



HORN & COMPANY

Fokusthema Payment

Potenziale für Banken und Sparkassen im Akzeptanzgeschäft für bargeldlose Payments

Düsseldorf, Dezember 2022

Vorwort

Derzeit intensiviert sich in allen Teilen der Wertschöpfungskette im (Karten-)Issuing und Akzeptanzgeschäft der Wettbewerb und verschlechtert sich die Wettbewerbsposition der Banken und Sparkassen – zumindest ohne ein strategisches Gegensteuern. In der vorliegenden Publikation mit dem Fokus auf das Akzeptanzgeschäft möchten wir Ihnen aus diesem Grund eine Übersicht zu den wesentlichen Charakteristika und Potenzialen dieses Marktes geben:

- zur steigenden Relevanz von bargeldlosen Payments am stationären Point of Sale und der Positionierung der deutschen Banken und Sparkassen im Akzeptanzmarkt,
- zu den Risiken, die aus den Angeboten der neuen Wettbewerber (bspw. BigTechs, Fintechs sowie Full Service Provider) resultieren,
- zu den (Erlös-) Chancen, die sich für Banken entlang der gesamten Wertschöpfungskette ergeben – insb. in der Terminal- und Akzeptanzvermittlung sowie der Digitalisierungsunterstützung von KMU.

Des Weiteren können Sie [HIER](#) kostenlos unsere vertiefende Lektüre zum Händlerakzeptanzgeschäft anfordern. In dieser offerieren wir Ihnen einen detaillierteren Einblick in die sich ergebenden strategischen Positionierungsoptionen für Banken und Sparkassen.

Wir wünschen viel Vergnügen bei der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen aus dem Competence Center Banken!



Dr. Claus Christian Breuer
Partner















Karsten Weinlein
Partner




Dr. David Schoppa
Manager

Payments finden im Alltag in verschiedener Form statt – POS häufigster Kontaktpunkt

Anwendungsfälle im Payment mit Beispielen (Auszug¹)

Use Case	Stationärer Point of Sale (POS)	Geldautomat (GAA)	Recurring	Person-to-Person (P2P)	Digitaler Handel (E-/M-Com)	Machine-to-Machine (M2M)
Relevanz						
	Kontaktbehaftete/-lose Transaktionen mit Karte, Smart Device oder Wearable (bspw. Smart Watch) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelhandel ▪ Restaurant 	Abhebungen am Geldautomaten	Regelmäßige (i.d.R. monatliche) Transaktionen über eine identische Summe <ul style="list-style-type: none"> ▪ Miete ▪ Versicherung ▪ Abos (z.B. Netflix) 	Geldtransfer zw. Privatpersonen (P2P) oder Rechnungsbegleichung (P2Pro) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rechnungsteilung ▪ Taschengeld 	Digitaler Handel via mobiler App („M-Com“) oder Browser-gestützt („E-Com“) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Online-Handel ▪ In-App Payment 	Automatisierte Transaktionen durch Vernetzung von Geräten im Internet der Dinge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Smart Home ▪ Connected Car
Bsph. BV ²						

Fokus dieser Publikation

 Häufigkeit Payment-Anwendungsfall im Status quo
  Zukünftig sinkende/steigende Relevanz als Payment-Anwendungsfall im Alltag der Konsumenten

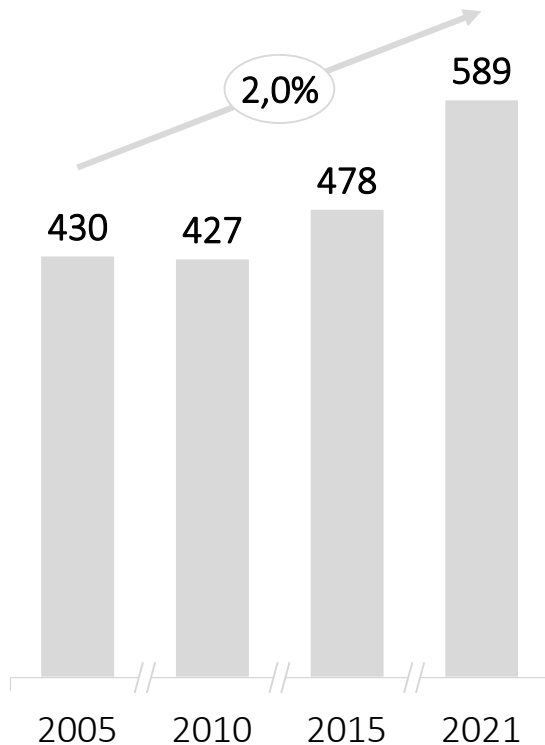
1. Bspw. exkl. Fernabsatz („MOTO“) sowie Transaktionen an die öffentliche Verwaltung; 2. BV = Bezahlverfahren

Bargeldlose Payments werden für Konsumenten und Händler immer wichtiger

Umsatz im Einzelhandel und Relevanz von Bezahlverfahren (BV) am stationären Point of Sale

