

WERTORIENTIERTE KOSTEN- OPTIMIERUNG IN STABS- UND QUERSCHNITTS-EINHEITEN

Ein H&C-PlayBook

Düsseldorf, im Oktober 2025



Vorwort von Horn & Company

Versicherer stehen heute unter doppeltem Druck: **steigende Kosten** treffen auf **wachsende Erwartungen** an Schnelligkeit, Servicequalität und Innovationskraft – im Innen- wie im Außenverhältnis. Gleichzeitig erhöhen **regulatorische Anforderungen** den Aufwand.

Ein wirksames **Kostenmanagement** ist damit keine operative Aufgabe mehr, sondern **strategische Führungspriorität**. Erfolgreiche Unternehmen denken Kosteneffizienz heute als Teil ihrer Zukunftsagenda: Einsparungen werden gezielt reinvestiert – in **Digitalisierung, Prozessautomatisierung, künstliche Intelligenz und Talententwicklung**.

Gerade **Stabs- und Querschnittseinheiten** wie HR, IT, Finanzen, Compliance oder Risikomanagement rücken dabei in den Fokus. Sie prägen die Regulatorik-Konformität und Wettbewerbsfähigkeit eines Versicherers maßgeblich – müssen sich aber oft erst von historisch gewachsenen Aufgabenprofilen lösen und **neu aufstellen**, um ihre volle Wirkung zu entfalten.

Hinzu kommt: Die Schnittstelle zwischen Stäben und Linieneinheiten ist häufig ein **Komplexitätstreiber**, der Effizienzpotenziale birgt.

Dieses Playbook richtet sich an das **Top-Management von Versicherern im DACH-Raum**. Es bietet **Impulse und erprobte Vorgehensmodelle**, um zentrale Funktionen ganzheitlich zu analysieren, strategisch zu transformieren und operativ wirksam zu machen.

Unser Ziel: **Impulse geben, Prioritäten schärfen und Ihre Organisation zukunftsfähig gestalten**.

Wir wünschen Ihnen inspirierende Erkenntnisse und freuen uns auf den Dialog!



Christof Wagner
Geschäftsführender Partner



Dr. Christoph Hartl
Partner




Dr. Bernd Herrenkind
Manager



Dr. Moritz Liebmann
Senior Associate

Zwischen Regulatorik, Transformation und Kostendruck: Zeit für neue Modelle

Übersicht und Motivation



Strategische Weiterentwicklung im Vorgehen berücksichtigen: Nicht weniger leisten – sondern klüger gestalten

Kostenanspruch steht im Gegensatz zu Weiterentwicklungs- und Attraktivitätszwängen

Methodischer Angang wird durch „Besonderheiten“ von Stabs- und Querschnittseinheiten getrieben

- Angespannte Kostensituation verlangt auch **Beitrag** aus Stabs- und Querschnittseinheiten
- Mehr **Transformation** und **Regulatorik** sind unausweichlich und sollten trotzdem **günstiger** werden
- **Demografisches Problem** erfordert attraktiven **Arbeitgeber** und konsequenten Einsatz verfügbarer Ressourcen
- Zusammenarbeit zwischen **Stabseinheit** und **Linieneinheit** oft nicht aus einem Guss
- Nur in Teilen mengenbezogene Kennzahlen anwendbar; **Aufgabenspektrum** oft schwer zu quantifizieren
- Statt Gegenstromverfahren erfolgt Planung über **Fort-schreiben** von Kostenblöcken bzw. **Pauschalaufbau**

Wirkliche Optimierung bedeutet, Kosten zu senken und zugleich Wertbeiträge zu steigern

Mehrwert statt Sparkurs: So gelingt nachhaltige und zukunftsorientierte Effizienz

H&C-Ansatz einer mehrwertorientierten Optimierung



Traditionelle Kostensenkungsansätze



Profitabilität erhöhen

Steigern der Geschwindigkeit
Streichen von Aufgaben
Abbauen von Redundanzen
Reduktion von Sachkosten
Freisetzen von Mitarbeitern



Destruktive Grundstimmung
Starke **Verteidigungshaltung** in der Diskussion
Verbeißen an Themen mit **hoher Emotionalität**



Mehrwertorientierte Ansatz



Wertbeitrag erhöhen

Klare **Positionierung** von **Wertschöpfungsaktivitäten**,
Zielen/ objektivierten **Erfolgskriterien**

↓
**Mehrwert für das
Unternehmen**

↓
**Mehrwert für
(internen) Kunden**

Mission / Kern der Werterzielung

Leitlinie/ Rahmen für **strategische Personalallo-
kation**, **Zusammenarbeitsmodelle**, **Fokussetzung**

Wer Kosten senkt, ohne Wirkung zu verlieren, schafft echten Mehrwert

Schritt für Schritt zur Kostenoptimierung

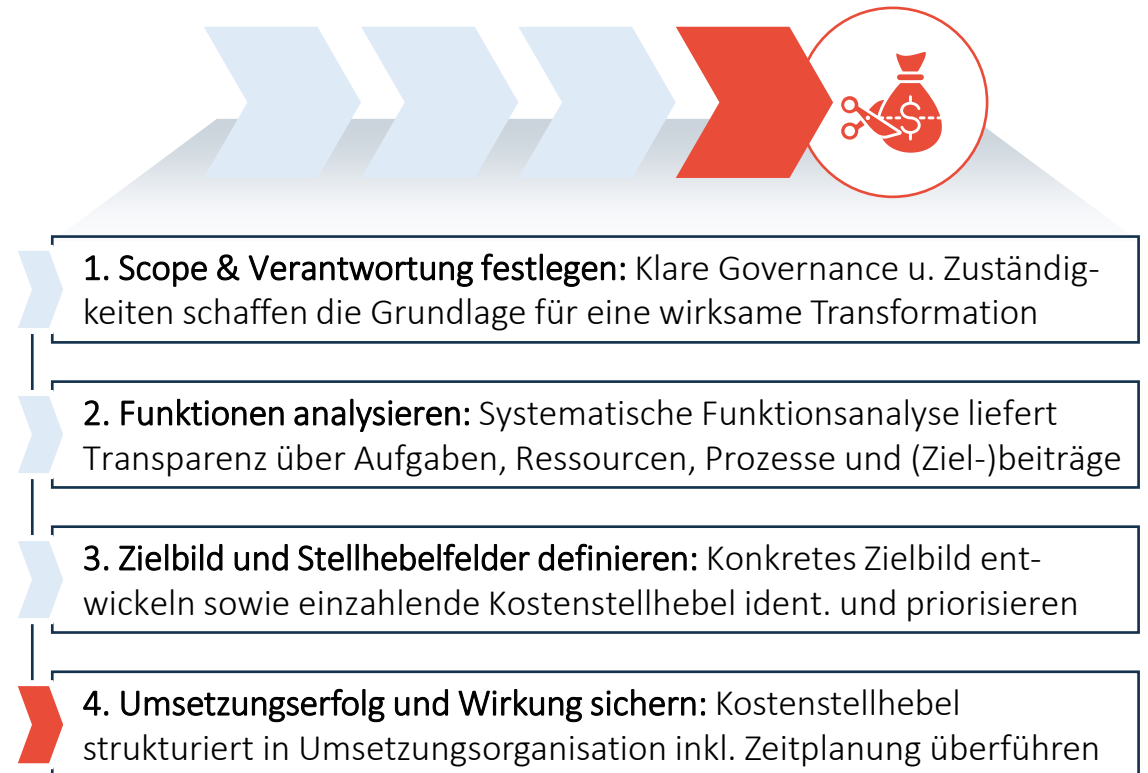
Relevante Funktionen und Vorgehensweise

Relevante Stabs- und Querschnittsfunktionen



IT-Maßnahmen sind häufig investiv (zzt. v.a. Cloud-Transformation, neue Kernsysteme), während Stabs-Optimierung typischerweise Prozessabläufe optimieren

