

Kostenmanagement neu denken – Stabilität sichern, Zukunft gestalten

Impulse für Banken in Zeiten zunehmenden
Ertrags- und Kostendrucks

Düsseldorf, September 2025

Horn & Company – Partner für wirksames
Kostenmanagement



Ausgangslage: Markt und Rahmenbedingungen haben sich verändert

Trends und Herausforderungen

Makroökonomie

führt zu sinkenden Erträgen (steigende Risikovorsorge, ...) bei gleichzeitig steigenden Kosten (Regulatorik, ...)

Wettbewerb

durch neue Marktteilnehmer wie Startups und Embedded-Finance-Anbieter verschärfen den Wettbewerb in relevanten Kundensegmenten

Investitionen

in Zukunfts-Technologien, Nachhaltigkeit und stationäre Standorte sind erforderlich, um die Kundenbindung nachhaltig zu sichern

Fachkräftemarkt

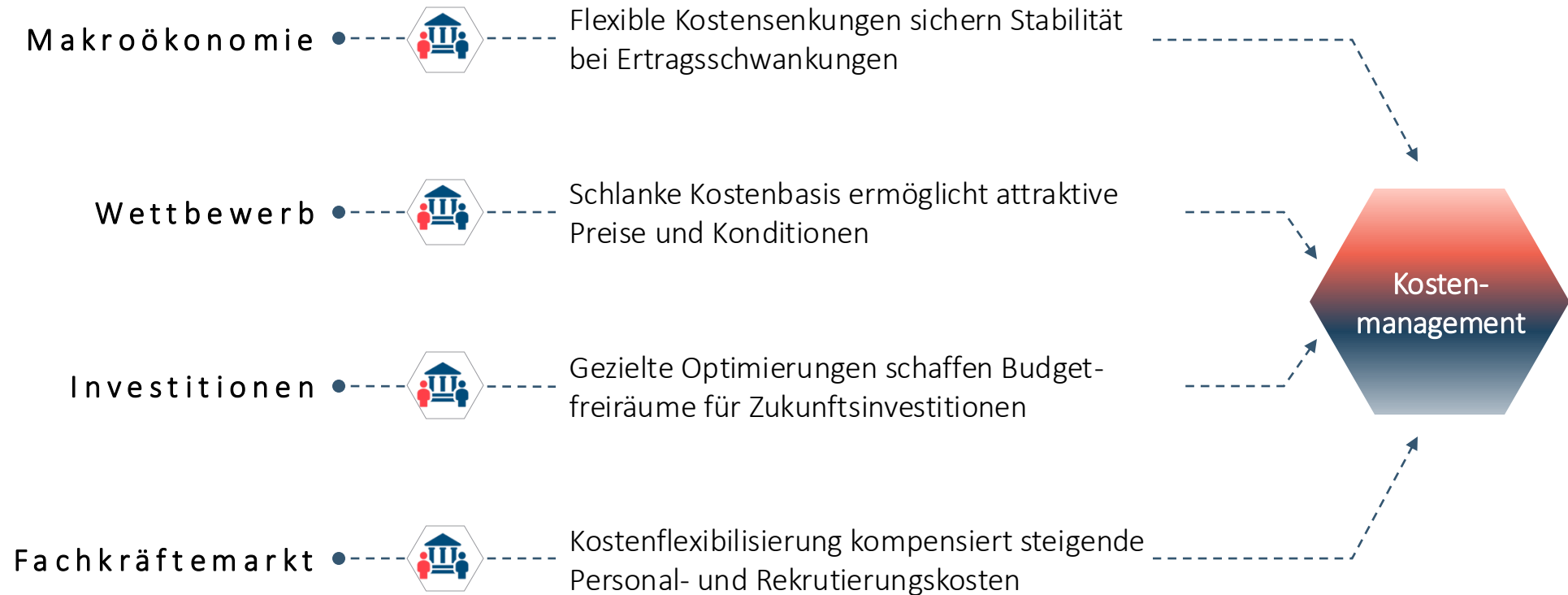
geprägt durch demografische Entwicklung und veränderte Arbeitswerte führt zu einem intensiven Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter



Die richtigen Antworten auf die Herausforderungen von heute entscheiden über den Erfolg von morgen

Kostenmanagement als unverzichtbarer Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie

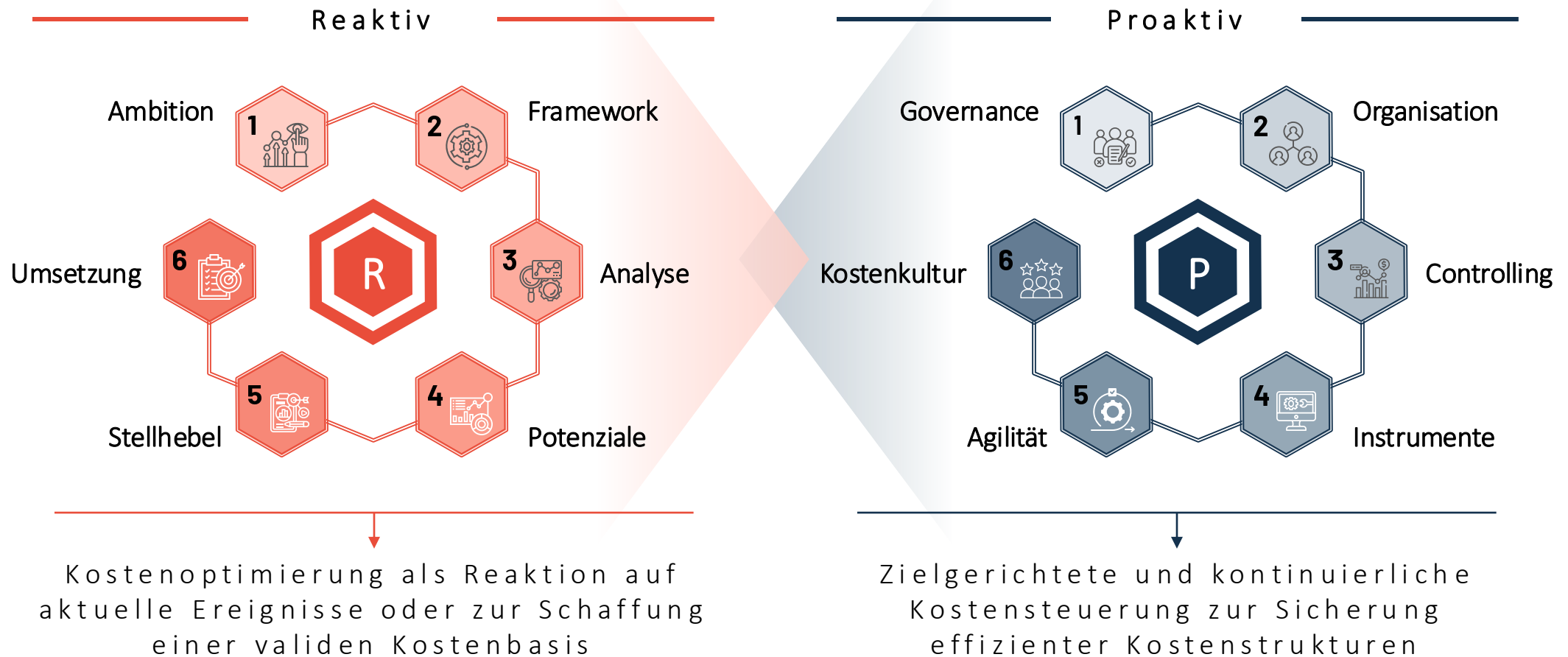
Vielfältige Herausforderungen verstärken den Kostendruck



Zukunftsfähigkeit beginnt mit konsequentem Kostenmanagement

Ganzheitliches Kostenmanagement ist mehr als nur einmalig Kosten senken

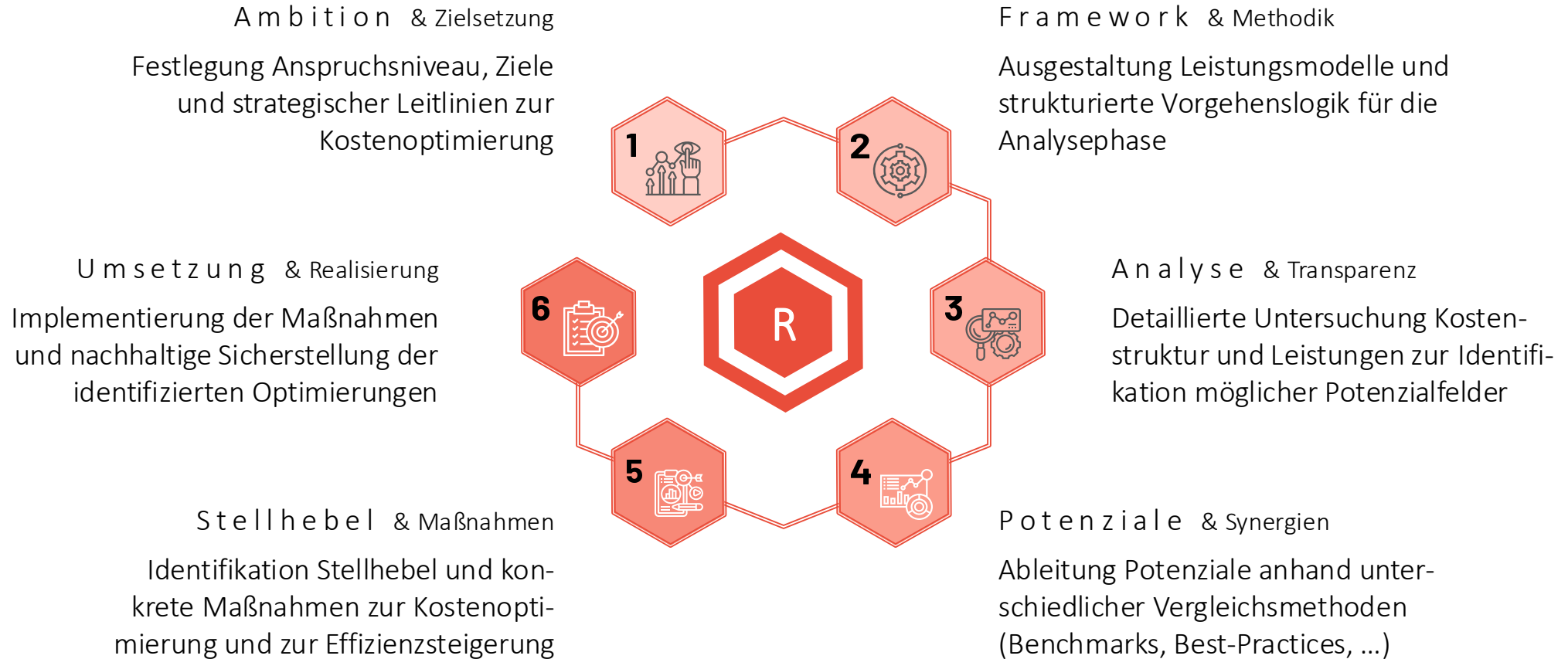
Die zwei Bestandteile des ganzheitlichen Kostenmanagements



Nur wer Kosten ganzheitlich managt, sichert Stabilität und Zukunftsfähigkeit

Reaktives Kostenmanagement: Bausteine führen zu gezielter Kostenoptimierung

Erläuterung zu den einzelnen Bausteinen



Strukturiertes Kostenmanagement sichert Einsparpotenziale und Effizienzsteigerung

Wir haben die Benchmarks und kennen das Vorgehen für messbaren Erfolg

H&C-Expertise

Wir besitzen umfangreiches Know-how, ...

... welches wir „gezielt“ einsetzen

Benchmark-Datenbank



Umfangreiche Benchmarking-Datenbank zu Erträgen, Kosten sowie Markt- und Betriebsvergleiche

Walletmodelle



Branchen- und Produkt-Wallets zur systematischen Identifikation von Wachstumschancen

E2E-Referenz-Prozessmodell



Prozessmodelle und Arbeitsanweisungen relevanter Banken (inklusive Ansätze zur agilen Organisation)

Modellkonzeptionen



Übergreifende Master-Konzepte für Vertrieb, Marktfolge und Stäbe als strategischer Orientierungsrahmen

/ Gewährleistung methodische Konsistenz

Verwendung einheitlicher Definitionen, Kategorien und Berechnungslogiken

/ Sicherstellung Vergleichbarkeit

Vergleich mit Instituten ähnlicher Struktur und Wertschöpfungstiefe

/ Berücksichtigung Wirkzusammenhänge

Beachtung Auswirkungen von Kostensenkungsmaßnahmen auf Qualität, Erträge etc.

/ Beachtung möglicher „Nebenwirkungen“

Durchführung Risikoabschätzungen zur Vermeidung unbeabsichtigter Effekte (bspw. Kundenabwanderung)

/ Einbindung von Erfahrungswissen

Strukturierte Erfassung und Einbeziehung von internem Expertenwissen und Lessons Learned

State-of-the-art-Wissen zu allen relevanten Fragen aus der Praxis – zielführender Einsatz gewährleistet

Wir kennen wirksame Ansatzpunkte und überführen diese erfolgreich in die Praxis

Beispiel Stellhebel und „Weiterverarbeitung“

Stellhebel und damit verbundene Potenziale ...

... werden in konkrete Maßnahmen überführt

	Anpassung Ist-Betreuung im Vertrieb an (zukünftige) Soll-Logik	11 %
	Einsatz IT-Standardanwendungen und Prozessstandards	15 %
	Ausbau und Forcierung Self-Services in allen Vertriebseinheiten	18 %
	Reduzierung Leistungsumfang in dispositiven Prozessen	6 %
	Verschlinkung/ Entbürokratisierung Prozesse, Verfahren etc.	14 %
	Vereinfachte & risikoorientierte Analysen in Marktfolge aktiv	15 %

The screenshot shows a form titled 'Stellhebel' with several sections. The 'Fachliche Beschreibung' section contains a text area for describing the optimization measure. The 'Technische Umsetzbarkeit' section includes a 'Ja/Nein' checkbox and a text area for technical implementation details. The 'Kalkulation Einsparpotenzial/Invests' section features a table for calculating savings and investments over time. The 'Organisationsplanung' section includes a table for planning the implementation across different organizational units. The 'Umsetzungsvoraussetzungen' section contains a text area for describing the prerequisites for implementation.

Fachliche Beschreibung

Technische Umsetzbarkeit

Kalkulation Einsparpotenzial

Umsetzungsplanung

Umsetzungsvoraussetzungen

Durchschnittswerte geben näherungsweise die Einsparung durch den jeweiligen Stellhebel an

Proaktives Kostenmanagement: Bausteine für eine zukunftssichere Kostensteuerung

Erläuterung zu den einzelnen Bausteinen



Vorausschauend steuern, effizient handeln und nachhaltig sparen, um dauerhaften Erfolg zu sichern

Klare Governance als Fundament eines erfolgreichen Kostenmanagements

Elemente einer effektiven Governance

Strategie & Zielsetzung

Festlegung von Kostenmanagement-Zielen im Einklang mit der Unternehmensstrategie und Definition von KPIs zur Erfolgsmessung

Richtlinien & Standards

Einführung verbindlicher Richtlinien und Methoden für Budgetierung sowie standardisierter Prozesse für Kostenanalysen etc.

Risikomanagement & Compliance

Berücksichtigung regulatorischer Vorgaben bei der Kostenoptimierung (keine Kosteneinsparungen zulasten von Qualität oder Compliance)

Verantwortlichkeit & Rollen

Gezielter Aufbau einer „Kostenorganisation“ zur strukturierten Verankerung von Kostenverantwortung im Unternehmen

Monitoring & Bewertung

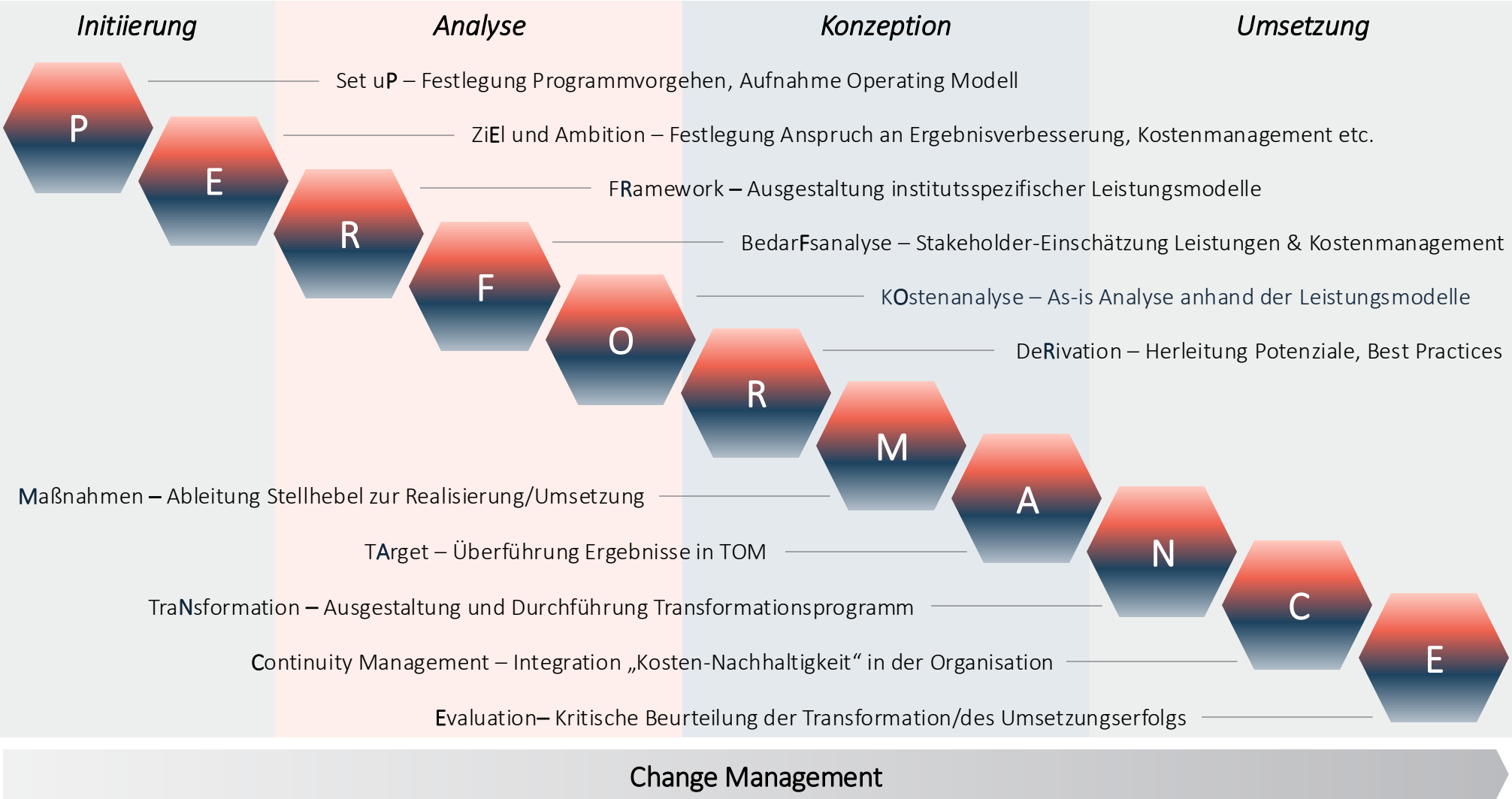
Definition von Standards zur gezielten Überwachung von Kostentreibern und Durchführung von Kosten-Audits

Effektivität braucht klare Regeln und Verantwortlichkeiten

H&C verfolgt unterschiedliche Steuerungsansätze – abhängig vom Reifegrad der Organisation

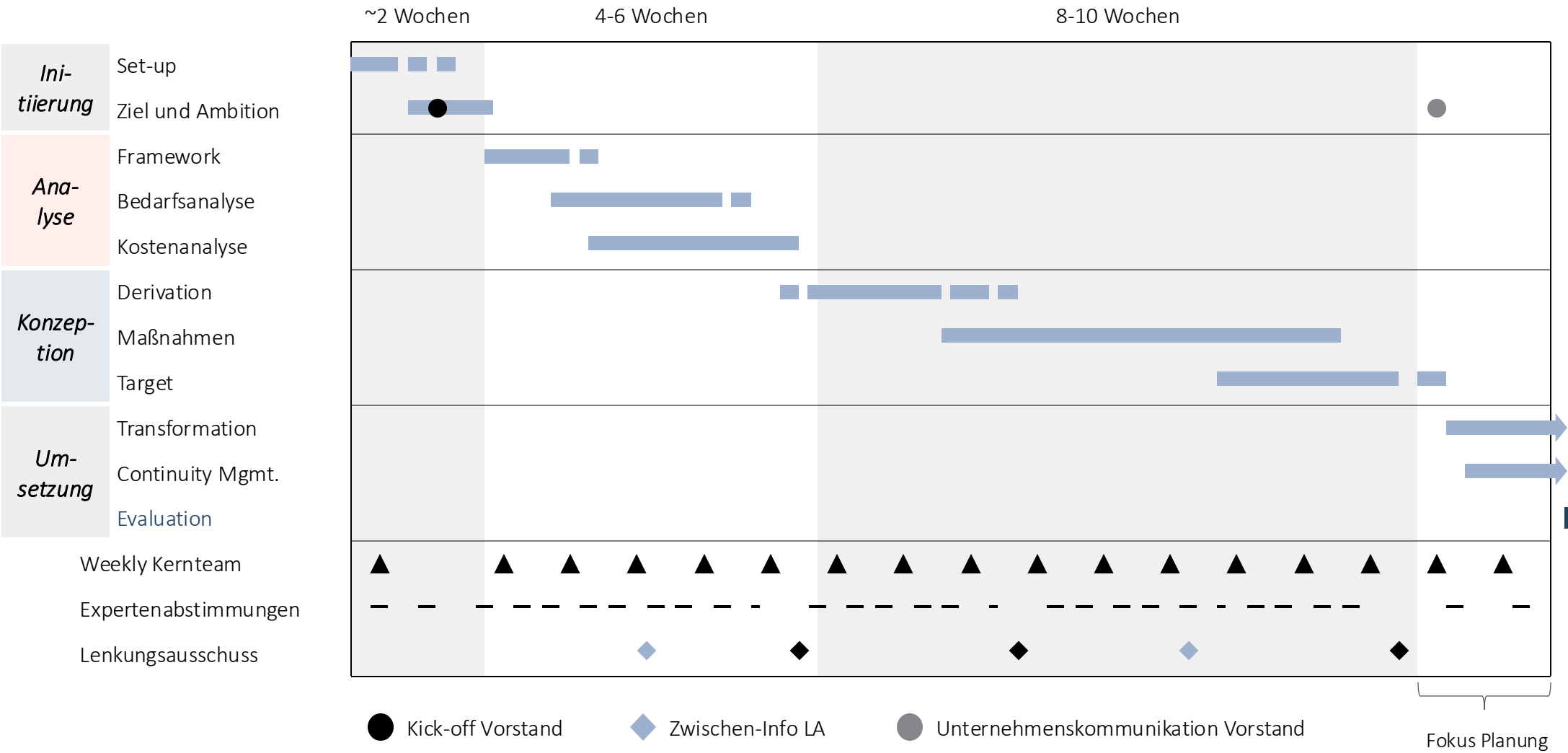
H&C-Vorgehensmodell PERFORMANCE – Kostenmanagement systematisch umsetzen

Modulare Bausteine für ein strukturierte Implementierung



PERFORMANCE: Projektplanung sieht für Analyse und Konzeption 12-16 Wochen vor

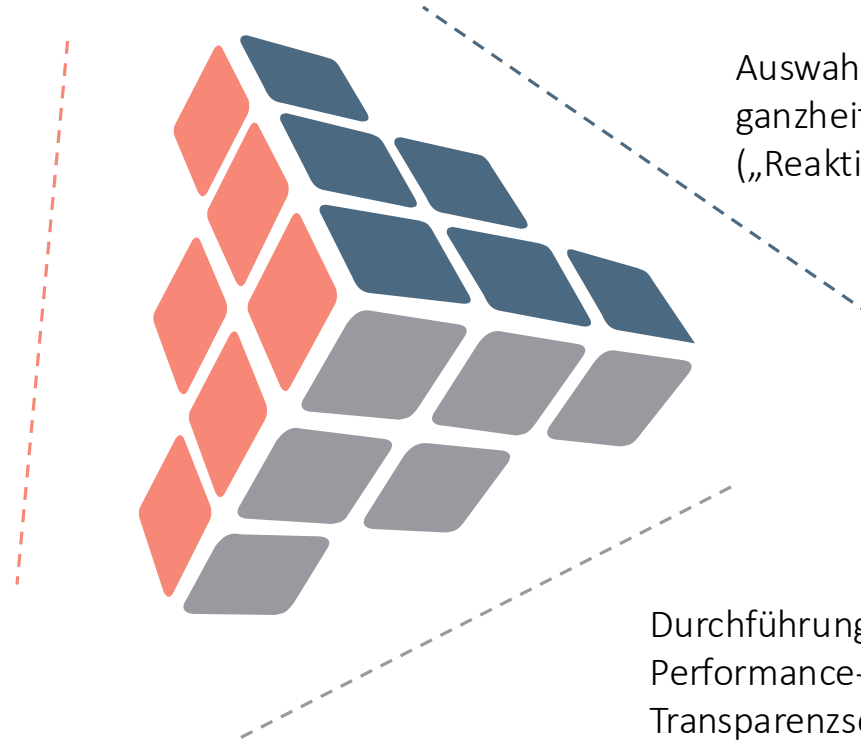
Darstellung basiert auf durchschnittlicher Projektlaufzeit



Mit einem modularen und flexiblen Projektansatz systematisch zum Erfolg

Flexibilität in verschiedenen Dimensionen

Fokussierung auf ausgewählte Bereiche oder funktionale Einheiten, wie bspw. Stabseinheiten, Vertrieb etc.



Auswahl nur eines Bestandteils des ganzheitlichen Kostenmanagements („Reaktiv“ oder „Proaktiv“)

Durchführung nur einiger Elemente des Performance-Modells, bspw. Fokus auf Transparenzschaffung (R-F-O-R)

Strukturierte Modularität ermöglicht ein individuell angepasstes Vorgehen für jedes Institut

Wir begleiten Banken bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Kostenmanagements

Ausgewählte Referenzen

1



G10 Sparkasse

Projekt

Begleitung Kostenprogramm zur
Ergebnisverbesserung

Beschreibung

- / Leistungsaufnahme sowie Zuordnung und Analyse Personal- und Sachkosten
- / Ableitung Optimierungsstellhebel für Stabs- und Marktfolgeleistungen
- / Festlegung Maßnahmen zur Realisierung identifizierter SK-Potenziale

2



Top 3-Genobank

Projekt

Begleitung Kostenprogramm im Rahmen
der bankweiten Strategieagenda

Beschreibung

- / Definition und Abstimmung von Personal- und Sachkostenmaßnahmen
- / Entwicklung struktureller Maßnahmen zur weiteren Effizienzsteigerung
- / Vorbereitung organisatorische Ziel-aufstellung u. Mitbestimmungsprozess

3

Mittelständige Bank

Projekt

Begleitung Effizienz- und Qualitäts-
Offensive „Operational Excellence“






Beschreibung

- / Durchführung Prozesserhebung und Benchmarking zur Potenzialermittlung
- / Ableitung Maßnahmen zur Prozess-optimierung und Kostensenkung
- / Suche nach strategischen Partnern für Business Process Outsourcing

Weitere Referenzen stellen wir auf Anfrage gerne zur Verfügung

Sprechen Sie uns für weitere Fragestellungen rund um das Kostenmanagement an *Ihre Ansprechpartner*

Warum Horn & Company?

-  **Wir besitzen Erfahrung aus jahrelanger Zusammenarbeit** – und sichern praxisnahe, bewährte Lösungen für Ihr Institut
-  **Wir entwickeln individuelle Konzepte** – und passen unsere Methoden an Ihre Strukturen und Anforderungen an
-  **Wir nutzen Vergleiche gezielt** – und leiten daraus konkrete Effizienzsteigerungen mit Best Practices ab
-  **Wir verbinden Strategie mit Umsetzung** – und realisieren wirksames Kostenmanagement mit klaren Ergebnissen
-  **Wir arbeiten partnerschaftlich** – und entwickeln Lösungen gemeinsam mit unseren Kunden

Ihre H&C-Ansprechpartner



Dr. Martin Hesse

Partner

Experte für Performance & Transformation

martin.hesse@horn-company.de
+49 162 2726 008

Richard Wehrstedt

Manager

Experte für Performance & Prozesseffizienz

richard.wehrstedt@horn-company.de
+49 162 2726 049

Horn & Company ist seit 2009 eine feste Größe im Beratungsmarkt

Unser Unternehmen

2009

Gründung der Unternehmensberatung in Düsseldorf durch ein erfahrenes und eingespieltes Partnerteam.

> 250

Interdisziplinär qualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Berufserfahrung i.d.R. auch außerhalb Consulting-Business.

11

Standorte in: Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Köln, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien, Zürich.

differenziert

Wir sind eine umsetzungsorientierte Management-Beratung mit klar unternehmerischem Beratungsverständnis.

fokussiert

Wir haben einen belastbaren Branchenfokus auf Banken/Versicherungen. Unsere Berater sind Experten ihrer Branche.

ausgezeichnet

Unsere Kunden bewerten unsere Leistung als ausgezeichnet und haben uns 2024/25 erneut zum Hidden Champion gewählt.

hochqualifiziert

Knapp 90% der H&C-Berater mit Doppelqualifikation (i.S.v. Promotion und/oder mehreren Master-Abschlüssen etc.).

wertschöpfend

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

wachstumsstark

H&C mit weiter über Marktdurchschnitt liegendem Wachstum; seit 2022 auch mit „anorganischer“ Wachstumsstrategie.

Beratung mit Profil – der Unterschied, den unsere Kunden erleben

Unsere Differenzierung

Partner als echte
Projektleiter bei
Ihnen „vor Ort“

Unsere Berater haben lang-
jährige operative Beratungs-
erfahrung, sind hervorragend
ausgebildet, fokussieren auf
das Wesentliche und
mobilisieren gezielt die
Organisation Ihres Hauses.

Quantitativer
Beratungsfokus
(„data-driven“)

Wir passen unsere Methode an
die Ausgangslage des Kunden
an – nicht umgekehrt!
Gleichzeitig zeigen wir auf, was
„state-of-the-art“ wäre, um
maximalen Projekterfolg zu
erzielen.

Für Ihren Erfolg agieren unsere
Partner als operative
Projektleiter, inhaltliche Treiber
und Sparringspartner des
Managements und der
Entscheider vor Ort in Ihrer
Bank/ Sparkasse

Wir als Beratung stehen für
„rechenbare“ Ergebnisse, GuV-
Fokus und messbare
Umsetzung. Dafür nutzen wir
u.a. Data Analytics Verfahren,
um den Nutzen für Ihr Haus zu
optimieren.

Keine „Juniors“ –
Beraterteams auf
„Augenhöhe“

Methodisch flexibel –
von agil bis zum
Wasserfall

Werte schaffen durch Beratung – unser gelebtes Selbstverständnis

Unser Purpose

// TOGETHER WE GROW



Als Unternehmensberatung schaffen wir echten Mehrwert für unsere Kunden: Wir sind Partner für **richtungsweisende Aufgabenstellungen**, entwickeln gemeinsam **akzeptierte und wirksame Lösungen** und stellen sicher, dass unsere Arbeit zu einem **messbaren Return on Consulting** führt.

Wir überzeugen durch **Exzellenz und Empathie**, ein **zeitgemäßes und partnerschaftliches Beratungsverständnis** sowie durch **erlebbare Seniorität und fundierte Erfahrung vor Ort**. So gestalten wir Transformation nicht nur mit, sondern machen sie wirksam und nachhaltig.

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

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