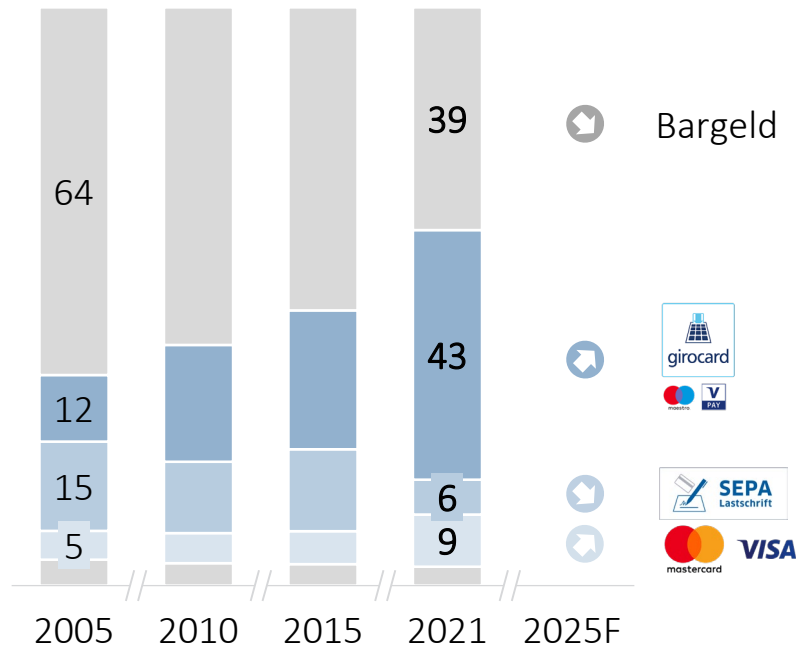
Umsatz am EH-POS¹, DE 2005-21

In Mrd. EUR



Umsatz Bezahlverfahren am EH-POS¹, DE 2005-25F

In Prozent der Umsatzanteile



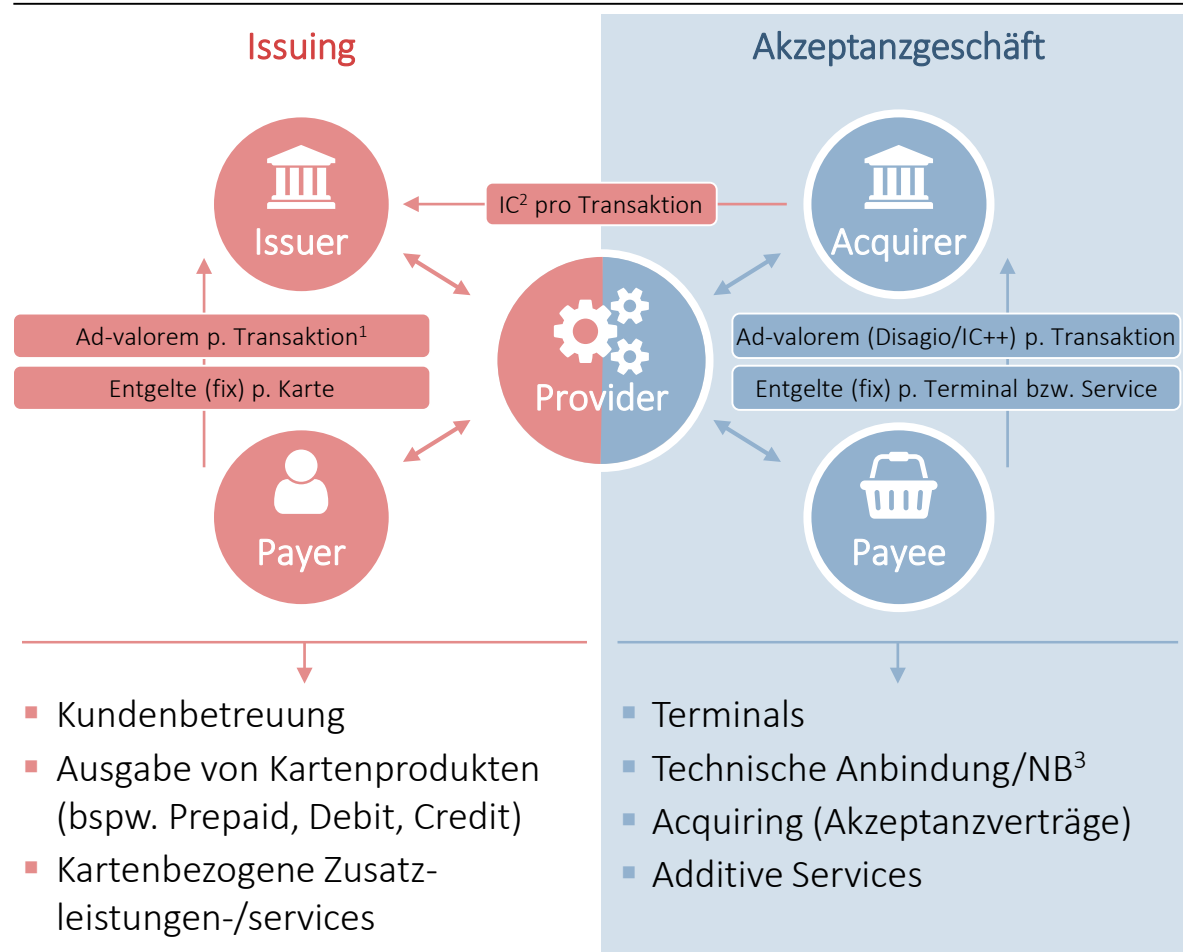
- Bargeld trotz sinkender Bedeutung immer noch integraler Bestandteil der deutschen Payment-Kultur
- Parallel signifikanter Bedeutungsgewinn kartengestützter Payments für Banken, Konsumenten und Händler (steigende Akzeptanz bargeldloser Payments nach MIF-Regulation (2015) und Nutzung durch Konsumenten) als Folge u.a.
 - Intensivierter Kartennutzung im Zuge der Covid-19-Pandemie
 - Weiterer Ausweitung digitaler Angebote und Use Cases
 - Sich wandelnder Kundenanforderungen

1. Einzelhandelsumsatz am Point of Sale im engeren Sinne ohne Online-Umsätze (Einzelhandel ohne KfZ, Tankstellen, Brennstoffe und Apotheken)

Das Akzeptanzgeschäft wird im Gegensatz zum (Karten-)Issuing oftmals vernachlässigt

Geschäftsfelder Issuing und Akzeptanzgeschäft

Parteien und Wertschöpfung (vereinfacht)



