HORN & COMPANY

Financial Services

Fokusthema Payment

Positionierungsoptionen für Banken und Sparkassen im Akzeptanzgeschäft

Internationale Top-Management-Beratung

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

Einleitung

Aus Sicht von Horn & Company können Banken und Sparkassen ihre Positionierung im Akzeptanzgeschäft im derzeitigen Marktumfeld nur verteidigen respektive verbessern, wenn sie ihren Marktangang strategisch und fokussiert am Bedarf ihrer Kunden ausrichten.

Als Vertiefung zu unserem Teaser, in dem wir Ihnen eine einleitende Übersicht zum Payment- und konkret Akzeptanzmarkt in Deutschland geben, die Dynamiken und Handlungsbedarfe umreißen sowie Wachstumspotenziale im Akzeptanzgeschäft skizzieren, möchten wir Ihnen in dieser Publikation die strategischen Positionierungsoptionen für Ihr Institut bzw. Ihre Organisation aufzeigen. Der Fokus liegt hierbei auf für Banken und Sparkassen aller Größen umsetzbare Positionierungsoptionen mit unmittelbaren GuV-Performancesteigerungen und weniger auf der Definition einer abstrakten Vision.

Zu diesem Zweck haben wir bereits im Teaser **drei Thesen zum Akzeptanzmarkt** skizziert, die wir aufgreifen und nachfolgend vertieft diskutieren:

> Der stationäre Point of Sale wird für Banken immer stärker zu einem zentralen Konsumentenkontaktpunkt sowie einer Erlösquelle.
> Banken und Sparkassen können die Kontaktpunkte zu ihren Geschäftskunden mit einfachen und kurzfristig wirksamen Mitteln für das Akzeptanzgeschäft nutzen und so Monetarisierungspotenziale realisieren.
> Mittel- und langfristig ist die Optimierung und Weiterentwicklung der Produkte und Services im Akzeptanzgeschäft erforderlich, um kompetitiv zu bleiben.

Auf dem mittel- und langfristigen Pfad vom Point of Sale zum Point of Interaction können sich Banken und Sparkassen prinzipiell unterschiedlich aufstellen. Die Analysen von Horn & Company zeigen eine Vielzahl strategischer Positionierungsoptionen auf, die sich nicht nur durch Großbanken oder Service-Provider, sondern auch von kleineren Instituten umsetzen lassen: als reiner Kundenbetreuer, als Technologieanbieter für Dritte oder als Prozess- und Produktspezialist. Die Entscheidung für eine dieser idealtypischen Ausprägungen – oder einer Kombination dieser – ist davon abhängig, ob sich Ihr Institut auf den Zugang und die Betreuung der Kunden sowie die Vermittlung von Produkten (Dritter) fokussieren, Ihre Infrastruktur via APIs für die Produktentwicklung Dritter bereitstellen oder selbst „Best-in-class"-Produkte entwickeln und vermarkten will. Für die Umsetzung sind nicht die institutsspezifischen Ressourcen entscheidend, sondern vor allem der Wille, mit Drittparteien zu kooperieren – ganz im Sinne der eigenen Kunden.

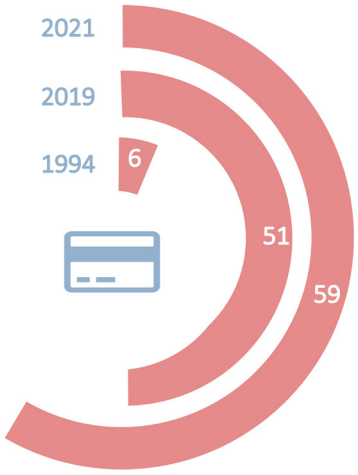
These 1

Der stationäre Point of Sale wird für Banken immer stärker zu einem zentralen Konsumenten-kontaktpunkt sowie einer Erlösquelle.

In Deutschland machen bargeldlose Transaktionen am stationären Point of Sale (POS) bereits einen größeren Anteil am Umsatzvolumen aus als bargeldbasierte. Zusätzlich illustrieren zwei Marktentwicklungen die steigende Bedeutung von bargeldlosen Payments und folglich dem Akzeptanzgeschäft für Banken:

> Kartenbasierte Payments haben nicht nur absolut, in Folge des Wachstums des Einzelhandels, sondern auch relativ zugenommen und liegen heute 10-mal so hoch wie 1994.

