

## 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

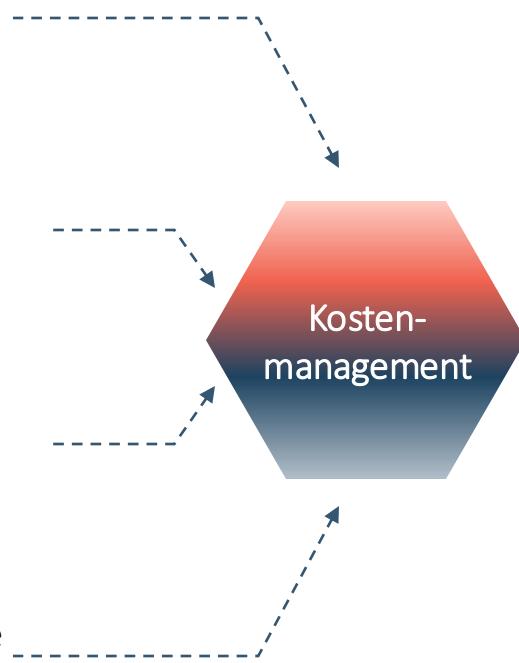


---

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

# Kostenmanagement als unverzichtbarer Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie

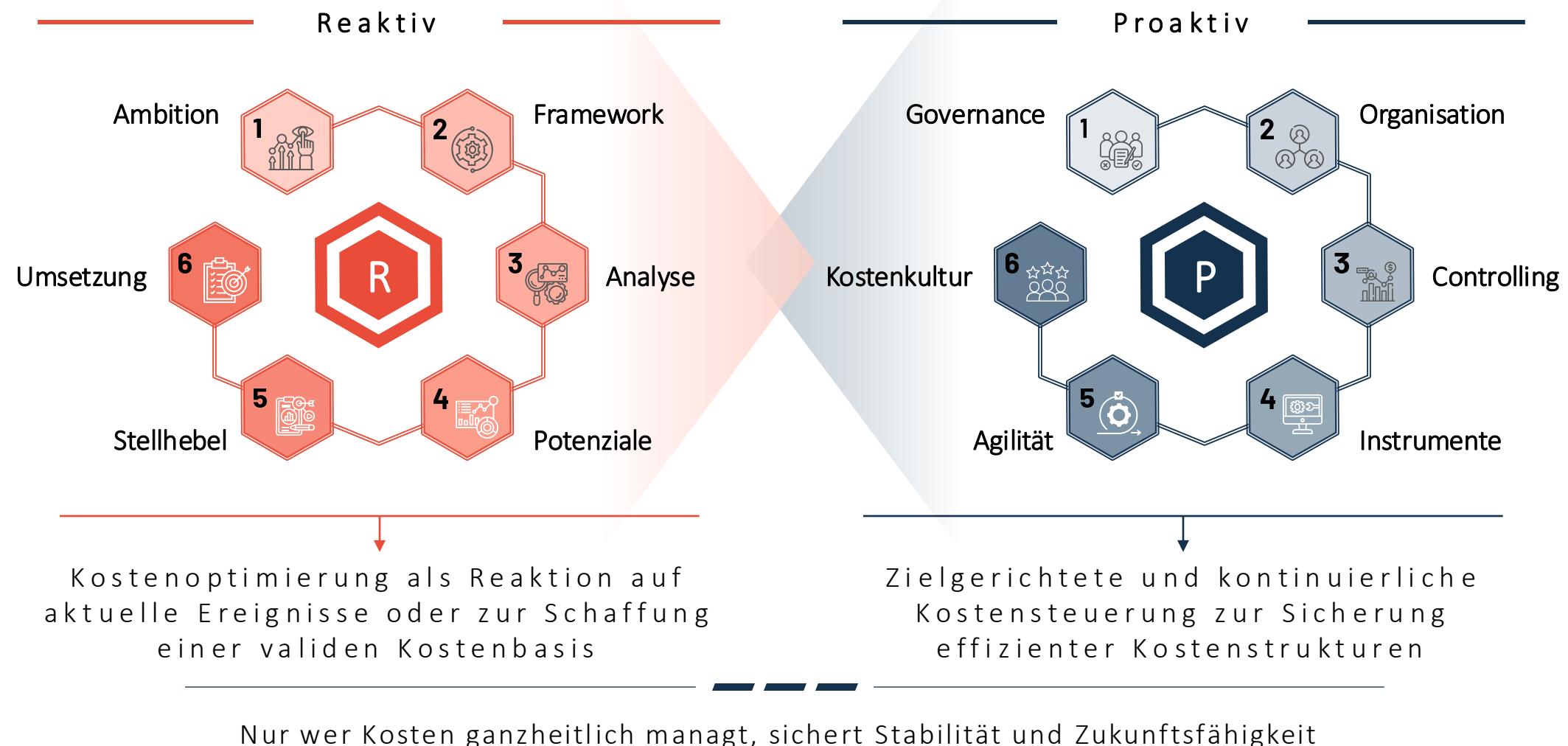
*Vielfältige Herausforderungen verstärken den Kostendruck*