Horn & Company Vorgehen zur Kostenoptimierung



1. Scope & Verantwortung festlegen: Klare Governance u. Zuständigkeiten schaffen die Grundlage für eine wirksame Transformation

2. Funktionen analysieren: Systematische Funktionsanalyse liefert Transparenz über Aufgaben, Ressourcen, Prozesse und (Ziel-)beiträge

3. Zielbild und Stellhebel definieren: Konkretes Zielbild entwickeln sowie einzahlende Kostenstellhebel ident. und priorisieren

4. Umsetzungserfolg und Wirkung sichern: Kostenstellhebel strukturiert in Umsetzungsorganisation inkl. Zeitplanung überführen

Nachhaltige Kostenoptimierung heißt: Funktionen mehrwertorientiert weiterzuentwickeln

Scope und Verantwortung: Führungskräfte zu Gestaltern machen

Scope und Verantwortung verankern

Initiierung und Zielsetzung:
durch Scope-Definition –
welche Stabsfunktionen
einbeziehen



Verbindliches Commitment der Führungsebene

- / Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung wird zur vorgegebenen, verbindlichen und „verzielten“ Führungsaufgabe
- / Führungskräfte übernehmen aktiv die Rolle als Treiber von Optimierungsmaßnahmen in ihrem Verantwortungsbereich und sichern kontinuierliche Umsetzung ab

Zielbildorientiertes Denken und Handeln

- / Kostensenkungen werden nicht isoliert betrachtet, sondern immer im Kontext eines klaren Zielbilds für Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten
- / Jede Maßnahme zählt auf ein übergeordnetes Effizienz- und Zukunftsbild ein, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen und sich nicht im „Prozess-Klein-Klein“ zu verlieren

E2E-Prozesssicht als Standard etablieren

- / Kostenpotenziale werden prozessübergreifend identifiziert und umgesetzt – weg von Abteilungs-Silos, hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung
- / Nur durch die E2E-Perspektive lassen sich Reibungsverluste minimieren, Schnittstellen optimieren und Ressourcen bestmöglich einsetzen

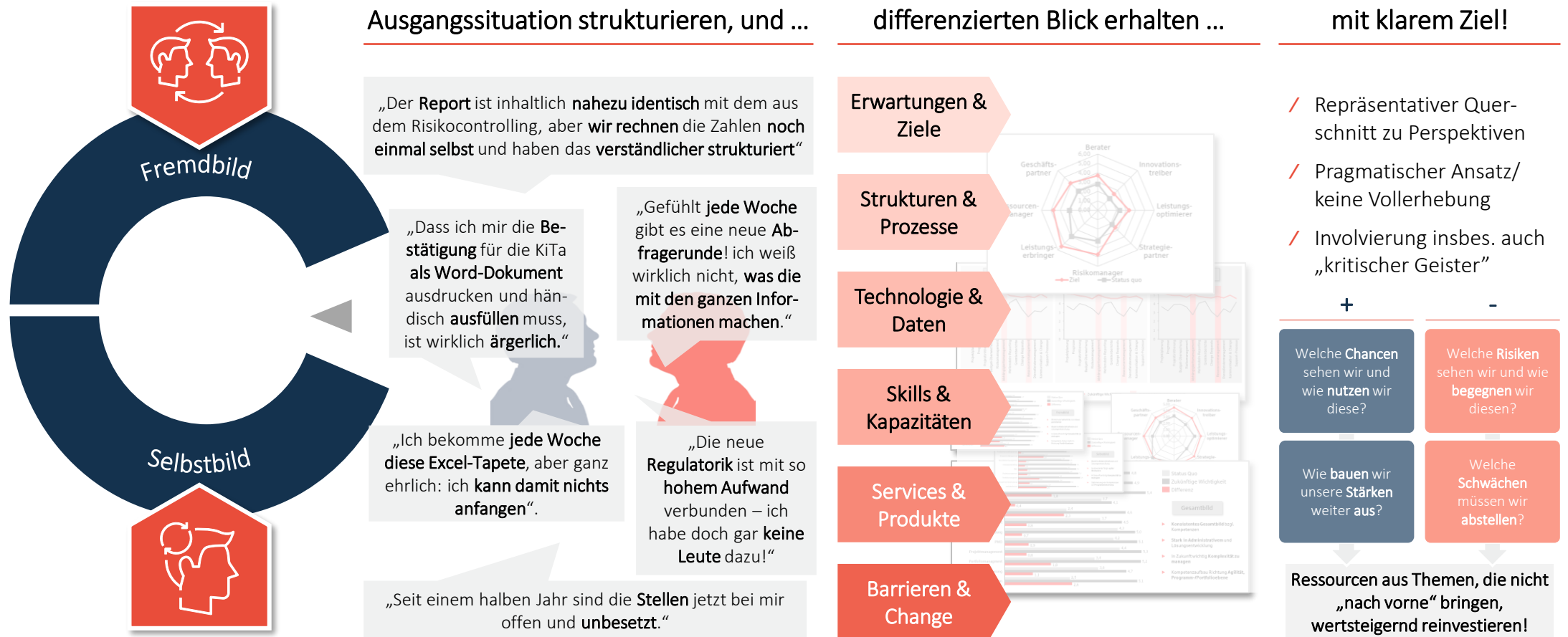
Organisation aktivieren und „Kosten-Kultur“ leben

- / Erarbeitung von Weiterentwicklungs- und Kostensenkungs Ideen erfolgt in enger fachlicher Verzahnung mit Führungskräften und Kostenverantwortlichen
- / Für eine nachhaltige Kultur, in der Kostenbewusstsein und Effizienzdenken bereichsübergreifend gelebt werden, ist ein aktives Change-Management erforderlich

Von Anfang an die Führungskräfte auf die bevorstehenden Veränderungen einschwören