Grundlegende Unterscheidung der Geschäftsfelder im bargeldlosen ZV

- **Issuing:** Ausgabe von Payment-Karten oder digitalen Lösungen an Konsumenten
- **Akzeptanzgeschäft:** Akzeptanzermöglichung und Abwicklung bargeldloser Transaktionen bei Händlern oder anderen Akzeptanzstellen

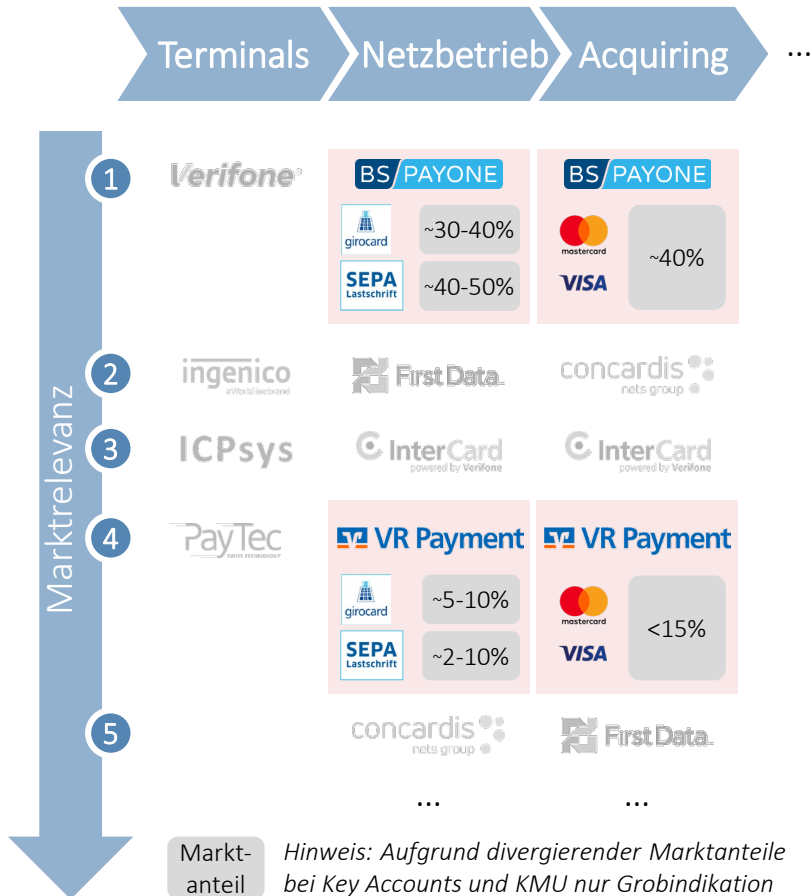
Akzeptanzgeschäft im Gegensatz zum Issuing oftmals in der Payment-Strategie (und folglich im Produktangebot und Sales-Aktivitäten) der Banken und Sparkassen vernachlässigt

1. Abhängig von Kartentyp und Transaktionstyp; 2. IC = Interchange (Interbankenentgelt); 3. NB = Netzbetrieb

Deutsche Banken und SPK sind im Akzeptanzgeschäft unterrepräsentiert

Übersicht Akzeptanzgeschäft (1/2)

Relevanz deutscher Player im Akzeptanzgeschäft



Status quo und Positionierung deutscher Banken und Sparkassen

- Deutsche Banken und SPK im Akzeptanzgeschäft, verglichen zur Wettbewerbsposition in anderen Geschäftsfeldern, aus diversen Gründen unterrepräsentiert:
 - Marktbearbeitung in Vergangenheit durch DK-Gemeinschaftsdienstleister (Deutsche Eurocheque-Zentrale bzw. nach Aufspaltung 1997 GZS bzw. Concardis) – nach Verkauf ohne Aufbau eines eigenen Angebots
 - Wenig Fokus in Folge geringer Kenntnisse über Erlösströme und finanzielle Potenziale im Akzeptanzgeschäft
 - Geringer Vertriebsanreiz aufgrund weniger Sales KPIs (u.a. für Vermittlung von Terminals oder Akzeptanzverträge)
 - Begrenzte Wettbewerbsfähigkeit des Produkt- und Serviceangebots
- Resultierend strategischer Rückzug eines Großteils der Institute aus dem Bereich „Merchant Acceptance Services“ – dadurch Möglichkeit für bankfremde FDL, sich durch Merger zu europäischen Full Service Providern zu entwickeln
- Ausgenommen: VR PAYMENT (vollständig im Besitz der DZ BANK) und Payone, (vierzigprozentiger Anteil der SFG)
- Relevanz von einigen Banken allerdings wiederentdeckt, bspw. durch die Deutsche Bank („Merchant Solutions“)

Zusätzlich greifen „bankfremde“ Wettbewerber im Akzeptanzgeschäft an

Übersicht Akzeptanzgeschäft (2/2)

Auszug „bankfremder“ Wettbewerber



Ausweitung Leistungsangebot entlang gesamter Wertschöpfung



Modulbasierte „All-in-one“-Omnikanal-Payment-Plattform



Angebot von einfachen „Plug-and-Play“-Lösungen in Form von mobilen Terminals bzw. Nutzung Smart Device als Terminal (Tap-to-Pay)

Neue Marktakeure

- Marktkonsolidierung durch finanzstarke Investoren bewirkt
 - Ausweitung der Wertschöpfungsketten vom traditionellen Terminal- und Processing-Geschäft zu umfassenden Software- und Serviceangeboten
 - Synergien beziehungsweise Skaleneffekte in der Abwicklung von Transaktionen
- In Verbindung mit partieller Fragmentierung der Wertschöpfungsketten der Banken und Sparkassen sowie den in Teilen nicht kompetitiven Kostenstrukturen weitreichendes Erlörisiko im Händlerakzeptanzgeschäft – von zwei Seiten:
 - Einerseits Wettbewerber als „One-Stop“-Dienstleister: Ertragsgenerierung durch das Angebot von additiven Services entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie der Quersubventionierung von Standardleistungen für Key Accounts
 - Andererseits Fintechs mit einfachen „Plug-and-Play“-Lösungen: Angebot von einfach einzurichtenden mobilen Terminals und einem transparenten „All-in“-Pricing für die Akzeptanzlösung bei Kleinsthändlern und KMU
- Angebote von Wettbewerbern als „Gesamtpaket“ von Hardware (bspw. Kartenleser, Drucker und Scanner in einem), Akzeptanz (bspw. girocard, Debit- und Kreditkarten internationaler Schemes) sowie VAS (bspw. digitale Buchhaltung, Belegspeicherung sowie Echtzeitanalysen von Umsätzen)