Zukunftsfähigkeit beginnt mit konsequentlichem Kostenmanagement

# Ganzheitliches Kostenmanagement ist mehr als nur einmalig Kosten senken

Die zwei Bestandteile des ganzheitlichen Kostenmanagements



# Reaktives Kostenmanagement: Bausteine führen zu gezielter Kostenoptimierung

## Erläuterung zu den einzelnen Bausteinen

### A m b i t i o n & Zielsetzung

Festlegung Anspruchsniveau, Ziele und strategischer Leitlinien zur Kostenoptimierung

### U m s e t z u n g & Realisierung

Implementierung der Maßnahmen und nachhaltige Sicherstellung der identifizierten Optimierungen

### S t e l l h e b e l & Maßnahmen

Identifikation Stellhebel und konkrete Maßnahmen zur Kostenoptimierung und zur Effizienzsteigerung

### F r a m e w o r k & Methodik

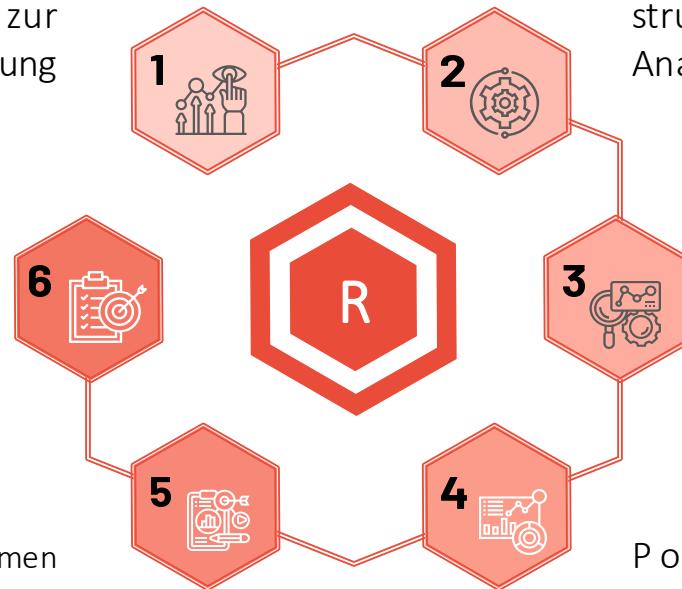
Ausgestaltung Leistungsmodelle und strukturierte Vorgehenslogik für die Analysephase

### A n a l y s e & Transparenz

Detaillierte Untersuchung Kostenstruktur und Leistungen zur Identifikation möglicher Potenzialfelder

### P o t e n z i a l e & Synergien

Ableitung Potenziale anhand unterschiedlicher Vergleichsmethoden (Benchmarks, Best-Practices, ...)