> Zusätzlich wurde der gesellschaftliche Trend zu bargeld- und kontaktlosen Payments am stationären POS durch die Covid-19-Pandemie weiter beschleunigt. Auch wenn erste Statistiken der Bundesbank implizieren, dass die Geschwindigkeit dieser Dynamik leicht abnimmt, bleibt der grundsätzliche Trend erhalten.



Quelle: EHI

Abb. 1: Entwicklung der Umsatzanteile von kartenbasierten Payments am deutschen POS, in Prozent

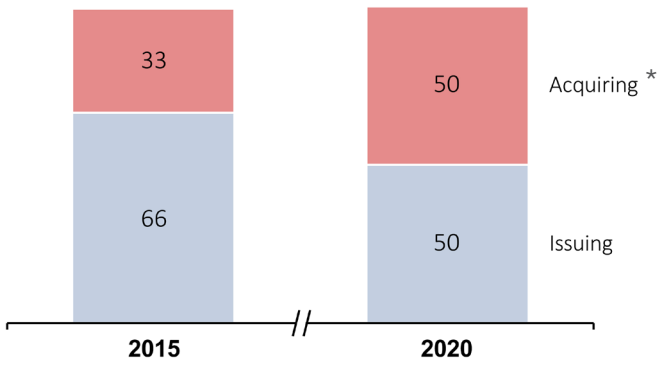
Neben dieser Entwicklung zu einer verstärkt bargeldlosen Gesellschaft lässt sich die Bedeutung des Akzeptanzgeschäftes für Banken und Sparkassen konkret an drei Dimensionen illustrieren:

> Produktrelevanz für das Leistungsangebot: Prinzipiell ist die Akzeptanzvermittlung für Debit- und Kreditkarten sowie für digitale Payments ein Ankerprodukt. Denn dieser wesentliche Bestandteil der Betreuungs- und Beratungsleistung für Händlerkunden kann das Produkt- und Serviceportfolio der Banken und Sparkassen erweitern, als ein kommunikativer (Sales-)Anlass genutzt und für die Kundenbindung eingesetzt werden.

> Relevanz für die Absicherung der Kundenkontakte: Die Bedeutung des Point of Sale zur bankseitigen Absicherung der Kundenkontakte wird zukünftig vor allem aus drei Gründen weiterwachsen:

1. Durch die Verminderung der (persönlichen) Kontakte an diversen Schnittstellen – unter anderem durch die Implementierung von digitalen Self-Services und durch die regulatorisch forcierte Öffnung des Banking-Ökosystems – sinkt die Quantität und Qualität der Kundeninteraktionen.
2. Gleichzeitig nimmt die Visibilität der Banken und Sparkassen im Payment ab, weil unter anderem Bankkarten durch neue digitale Services von Dritten, bspw. in Form von Wallets wie Apple Pay oder Google Pay, in den Hintergrund gedrängt werden. Dadurch wird die Sichtbarkeit und Interaktion mit den Kunden am Point of Sale wiederum wichtiger.
3. Die Bedeutung des Zahlungsverkehrs als ein Basisprodukt, an das weitere Leistungen und Services wie z. B. Finanzierungen gebunden werden können, wird weiter steigen. Dies bietet die Chance einer breiteren Wertschöpfung. Dafür ist allerdings ein Zugang zum Point of Sale essentiell, der bislang von Payment-Dienstleistern dominiert wird. Vor allem diesen Punkt greifen wir an späterer Stelle nochmals auf.

> Monetarisierungspotenziale: Der Zahlungsverkehr und das Händlergeschäft leisten einen signifikanten Beitrag zu den Erlösen deutscher Banken und Sparkassen. Das Akzeptanzgeschäft hat sich zu einer strukturell relevanten Erlösquelle entwickelt – insbesondere nach der Begrenzung



Quelle: Marktmodell Horn & Company

Abb. 2: Entwicklung der Verteilung transaktionaler Erträge im Kartengeschäft 2015/2020, in Prozent

* Hinweis: Dieses Schaubild stellt rein die Transaktionserlöse dar. In dieser Darstellung noch nicht integriert sind weitere Monetarisierungspotenziale und Provisionserlöse, die im Händlergeschäft generiert werden können.

der Interbankenentgelte (2015) hat sich die Bedeutung transaktionaler Erlöse vom Issuing in Richtung Acquiring verschoben. Als Resultat haben sich im Gesamtmarkt (2020) die Transaktionserlöse im Kartengeschäft, kumuliert für alle Player, etwa paritätisch auf das Issuing und Acquiring aufgeteilt. Eine strategische Tragweite bekommen diese stabilen und konstanten Erlöse zusätzlich, weil durch sie die Abhängigkeit der GuV von anderen Geschäftsfeldern reduziert werden kann.