Schwächung der Banken in der Akzeptanzvermittlung bei KMU durch Tap-to-Pay

Angebot neuer Wettbewerber – Beispiel „Tap-to-Pay“ / „Tap-on-Mobile“

Tap-to-Pay / Tap-on-Mobile

Nutzung eines Smart Devices (bspw. Smartphone) zur Akzeptanz kontaktloser Payments auf iOS- und Android-Geräten – ohne zusätzliche Hardware (Kartenleser)



Schritt 1:

Eingabe Transaktionsbetrag



Schritt 2:

Halten der Karte ans Smart Device



Schritt 3:

Processing der Transaktion



Zettle
by PayPal

Worldline



Disruptives Potenzial im Akzeptanzmarkt und Risiko für Banken und Sparkassen insbesondere bei Kleinsthändler und KMU durch geringe „Einstiegs- und Umsetzungsschwelle“





Dennoch auch in Zukunft Chancen für Banken im Akzeptanzgeschäft, weil Geschäftskunden vor allem (noch) ihren Beratern in den Banken und Sparkassen vertrauen



Weiterentwicklung und Vereinfachung des Produkt-/Serviceangebots im Akzeptanzgeschäft notwendig, um Vertrauensvorsprung ggü. attraktiven Wettbewerbsangeboten zu schützen

Wettbewerbsposition der Banken wird sich ohne Gegensteuern verschlechtern (1/2)



Marktdynamik und Implikationen für Banken – Auszug

	Key Trends Kartenmarkt	Konsequenzen Akzeptanzgeschäft	Konsequenzen Issuing
 Regulatorik	Cap der IC¹ bei 4-Parteien-Systemen und Consumer Cards (nicht: Business Cards und 3-Parteien-Systeme ²)	<ul style="list-style-type: none"> Strukturelle Relevanz von Erlösen aus dem Akzeptanzgeschäft für GuV (z.B. Terminalvermittlung, Disagio³, Entgelt für Netzbetrieb/Gateway, Erlöse aus VAS⁴ etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Erlöse für Consumer Cards reguliert – bessere Ertragslage Business Cards Monetarisierung von Zusatzservices/ VAS⁴ bei Konsumenten als Erlöshebel
	Sicherheitsanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Negativer Impact auf GuV aufgrund notwendiger Investitionen 	
	Erleichterung Marktzugang für Dritte (PSD2)	<ul style="list-style-type: none"> Produkt-/Preiswettbewerb durch Angriff auf den Kundenzugang 	<ul style="list-style-type: none"> Produkt-/Preiswettbewerb durch Angriff auf die Kundenschnittstelle
 Zusätzliche Kundenanforderungen	Steigende Preissensibilität (hohe Preiselastizität) sowie Bedarf an Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> Notwendigkeit wettbewerbsfähiger und transparenter Pricing-Modelle Erweiterung um werthaltige Services zur Realisierung von höheren Margen (Kosten-) Optimierung entlang Wertschöpfungskette essentiell 	
	Einfache und sichere (Digital-) Lösung	<ul style="list-style-type: none"> Angebot von smarten Terminallösungen Zusätzliche Services für Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Online-Services und Wallets, um Anforderungen zu erfüllen
	Einfache und effiziente Prozesse (Self- Service)	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in Optimierung von Prozessen und Vertragsstrukturen 	

1. IC = Interchange (Interbankenentgelt vom Acquirer an den Issuer); 2. Im Gegensatz zu 3-Parteien-Systemen (bspw. American Express, Diners Club) sind die Aufgaben für das Acquiring und Issuing in 4-Parteien-Systemen (bspw. Visa, Mastercard) vom Karten-Scheme getrennt; 3. Disagio = Händlerentgelt für den Einsatz der Kreditkarte; 4. VAS = Value Added Services

Wettbewerbsposition der Banken wird sich ohne Gegensteuern verschlechtern (2/2)