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 Wert-schöpfungstiefe

### ✓ 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

Fachliche Beschreibung

Technische Umsetzbarkeit

Kalkulation Einsparpotential

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



# Kostensteuerung oftmals historisch gewachsen statt klar in Organisation geregelt

## Praxisbeispiel Organisation & Strukturen

### Ansätze



### Zentral



### Hybrid



### Dezentral

#### Kostensteuerung

„zentrale Effizienz- und Sparlogik“ vs.  
„gelebte Autonomie“

Zentrale legt Kostenvorgaben fest,  
bricht diese bis auf Bereichsebene  
herunter und steuert einheitlich

Gesamtbankziele werden durch die  
Zentrale definiert, operative Umset-  
zung liegt bei den Fachbereichen

Fachbereiche steuern ihre Kosten  
eigenständig; Zentrale gibt nur  
grobe Rahmenvorgaben vor

#### Budgetierung

„Vorgaben auf Kostenartenebene“ bis  
„Budgetrahmen pro Bereich“

Budgets werden vollständig von der  
Zentrale geplant, kontrolliert und  
abschließend freigegeben

Fachbereiche planen ihre Budgets  
selbst; die Zentrale definiert Rah-  
men und genehmigt die Planung

Fachbereiche tragen volle Verant-  
wortung für die Budgetplanung,  
Zentrale greift nicht steuernd ein

#### Kostenverantwortung

„zentral definierte Ziele“ vs. „individuelle  
Bereichsentscheidung“

Kostenverantwortung liegt vollstän-  
dig bei der Zentrale; Fachbereiche  
haben keine eigene Zuständigkeit

Jede Einheit verfügt über klar  
benannte Kostenverantwortliche  
(z. B. Filial- oder Bereichsleiter)

Verantwortung liegt vollumfänglich  
bei den Fachbereichen; die Zentrale  
übernimmt reine Kontrolle

#### (weitere Faktoren)

...

...

...

#### Beispielhafte Rollen

„klar abgegrenzt und abgestimmt auf den  
Steuerungsprozess“

Gesamtbankensteuerung

Kostenverantwortlicher

Bereichs-, Abteilungs-, Filialleiter, ...