Analyse: Ausgangspunkt ist das Hinterfragen des strategischen Status Quo

Funktionen analysieren – Bewertung strategischer Positionierung



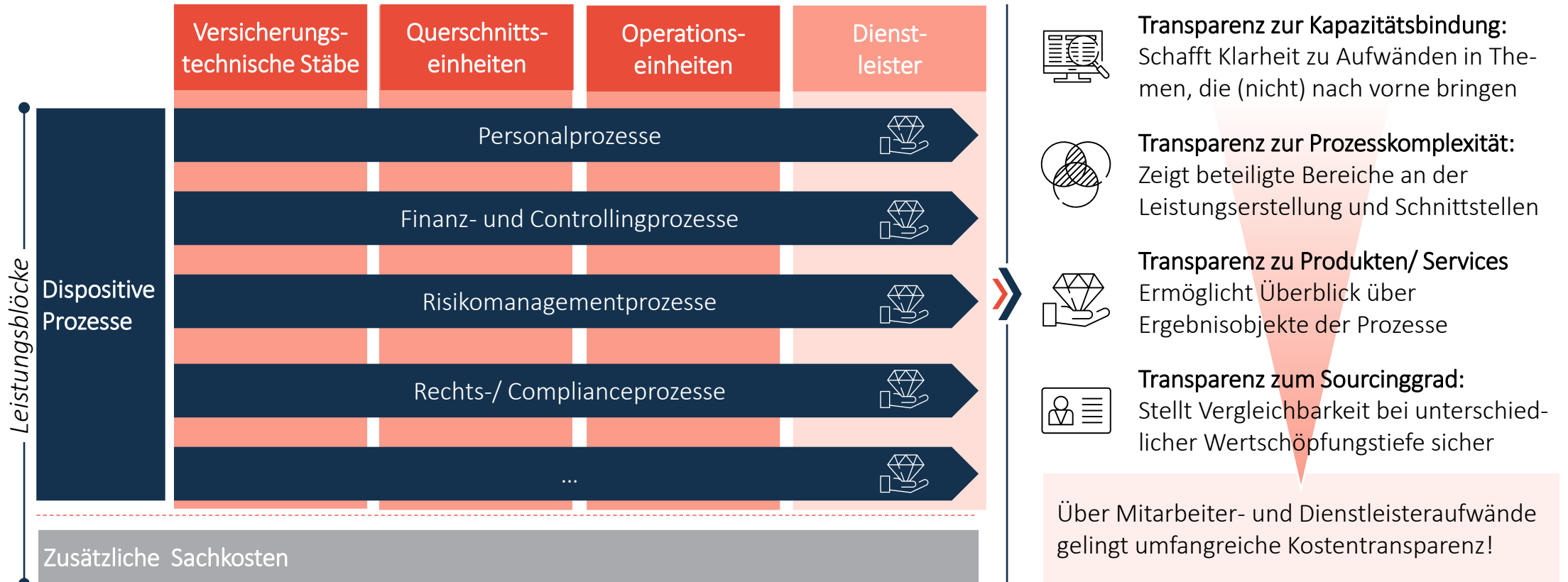
Mit ganzheitlichem Blick und klaren Stärken-/ Schwächenprofil weitere Analysen zu Prozessen und Kosten angehen

Analyse: Ganzheitliche Sicht auf Leistungsblöcke herstellen

Funktionen analysieren – Übersicht: Prozesse in Stäben und Querschnittsfunktionen

• Einheiten im Scope

• Mehrwerte der prozessorientierten Perspektive

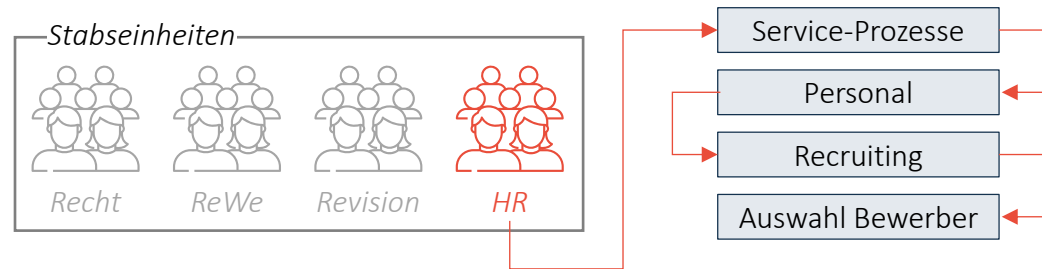


Dispositive Funktionen bieten erhebliche, oft übersehene Effizienzpotenziale –
prozessuale Transparenz entlang der Leistungsblöcke schafft die Basis für eine Lokalisierung von Potenzialen

Analyse: Kapazitäten und Kosten für Leistungsblöcke verorten

Funktionen analysieren – Assessment zur Bestandsaufnahme

Dispositive Prozesse: Erhebung mit H&C-Prozesslandkarte

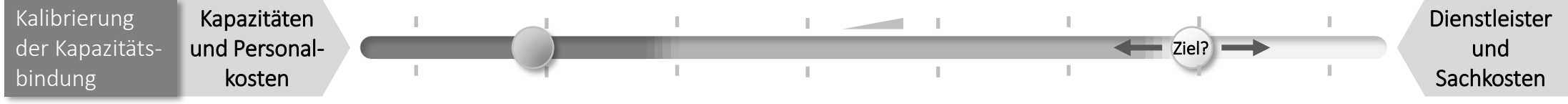


- / Analyse aller dispositiven Prozesse (Personal, Controlling, ReWe, ...) bis auf **Einzel-Aktivitätsebene** inkl. sachlicher Verteilzeiten (Sonderaufgaben, organisatorische Aufgaben etc.) und **Prüfung Mehrwert/ Sinnhaftigkeit der Aktivitäten** („Leistungsbeurteilung“)
- / **Vorgehen: Top-down Verteilung** (100%) der **Kapazitäten** relevanter Einheiten auf **Prozesse/ Aktivitäten** gemeinsam mit jeweiligen Führungskräften und Anreicherung/ Validierung mit Mengentreibern und Leistungsdauern
- / **Gehaltsbenchmarking für Right-Sizing Approach zur Optimierung der Mitarbeiter-/ Vergütungsstruktur** (Rekalibrierung des Verhältnisses von Spezialisten/ Sachbearbeitern sowie Internen/ Externen)

Sachkosten: Erhebung mit H&C-Sachkosten-Modell



- / Herstellung der **Vergleichbarkeit der Kapazitätsbindung und Wertschöpfungstiefe** über Betrachtung von **Dienstleisterkosten**
- / **Systematische Erfassung auch aller weiteren verbleibenden relevanten Sachkostenarten bzw. -cluster** (z. B. Immobilien, Versorgung, Marketing, oder sonstige Sachkosten) sowie deren strukturierte Aufbereitung und vertiefende Analyse für holistische Kostensicht ist zu empfehlen
- / **Vorgehen: Erhebung der Sachkostenarten/ -cluster** mit jeweiligen Kostenverantwortlichen und Verteilung/ Zuordnung der erhobenen Daten in das H&C-Sachkostenmodell für Benchmark-Vergleich mit Wettbewerbern



Horn & Company bringt Prozess- und Sachkostenmodell ein, das zu Beginn jeweils mit den Vorgaben und Anforderungen des Versicherers abgeglichen und so auf den spezifischen Projektbedarf adjustiert wird

Analyse: Kapazitäts-, Kosten- u. Treiberanalysen ermöglichen indikative Benchmarks

Funktionen analysieren – Benchmarking und Potenzialableitung

Standard-Treiber	/ Unternehmens- und Sparten-Geschäftskennzahlen (Beiträge, Risiken, Verträge), ...
Prozess-spezifische Treiber	/ Kapitalanlagesumme, Anzahl Mahnverfahren, Anzahl Gesellschaften mit Jahresabschluss, Anzahl Vertriebspartner, Provisionskonten, ...
Sachkosten-Treiber	/ Lizenzkosten für Software, Umfang gemietete Flächen, Anzahl Arbeitsplätze, ...

