

horn & company

Wero – Eine europäische  
Alternative für die bankseitige  
Positionierung einer digitalen  
Wallet?

Düsseldorf, Februar 2024



# Horn & Company mit breiten Kompetenzen in Financial Services

## horn & company

Strategie / Projektmanagement

Risk Management / Finance / Regulatorik

Technologie / Daten / Analytics

Administrative Funktionen und Verwaltung / Stabsfunktionen / HR

Retail

PB

WM

FK

...

Marketing und  
Sales



Produkte

Payments / WP-Geschäft / Kreditgeschäft



Operations



- / Strategieprozess und -entwicklung
- / Retail Banking / Vertrieb Privatkunden
- / Optimierung Firmenkundengeschäft
- / Ganzheitliches Kostenmanagement
- / Digitale Transformation in Banken
- / Optimierung Payments
- / Optimierung Kreditgeschäft
- / Optimierung Wertpapiergeschäft
- / Optimierung Prozessmanagement
- / CFO-Agenda / Finance / Regulatorik
- / Projektportfolio-Management
- / Outsourcing & Dienstleistersteuerung
- / M&A und Post-Merger-Integration
- / Künstliche Intelligenz & Daten
- / Digitale Transformation
- / Nachhaltigkeit/ESG (u.a. CSRD)

**Sprechen Sie uns bei Interesse auch gerne auf unsere anderen Kompetenzfelder an!**

# Management Summary



Initiiert durch die **Digitalisierung** – und intensiviert durch die Corona-Pandemie – steigt der **Kundenbedarf** nach Digital Wallets, mit denen die finanziellen Bedarfe der Nutzer in *einer* Lösung verwaltet werden können. Durch dieses neue „Frontend“ können nicht nur digitale Payments (über bspw. Konten oder Karten) initiiert, sondern auch andere Token verwaltet werden. Entsprechend ist zu vermuten, dass sich diese Wallets mittelfristig als neuer „First Point of Contact“ durchsetzen. Weil die Convenience wesentlich für die Nutzung ist, machen insb. Nicht-Banken wie Apple, Google oder PayPal den Banken **Konkurrenz** um diese neue Kundenschnittstelle. Aber auch der Digitale Euro könnte den Druck auf die Geschäftsbanken erhöhen.



**Digitale Wallets** bekommen durch die steigende Alltagsrelevanz digitaler Use Cases eine zentrale Bedeutung für Banken und Sparkassen. Ein für Kunden relevantes Angebot kann die Kundenschnittstelle absichern, die Wettbewerbsfähigkeit von Finanzdienstleistern steigern und die Disintermediation durch Dritte verhindern.

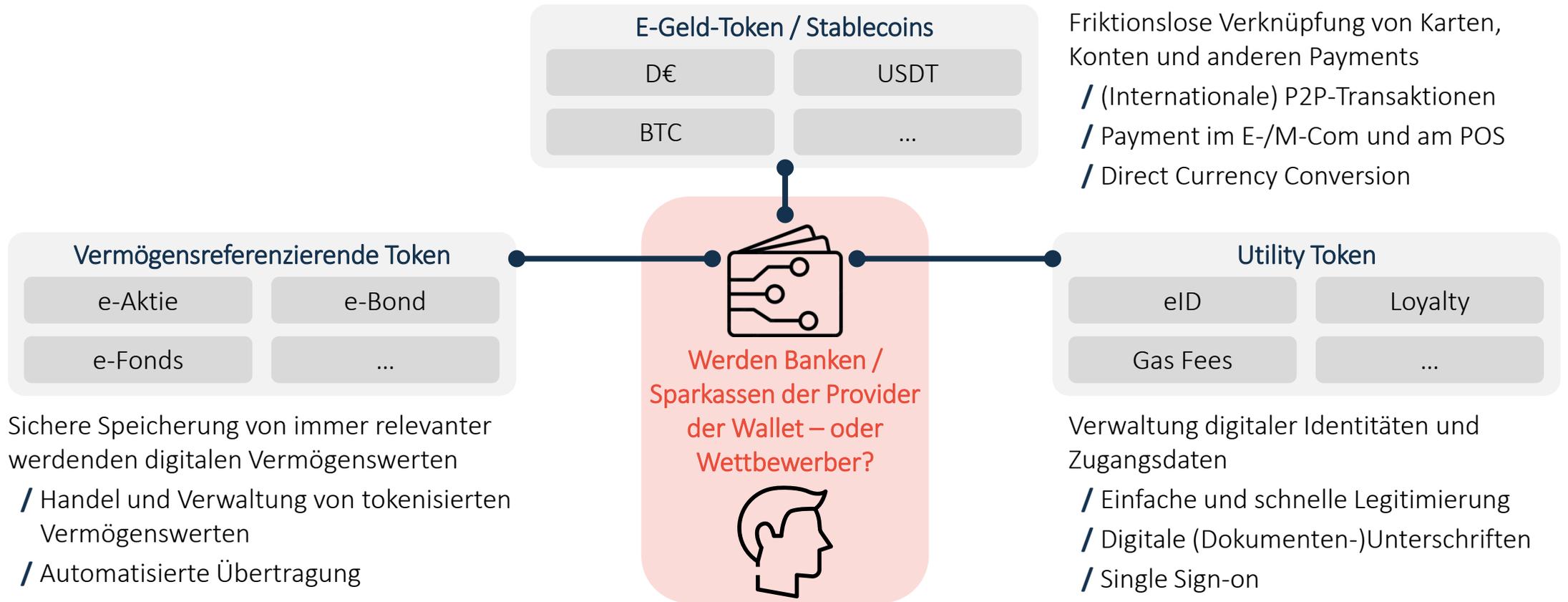
Um nicht durch die Wallet-Ökosysteme der bankenfremden Wettbewerber marginalisiert zu werden, ist ein wettbewerbsfähiges Angebot erforderlich, das die erforderlichen Netzwerkeffekte erzeugen kann. Diese können u. a. durch eine europäische Kooperation erreicht werden. Eine entsp. Kooperation ist im Sommer 2024 mit Wero im deutschen Markt gestartet.