Ein nicht wettbewerbsfähiges Angebot der Banken und Sparkassen wirkt sich folglich unmittelbar auf die Potenziale der Kundeninteraktion sowie die zukünftig immer wichtiger werdenden Provisionserlöse im Akzeptanzgeschäft aus. Aus diesem Grund sollten die deutschen Institute die Opportunitäten, die im Akzeptanzmarkt für sie adressierbar sind, nicht ohne Weiteres Wettbewerbern überlassen. Dafür ist ein Trade-off zwischen einem bedarfsgerechten Angebot für Key Accounts und KMU auf der einen Seite sowie handhabbarer Komplexität für Banken und Sparkassen auf der anderen Seite zentral.

Um als Bank oder Sparkasse ein für den Kunden relevantes Angebot am stationären POS zu offerieren, müssen nicht zwangsläufig signifikante Neuerungen und disruptive Innovationen entwickelt werden. In einem ersten Schritt können die existierenden Potenziale im Sinne von „Quick Wins" genutzt und die Interaktion zwischen Bank, Händler und Kunde optimiert werden. In diesem Sinne betrachten wir in unserer zweiten These die kurzfristig realisierbaren Potenziale und in unserer dritten These die Ansatzpunkte für eine mittel- und langfristige strategische Positionierung.

These 2

Banken und Sparkassen können die Kontaktpunkte zu ihren Geschäftskunden mit einfachen und kurzfristig wirksamen Mitteln für das Akzeptanzgeschäft nutzen und so Monetarisierungspotenziale realisieren.

Im Zuge der Digitalisierung haben Händler verstärkt die Bedeutung eines kundenzentrierten (Omnikanal-)Angebots erkannt, was sich in einer verstärkten Nachfrage nach elektronischen (Payment-)Lösungen am stationären POS zeigt. Dabei vertrauen Geschäftskunden vor allem (noch) ihren Beratern in den Banken und Sparkassen – und dieses Asset gilt es durch das Angebot eines wettbewerbs- und zukunftsfähigen Angebots zu heben.

Ein wettbewerbs- und zukunftsfähiges Angebot umfasst nicht nur die produkttechnisch passende Lösung für den Händlerkunden, sondern bietet additiv die einfache Integration zu einem wettbewerbsfähigen, kanalübergreifenden Preis[1]. Im Zuge eines „Post-Covid-19-Nachfrageeffektes" nach optimierten POS-Lösungen können Banken und Sparkassen kurzfristig mit „Me-too"-Produkten und den Kontaktpunkten zu ihren Firmenkunden erste „Quick Wins" generieren, indem sie einfache Kommunikations- und Vertriebsmaßnahmen nutzen. Das umfasst insbesondere auch die Adressierung von „untapped areas", also Bereichen oder Kunden, die noch keine Akzeptanz für bargeldlose Payments anbieten. Diese kurzfristig wirksamen Maßnahmen sind in der nachfolgenden Tabelle weiter ausdetailliert.

Dimension	Konkrete Maßnahmen mit kurzfristig wirksamen Potenzialen („Quick Wins")
Produkt und Prozesse	Die notwendige Grundvoraussetzung sind Angebote für den stationären POS (und E-/M-Commerce) auf dem Niveau des Marktstandards („Me-too"-Produkte), u.a. > Breites und kundenbedarfsgerechtes Angebot von „Standardterminals", smarten Terminals sowie Angebot digitaler Kassenkomplettlösung inklusive einer modularen Erweiterbarkeit durch Hard- und Software > Schnittstellen zur umfassenden Akzeptanz für alle Arten von bargeldlosen Payments: neben „Standard-Schemes" (bspw. Amex, girocard, JCB, Mastercard/Maestro, UnionPay, Visa/V PAY) sollte die steigende Relevanz neuer digitaler Payment-Lösungen (bspw. Alipay) abgebildet werden Zusätzlich können in vielen Banken und Sparkassen Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimiert werden (einerseits bezüglich der internen Prozesse für die Erbringung des Leistungsangebots, andererseits bezüglich Services zur Optimierung der Prozesse auf Händlerseite), u.a. durch > Digitales Onboarding, Vereinfachungen in den Verträgen sowie Prozessautomatisierungen > Kritische Überprüfung aller Dienstleister entlang der gesamten Wertschöpfungskette und aller Prozesse > Angebote für die (Daten-)Integration von Terminal, Kasse und zentraler Warenwirtschaft (bspw. zur Echtzeitauswertung der Warenwirtschaft sowie Verwaltung von innovativen Payment-Lösungen wie „Buy now, pay later" oder „Click and Collect" ohne einen zusätzlichen Aufwand auf Händlerseite) Parallel zum Hard- und Software-Angebot sind marktgerechte (Zusatz-)Services die Basis für einen erfolgreichen Marktangang: > 24h-Telefonsupport > Installations- und Wartungsservice (alternativ: vorkonfiguriertes Terminal zur Selbstinstallation) > Unterstützungsbedarf von KMU bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen und/oder Prozessen

[1] Key Accounts benötigen eine stärkere Individualisierung des Produkt- und Serviceangebots und besitzen eine höhere Preissensitivität als KMU, sind gleichzeitig allerdings „Leuchttürme" im Markt und die Basis für Skaleneffekte. KMU hingegen besitzen geringere Anforderungen, präferieren einen „One-Stop"-Support und offerieren Chancen zur kosteneffizienten Standardisierung.

Pricing	Preismodelle in der Payment-Abwicklung beinhalten prinzipiell neben einer fixen Komponente eine ad-valorem-Komponente, sodass durch die derzeitige Inflation die Abwicklungskosten für den gleichen Warenkorbinhalt steigen. Einzelhändler haben – bei einem gleichbleibenden Leistungsumfang – also höhere Kosten. Insbesondere Anbieter mit Skaleneffekten und einer kompetitiven Kostenstruktur, die deutschen Banken und Sparkassen teilweise fehlt, haben folglich einen Vorteil. Dennoch zeigen Umfragen, dass das reine Pricing an Bedeutung verliert, sofern den Händlerkunden wertsteigende Produkt- und Beratungsleistungen angeboten werden. Und eben das kann als ein Asset der Banken und Sparkassen genutzt werden. Um den Bedarf (und die Preissensitivität) der Kunden zu adressieren ist, neben marktgerechten Konditionen, beispielsweise die Bepreisung im Sinne von Staffelangeboten möglich, sodass der Service-Umfang abhängig vom Preispaket (bspw. „S" bis „XXL") gemacht wird.
Vertrieb	Geschäfts- und Händlerkunden entscheiden sich im Wesentlichen auf Basis der existierenden Geschäftsverbindung für eine Lösung. Dadurch können Banken den bereits existierenden Kundenzugang und damit verbundene Cross-/Up-Selling-Potenziale für die Kundeninteraktion nutzen. Gleichzeitig sollten für die systematische und effiziente Hebung der Vertriebspotenziale die Vertriebsstrukturen und -prozesse kurzfristig optimiert werden, u.a. durch > Vertriebsschulungen für den Bereich Händlerakzeptanzgeschäft oder Ausbau/Aufbau von Spezialisten im gewerblichen Vertrieb > Festlegung und Controlling vertrieblicher KPIs im Akzeptanzgeschäft sowie Anpassung von Anreizsystemen > Nutzung von Gesprächsanlässen für den Vertrieb von Akzeptanzangeboten > Definition von Koordinationsmaßnahmen und aktive Einbindung notwendiger Experten aus dem Bereich Händlerakzeptanzgeschäft, allerdings mit möglichst schlanken und effizienten Schnittstellen und Workflows

Zwar können Banken und Sparkassen durch die oben genannten und kurzfristig wirksamen Maßnahmen erste Erfolge verbuchen. Allerdings wird der Wettbewerbsdruck aufgrund der Dynamik im Markt mittel- und langfristig immer größer, sodass das Produkt- und Leistungsangebot kundenzentriert weiterentwickelt werden muss.

These 3

Mittel- und langfristig ist die Optimierung und Weiterentwicklung der Produkte und Services im Akzeptanzgeschäft erforderlich, um kompetitiv zu bleiben.

Durch die neuen Möglichkeiten, die sich aus dem Zusammenwirken von Hard- und Software ergeben, entwickelt sich der klassische Point of Sale zu einem Point of Interaction, an dem durch additive Services mit dem Kunden interagiert werden kann. Durch entsprechende Angebote, beispielsweise Finanzierungsoptionen oder Versicherungen, kann der Kundenkontakt intensiviert und die Wertschöpfung im Akzeptanzgeschäft erweitert werden. Das sichert nicht nur die Kundeninteraktion ab, sondern offeriert ebenfalls signifikante Monetatisierungspotenziale. Ob die Angebote vom Kunden angenommen werden, hängt davon ab, ob alle zentralen Hygienefaktoren erfüllt werden sowie ein sinnvoller und für den Kunden nahtloser „Value Add" offeriert wird. In der nachfolgenden Tabelle haben wir potenzielle Ansatzpunkte für ein mittel- und langfristig erfolgreiches Angebot skizziert:

Dimension	Konkrete Maßnahmen mit kurzfristig wirksamen Potenzialen („Quick Wins")
Produkt und Prozesse	Mittelfristig ist die inkrementelle Weiterentwicklung des Leistungsangebots im Sinne der weiteren Integration von Payment und Kassensystem notwendig, sodass Händlern umfassende Finanzlösungen angeboten werden können. Zentral bleibt dennoch, dass zumindest Key Accounts alle wesentlichen Freiheiten bei der Entscheidung über das Terminal, die Integration mit der Kasse oder bei Leistungen wie dem Acquiring oder Processing offenbleiben. Für kleinere Händler hingegen ist das Angebot von simplen „All-in-one"-Angeboten attraktiv. Diese Komplexität in der Produkt-Range kann mit Hilfe von smarten Terminals oder Kassenlösungen angeboten werden, die sinnvoll um ein (eigenes) Software-/App-Ökosystem erweitert werden. Dabei gilt es als Hub zu wirken und prozessual (sowie vertraglich) verschiedene Produkte, Provider, Systeme oder Plattformen zu integrieren. Immer mit dem Ziel, Kunden schnell und einfach mit dessen Prozessen anzubinden. Echtzeitüberweisungen („Instant Payments") besitzen in Kombination mit dem standardisierten SEPA-Nachrichtendienst RtP („Request-to-Pay") ein disruptives Potenzial, auf das Banken und Sparkassen neue Produkte aufsetzen können.[2]

[2] Durch die unmittelbar an den Konsumenten versendete Transaktionsbenachrichtigung inkl. Bestätigungsaufforderung kann eine Echtzeitüberweisung ohne Ausfallrisiko initiiert werden – und zwar ohne Nutzung der Technologie von internationalen Schemes. Stark vereinfacht wird in diesem Fall eine standardisierte Zahlungsanforderung digital an den Zahlungspflichtigen gesendet, der die Transaktion nur noch autorisieren muss. Nach der Autorisierung der Echtzeitüberweisung wird eine Transaktionsbestätigung (oder -ablehnung) an den Rechnungssteller gesendet.

	Gerade weil Banken bei solchen kontobasierten Transaktionen einen wesentlichen Part der Wertschöpfung selbst abbilden, ergeben sich für diese margenstärkere Erlöspotenziale und Ansatzpunkte für neue Services. Diese sind nicht nur im engeren Sinne der Transaktionsabwicklung zu begreifen, sondern als Basis für weitere Leistungen wie Factoring oder rechnungsbasierte Services, die mit der Wertschöpfungskette des Händlerkunden verbunden werden können. Das ist insbesondere von Relevanz, weil die Erlöspotenziale bei Kartentransaktionen in Zukunft vermutlich durch weitere regulatorische Eingriffe begrenzt werden.
Pricing	Neben marktgerechten Staffelkonditionen auf Basis einer Sensitivitätsanalyse erlaubt die Integration von additiven Services mittel- und langfristig eine leistungsgerechte – und nicht rein wettbewerbsorientierte – Preisgestaltung. So kann gleichzeitig der Lock-in des Kunden forciert und die derzeitige kostenseitige Schwäche einiger Institute überwunden werden.
Vertrieb	Das Händlerportfolio ist wesentlich für ein handhabbares und profitables Akzeptanzgeschäft und folglich die Basis für die vertriebliche Ausrichtung. Aus diesem Grund ist eine effiziente und dynamische Kundensegmentierung als Schlüssel für den zukünftigen vertrieblichen Erfolg aufzubauen und systematisch zu nutzen. Das umfasst u. a. die > Implementierung einer Segmentierungslogik für Geschäfts- und Händlerkunden auf Basis relevanter Variablen > Ableitung von segmentspezifischen Maßnahmen > Konsolidierung der Geschäftsfelder inkl. Anpassung des Rollenmodells/ Verantwortlichkeiten im Vertrieb (bspw. nach KMU und Key Accounts) bzw. Aufbau und Ansprache der Händler durch ein Kompetenzzentrum

Dabei wird deutlich, dass das Produkt- und Serviceangebot immer komplexer und investitionsbedürftiger wird, sodass Banken und Sparkassen sich strategisch positionieren müssen und ein bedarfsgerechtes Sourcing benötigen, um nicht den Anschluss an den Wettbewerb zu verlieren.

Mit Bezug auf die Dimensionen, in denen Banken und Sparkassen ihre „Capabilities" einbringen können, ergeben sich für die mittel- und langfristige strategische Positionierung stark vereinfacht drei idealtypische Ausprägungen für zukünftige Rollenmodelle im Akzeptanzgeschäft: als

> Kundenbetreuer,
> Technologieanbieter oder
> Prozess- und Produktspezialist.

Die Entscheidung für eine idealtypische Ausprägung oder eine Kombination dieser ist abhängig, ob sich Ihr Institut bzw. Ihre Organisation auf den Zugang und die Betreuung der Kunden sowie die Vermittlung von Produkten (Dritter) fokussieren, die Infrastruktur via APIs für die Produktentwicklung Dritter bereitstellen oder selbst „Best-in-class"-Produkte entwickeln und vermarkten will.

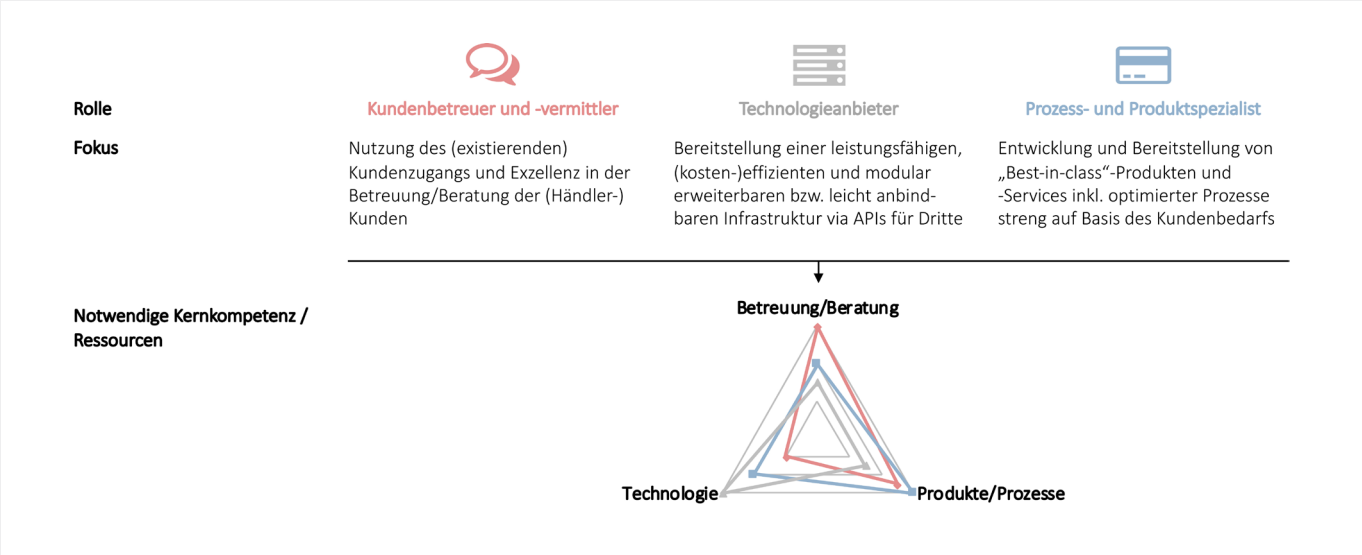


Abb. 3: Strategische Positionierungen/Rollenmodelle im Akzeptanzgeschäft

Doch eine (Neu-)Ausrichtung bedarf Zeit. Ausgangspunkt für den Entwicklungspfad von „Start" über „Grow" bis hin zu „Disrupt" sind die institutsspezifischen „Capabilities" – oder: Stärken und Schwächen – und die kritische Analyse dieser. Abhängig vom Ergebnis dieser Analyse sowie der Größe kann ein bankeneigenes Angebot platziert oder bei begrenzten (finanziellen) Möglichkeiten Partnering-Modelle bewertet und gegebenenfalls kooperiert werden. Durch eine unterschiedlich intensive Kooperation mit Fintechs, bspw. durch die Integration von Services Dritter, ist es möglich, kurz- bis langfristig alle Arten von Angeboten zu entwickeln, mit denen die Anforderungen von Händlerkunden abgebildet werden können. Dabei umfassen Kooperationen nicht nur finanzielle Vereinbarungen, sondern ebenfalls strategische Partnerschaften oder Allianzen zur Optimierung respektive Neudefinition der Wertschöpfungskette der Banken und Sparkassen. Diese Modelle sind nicht nur auf Service Provider der Bankengruppen oder auf Großbanken beschränkt, sondern können auch durch einzelne Institute umgesetzt werden.

Abb. 4: Entwicklungspfad zur zukünftigen Positionierung im Händlerakzeptanzmarkt

Vorgehensvorschlag

Gerne unterstützt Horn & Company bei der Bewertung Ihrer institutsspezifischen Stärken und Schwächen sowie bei der Ableitung der strategischen Implikationen und Opportunitäten, um gemeinsam einen Entwicklungspfad für Ihr Institut bzw. Ihre Organisation zu definieren. Dabei sollte der gesamte Strategieprozess letztlich konkrete Antworten auf Kernfragen liefern, die in der nachfolgenden Abbildung skizziert sind:

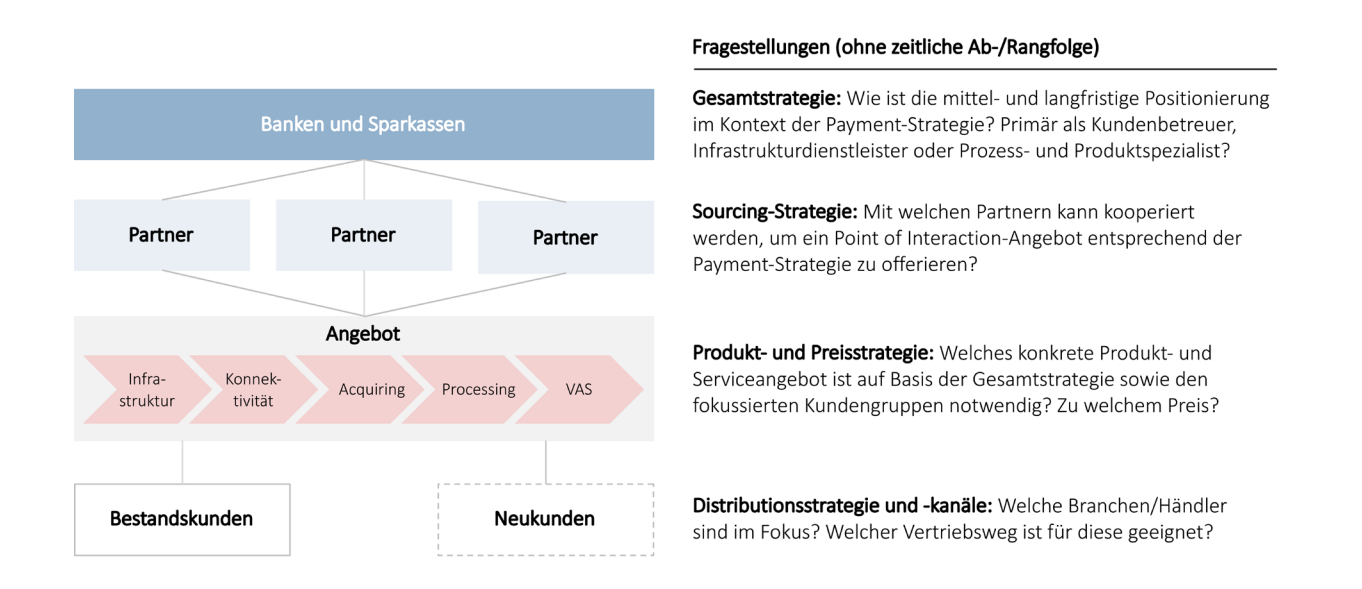


Abb. 5: Fragestellung im Zuge des Strategieprozesses

Mit unserem analytischen Ansatz haben wir ein gemeinsames Vorgehen entworfen, in dem wir Markttrends analysieren sowie die Stärken und Schwächen im Akzeptanzangebot Ihrer Organisation identifizieren, um daraus strategische Schlussfolgerungen abzuleiten. Aus den Ergebnissen können dann konkrete Maßnahmen für Ihr Portfolio formuliert werden:

Baustein	Analytischer Horn & Company-Ansatz zur strategischen Positionierung
Markt- und Trendanalyse	> Durchführung einer Markt- und Trendanalyse zur Ableitung von Implikationen auf die strategische Positionierung und das Produktportfolio Ihres Instituts bzw. Organisation
Analyse der „Capabilities"	> Analyse der Stärken und Schwächen Ihres Instituts bzw. Organisation im Bereich Firmenkunden- und Händlerakzeptanzgeschäft
Vision und Leitlinien	> Definition einer Vision auf Basis der identifizierten Marktdynamiken und Ihrer „Capabilities"
Gap- und Redundanzanalyse	> Abgleich Ist-Zustand mit der definierten Vision (Soll-Zustand) sowie Ableitung von in Zukunft zu adressierenden Handlungsfeldern
Bewertung Optionenraum	> Innerhalb der Handlungsfelder: Aufspannen eines Handlungsraums und Bewertung von Handlungsoptionen zur Adressierung der Gaps/Redundanzen
Entwicklung Roadmap	> Entwicklung eines Entwicklungspfad (Start, Grow, Disrupt) auf Basis der priorisierten Handlungsoptionen innerhalb der Handlungsfelder
Konkretisierung Leistungsangebot	> Konsolidierung der Ergebnisse zu einem konkreten Service- und Produktangebot (Produkt, Pricing, Marketing/Kommunikation und Vertrieb) > Erstellung eines Business Case für das neue Service- und Produktangebot

Abhängig vom konkreten Unterstützungsbedarf können wir gemeinsam innerhalb von ca. vier bis sechs Wochen eine strategische Roadmap für Ihr Institut im Händlerakzeptanzgeschäft entwickeln und daraus ein konkretes Bild zum zukünftigen Leistungsangebot ableiten. Im Zentrum befindet sich dabei nicht die Formulierung einer abstrakten strategischen Vision, sondern die Definition von umsetzbaren (Produkt-)Maßnahmen und (Kommunikations- und Vertriebs-)Initiativen – abhängig von Ihrem Bedarf mit einem kurz-, mittel- oder langfristigen Zeithorizont.

HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen spezialisierte Top-Management-Beratung. Unser Beratungshaus beschäftigt rund 120 Mitarbeiter*innen und wird von über 25 Partnern / Associate Partnern geführt, die Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungsgesellschaften einbringen. Mit Gründung der „H&C Data Analytics GmbH" und Kooperationen mit Software-Entwicklern und IT-Lösungsanbietern hat H&C ein Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation etabliert. In den Jahren 2018/19, 2020/2021 sowie 2022/23 wurden die Berater*innen von Horn & Company als „Hidden Champion des Beratermarktes" ausgezeichnet.

Autoren:

Dr. Claus Christian Breuer
Partner

Karsten Weinlein
Partner

Dr. David Schoppa
Manager

HORN & COMPANY
Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf
Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de
www.horn-company.de