H&C-Best-in-Class Benchmark-Datenbank



Personalkosten-Benchmarks		Sachkosten-Benchmarks	
Dispositive Prozesse		Auszug	
Anzahl MAK der Fkt. Personalwesen/HR	X	Lizenzen für HR-Systeme	Tsd €/MAK
Pers.Kosten Fkt. Personalwesen/HR	Tsd €/MAK	Reisekosten für Bewerbungsgespräche	€/Bewerber
Dienstleistungskosten Personalwesen/HR	€/MAK	Mitgliedsbeiträge (z. B. Berufsverbände)	€/MAK
Gem.Kosten Fkt. Verwaltung/ 1Tsd. €	€/1Tsd € BBE	Kosten für Schulung und Weiterbildung	€/MAK
Pers.Kosten Fkt. Finanzen (in €)	Tsd €/MAK	Lizenzen für ERP-/Buchhaltungssoftware	€/MAK
Ges.Kosten Fkt. Finanzen in % Umsatz	% BBE	Hardware für Finanzen (Rechner, Server, ...)	Tsd €/MAK
Ges.Kosten Fkt. Finanzen in % Vert.-/Verw.	% VVG	Bankgebühren und Kontoführungsentgelte	€/MAK
...






Ableitung einer Potenzialindikation als Anspruchsniveau für Kostensenkungsprogramm

Spezifische Kostentreiber können nach Assessment und Kapazitäts-/ Kostenanalyse gebenchmarkt werden und erlauben so eine fundierte Potenzialindikation im Marktvergleich



Zielbild: Entwurf eines SOLL-Konzepts für Stäbe und Querschnittsfunktionen

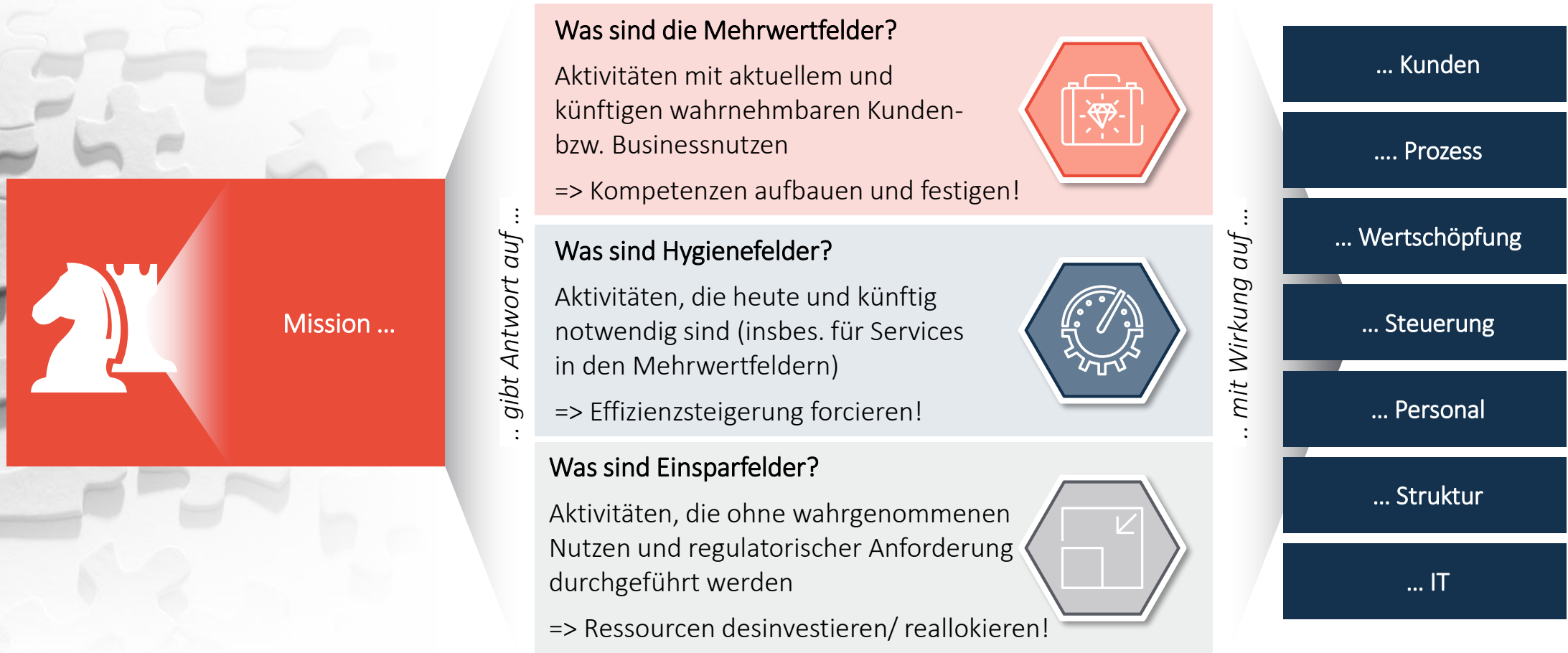
Zielbild und Maßnahmenfelder definieren

Schritt	 SOLL-Konzept	 Gap-Analyse	 Stellhebel-ableitung
Kern-Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none">/ Ableitung Soll inkl. Mission/ Selbstverständnis je Fkt.: Rollen, Prozesse, .../ Orientierung an Best Practices und strategischer Ausrichtung/ Entwicklung eines Ziel-Organisationsmodells (z. B. Shared Services, ...)	<ul style="list-style-type: none">/ Systematischer Abgleich Ist vs. Soll entlang KPIs und qual. Merkmale/ Identifikation und Priorisierung der größten Effizienz- und Qualitätslücken/ Aufbereitung wesentlicher Erkenntnisse	<ul style="list-style-type: none">/ Entwicklung konkreter Optimierungsmaßnahmen je identifiziertem Gap/ Entwicklungsfeld/ Bewertung nach Aufwand/ Nutzen, Differenzierung Quick Wins vs. Strukturell notwendiger Invest
Ergebnis-objekte	<ul style="list-style-type: none">/ Zielbild mit Zielstruktur je Funktion (Organigramm, Prozesse, Kapazitäten)/ Zielgrößen-Set je Funktion (z. B. FTE-Ziel, Servicelevel, Autom.grad)/ Governance und Leistungstiefe (z. B. zentrale vs. dezentrale Aufgaben)	<ul style="list-style-type: none">/ Gap-Analyse-Report je Funktion (inkl. Abweichungsmatrix)/ Impact-Matrix (Handlungsbedarf nach Dringlichkeit × Wirkung)/ Management-Dashboard mit Kern-Gaps je Bereich	<ul style="list-style-type: none">/ Maßnahmensteckbrief mit Business Case & Quick-Win-Kennzeichnung/ Inkl. Indikation Umsetzungsaufwände u. Investitionsbedarfe/ Definition Stellhebel-KPI für Messbarkeit (Aufbau „KPI-Grid“)

Strukturiertes Vorgehen erzeugt belastbaren Handlungsrahmen, der Transparenz über Optimierungspotenziale schafft, Ressourcen auf die wirksamsten Hebel fokussiert und eine steuerbare Umsetzung ermöglicht

Zielbild: Mission Statement setzt den Rahmen für relevante Themenfelder


Zielbilder in Themenfeldern umreißen



Zielbilder der Stabs- und Querschnittseinheiten auf Basis der Mission Statements entlang von Gestaltungsdimensionen detaillieren und weiterentwickeln

Zielbild: Entlang von klaren Leitfragen arbeiten

Relevante Eckpfeiler

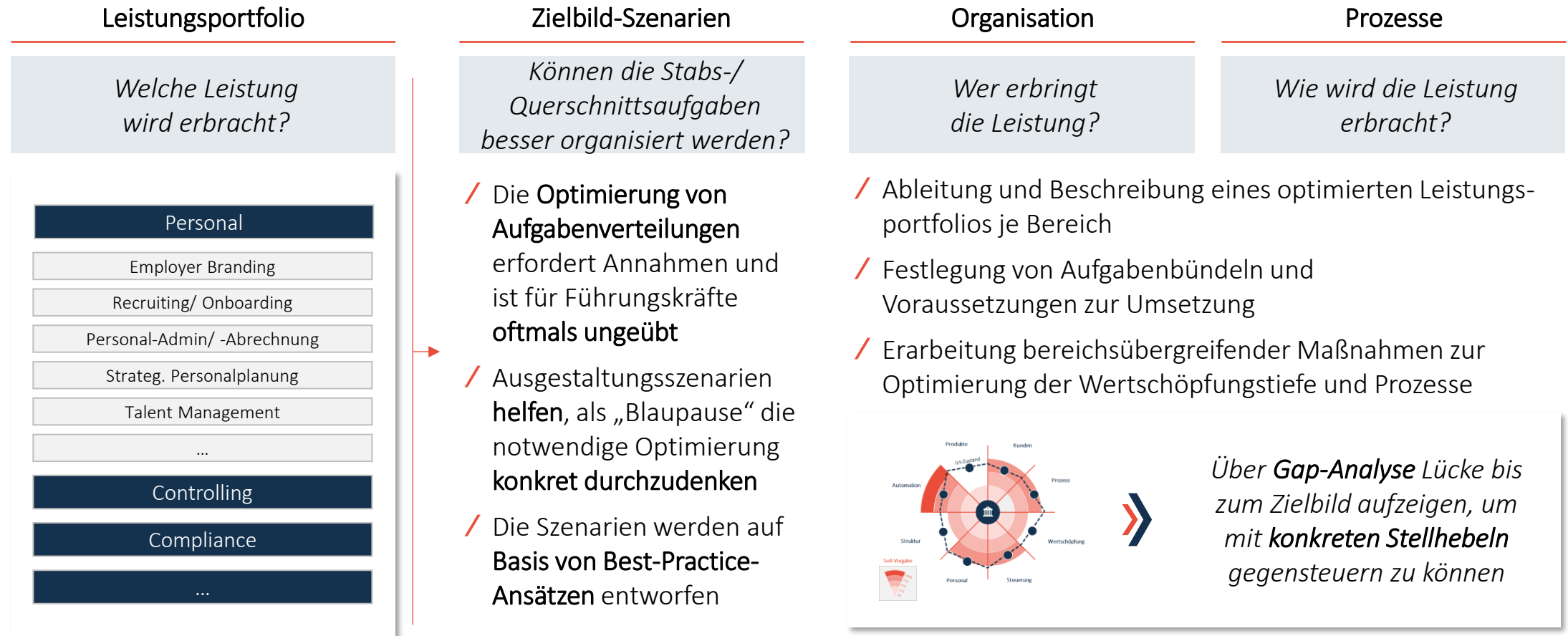


Dimensionen	Kernfragestellungen	Typische Inhalte
Kunden	Was wollen wir für unsere internen Kunden sein?	Verantwortungsmodell („Process Owner“)
Prozess	Wie wird die E2E-Prozessverantwortung verankert?	Prozessbeteiligte/ Schnittstellen
Wertschöpfung	Was leisten wir (noch selbst) – was beziehen wir über Dritte?	Spezifizierung Leistungen zentral/ dezentral
Steuerung	Nach welcher Logik steuern wir unsere Einheit?	Service Level/ Kennzahlen
Personal	Was wollen wir für Mitarbeitende und Talente sein?	Kapazitätseinsatz/ erforderliche Kompetenzen
Struktur	Was macht unsere Einheit bzgl. möglichen Herausforderungen anpassungsfähig?	Organigramme/ Führungsspannen/ -ebenen
IT	Welches Level an Automatisierung etc. erreichen wir?	Techn. Unterstützung (inkl. interne „Self Services“)

Eckpfeiler für die zukünftige Leistungserbringung inkl. Bereichsverantwortlichkeiten und Aufgabenverortungen/ -bündelungen werden im Projekt als Zielbilder definiert

Zielbild: Wo notwendig Konkretisierung der Zielbilder mit Szenarien unterstützen

Optimierung Organisation und Prozesse




Szenarien zur Aufgabenzuordnung und Optimierung der Leistungserbringung stehen im Fokus