**Wero** besitzt mit der P2P-Funktionalität derzeit noch einen begrenzten Kundennutzen und eine geringe Reichweite. Zusätzlich zu dieser eingeschränkten Alltagsrelevanz und möglichen Wechselbarrieren (abhängig vom Institut: Installation der App und/oder Aktivierung der P2P-Funktionalität, Hinterlegung der Kontodaten) müssen Nutzer neue Verhaltensweisen erlernen.

Trotz der Herausforderungen offeriert die Produkt-Roadmap allerdings mittelfristig das Potenzial, nicht nur die Wertschöpfung im ZV zurück nach Europa zu holen, sondern als digitale Wallet zu einem Produkt zur Absicherung der Kundenschnittstelle zu werden. Dafür müssen sich Banken und Sparkassen entsp. positionieren und übergreifend ein Momentum für Wero initiieren.

# Digitale Wallets gewinnen an (Alltags-)Relevanz – auch für Kundenschnittstellen



Friktionslose Verknüpfung von Karten, Konten und anderen Payments  
/ (Internationale) P2P-Transaktionen  
/ Payment im E-/M-Com und am POS  
/ Direct Currency Conversion

Sichere Speicherung von immer relevanter werdenden digitalen Vermögenswerten  
/ Handel und Verwaltung von tokenisierten Vermögenswerten  
/ Automatisierte Übertragung

Verwaltung digitaler Identitäten und Zugangsdaten  
/ Einfache und schnelle Legitimierung  
/ Digitale (Dokumenten-)Unterschriften  
/ Single Sign-on

**Take-away:** Die digitale Wallet wird mittelfristig das neue „Girokonto + Depot + Beyond“ und zum integralen Bestandteil im Alltag der Kunden – das hohe Maß an Kundenvertrauen macht Banken und Sparkassen zu optimalen Providern einer digitalen Wallet, sodass sie mit einem wettbewerbsfähigen Angebot die Kundenschnittstelle absichern können

# Banken und Sparkassen sollten sich strategisch mit entsp. Angeboten positionieren



## Fragestellungen (Auszug)

Sollten die bankeigenen Debit- und/oder Kreditkarten in OEM Wallets (bspw. Apple Pay, Google Wallet) integriert werden?

Sollte den Kunden (in Kooperation mit Dritten) eine proprietäre digitale Wallet angeboten werden?