Marktdynamik und Implikationen für Banken – Auszug

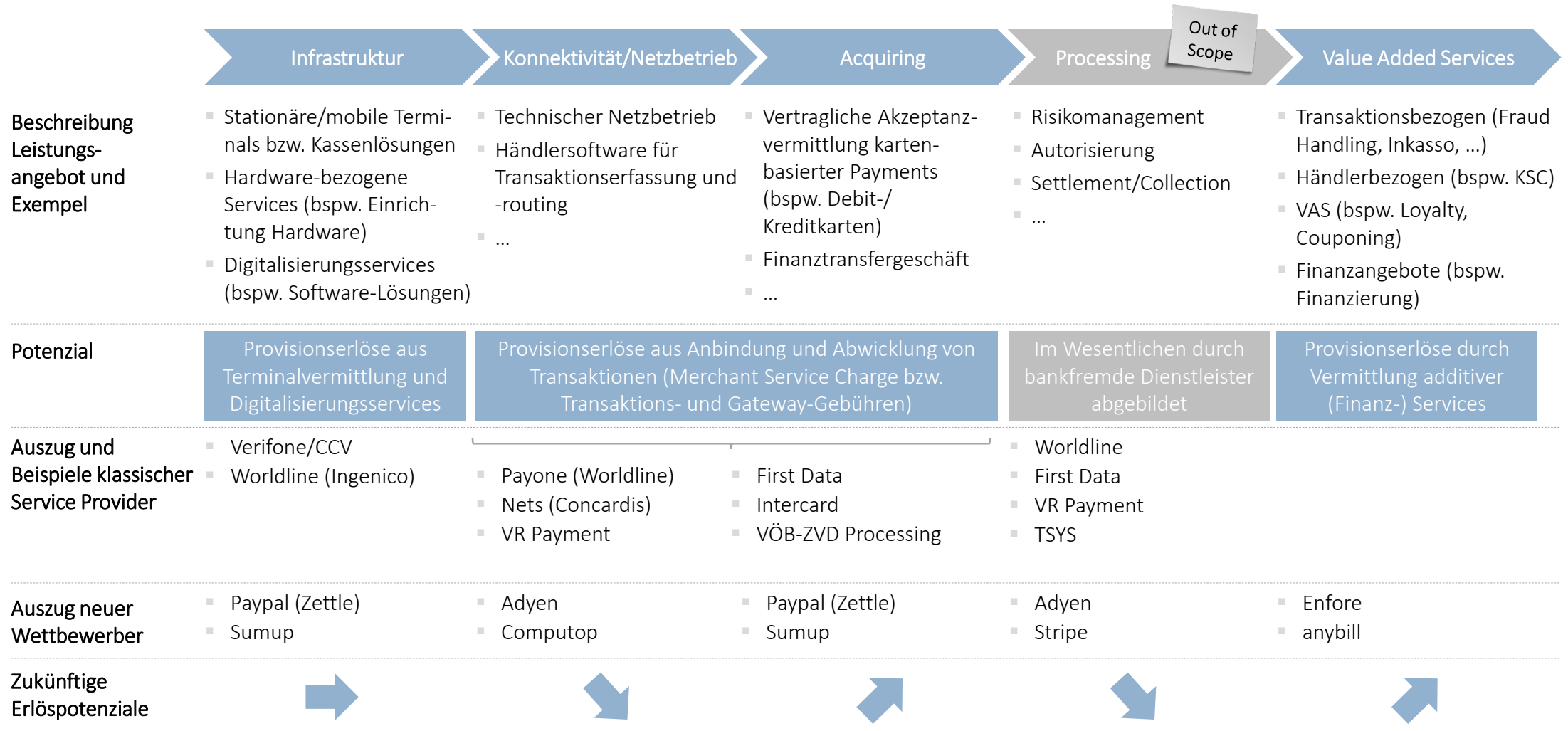
	Key Trends Kartenmarkt	Konsequenzen Akzeptanzgeschäft	Konsequenzen Issuing
 Neue Wettbewerber	Markteintritt neuer Wettbewerber (Acquirer, Auslandsbanken, Big-/Fintechs etc.)	<ul style="list-style-type: none">■ Harter Verdrängungskampf gegen Wettbewerber mit höheren finanziellen Mitteln und in Teilen besserem Leistungsangebot	
	Konkurrenten mit „Top-notch“-Angeboten (digitales Onboarding, Wallets, digitale Terminals etc.) sowie Vorteilen bei finanziellen Mitteln (für Produktentwicklung und Marketing)	<ul style="list-style-type: none">■ Intensivierung der Marketing- und Vertriebsmaßnahmen, insb. unter Nutzung der existierenden Kundenkontakte wesentlich■ Konsequente Optimierung des gesamten Leistungs- und Produktangebots entlang der Wertschöpfungskette basierend auf den identifizierten Anforderungen der Kundengruppen	
 Technologie	Steigende Relevanz von Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none">■ Investitionen in (Online-) Services und Produktweiterentwicklungen■ Unterstützung der (Händler-) Kunden bei Digitalisierung ihres Geschäfts (-modells)	



Steigender Wettbewerbsdruck im Akzeptanzmarkt für Banken und Sparkassen – Absicherung und Ausbau relevanter Provisionserlöse allerdings durch entsprechende Gegenmaßnahmen möglich

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette ergeben sich für Banken Opportunitäten

Wertschöpfungskette im Akzeptanzgeschäft am stationären POS (vereinfacht)