Zielbild: Typische Ansatzpunkte für die Optimierung sind bekannt

Maßnahmenfelder definieren – Ableitung einzelner Kostenoptimierungsmaßnahmen







 Stellhebel	Merkmale	Effekte	Ergebnis-KPI
Struktur- und Prozess-Optimierung	Durch strukturelle Veränderung (z.B. Neuordnung der Aufgaben in und zw. Einheiten) bzw. Verschlinkung von Abläufen (Wegfall Prozessschritte, Redundanzen, ...) lassen sich Kapazitäten einsparen	<ul style="list-style-type: none">/ Effizienz durch red. Schnittstellen/ Klare Verantwortlichkeiten/ Bessere Steuerbarkeit	<ul style="list-style-type: none">/ Prozessdurchlaufzeit/ Anzahl Schnittstellen/ Kapazitätseinsparung (%)
Automatisierung und Einsatz von IT	Durch eine verbesserte Automatisierung und den Einsatz von IT-Systemen lassen sich manuelle Tätigkeiten reduzieren und beseitigen (z.T. auch ohne Einbuße auf Seiten Leistungsempfänger)	<ul style="list-style-type: none">/ Entlastung manueller Tätigkeiten/ Skalierbarkeit bei wachs. Volumen/ Fehlerreduktion	<ul style="list-style-type: none">/ Autom.grad (% Prozess)/ Fehlerquote/ Kosten je Vorgang
Vereinfachung bzw. Verzicht	Durch Vereinfachung bzw. Verzicht auf Leistungen durch Leistungsempfänger (=interne Kunden) sowie durch Streichung einer Leistung werden die bisher gebundenen Kapazitäten freigesetzt	<ul style="list-style-type: none">/ Fokus auf wertschöpfende Aktivit./ Wegfall nicht benötigter Aktivität/ Reduktion interner Komplexität	<ul style="list-style-type: none">/ # erbrachter Leistungen/ Interne Kd.zufriedenheit/ FTE-Einsparung
Reduktion Leistungs-niveau/ -verlängerung	Durch eine Reduktion des Leistungsumfangs (=> weniger) bzw. Verlängerung der Intervalle (=> seltener) bzgl. der Leistungserstellung werden die bisher erforderlichen Kapazitätsbedarfe reduziert	<ul style="list-style-type: none">/ Reduzierter Ressourceneinsatz/ Weniger „Over-Servicing“/ Stabilisierung Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none">/ Frequenz Leistungserbr./ Kapazitätseinsatz/Leist./ Servicekosten
Reduktion/ Wegfall Leistungsbedarfe	Durch eine verminderte Leistungsanfrage (z.B. Personalreduktion auf Seite der Leistungsempfänger) sinkt der für die Leistungserstellung erforderliche Bedarf an Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none">/ Direkte Reduktion von Nachfrage/Volumen/ Entlastung durch angep. Bedarfe	<ul style="list-style-type: none">/ Anzahl Leistungsanford./ Bearbeitungsvolumen/ Kapazität je MA
Verlagerung (Out-/ Fremdsourcing)	Leistungen werden ganz oder in Teilen an externe DL ausgelagert und die bisher gebundenen Kapazitäten freigesetzt (wodurch mehr Personalkosten gesenkt werden als Sachkosten neu entstehen)	<ul style="list-style-type: none">/ Reduktion Fixkosten/ Zugang zu Spezial-Know-how/ Skalierung ohne interne Belastung	<ul style="list-style-type: none">/ Fremdleistungsquote/ Kostenvgl. intern/extern/ Service-Level-Fulfillment

Klar definierte Stellhebel und KPIs machen Optimierung planbar, priorisierbar und messbar



Zielbild: Gleiches gilt auf der Seite der Sachkostenoptimierung

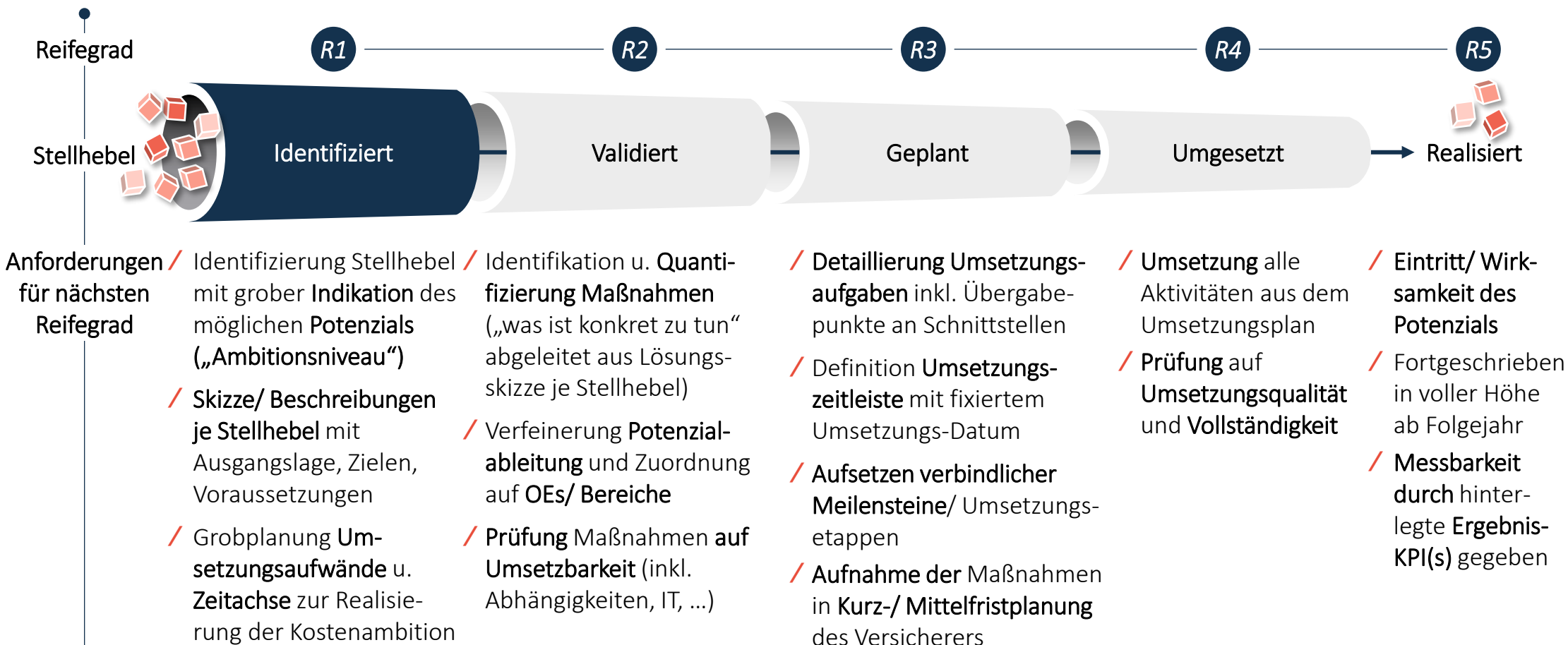
Maßnahmenfelder definieren – Ableitung einzelner Kostenoptimierungsmaßnahmen

Betrachtung sämtlicher Sachkosten-Cluster			 Stellhebel	Merkmale	
	Immobilien			Leistungs- umfang	/ Optimierung der Leistungsumfänge von DL- verträgen, gekauften Produkten / Reduktion Ausstattungen
	/ Gebäudekosten	/ Nebenkosten / ...			
	/ Instandhaltung	/ Reinigung		Investitions- controlling	/ Investitionscontrolling – Erzeugung eines gerechtfertigten Returns on Investment erzeugen / Verschlinkung v. laufenden Investitionsphasen
	/ Betriebskosten	/ Bewachung			
	Versorgung			Reduktion Menge	/ Ausschreibungen von (gebündelten) Mengen/ Leistungen / Nutzung v. Potenzialen durch Mengendegressionen / Nutzung von Multiplikatoren
	/ Literatur	/ Fuhrpark / ...			
	/ Reisekosten	/ Ausbildung		Schaffung Transparenz	/ Kostenartengliederung u. Treiberprognose Kostenartenverantwortlichkeit / Keine Kostensteigerungen durch linear gestiegene Betriebstätigkeit
	/ Büromaschinen	/ Weiterbildung			
	Marketing				
	/ Marketing DL	/ Öffentlichkeitsarbeit / ...			
	/ Werbung	/ Branding			
	/ Geschenke	/ Kundenevents			
	Sonstige Sachkosten				
	/ Prüfungskosten	/ Revision / ...			
	/ Beratung & Gutachten	/ Versicherungen			
	/ Personalarbeit	/ Gremienaufwände			

Stellhebel müssen zur Strategie passen und dürfen nicht zu Widersprüchen führen

Umsetzung: Schritt für Schritt an der Realisierung arbeiten

Umsetzungserfolg und Wirkung sichern – Kostenoptimierungsstellhebel in Reifegradlogik schärfen



Entwicklung konkreter Umsetzungspfade je Kostenoptimierungsstellhebel – Reifegrad-Logik erlaubt systematische Nachverfolgung des Umsetzungsstatus

Umsetzung: Zielerreichung durch nachhaltiges Controlling absichern

Umsetzungserfolg und Wirkung sichern – Umsetzungsorganisation/ -steuerung



Entwicklung einer
Umsetzungs-Roadmap
inkl. -steuerung führen
zu messbaren
Ergebnissen

1

Potenzial- & Umsetzungsverantwortliche

- / Zuordnung von Potenzial-Ownern (inhaltlich) u. Benefit-Ownern (wirtschaftliche Zielverantwortung) je Hebel
- / Vergabe von Entscheidungs-, Budget- u. Ressourcenrechten inkl. Beschreibung von Umfang, Aufgaben etc.
- / Definition von Vertretungsregelungen, damit Verantwortlichkeiten bei Abwesenheiten nicht ins Leere laufen

2

Umsetzungsorganisation & Reporting-Rhythmus

- / Aufbau eines zentralen Kostensteuerungsteams („Kostenbüro“) zur Koordination der Umsetzung
- / Synchronisation mit laufenden Projekten, um Ressourcenkonflikte u. Doppelarbeit zu vermeiden
- / Aufsetzen verbindlicher Meilensteine u. Umsetzungstakt (z. B. monatl. Status-Call, Delivery-Reviews)

3

Vorbereitung Planungs- & Steuerungsinstrumente

- / Verankerung der Potenzialwirkungen in KPIs, Kostenplanung, Kurz-/ Mittelfristplanung und Stellenplänen
- / Anpassung der Personalbemessungssysteme zur Unterstützung der Potenzialrealisierung
- / Etablierung von langfristigen Business-Case-Logiken für Personal- und Sachkosten-Anforderungen

4

Priorisierung & Aufbau Umsetzungs-Roadmap

- / Bewertung aller Konzepte/ Maßnahmen entlang von Wirkung, Umsetzbarkeit und Reife-/ Härtegrad
- / Entwicklung Umsetzungs-Matrix (z. B. Wirkung vs. Aufwand, Reifegrad vs. Zeitbedarf) und -planung
- / Nutzung als Kommunikationsplan und Steuerungselement („Was tun wir wann – und warum?“)

5

Umsetzungscontrolling & Kompensationssteuerung

- / Aufbau Planungs-Tools für Fortschritts- u. Abweichungserkennung und Eskalationspfade bei Zielabweichungen
- / Berücksichtigung/ Steuerung gegenläufiger Effekte (z. B. inflationsbedingte Kostensteigerungen, Budgetdeckel)
- / Aufbau Kompensationsmechanismus bei Nichterreichung (z. B. Hebelverschiebung o. Ergänzungsmaßnahmen)

Umsetzung: Veränderung durch neue Aufgabenzuschnitte aktiv begleiten

Optimierung Mitarbeiterstruktur – Inhalt und Vorgehen

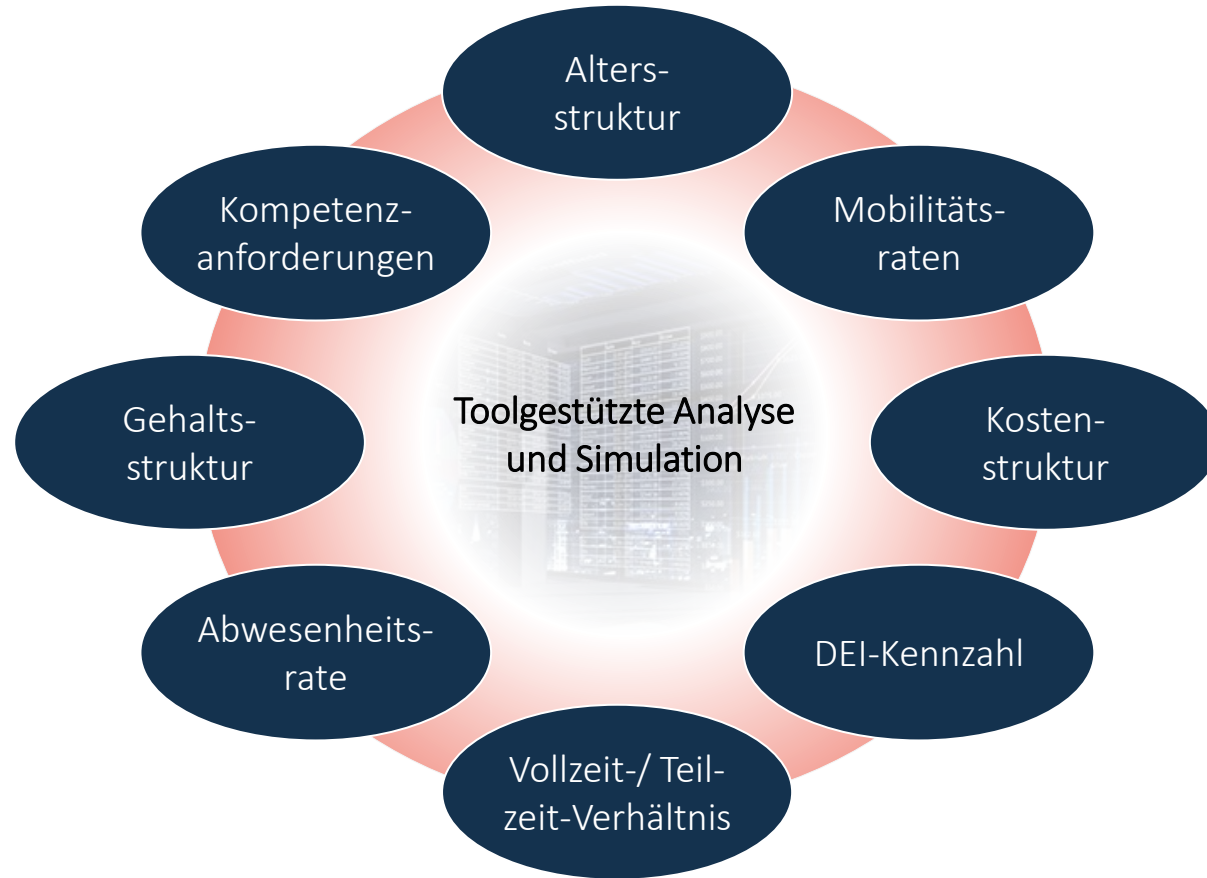


Erläuterungen

- / **Mitarbeiterstrukturen** haben sich den neu geschaffenen strukturellen und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen **anzupassen**
- / **Rollenprofile** sind auf den Bearbeitungsstufen **neu zu ordnen** um einen optimalen Mix an Sachbearbeitern und Spezialisten zu erzielen
- / Nicht mehr benötigte Skill-Profile sind konsequent rückzubauen und eine mögliche **Schwerpunktverschiebung** in andere Aufgabenfelder mit **Maßnahmen der Personalentwicklung** zu unterstützen



Einflussfaktoren auf Mitarbeiterstruktur



Vorgehen

- / **Schritt 1:** Ableitung der (natürlichen) Veränderung der Mitarbeiterstruktur ohne Eingriff durch Optimierungsmaßnahmen
- / **Schritt 2:** Ergänzung der links dargestellten Einflussfaktoren; gegenseitige Interdependenzen der Faktoren sind zu berücksichtigen
- / **Schritt 3:** Abgleich der erwarteten Entwicklung mit den strategischen und organisatorischen Anforderungen aus der Optimierungsentscheidung

Umsetzung: Kostenbewusstsein auch kulturell verankern

Etablierung einer Kostenkultur in Stufen

Stufenmodell Kostenkultur



Kostenbewusster Mitarbeiter

Künftig erforderliche Fähigkeiten gezielt aufbauen

- / **Einsicht**, welche Kosten notwendig sind, welche verringert werden können und welche unnötig sind
- / **Kenntnis** über elementare Liquiditätswirkungen und Kostenentwicklungen



Kostenbewusste Führungskraft

Schlüsselpersonen leben Zielverhalten vor

- / Eigene **Einstellung kommunizieren** und i.R. von Feedbacks konkretisieren
- / **Vorbild** durch Verzicht und Orientierung des eigenen Handelns und Entscheidens an Kostenzielen

Formale Kostentransparenz

Rationale und emotionale Seite ansprechen

- / Inhaltlich richtige, verursachungsgerechte **Kostenzuordnung sicherstellen**
- / Laufendes **Reporting** über Kostenentwicklung in der jeweiligen Einheit

Realitäten in einer Kostenkultur



Selbst gewähltes Ziel von Führungskräften ist es ist, das Budget ihrer Organisationseinheit einzuhalten oder sogar zu unterschreiten



Mitarbeiter verhalten sich im Unternehmen genau so kostenbewusst wie im Privatleben



Kostenbewusstes Verhalten bedeutet nicht sparen um jeden Preis, sondern die Entwicklung eines geschärften Kosten-Nutzen-Bewusstseins



Kostenvermeidung geht vor Kostenreduktion – Kosten, die gar nicht erst entstehen, müssen nicht reduziert werden

Nachhaltige und wiederkehrende Impulse für ein kostenoptimales Unternehmen aus dem Verhalten aller Mitarbeiter erzielen

Mit Horn & Company gezielt Stabsprozesse analysieren und Kostenpotenziale heben

Wir unterstützen Sie mit Fachexpertise, Technologiekompetenz und Objektivität

Analyse und Bewertung

Methodische Expertise

Wir bieten **pragmatische Ist-Analyse** und **zahlenbasierte**, zügige Ableitung erster **Hypothesen** dank klarem **KPI-Set** und **marktvergleichender Einordnung**

Fachexpertise Versicherungen

Wir kennen den **Versicherungsmarkt** mit **Herausforderungen** und **Erfolgsfaktoren** für Zielbilder und Prozessdesign inkl. Aufgabenteilung und Skillmodellen

Konzeption & Umsetzung

Struktur-/ Prozessgestaltung

Wir verfügen über die erforderlichen **Best-Practices** im Bereich **Betriebsmodelle** sowie in der **Gestaltung** von **E2E-Serviceprozessen**

Technologiekompetenz

Wir begleiten **Use Cases** für Operations im Bereich **Advanced Analytics, Big Data** und **Künstliche Intelligenz** von der **Konzeption** bis zur **Umsetzung**




Objektivität und **Unabhängigkeit** – Wir agieren stets im Interesse unseres Kunden, sind „**technologieoffen**“ und bringen zugleich mit unseren **Erfahrungswerten** aus der Versicherungswirtschaft die **notwendige Traktion** in die Transformationsvorhaben unserer Kunden

Mit fundierter Branchenexpertise, technologischem Know-how und unabhängiger Perspektive begleitet Horn & Company ihr Kostenprogramm – objektiv, erfahren und mit klarer Zielorientierung

Horn & Company – Top-Management-Beratung

Auf einen Blick

// BRANCHENKOMPETENZ

horn & company	Banken
horn & company	Versicherung
	Prozessindustrie
	Automotive
horn & company	Konsumgüter & Handel
horn & company	Industriegüter
horn & company	Technologie / KI & Daten

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



11 Standorte



Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,
Singapur, Wien, Zürich

// LEISTUNGEN

- / (Vertriebs-)Strategien
- / Digitale Vertriebsmodelle
- / Operative Exzellenz
- / Reorganisation
- / Digitale Transformation
- / Nachhaltigkeit

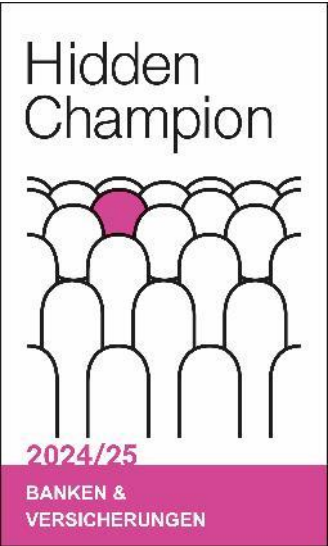


Top 20 deutsche Versicherungen

16 der größten deutschen Versicherungen wurden bereits von uns beraten. Wir beraten mit Komposit, Leben, Kranken alle relevanten Sparten der Versicherungswirtschaft.

Horn & Company – zum vierten Mal Hidden Champion 2024/25 Financial Services

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



Seit 2003

wurde die Studie Hidden Champions neun Mal aufgelegt

>1.000

Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2024/25 erneut

als einziger Titelträger für **Banken & Versicherungen** ausgezeichnet worden:
Horn & Company

>85

Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Nr. 1

Platz 1 bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

1	HORN & COMPANY	427
2	McKinsey	403
3	Boston Consulting	394
4	Bain	388
5	Oliver Wyman	383

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

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