## Optionenraum (Auszug)

### OEM Wallets (X-Pays):

Keine Integration/Kooperation • Nur Apple Pay • Nur Google Wallet • Beide (und ggf. noch weitere)

### Integration von Debit- und Kreditkarten:

Keine Karten aus Portfolio • Fokus auf spezifische Produkte internationaler Schemes (bspw. Kredit- oder Premiumkarten) • Gesamtes Kartenportfolio (inkl. girocard)

### Kein Angebot einer proprietären digitalen Wallet

### Angebot einer proprietären digitalen Wallet

„Make“ (Eigenentwicklung) • „Partnering“ (Kooperation mit Dritten) • „Buy“ (Fremdbezug)



## Zu diskutierende Trade-offs (Auszug)

/ Auswirkung auf Kundenverhalten und -bindung (bspw. Substitution durch PayPal, Kontowechsel)

/ Impact auf Business Case (Steigerung Transaktionen und Volumen vs. zusätzliche Fees)

/ Risiko Disintermediation der Kundenschnittstelle (und geringere Markensichtbarkeit bei Kunden)

/ Nutzung Transaktionsdaten durch Dritte, ggf. für Kundenansprache (Datensouveränität/-schutz)

/ Investitionsbedarf und Nutzen

/ Erreichbarkeit der notwendigen Netzwerk-effekte für Markt- und Kundenrelevanz

/ Governance / Komplexität (von Kooperationen bzw. eigenen Entwicklungen)

**Take-away:** Banken und Sparkassen haben einen umfassenden Optionenraum, um sich zu digitalen Wallets zu positionieren – eine zögerliche Haltung wird durch den Bedeutungszuwachs für den Alltag der Kunden nur Wettbewerbern (bspw. Nicht-Banken) helfen

# Wero könnte zur Wallet der Banken (weiter-)entwickelt werden...

horn & company:

## Produkt-Roadmap wero<sup>epi</sup>

Timeline

2024

Peer-to-  
Peer

2025

P2Pro +  
eCom

2026

POS/  
In-Store

Funktion

Beschreibung

/ Soft Launch in 2024 (Funktionen und Länder)

/ Erweiterung der Funktionalitäten ab 2025  
(Online und POS notw. für Kundenrelevanz)

Dennoch nur „Me-too“-Produkt in  
gesättigtem „Red Ocean Market“

Entsp. Value-added Services für Relevanz

Umfang noch  
offen – insb. D€  
und eID in Dis-  
kussion

Digital  
Wallet

Partizipation

/ Zum Go-live Anteilseigner, später Öffnung ggü. Dritten

”

Kunden können in Wero derzeit nur einen eingeschränkten Nutzungsgrund erkennen, denn die vorhandenen P2P-Lösungen funktionieren friktionslos. Auch der Vorteil – die Echtzeitüberweisung von Konto zu Konto – allein ist kein Wechselgrund.

Folglich ist die Positionierung von Wero ein klassischer Trade-off. Banken und Sparkassen sollten diesen umfassend diskutieren. Denn Wero wird auf Basis einer europäischen Vision erweitert.

Mit überzeugenden KPIs kann sich Wero als Wallet der Banken für den Digitalen Euro „bewerben“. Diese potenziellen Erweiterungen machen Wero zu einer „strategischen Wette“.



... und folglich langfristig strategisch relevant werden

Kurzfristig

/ USP und Value Proposition von Wero begrenzt (unmittelbare P2P-Transaktionen ohne Zwischenkonten und Disintermediation in Echtzeit)  
/ Aufgrund geringer Funktionalität (nicht Regulation) nicht bepreisbar und folglich kurzfristig keine zus. Erlöse für Banken und Sparkassen

Mittelfristig

/ Wero als Chance, Girokonto als Nukleus für digitale Payments zu positionieren (durch P2Pro, E-/M-Commerce sowie am stationären POS)  
/ Nach Ausweitung der Use Cases im Handel (P2Pro, Digital Commerce und POS) entsp. Business Case (zus. Erlöse) für Issuer und Acquirer

Langfristig

/ Wero als potenzielle digitale Wallet für Kunden der Banken und Sparkassen – aber: für Relevanz als Kooperationspartner (bspw. für Integration CBDC / Digitaler Euro), frühzeitig entsp. Nutzerbasis erforderlich