#### Orga. Reifegrad

Gering

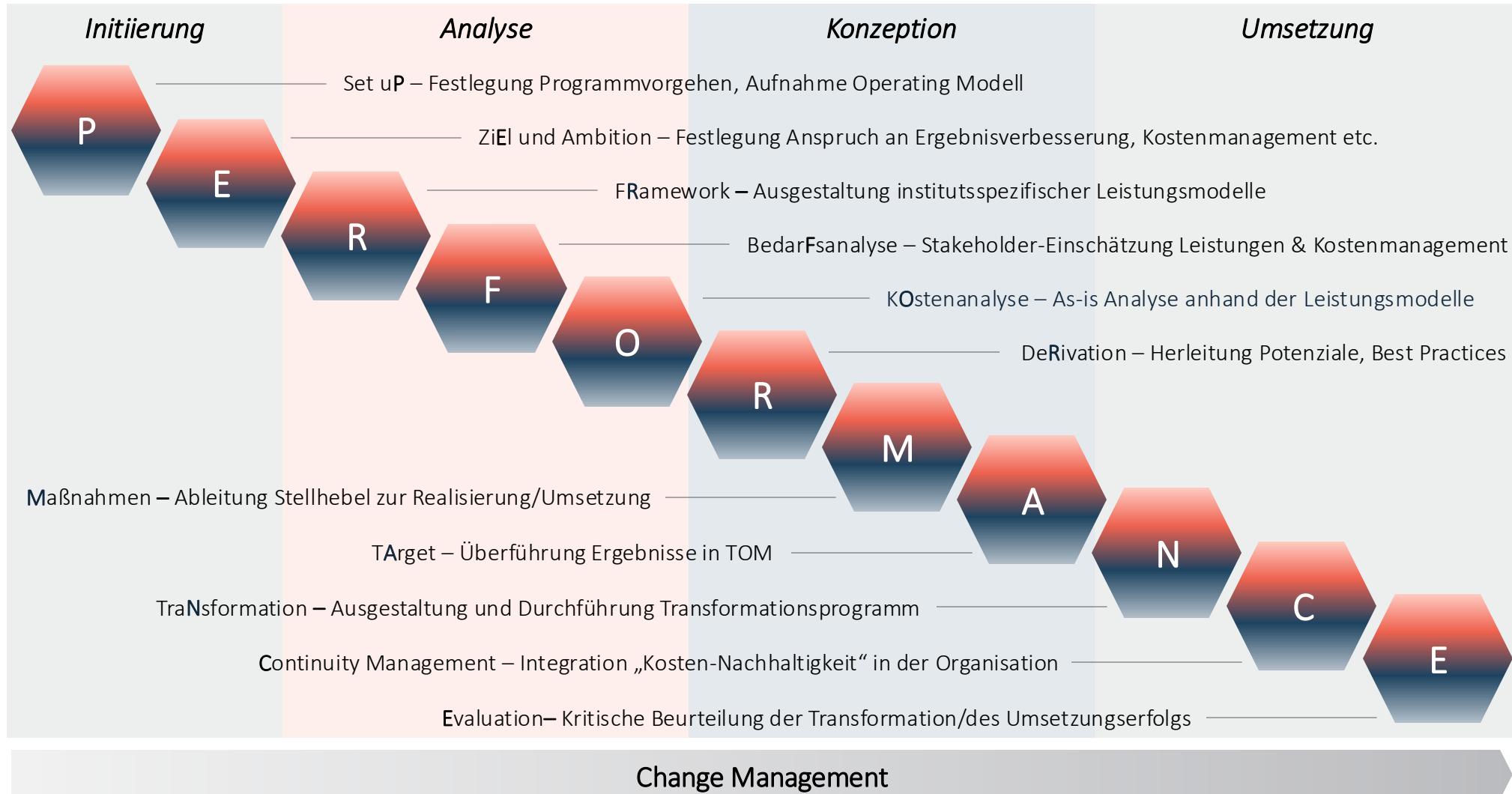


Hoch

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

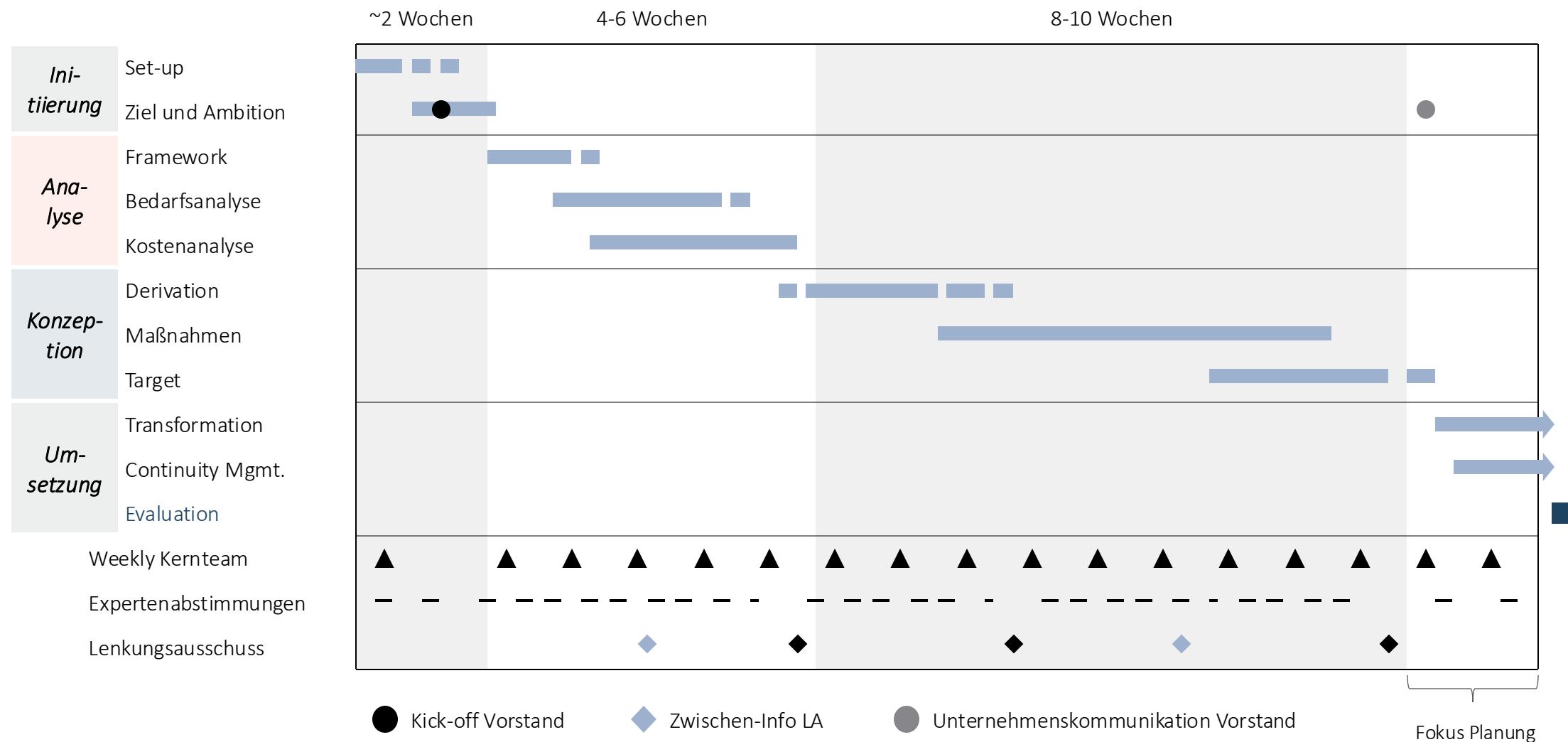
# H&C-Vorgehensmodell PERFORMANCE – Kostenmanagement systematisch umsetzen

Modulare Bausteine für ein strukturierte Implementierung



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

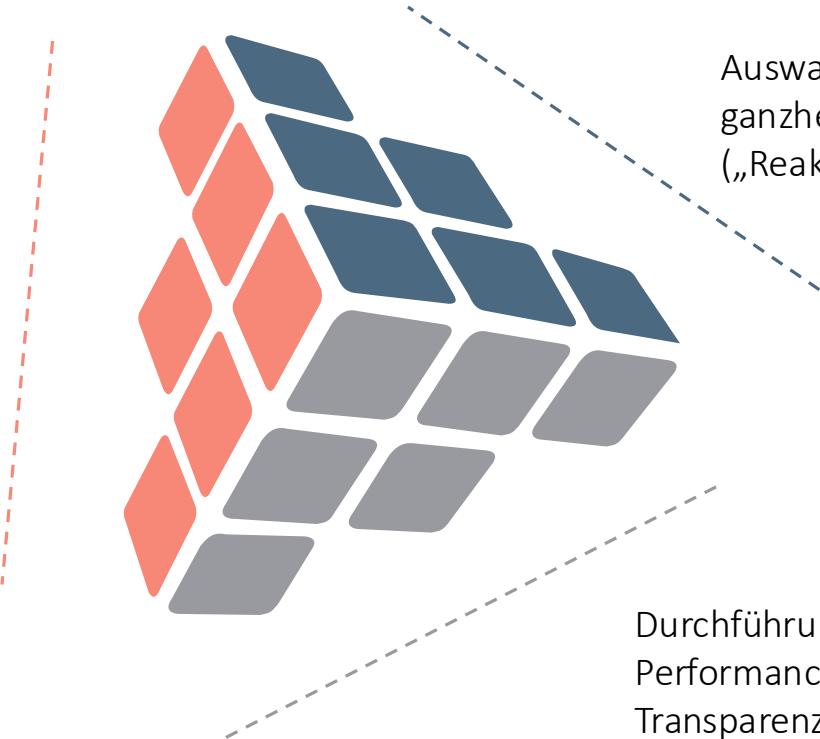
*Darstellung basiert auf durchschnittlicher Projektlaufzeit*



# 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](mailto:martin.hesse@horn-company.de)  
+49 162 2726 008

**Richard Wehrstedt**

Manager

Experte für Performance & Prozesseffizienz

[richard.wehrstedt@horn-company.de](mailto: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 Doppel-Qualifikation (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“**

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

Unsere Berater haben langjährige operative Beratungserfahrung, sind hervorragend ausgebildet, fokussieren auf das Wesentliche und mobilisieren gezielt die Organisation Ihres Hauses.

**Keine „Juniors“ –  
Beraterteams auf  
„Augenhöhe“**

### **Quantitativer Beratungsfookus „(„data-driven“)**

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.

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.

**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