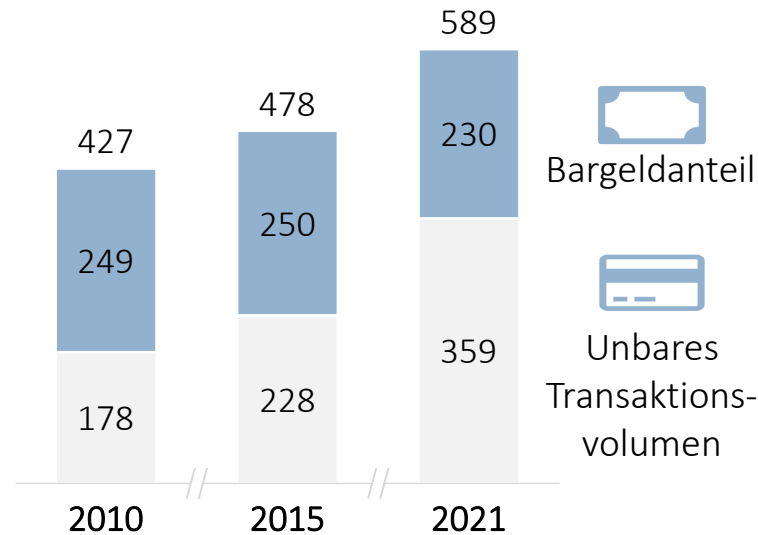
Sinkend/Steigend

Trotz steigender Durchdringung existieren Potenziale bei der Terminalvermittlung

Potenziale im Bereich „Infrastruktur“

Bargeldanteil im EH, DE 2010-21

In Mrd. EUR

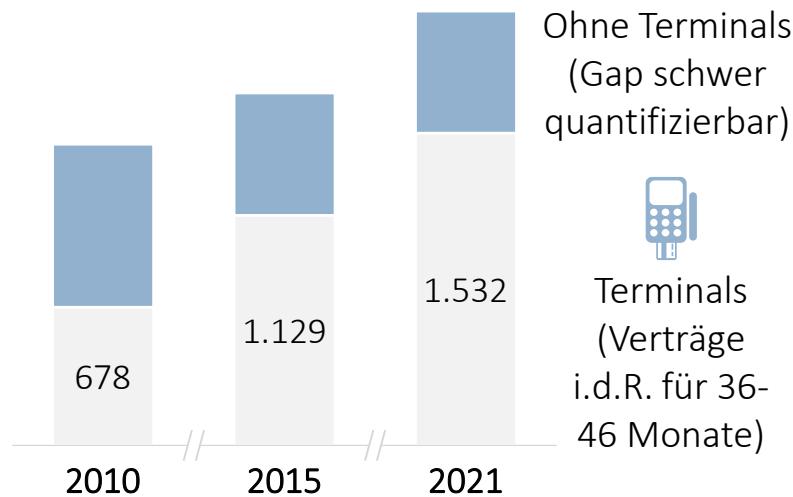


Durch entsprechende Akzeptanzinfrastruktur sowie händler- und bankseitige Maßnahmen ist der derzeit noch hohe Bargeldanteil in unbare Transaktionen umwandelbar

1. Physisch, unabhängig von den verschiedenen Funktionen; nur Terminals mit mind. einer Transaktion im Referenzzeitraum und girocard-Akzeptanz (keine Aggregation bei Akzeptanz unterschiedlicher Kartensysteme)

Akzeptanzinfrastruktur, DE 2010-21¹

In Tausend



Trotz Ausbau Akzeptanzinfrastruktur spezifische Branchen (bspw. Kleinsthändler – insb. auch außerhalb des EH) nicht vollständig mit Terminals oder nur mit girocard-Akzeptanz ausgestattet – zusätzlich auch Digitalisierungsbedarf vorhanden

Potenziale

Terminals und Acquiring:
Vermittlung Terminals (Bestands- und Neukunden) und Akzeptanz von internationalen Payment-Systemen

Kommunikation und Incentivierung:
Intensivierung der Nutzung unbbarer Lösungen in eigenen Kanälen und am (stationären) POS

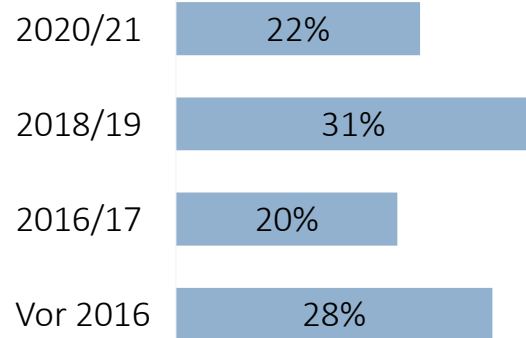
Digitalisierung:
Unterstützung bei Digitalisierung (Integration Terminal, Kasse und Warenwirtschaft) sowie VAS am POS

Für Banken sind wesentliche Nettoerlöse durch die Terminalvermittlung generierbar

Potenziale im Bereich „Infrastruktur“

Alter im EH genutzter Terminals

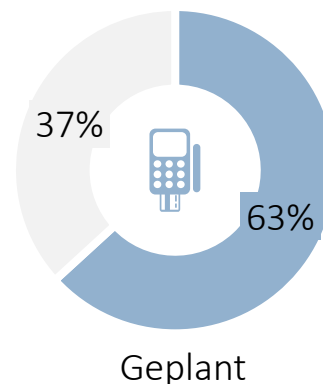
in % nach Zeitpunkt des Setup



Austausch abhängig von Nutzungsintensität (bspw. geringerer Verschleiß durch kontaktlos-Transaktionen), i.d.R. aber nach ca. 5Y

Investitionsplanung Akzeptanzinfrastruktur

in %



Hoher Investitionsbedarf im Handel: neben Alter der genutzten Terminals zusätzlich „Nach-Covid-19-Effekt“
Ca. 2/3 der Händler planen Austausch der Akzeptanz-Hardware – mit Vermittlungspotenzialen für Banken und Sparkassen
Allerdings: Banken und SPK partizipieren nicht vollständig am Sales-Potenzial wegen hoher „Fremdvermittlungsquote“

Erlöspotenzial pro Terminal

In EUR (netto)

7-9 EUR p. Monat



Ertrag pro Terminal (netto)




ca. 100 EUR p.a., Vertragsabschluss i.d.R. für 36-46 Monate

Zusätzliche Monetarisierungspotenziale durch Digitalisierung und Bedarf nach Omnikanallösungen statt Terminals, u.a.:

- Smarte Hardware mit plattformbasiertem Software-Ökosystem
- Onlinemarktplatz/-Plattform

Provisionserlöse sind ebenfalls durch die vertragliche Akzeptanzvermittlung erzielbar

Potenziale im Bereich „Konnektivität“ und „Acquiring“

Anteile kartengestützter Umsatz im EH in Prozent, DE 2021	Entgelt Händler ¹ in % vom Umsatz	Erlöspotenziale NB/Acquirer ¹ in % vom Umsatz	Erlöspotenziale Issuer ¹ in % vom Umsatz
6%  SEPA ELV/OLV Für Händler kostengünstigste Variante mit Kundenunterschrift	Keine %-Angabe 4-8 Ct. mit/ohne Pooling	= Keine %-Angabe 4-8 Ct. mit/ohne Pooling	+ Keine
43%  girocard Debitkartenstandard der DK (Contact-EMV-Standard)	0,19%-0,25%	= 0,01%-0,07%	+ 0,18% Händlerentgelt
9%  ICS Debit/Credit Debit- und Kreditkarten der internationalen Schemes	Domestic EEA in EUR ² : Debit: ~0,35%-0,63% Credit: ~0,50%-2,00%	= Domestic EEA in EUR ² : Debit: 0,15%-0,43% Credit: 0,20%-1,70%	+ Domestic EEA in EUR ² : Debit: 0,20% IC Credit: 0,30% IC
Sonstige	An dieser Stelle ausgeblendet aufgrund Heterogenität und geringerer Relevanz		

Neben Provisionserlösen durch die Vermittlung von Terminals ebenfalls noch weitere Erlöse für Banken und Sparkassen im Händlerakzeptanzgeschäft und Issuing generierbar

Marktanteil

1. Durchschnittswerte; 2. Innerhalb der European Economic Area und Transaktionen in Euro

Auch die Digitalisierungsunterstützung von KMU lässt sich monetarisieren

Potenziale im Bereich „Value Added Services“

Voranschreitende Digitalisierung der Kundeninteraktion vergrößert **Händlerbedarf nach Omnikanallösungen** anstatt einfacher Terminallösungen zur



Optimierung Einkauf-/Payment-Prozesse



Sicherstellung Kundenreichweite durch Erschließung E- und M-Commerce



Digitalisierung der Kundenschnittstelle



Integration und Digitalisierung der „Backoffice“-Systeme und -Prozesse



Waren- und Konsumentenfinanzierung

Erschließung neuer Erlöspotenziale und Lock-in der Kunden
u.a. durch

- Bereitstellung und Einrichtung smarter Hardware (bspw. Tablet-Kasse, Bondrucker, Barcode-Scanner und Payment-Modul) als „Enabler“ für die Bereitstellung eines plattformbasierten Software-Ökosystems zur Digitalisierung von KMU
- Auf- und Ausbau Digitalisierung des KMU-Geschäfts u.a. durch Bereitstellung Onlinemarktplatz/-Plattform (auf einer Omnikanal-Plattform zur Integration von POS und digitalen Sales sowie Digitalisierung der Kundenschnittstelle)
 - Ausweitung transaktionsbezogener Services (Fraud Handling, Inkasso, ...)
 - Angebot händlerbezogener VAS durch kundenorientierte Datenverwendung und Aufbau Loyalitätsservices
 - Finanzierungsangebote

Zusammengefasst ergeben sich attraktive Erlöspotenziale für Banken

Potenziale im Händlerakzeptanzgeschäft

Erkenntnisse

Deutsche Banken und Sparkassen im **Akzeptanzgeschäft** trotz signifikanter (Erlös-) Potenziale derzeit **unterrepräsentiert**

Weitere Verschlechterung der Wettbewerbsposition im Akzeptanzgeschäft ohne Gegensteuern – durch einerseits Full Service Provider und andererseits BigTechs/Fintechs

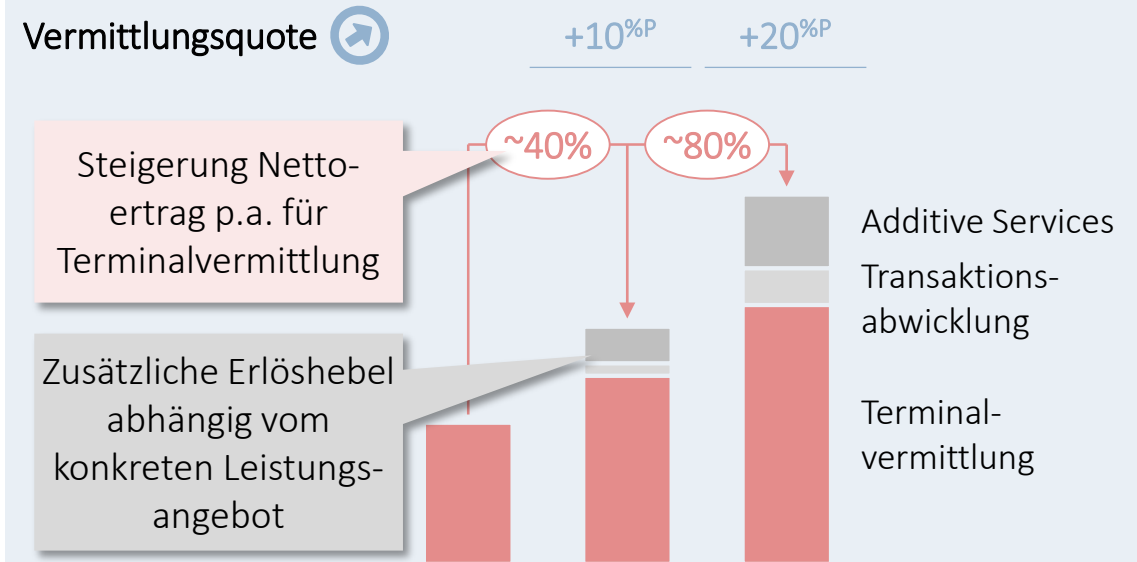
Abhängig vom Geschäftsmodell – und dem Angebot innerhalb der eigenen Bankengruppe bzw. Kooperation mit Dritten – Potenziale **entlang der gesamten Wertschöpfungskette**, vor allem Provisionserlöse durch

★ Terminalvermittlung und Digitalisierungsservices

★ Anbindung/Konnektivität und Beteiligung an Transaktionsabwicklung

★ Vermittlung additiver (Finanz-) Services

Illustrative Erlöspotenziale



Illustrative Berechnung für eine Bank mit einem großen Einzugsgebiet (Terminalpotenzial: 4.000) und einem Ist-Marktanteil von 25% bei der Terminalvermittlung

Lesehilfe: Bei einer Steigerung des Marktanteils um 10 Prozentpunkte bei der Terminalvermittlung erhöht sich der Nettoertrag um 40%