Entscheidungsbedarf



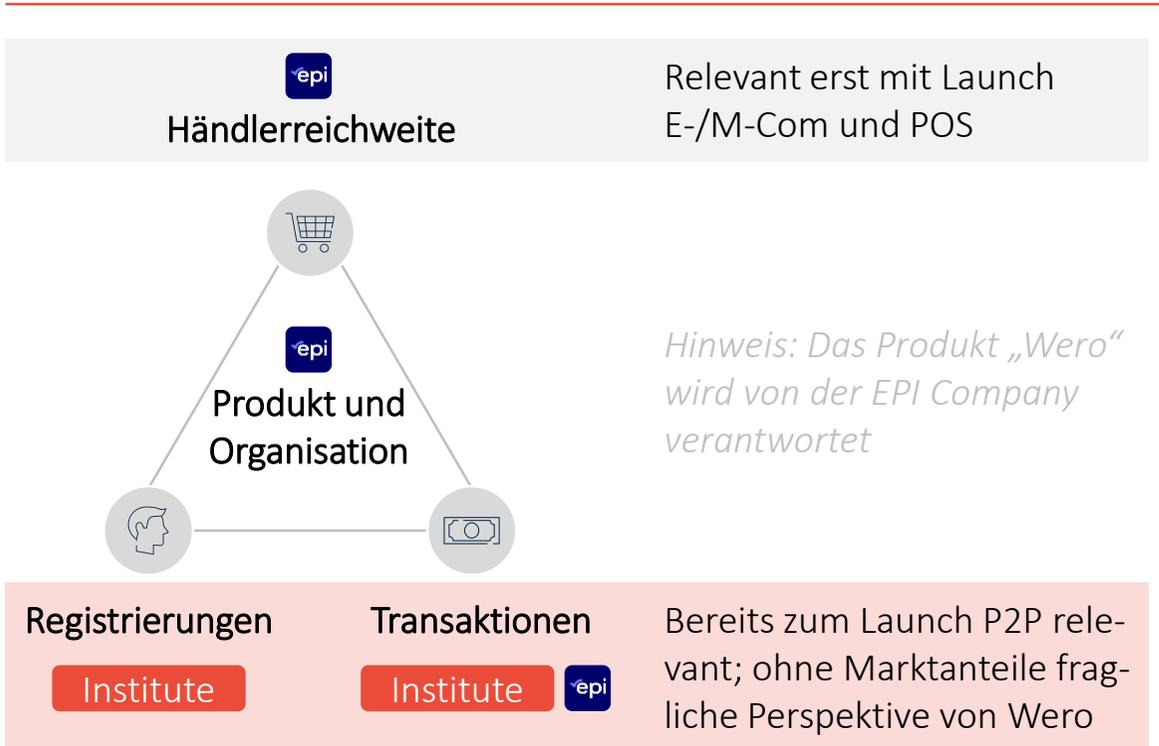
(Strategische) Weichen stellen, um Wero ab 2025 operativ zu integrieren und auf Kundenseite notwendiges Momentum zu generieren



Nach Alternative für Wero für ein digitales Wallet-Angebot entscheiden und entsp. in das eigene Angebot integrieren

# Bei einer Entscheidung für Wero sind alsbald entsprechende Weichen zu stellen

## H&C-Framework: Stellhebel für Marktanteile digitaler Payments



## Kurzfristige Ansatzpunkte (Auszug)

- / **Formulierung Vertriebsstrategie inkl. Spezifizierung operative Umsetzung** – Definition von KPIs sowie Potenzialidentifikation im Kundenbestand inkl. Festlegung von Maßnahmen für relevante Kundengruppen
- / **Integration von Wero in bestehende Bankdienstleistungen und Kundenkommunikation** – Überprüfung Kontomodelle inkl. Bepreisung
- / **(Customer) Education und Marketing** insb. bankintern für (Vertriebs-)Mitarbeiter (bspw. Schulungen, Vorteilsangebote) – eigene Vermarktungsaktivitäten für Kunden derzeit nur in Abstimmung mit EPI Company mgl.

**Take-away:** Sollten Banken und Sparkassen auf die zukünftige strategische Relevanz von Wero setzen, ist eine entsprechende Positionierung und Relevanzsteigerung frühzeitig erforderlich – ohne signifikante Marktanteile könnte Wero wie paydirekt/giropay bedeutungslos werden

# Die nächsten Schritte für Ihr Institut – abhängig vom konkreten Bedarf



# Sprechen Sie uns an, um Fragestellungen rund um digitale Wallets zu diskutieren



Das bankseitige Angebot einer digitalen Wallet wird zukünftig essentiell zur Absicherung der Kundenschnittstelle und von Marktanteilen – Wero könnte zu einer solchen durch die EPI Company (weiter-)entwickelt und positioniert werden.



Banken und Sparkassen müssen sich kurzfristig strategisch positionieren, um entsp. Weichen zu stellen und bei Bedarf ab 2025 operativ handlungsfähig zu sein. Ohne eine bankseitige Unterstützung wird Wero nicht das erforderliche Momentum generieren.



Sprechen Sie uns gerne an zur Diskussion relevanter strategischer Fragestellungen zu digitalen Wallets und insb. zu Wero an!



**Jens Keller**

Partner

[jens.keller@horn-company.de](mailto:jens.keller@horn-company.de)

+49 162 2627 362



**Dr. David Schoppa**

Principal

[david.schoppa@horn-company.de](mailto:david.schoppa@horn-company.de)

+49 162 2726 017

# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH