

Mehr leisten mit weniger: Wie gesunde Organisationen den Wandel meistern

H&Z Kompetenzpapier | München

A member of  The Transformation Alliance



Überblick Marktumfeld

Durch den anhaltenden Druck im Markt und kontinuierlichen Kostenauftrieb bleibt Transformation strategische Priorität

STELLEN- UND FILIALABBAU *FAZ, März 2025*

Deutsche Bank baut Stellen ab und schließt Filialen

Von Hanno Mußler
20.03.2025, 15:45 Lesezeit: 3 Min.



„Banken bieten Stabilität, aber sie müssen agiler werden“

Jasmin Büchner ist CPO bei BNP Paribas und Speakerin beim HR Forum Banking. Sie spricht darüber, was die BNP tut, um attraktiv für Talente zu sein und welche Stolpersteine es dabei gibt.

Private banking magazin, März 2025

UM VON DER BVR-PROBLEMLISTE ZU VERSCHWINDEN

Zwei Genobanken in Franken wollen sich durch Fusion retten

UNTER NEUEM CEO *Handelszeitung, Januar 2025*

Julius Bär soll massiven Stellenabbau planen

Bei der Bär-Bank steht die Kostensenkung im Fokus. Hunderte von Jobs sind von der Massnahme betroffen. Auch die GL soll verkleinert werden.

FINANCE *Business Insider, Februar 2025*

HSBC unveils cost cuts in drive to create a 'simple, more agile, focused bank'

Personalwirtschaft, April 2025

Hessenschau, März 2025

Kleine Häuser zunehmend überfordert

Immer mehr Fusionen bei Sparkassen und Volksbanken

Commerzbank

Handelsblatt, Mai 2025

Management und Betriebsrat vereinbaren Rahmen für Stellenabbau

Commerzbank-Vorstand und Arbeitnehmervertreter haben sich darauf verständigt, beim geplanten Abbau von 3900 Arbeitsplätzen vor allem auf drei Instrumente zu setzen. Auch Abfindungen werden gezahlt.

Financial Times, November 2024

Deutsche's private bank fires over 100 senior bankers in cost-cutting drive

Frankfurt-headquartered lender has imposed demanding targets on underperforming unit

IT Finanzmagazin, Mai 2025

STRATEGIE

13. Mai 2025

UniCredit forciert digitale Transformation: Kooperation mit Google Cloud





GLEICHE LEISTUNGSSTÄRKE MIT WENIGER KAPAZITÄTEN – GESUNDE ORGANISATIONEN ALS GRUNDLAGE

ERTRÄGE STEIGEN, STRUKTURELLE KOSTENTREIBER BESTEHEN

Die Profitabilität wurde bereits gesteigert, aber nicht nachhaltig gesichert. Kostensenkung bleibt „Dauerbrenner“ in Transformationen.

OBERFLÄCHLICHE DIGITALISIERUNG STATT STRUKTURELLE ERNEUERUNG

Veraltete IT-Systeme und technische Schulden bremsen Innovation – Effizienz entsteht nicht durch neue Tools sondern durch strukturelle Erneuerung.

FUNKTIONALE HIERARCHIEN STATT FLEXIBLE ZUSAMMENARBEITSMODELLE

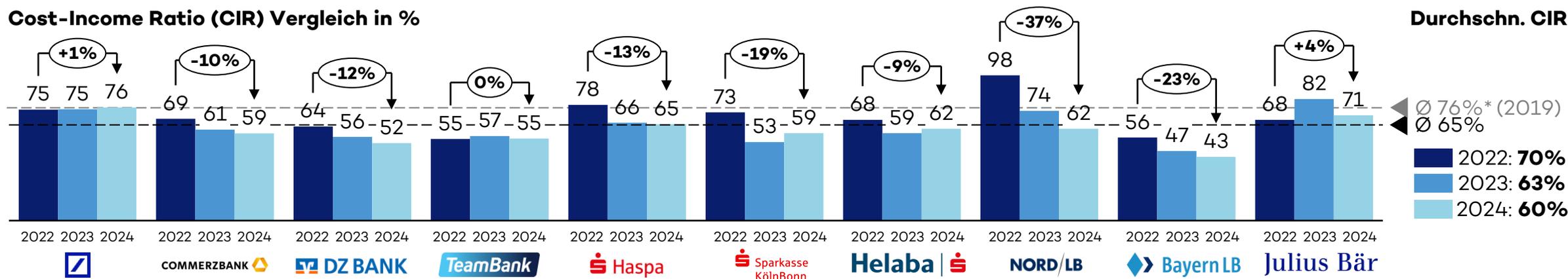
In modernen Zusammenarbeitsmodellen müssen hierarchische Muster aufgebrochen und Agilität mit E2E-Verantwortung sichergestellt werden.

Benchmarking & Markteinschätzung

Marktauszug

Kostensenkung und Effizienzsteigerung stößt an ihre Grenzen, wenn die strukturelle Transformation ausbleibt

Cost-Income Ratio (CIR) Vergleich in %



- In den letzten Jahren haben insbesondere Großbanken Kosten-Konsolidierungsprogramme durchgeführt und konnten ihre CIR, insbesondere in Verbindung mit steigenden Zinserträgen, durchschnittlich um ca. 25-30% senken
- Dabei wurde das Geschäftsmodell weiter fokussiert sowie IT-Plattformen konsolidiert und modernisiert
- Aufgaben wurden gebündelt, manuelle Tätigkeiten, die digitalisiert werden konnten sind weggefallen
- Zugleich werden mehr Kapazitäten und neue Skills in anderen Bereichen benötigt (z.B. KI, Automatisierung, IT)
- Kostensenkungsprogramme wurden in Teilen ohne strukturelle Transformation durchgeführt
- Prozesse und Organisation passen häufig nicht zu der neuen Aufstellung und den aktuellen Rahmenbedingungen

* Durchschnitt CIR gesamter Deutscher Bankenmarkt im Jahr 2019, gemäß Erhebung Deutsche Bundesbank

Organisationsoptimierung: Trends und Best Practices

Aktuelle Trends sprechen für flexible und schlanke Strukturen – Erhöhung Effizienz und Leistungsfähigkeit bei gleichbleibender Kapazität

1 „Decoupling“ – Dezentrale Struktur in Geschäfts- und Unternehmensfunktionen

Entscheidungsfindung und Entflechtung der Orga., um Geschwindigkeit und Marktnähe zu erhöhen

2 Agile und adaptive Organisationen

Agile und dynamische Teams; projektbasierte Einheiten, die sich flexibel skalieren lassen; autonome Teams und OKR*-basierte Steuerung

3 Reduzierung von Hierarchien & Stärkung Teams

Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an Teams und untere Mngmt.-Ebenen, zur Erhöhung der Geschwindigkeit, Autonomie zu stärken und Teams mehr Verantwortung zu übertragen

4 Flexible Ressourcen

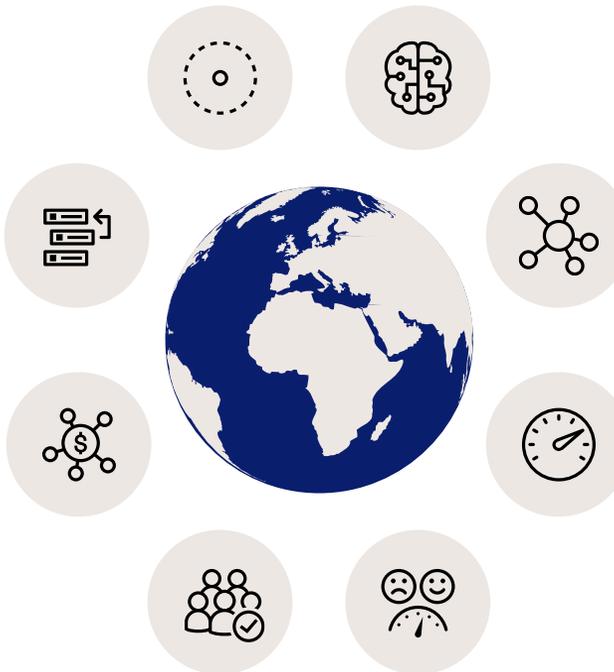
Vom manuellen Kapazitätsausgleich zu flexiblen Kapazitäten und autonomen Teams

1

2

3

4



5 Outsourcing

Reduzierung der Kosten und Flexibilisierung der Kapazitäten durch Auslagerung von Aufgaben

6 Steigerung der Effizienz durch Digitalisierung

Digitalisierung und KI zu Verbesserung der Prozesseffizienz, indem Aufgaben konsolidiert werden und weniger Personalaufwand nötig ist; Automatisierung von transaktionalen Tätigkeiten

7 Datengestützte Unternehmensführung

Ersetzung von hierarchischen Kontrollen durch datengesteuerte, dezentrale Entscheidungsfindung

8 Teamorientierte Anreizsysteme

Stärkung der Teams und ihrer Entscheidungsfindung durch Einführung von Teamkennzahlen (KPIs) zur Steuerung – Incentivierung von Teamzielen

*OKR (Objectives and Key Results) ist ein Framework, das Unternehmen und Teams dabei hilft, ihre Ziele zu definieren und zu verfolgen

Beispiel: Flexible Ressourcen

Projektbeispiel

Drei Modelle für flexibles Ressourcenmanagement: Vom mechanistischen Kapazitätsausgleich zu flexiblen Kapazitäten und autonomen Teams



	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jährliche Anpassung des Ressourceneinsatzes ▪ Kapazitäts- und Budgetanpassungen zwischen Teams/Geschäftseinheiten ▪ Geringe Flexibilität unter dem Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibler Ressourcenpool ▪ Bedarfsorientierte Nutzung durch Projekte ▪ Agile Teams ▪ Spezialisierung der Teams 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonome funktionsübergreifende Teams ▪ OKR*-gesteuert ▪ Unabhängig bei der Festlegung und Durchführung von Maßnahmen
--	---	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz bei dem Einsatz von Ressourcen ▪ Bedarfsorientiert ▪ Balance zwischen Stabilität und Anpassungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität ▪ Anpassungsfähigkeit ▪ Bedarfsorientiert ▪ Projektorientiert ▪ Einsatz von Expertenwissen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität ▪ Geschwindigkeit ▪ Agilität ▪ Innovation ▪ Motivation
--	--	---	---

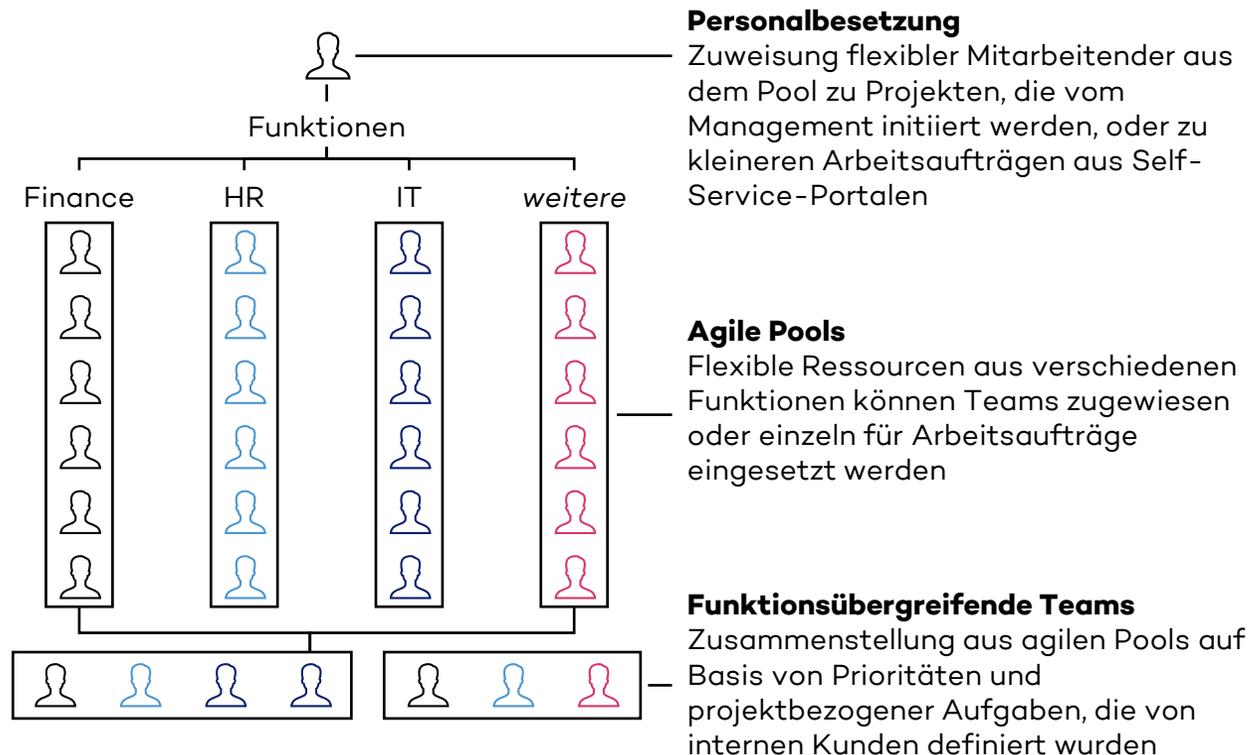
Markt-trend**

*OKR (Objectives and Key Results) ist ein Framework, das Unternehmen und Teams dabei hilft, ihre Ziele zu definieren und zu verfolgen

** Beispielhafter Auszug aus Marktsicht

Beispiel: Agile Pools in allgemeinen und administrativen Funktionen (G&A)

Flexible Kapazitäten in den G&A-Funktionen: Agiles Pooling kann die Leistung in Zeiten hoher Auslastung steigern



Hintergrund

- In **G&A-Funktionen** (allgemeine & admin. Funktionen) werden „spezialisierte“ und „generalistische“ Aufgaben täglich von den verschiedenen Teams erledigt
- **Bündelung der Aktivitäten** nach erforderlichem Kompetenzniveau trägt dazu bei, Kapazitäten flexibler auf Grundlage vorhandener Fähigkeiten zuzuweisen
- „**Generalisten**“ können über G&A-Funktionen hinweg mit allgemeinen Aufgaben betraut werden
- „**Spezialisten**“ führen weiterhin Expertenaufgaben aus
- Je nach Aufgabe können **funktionsübergreifende Teams** nach dem erforderlichen Kompetenzniveau zusammengestellt werden (z.B. projektbezogen)

Voraussetzungen

- **Klare und effiziente Prozesse** für allg. Aufgaben, damit Generalisten diese einheitlich ausführen
- **Gruppierung von Aktivitäten** nach dem erforderlichen Fachwissen
- **Dedizierte Funktion für die Personalbesetzung**, um Teams entsprechend dem Bedarf zu besetzen



Effekt: Effizienzsteigerung von bis zu 20%

H&Z TARGET OPERATING MODEL FRAMEWORK



Das Target Operating Model Framework...

...ist eine **bewährte Methode** für Organisationsdesign und -entwicklung bei H&Z

...bietet eine **ganzheitliche Perspektive** auf die Funktionsweise eines Unternehmens

...ermöglicht die zukünftige Organisation **systematisch zu entwickeln** und **alle relevanten Dimensionen** optimal in Balance zu bringen

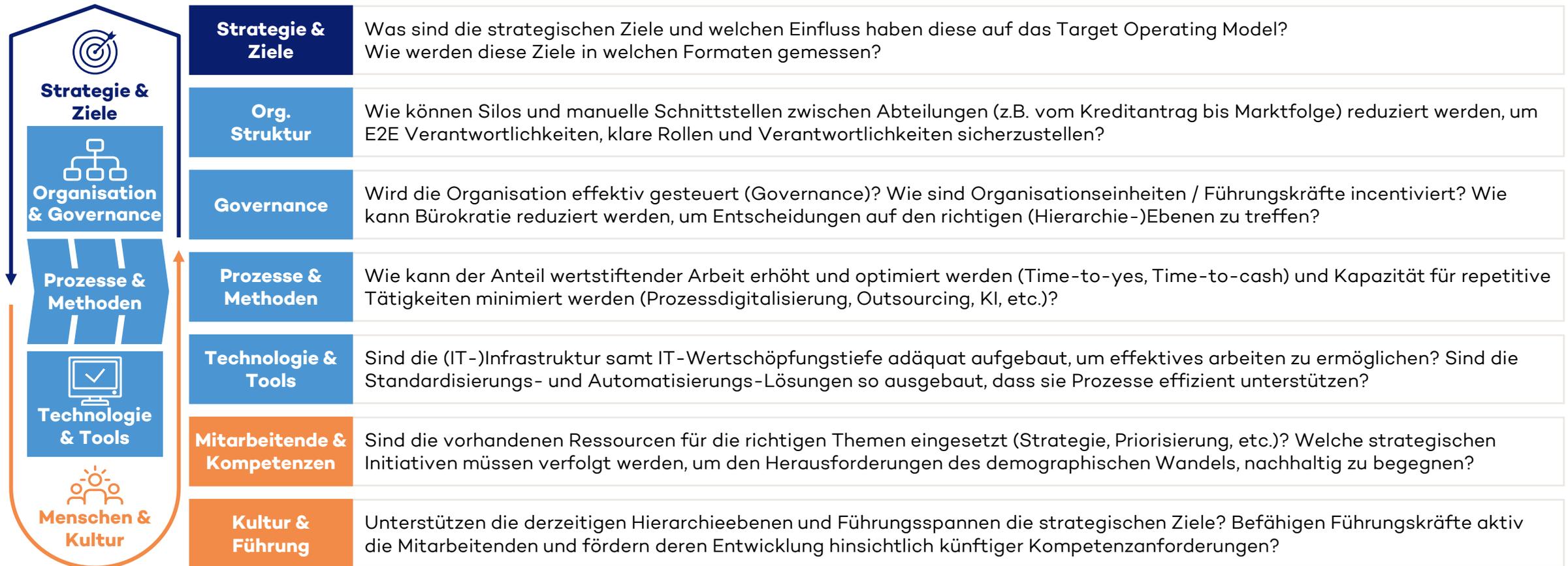
...nimmt **strategische Ziele** als Basis für die Entwicklung von **Szenarien für Prozesse und Aufbauorganisation**

...testet und synchronisiert die Szenarien **in iterativen Schleifen** und bindet **Schlüsselpersonen früh ein**

...stellt sicher, dass am Ende ein **abgestimmtes und synchronisiertes Target Operating Model** entsteht, welches die strategischen Ziele optimal unterstützt

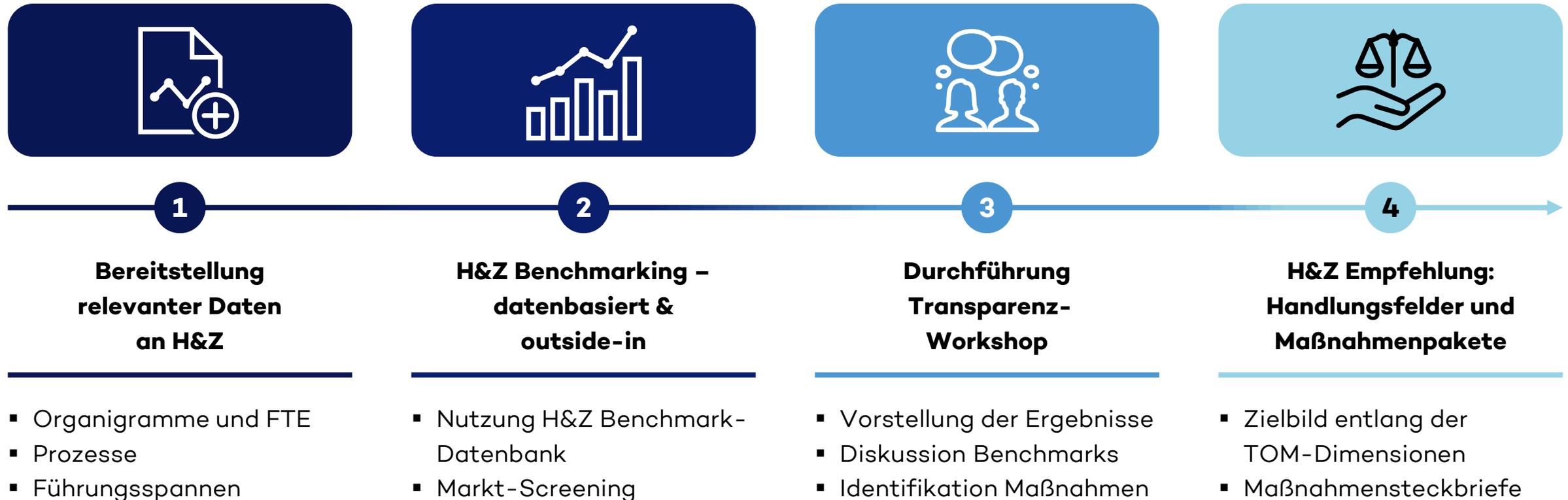
Leitfragen zur Optimierung

Entlang der Target Operating Model Dimensionen werden systematisch relevante Maßnahmen identifiziert



Unser Angebot für Sie

Sie kennen Ihre Organisation, wir kennen Ihre Benchmarks – Transparenz über die Performance ihrer Organisation in einem 1-tägigen Workshop





Oliver Wehrkamp

Associate Partner – Head of
Financial Services Industry
+49 151 14604008
oliver.wehrkamp@hz.group



Patrik Soltendieck

Partner – Head of
Organizational Design
+49 172 2499830
patrik.soltendieck@hz.group



Jacqueline Van Der Meirschen

Senior Project Manager
+49 173 2165213
jacqueline.meirschen@hz.group



Andreas Mack

Project Manager
+49 151 14626940
andreas.mack@hz.group



Philip Gibson

Senior Consultant
+49 151 14604023
philip.gibson@hz.group



H&Z Unternehmensberatung GmbH
Max-Joseph-Straße 6, 80333 Munich
+49 89 24 29 69 0