Ausblick: Die Weiterentwicklung des POS zum Point of Interaction wird essentiell

Chancen für Banken



„Viele Institute nutzen ihren guten Zugang und die Kontaktpunkte zu ihren Geschäftskunden nicht für das Akzeptanzgeschäft. Kurzfristig hilft bereits eine proaktive und kundenorientierte Händleransprache seitens der Banken und Sparkassen. Mittel- und langfristig bedarf es allerdings einer strategischen (Re-) Positionierung dieser im Akzeptanzgeschäft sowie einer konsequenten Weiterentwicklung des Point of Sale zum Point of Interaction.“

Dr. David Schoppa
Manager

Die Weiterentwicklung zum Point of Interaction offeriert neue Potenziale für Banken

Thesen zur Entwicklung des Akzeptanzmarktes

Diskussion der
Thesen im Deep Dive
(siehe QR-Code)

Thesen (Vertiefung in Deep-Dive-Publikation)



Der POS wird immer stärker zu einem zentralen Kundenkontaktpunkt sowie Erlösquelle

Durch den Verlust der Kundenschnittstelle auf Seiten des Konsumenten wird die Absicherung gegenüber einer weiteren Disintermediation (bspw. durch digitale Wallets) am POS immer wichtiger



Banken können die Kontaktpunkte zu ihren Geschäftskunden mit kurzfristig wirksamen Mitteln für das Akzeptanzgeschäft nutzen

Mit bereits einfachen kommunikativen und vertrieblichen Mitteln, bspw. einem digitalen Sales Management, kann der existierende Kundenzugang systematisch und effizient genutzt und Marktanteile verteidigt bzw. ausgebaut werden



Mittel- und langfristig ist die Verbesserung des Akzeptanzangebots erforderlich

Durch die Weiterentwicklung des POS zum Point of Interaction, an dem Kunden zusätzliche Bankservices wie bspw. Finanzierungsangebote gemacht werden können, ist die Intensivierung des Kundenkontakts und die Erweiterung der Wertschöpfung am POS möglich

Vorteile für Banken

Höhere Erlöse und Lock-in des Kunden unter anderem durch...

- Erhöhung der Kontaktpunkte/-intensität
- Bessere und kundenbedarfs- gerechtere Angebote
- Höherwertige VAS mit Monetarisierungspotenzialen

Interesse an tieferen Einblicken? Lassen Sie sich den kostenlosen Deep Dive zusenden

Autoren

Dr. Claus Christian Breuer



Partner

Claus-Christian.Breuer@
horn-company.de

+49 162 2726 014

Karsten Weinlein



Partner

Karsten.Weinlein@
horn-company.de

+49 162 2726 019

Dr. David Schoppa



Manager

david.schoppa@
horn-company.de

+49 162 2726 017

[HIER](#) können Sie die kostenlose Deep-Dive-Publikation anfordern, die wir Ihnen gerne per E-Mail zusenden.



Horn & Company

Banken und Versicherungen

Industrie und Handel

Gesundheitswesen

Data Analytics

Horn & Company ist eine Top-Management-Beratung mit Fokus auf GuV-orientierte Performanceverbesserung und digitale Transformation

2009

Gründung der Beratung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam

Wertschöpfend

Erweitertes Leistungsspektrum über H&C-Consulting-Ökosystem für digitale Transformation (z.B. H&C-Data-Analytics)

Wachstumsstark

H&C mit weit über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum: Umsatz von 2015 bis 2020 mehr als verdreifacht

> 120

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeitende mit umfangreicher Berufspraxis i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business

7

Standorte in Deutschland und Österreich: Düsseldorf, Berlin, Frankfurt, Hamburg, Köln, München und Wien

Hochqualifiziert

~90% der H&C-Berater mit Doppel-Qualifikation (i.S.v. u.a. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen)

Partner „vor Ort“ im Projekt

Unsere Partner als Projektleiter, inhaltliche Treiber und Sparringspartner der Entscheider – „vor Ort“, unterstützt von Fachexperten

Hohe Hebelwirkung

Unsere Berater haben langjährige operative Praxis, fokussieren auf das Wesentliche, sprechen „Klartext“ und mobilisieren die Organisation

Hohe Geschwindigkeit

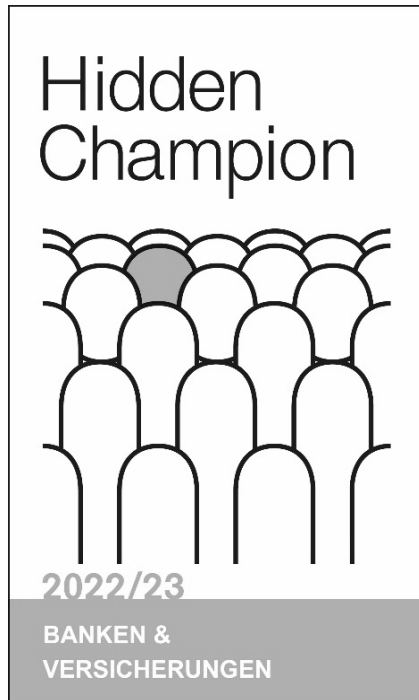
Kurze Rüstzeiten für einen schnellen, kraftvollen Projektstart – frühe Ergebnisse und Richtungsentscheidungen – schnelle erste Umsetzungsschritte

Beratungsverständnis

Blick für das Machbare mit klarer Fokussierung auf GuV-Verbesserung und messbare Maßnahmenumsetzung

Horn & Company erneut einziger Hidden Champion 2022/2023 für „Banking“

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



2022/23 zum 3x in Folge

als einziger Titelträger für Banken und Versicherungen ausgezeichnet



Platz 1

bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“

1	HORN & COMPANY	417
2	Bain & Company	404
3	Oliver Wyman	400
4	McKinsey & Company	397

Seit 2003 acht Mal aufgelegt • >1.000 FK für Studie befragt • >85 Beratungen als Kandidaten

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN