

Digital Banking Operations

Das Abwicklungs- und Produktivitätsproblem von Banken



Highlights H&Z Gruppe

Seit mehr als 25 Jahren beraten wir unsere Kunden global

700

Berater

Industriefokus

Energy

Financial Services

Healthcare & MedTech

Industrial Goods

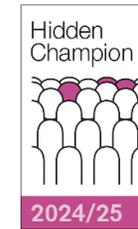
Private Equity

5.000

erfolgreiche Projekte



Strategie & Performance



Einkauf, Transformation, Restrukturierung & Retail Performance Management



20

Standorte weltweit



Hirn
Zukunft denken



Herz
Begeisterung entfachen



Hand
Veränderung gestalten

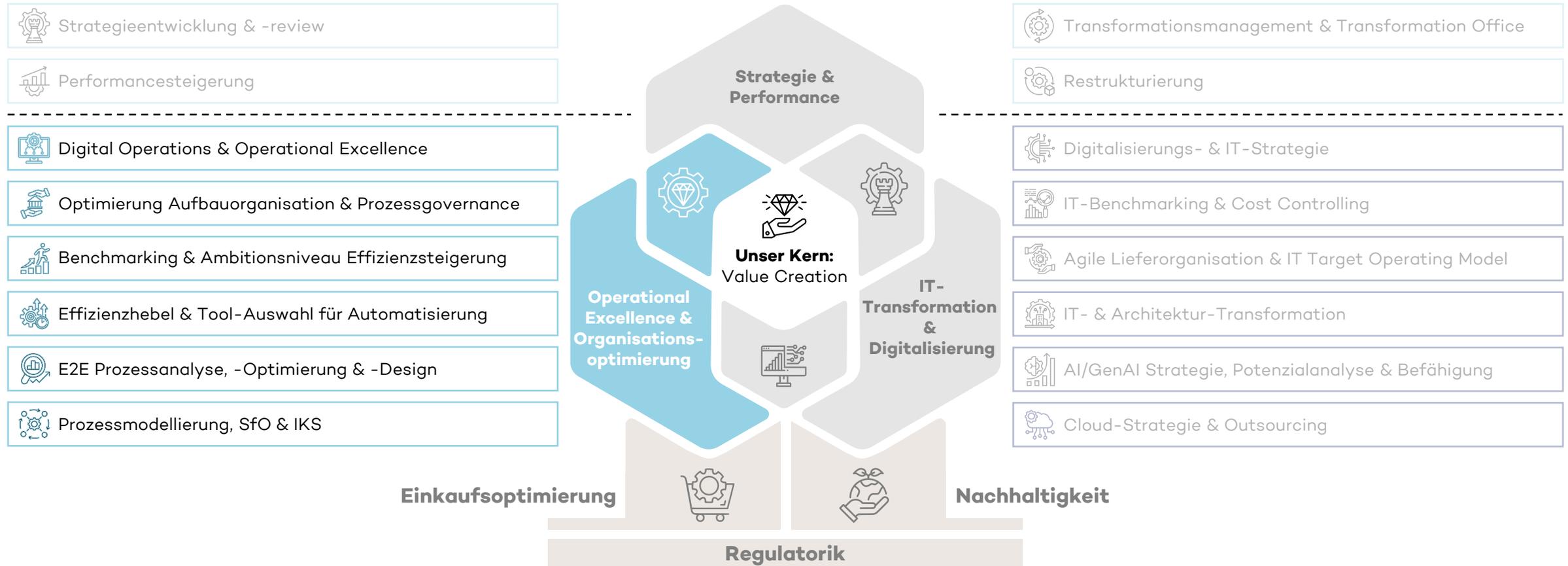
Starke globale Präsenz

H&Z Group + The Transformation Alliance



H&Z Kernkompetenzen Financial Services

Operational Excellence & Organisationsoptimierung ist eine unserer Kernkompetenzen



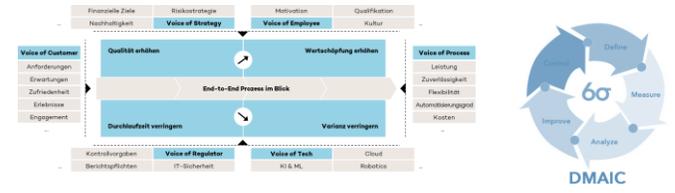
Unsere Werkzeuge und Methodenbibliothek

Wir bringen dabei bewährte Best Practices, Prozesse, Methoden und Benchmarks aus zahlreichen Operational Excellence Projekten ein

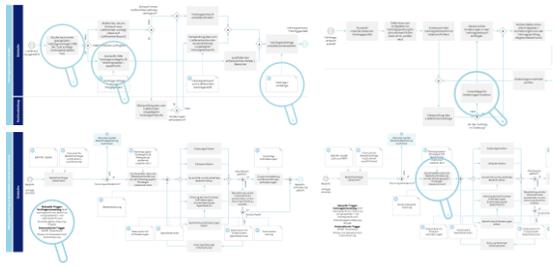


Benchmarks zur Effizienzbewertung

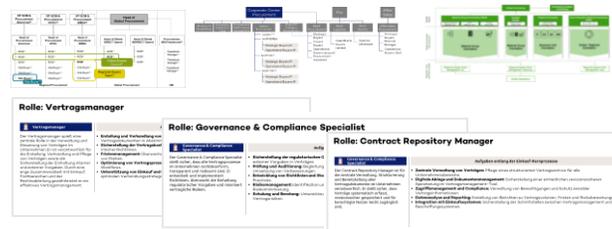
Datenbank mit Optimierungshebeln je Prozess und Prozessschritt



Lean Six Sigma Optimierungsmethodik



Prozesslandkarten und Zielprozesse



Organisationsstrukturen und Rollenbeschreibungen

Prozesssteuerung **KYC** **Dokumentenmngt.**

SIGNAVIO ARIS WebID IDnow. dvelop DocuWare SER

CAMUNDA PEGA UiPath POSTIDENT verimi Fabasoft easyarchive

Vertragsmanagement **Kreditbearbeitung** **KI**

Icercis Agiloft docusign finAPI BANXWARE feedzai

Ironclad oris CONTRACT sirion tink FinLoop posh DataRobot

Best Practices Digitalisierungs- und Automatisierung

Maßnahmen zur Digitalisierung und Automatisierung haben in Operations nicht die gewünschten Effekte erzielt



Angestrebte und erforderliche Effizienzsteigerungen konnten nicht realisiert werden, trotz zahlreicher Projekte zur Prozessoptimierung und Kostensenkung wurden Maßnahmen nicht konsequent umgesetzt.



Gleichzeitig verstärkt der demografische Wandel den Druck zur Digitalisierung und Automatisierung, da der Fachkräftemangel die operative Leistungsfähigkeit zunehmend gefährdet.



Angelaufene Maßnahmen müssen abgeschlossen und neue Potenziale erschlossen werden, um operative Engpässe zu beseitigen, Kundenwünsche zu erfüllen und Raum für Transformation zu schaffen.

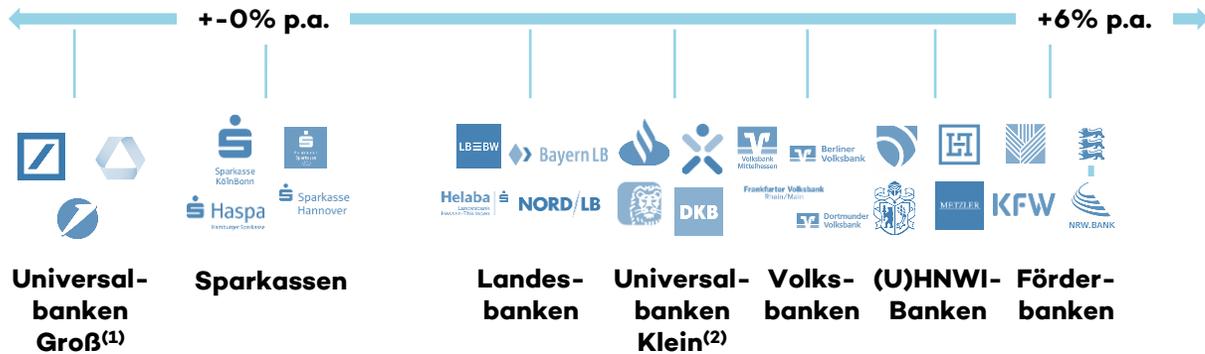
Initiativen zur Produktivitätssteigerung haben nicht die geplanten Effekte erzielt und waren kostspielig – Die Arbeitslast bleibt unverändert hoch, während immer weniger Mitarbeitende zur Verfügung stehen.

Marktsicht

In den letzten 5 Jahren sind Kostenreduktionen trotz Kostensenkungsprogrammen hinter den Erwartungen zurückgeblieben

+3% CAGR

Steigerung Verwaltungsaufwand im Bankensektor
 (Median 2009 - 2023 | 51 Institute)



Quelle: H&Z Financial Service Benchmarking 2024
 (1) Universalbanken Groß: >250 Mrd. € Bilanzsumme
 (2) Universalbanken Klein: <250 Mrd. € Bilanzsumme

Key Takeaways

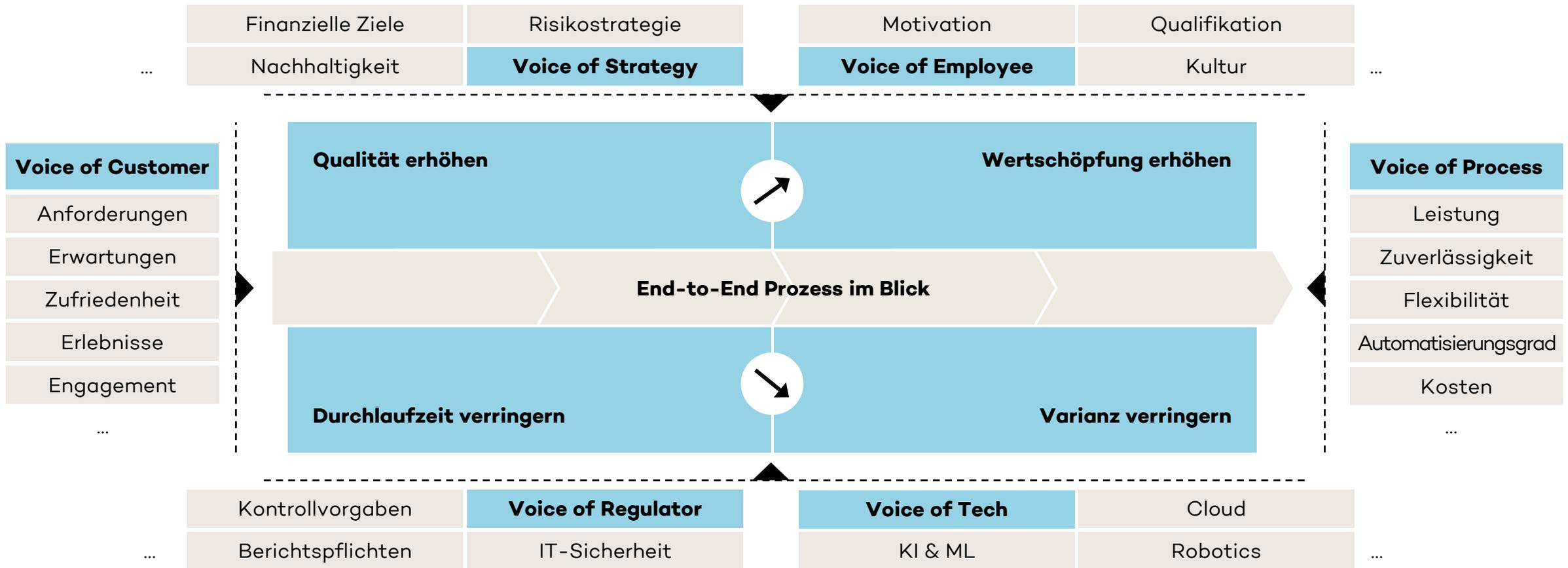
Trotz Kostenprogrammen, Prozessoptimierung und -digitalisierung sind die Verwaltungsaufwände in nahezu allen Finanzinstituten gestiegen

Dies verdeutlicht, dass trotz des hohen Kostendrucks die angestrebten Effizienzsteigerungen nicht erreicht wurden

Dabei besteht in den Instituten in der Regel kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem

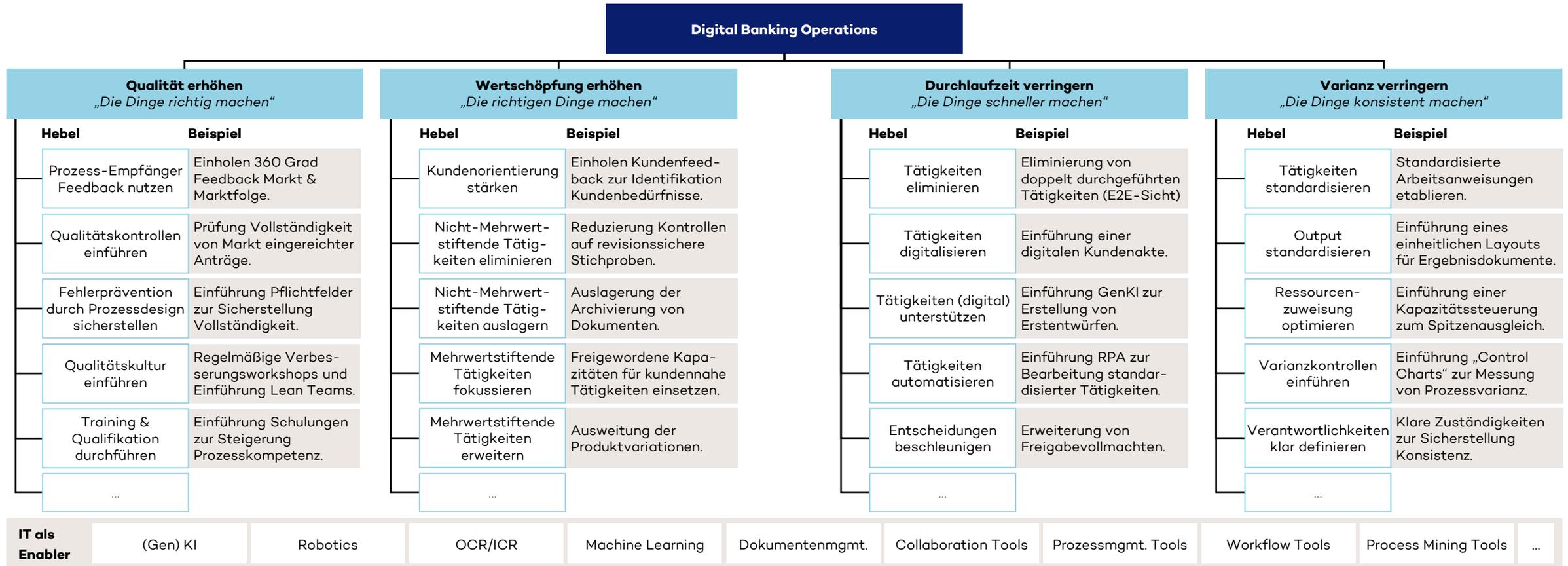
Unser Framework

In Operational Excellence Initiativen betrachten wir Qualität, Wertschöpfung, Durchlaufzeit und Varianz auf Basis strategischer Ziele



Beispielhafte Hebel

Dabei setzen wir konkrete Hebel entlang der vier Dimensionen ein und legen das Ambitionsniveau fest



Unsere Vorgehensweise

Mit unserer Vorgehensweise schaffen wir schnell Transparenz über zentrale Hebel und begleiten umfassende Optimierungsprogramme

Schnellcheck Optimierungshebel



Punktuelle Prozessoptimierung



Ganzheitliche Prozessoptimierung



Vorgehen

- Top-Down-Analyse und Bewertung der Prozesse entlang der Dimensionen Qualität, Wertschöpfung, Durchlaufzeit und Varianz.
- Ergänzung durch Management-Interviews und Workshops.
- Peer Group Vergleiche und Benchmarking

- Entwicklung von Design-Prinzipien der Prozesse unter Berücksichtigung des Umfelds (z. B. Voice of Customer).
- Analyse der Prozesseffizienz unter Berücksichtigung der Dimensionen Qualität, Wertschöpfung, Durchlaufzeit und Varianz.
- Neugestaltung Prozesse, Ableitung Maßnahmen und Begleitung Umsetzung.

- Entwicklung einer E2E-Prozessstrategie inkl. Design-Prinzipien unter Berücksichtigung Umfeld.
- Analyse der Prozesseffizienz.
- Neugestaltung Prozesse und Ablauforganisation, inkl. Rollen & Verantwortlichkeiten.
- Ableitung Maßnahmen und Begleitung Umsetzung.

Mehrwert

- **Gesamthafte Transparenz über Optimierungspotenziale** der Prozesse und Identifikation erster, priorisierter Handlungsfelder.

- **Einzelne optimierte E2E-Kern-Prozesse** abgestimmt auf das Umfeld der Bank (z. B. Kundenanforderung, interne Bedarfe).

- **Neugestaltung der Ablauforganisation, Klarheit über Prozessstrategie** und ganzheitliche Optimierung.

Schnellcheck Optimierungshebel

Mit einem Schnellcheck identifizieren wir im ersten Schritt Optimierungspotenziale entlang des E2E-Prozesses und leiten Handlungsfelder ab

Projektbeispiel: Schnellcheck Optimierungshebel

Kein Potential Hohes Potential

Prozess		Potentiale entlang der 4 Dimensionen der Prozessoptimierung				Gesamtpotential
		Qualität	Wertschöpfung	Durchlaufzeit	Varianz	
Kredit Markt	Beratung	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>Bewertung auf Basis Kundeninput:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesslandkarten ▪ Prozess-Swimlanes ▪ Schriftlich fixierte Ordnung ▪ Arbeitsanweisungen ▪ Organigramme/Rollen ▪ Systemlandschaft ▪ Mgmt.-Interviews ▪ Prozessbeteiligte-Interviews (ausgew.) ▪ Verbesserungs-Workshops ▪ ... </div> <div style="width: 45%; background-color: #f0f0f0; padding: 5px;"> <p>Typische Schmerzpunkte (Beispiel Kredit):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Fehlerquote bei der Vollständigkeit der Anträge ▪ Zeitaufwändige Prüfung nicht-mehrwertstiftender Details ▪ Langwierige, manueller Entscheidungsprozess ▪ Unterschiedliche Prüfstandards je nach Mitarbeiter ▪ ... </div> </div>				
	Erstellung Antrag					
Kredit Marktfolge	Prüfung Antrag					
	Kreditentscheidung					
	Vertragserstellung					
	Kreditbereitstellung					
	Überwachung					
...	Mahnwesen					
...				

H&Z Lösungsportfolio: Operational Excellence & Organisationsoptimierung

In zahlreichen Projekten haben wir unser Lösungsportfolio für Operational Excellence & Organisationsoptimierung erfolgreich eingesetzt

Operational Excellence & Organisationsoptimierung		Ausgewählte Projekte	Mehrwert generiert
<p>Digital Operations & Operational Excellence</p> 	<p>Benchmarking & Ambitionsniveau Effizienzsteigerung</p> 	<p>Zielbild Digital Operations und Marktfolge</p> 	<p>Festlegung Ambitionsniveau zur Produktivitätssteigerung und eines fachlich differenzierten Automatisierungsgrads sowie Unterlegung mit Maßnahmenpaketen.</p>
<p>E2E Prozessanalyse, -Optimierung & -Design</p> 	<p>Effizienzhebel & Tool-Auswahl für Automatisierung</p> 	<p>Benchmarking und Potenzialanalyse Optimierung von Kreditprozessen</p> 	<p>Benchmarking Durchlaufzeit und E2E-Aufnahme des Kreditprozesses. Aufnahmen Kundenanforderungen und Unterlegung mit Effizienzhebeln</p>
<p>Prozessmodellierung, SFO & IKS</p> 	<p>Optimierung Aufbauorganisation & Prozessgovernance</p> 	<p>Neuaufstellung Ablauf- und Aufbauorganisation von Retail- und Firmenkundenvertrieb</p> 	<p>Steigerung Vertriebseffizienz durch Einführung eines digitalen Beratungscenters sowie neuer Vertriebssteuerung und Verzielung</p>
		<p>Aufbau einer Prozessmanagement-Einheit und E2E-Prozessorganisation</p> 	<p>E2E-Aufstellung der Kernprozesse und Prozessmodularisierung sowie Definition Rollenmodell für Prozessverantwortung.</p>

Wir haben die Kreditprozesse einer führenden Bank optimiert, um Effizienz, Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern

Ausgewählte Referenz



**Optimierung
Kreditprozesse
Bank**

Auftraggeber/Sponsor:
**Chief Operating
Officer (COO)**

Beschreibung Projekt

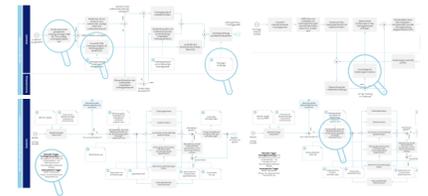
! Ausgangslage

- Der Kunde ist eine führende Privatbank in Europa mit Spezialisierung auf Vermögensberatung und Asset Management.
- Der **Kreditprozess** zeigt erhebliche **Schwächen** mit einer **Durchlaufzeit** von über einer Woche – **deutlich länger** als der **Marktdurchschnitt**.
- Die verlängerten Prozesszeiten **beeinträchtigen** die **Wettbewerbsfähigkeit** der Bank und führen zu einer sinkenden **Kundenzufriedenheit**.

🎯 Zielsetzung

- **Aufnahme** des **End-to-End-Prozesses** vom ersten Beratungsgespräch bis hin zur Auszahlung des Kredites.
- Durchführung von **Interviews** mit dem Management, den operativen Mitarbeitenden und der IT, um **Prozesspotentiale** aus **verschiedenen Perspektiven** zu verstehen.
- Identifikation von **Verbesserungspotentialen** und Bündelung in Handlungsfelder.
- Erstellung **Umsetzungsroadmap** für die Handlungsfelder und Ressourcenplanung sowie Vorschlag Projektorganisation.
- Durchführung Projektmanagement und **Implementierung** der **Optimierungsmaßnahmen** zur **Reduzierung** der **Durchlaufzeit**

Projektergebnisse (Auszug)



Swimlanes nach BPMN 2.0

Maßnahmenkatalog inklusive Priorisierung nach Aufwand-Nutzen

Ausgewählte Referenzen von H&Z und persönliche Referenzen des Financial Services Teams im Bankenumfeld

Kunden aus dem gesamten Bankensektor vertrauen auf die Expertise von H&Z



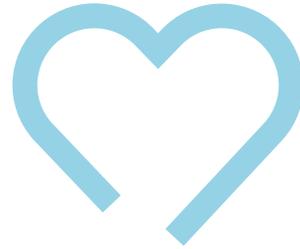
Unser Beratungsansatz

Wir beraten mit Hirn, Herz und Hand



Zukunft denken

Unsere Welt wird sich in den nächsten Jahren stärker verändern als je zuvor. Wir helfen unseren Kunden dabei, sich neu zu erfinden und einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.



Begeisterung entfachen

Wir sind der Funke der überspringt. Wir setzen auf Nähe, schaffen Vertrauen auf allen Ebenen und geben jedem Einzelnen die Chance, sich zu beteiligen. So entsteht Erfolg.



Veränderung gestalten

Wir geben Rückhalt. Unsere Berater sind vor Ort, hören zu und packen mit an. Wir bauen Widerstände ab, erzeugen Mut zum Aufbruch und ebnen den Weg für Spitzenleistungen.

Aktuelle Nachrichten aus der Presse

H&Z wurde von brand eins als Nr. 1 Beratung für Einkauf & Supply Chain Management ausgezeichnet

H&Z erneut von brand eins als beste Unternehmensberatung für Einkauf und Supply Chain Management ausgezeichnet

Auch 2025 wurde H&Z von brand eins und Statista für seine exzellente Beratungsleistung anerkannt und als Spitzenreiter im Bereich Einkauf und Supply Chain Management ausgezeichnet.

Diese renommierte Auszeichnung basiert auf den direkten Bewertungen von Kunden und Mitarbeitenden und bestätigt die herausragende Fachkompetenz von H&Z – vielen Dank für Ihr positives Feedback!





Sven C. Schumacher

Partner

+49 172 24 99 849

sven.schumacher@hz.group



Oliver Wehrkamp

Associate Partner

+49 151 14 60 4008

oliver.wehrkamp@hz.group



Sönke Mehrrens

Senior Manager

+49 151 100 84 595

soenke.mehrrens@hz.group



H&Z Unternehmensberatung GmbH

Max-Joseph-Straße 6, 80333 Munich

+49 89 24 29 69 0

