

# Nachhaltige Ressourcenoptimierung Effizienzen dauerhaft verbessern

Was Sie  
erwartet

## Gute Gründe für Kostenmanagement

- Warum Effizienzsteigerung weiter an Relevanz gewinnen wird

## Strategisches Kostenmanagement @ EGC

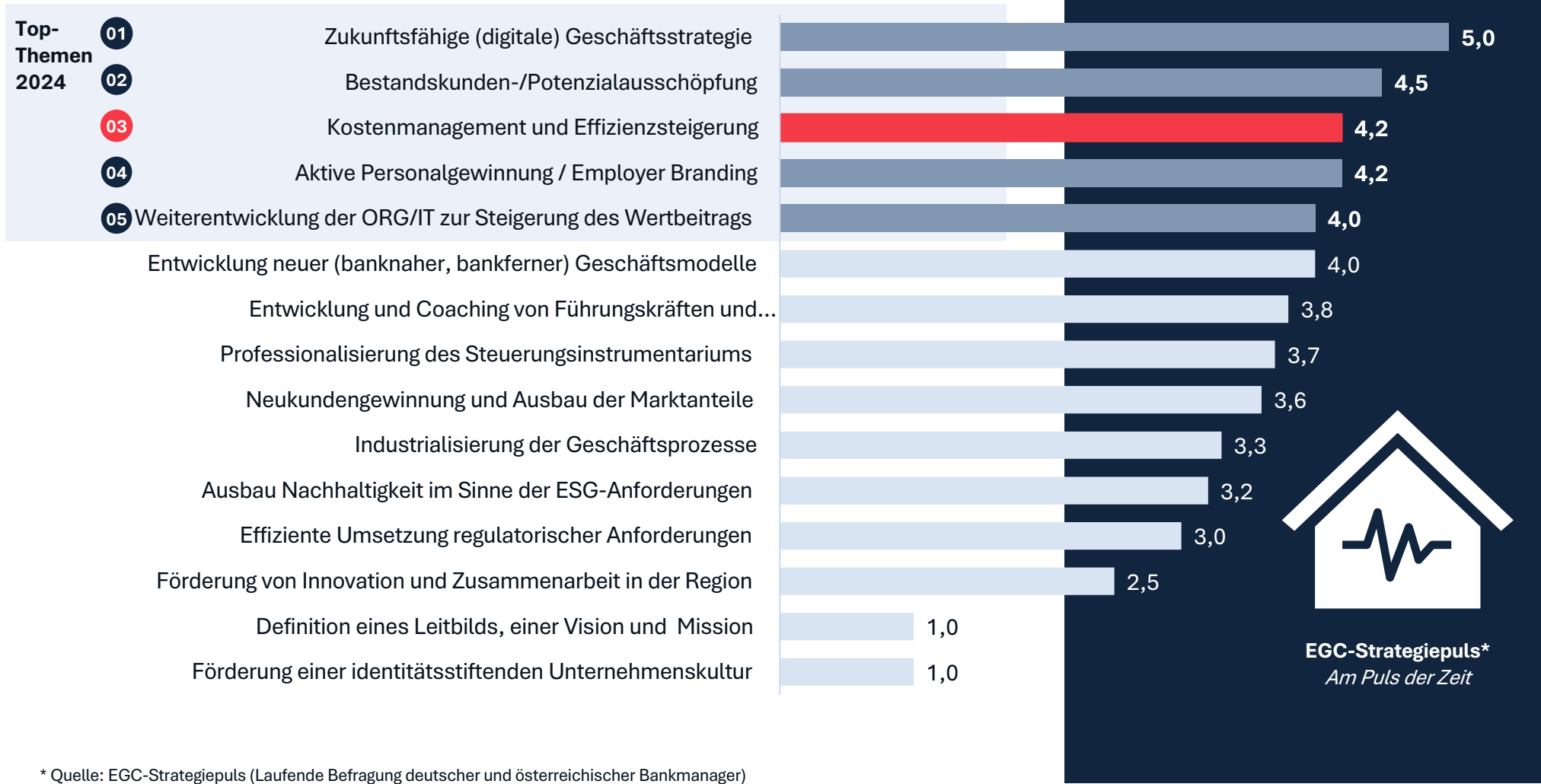
- Was wir anders machen

## Nachhaltige Ressourcenoptimierung in fünf Schritten

- Ihr dauerhafter Nutzen ohne „Projektabo“



# EGC-Strategiepuls bestätigt Kostenmanagement/ Effizienzsteigerung als aktuelles TOP 3-Thema



\* Quelle: EGC-Strategiepuls (Laufende Befragung deutscher und österreichischer Bankmanager)  
Fragestellung: Wie relevant sind die folgenden Herausforderungen für Ihr Institut?; Stand 2024, n = 174

# Bei aktuell -noch- guten Ergebnissen wird die Effizienzsteigerung 2025 an Relevanz gewinnen

## EGC-Thesen zur Entwicklung wesentlicher Ergebniskomponenten<sup>1</sup>

Zins-  
überschuss



- Zinsüberschuss aufgrund Zinswende zuletzt massiv gestiegen („Geschäftsmodell funktioniert wieder“)
- Aktuell in vielen Fällen stagnierendes/rückläufiges Zinsergebnis aufgrund Verteuerung der Passivseite

Provisions-  
überschuss



- Wertpapierboom der vergangenen Jahre ist beendet
- Zuwachsraten im Kundengeschäft werden sich deutlich verlangsamen oder sogar negativ werden

Personal-  
aufwand



- Steigende Personalaufwände durch tarifliche und demographische Entwicklung
- Erhebliche Personalbeschaffungsprobleme werden zum Teil auch zu höheren Gehältern führen

Sach-  
aufwand



- Inflationseffekte derzeit geringer als befürchtet – unsichere weitere Entwicklung
- Anhaltender Investitionsbedarf in IT/Digitalisierung sowie Modernisierung von Gebäuden/Büroflächen

Risiko-  
ergebnis



- Konjunkturelle und industriepolitische Entwicklung führt zu steigenden Kreditausfällen
- Massiver Anstieg Insolvenzen: Existenz Unternehmen durch Kombination aus hohen Energiepreisen und Konsumentenzurückhaltung gefährdet

Betriebs-  
ergebnis



- Betriebsergebnis wurde in den letzten Monaten durch gestiegenen Zinsüberschuss dominiert
- Betriebsergebnis gerät von der Aufwands- u. Risikoseite wieder unter Druck

<sup>1</sup> Tendenzaussagen zu deutschen Genossenschaftsbanken – individuelles Geschäftsmodell zu betrachten

# Strategisches Kostenmanagement @ EGC

## Unsere Lösungen im Überblick

### Ihre Herausforderungen

- ! **Unklare Ausgangslage und Handlungsfelder**
  - Eingeschränkte Transparenz über Kostenstrukturen
  - Fehlender Konsens über Handlungserfordernisse
- ! **Angespannte Ressourcensituation**
  - Ergebnissituation erfordert Maßnahmen zur Reduktion von Personal-/ Sachkosten
  - Effizienzsteigerung als Antwort auf personelle Engpässe
- ! **Aktive Steuerung von Investitionen**
  - Investitionen in IT, New Work, etc. erfordern "Gegenfinanzierung"
  - Sachaufwand wird vielfach lediglich verwaltet

### Unsere Lösung

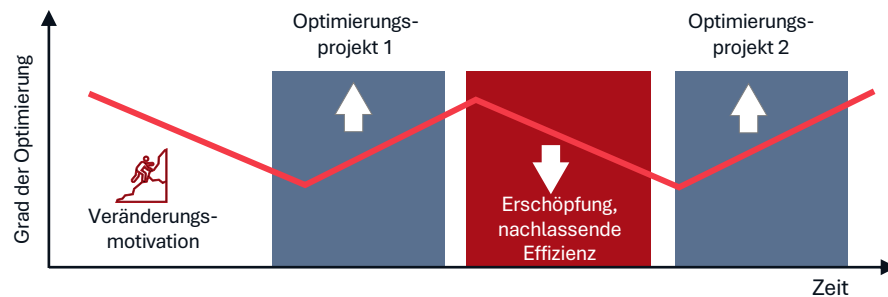


### Ihre Mehrwerte

- ✓ **Transparenz im Untersuchungsbereich**
  - Herstellung von Transparenz in zentralen Handlungsfeldern
  - Basis für zielgerichtete Zukunftsentscheidungen
- ✓ **Kurzfristige und nachhaltige GuV-Effekte**
  - Kurzfristige Erreichung des Zielniveaus
  - Dauerhafte GuV-Wirkung über Zusammenarbeitsmodell
- ✓ **Sachkosten als Chance**
  - Strategiekonforme Steuerung der Sachkostenblöcke (Investition vs. Effizienz)
  - Aktive Bewirtschaftung durch Kostenverantwortliche

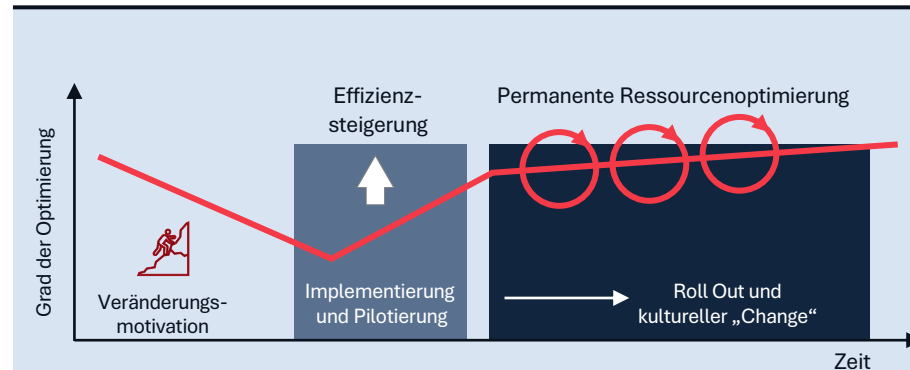
# Mit unserem Mehrwert-Ansatz werden die typischen Nebeneffekte „klassischer“ Kostenprojekte vermieden

## Wirkungsweise klassischer Optimierungsprojekte



- Große, zentral gesteuerte Spar- bzw. Effizienzsteigerungs-Programme weichen häufig deutlich von geplanten Zielgrößen ab:
  - Mangelnde Akzeptanz, insb. bei Führungskräften/Management (Optimierung durch externen Druck)
  - Objektive Zeitdifferenz zw. Potenzial-Identifikation und Realisierung, neue Rahmenbedingungen führen fast immer zum Aufweichen der Ergebnisse
- Zusätzlich entstehen durch Effizienzprogramme „unter Druck“ unerwünschte, jedoch unvermeidliche Kollateralschäden (Demotivation, Fluktuation, Qualitätsverschlechterungen, Arbeitsrückstände, ...), die im Anschluss ihrerseits wieder mit eigenen „Changeprojekten“ oder „Kulturoffensiven“ geheilt werden sollen

## Wirkungsweise EGC-Ansatz



- Dauerhafte GuV-wirksame Kostensenkung bzw. -begrenzung bei Personal- und Sachaufwand in zwei Stufen:
  - 1. Stufe: Kurzfristige Realisierung des erforderlichen Ziel-Niveaus (i.R. der Pilotierung)
  - 2. Stufe: Dauerhafte, laufenden Optimierung des Ressourcenverbrauchs
- Befähigung der Führungskräfte der Organisation, Ressourcenallokation dauerhaft strategiekonform und kulturschonend selbstverantwortlich zu optimieren
- EGC-Ansatz setzt auf Ordnungs- und Wirkungs-Elemente in einer dauerhaften Inhouse Lösung - Projekt dient der Einführung dieses „internen Systems“

# Optimierung erfolgt in fünf Schritten – dauerhafter Steuerungskreislauf als zentrales Projektergebnis: „Gekommen, um zu bleiben“

Externer Review auf laufende Umsetzung  
(z.B. 1mal p.a.) optionaler Bestandteil

## Einmalig im Projekt

### Bestandsaufnahme 1

- Aufnahme der vorhanden (Struktur-) Elemente im Personal- und Sachkostenmanagement (MAK-Entwicklung, Reporting, Projekte, Ergebnisse, etc.)
- Durchführung von Impulsgesprächen sowie Online-Befragung mit/von Führungskräften zur Bestandsaufnahme der kulturellen Elemente



### Benchmarking/Analyse optional

- Detaillierung der Ausgangssituation im Untersuchungsbereich
  - Aufgabenzuordnung
  - Detail-MAK-Ausstattung
  - Projektrelevante Besonderheiten in den einzelnen Organisationseinheiten
  - Benchmarking mit Referenzwerten
- Aufzeigen wesentlicher Abweichungen/ Potenziale

## Dauerhafter Steuerungskreislauf

### Festlegung Ambitionsniveau 2

- Erhebung der relevanten Rahmenbedingungen aus der strategischen Planung
- Strategiekonforme Festlegung Ambitionsniveau für einzelne Einheiten
- Ableitung strategischer Leitplanken aus Ambitionsniveau (Grundsatzausrichtung, u.a. Standards, Kommunikation...)

### Beschreibung Zielbild(er) 3

- „Zero Base“- Beschreibung des Zielbildes je Verantwortungsbereich (Funktions-umfang, Leistungsspektrum, Ressourcenausstattung) durch Führungskräfte bei Maßgabe der Zielwerte
- Ableitung konkreter Maßnahmen zur Umsetzung des Zielbildes durch Führungskräfte
- EGC-Review auf Zielbilder und Maßnahmen

### Rückkopplung/ Beschlussfassung 5

- Workshop(s) mit Gesamtvorstand (Ressourcenboard) zur Beurteilung der aggregierten und bereichsbezogenen Effizienz-Potenziale
- Verabschiedung der Maßnahmen zur Realisierung der Potenziale
- Ggf. Beauftragung einer Überarbeitung
- Retrospektive auf die Zusammenarbeit im Team

### Teambuilding 4

- Bereichsübergreifende Diskussion der einzelnen Zielbilder in End-to-End-Wertketten (alle OE, Moderation EGC)
- Strukturierte Qualitätssicherung und Feedback (Bewertung Reifegrad) durch Führungskräfte untereinander
- Weitere Detaillierung/Erarbeitung von Maßnahmen zur Realisierung der Zielwerte

# Ambitionsniveau ist institutsspezifisch festzulegen – davon abhängig sind die notwendigen Maßnahmen



## PRINZIPDARSTELLUNG

**Bestandsaufnahme/Analyse**

**Ambitionsniveau/  
Zielgröße**

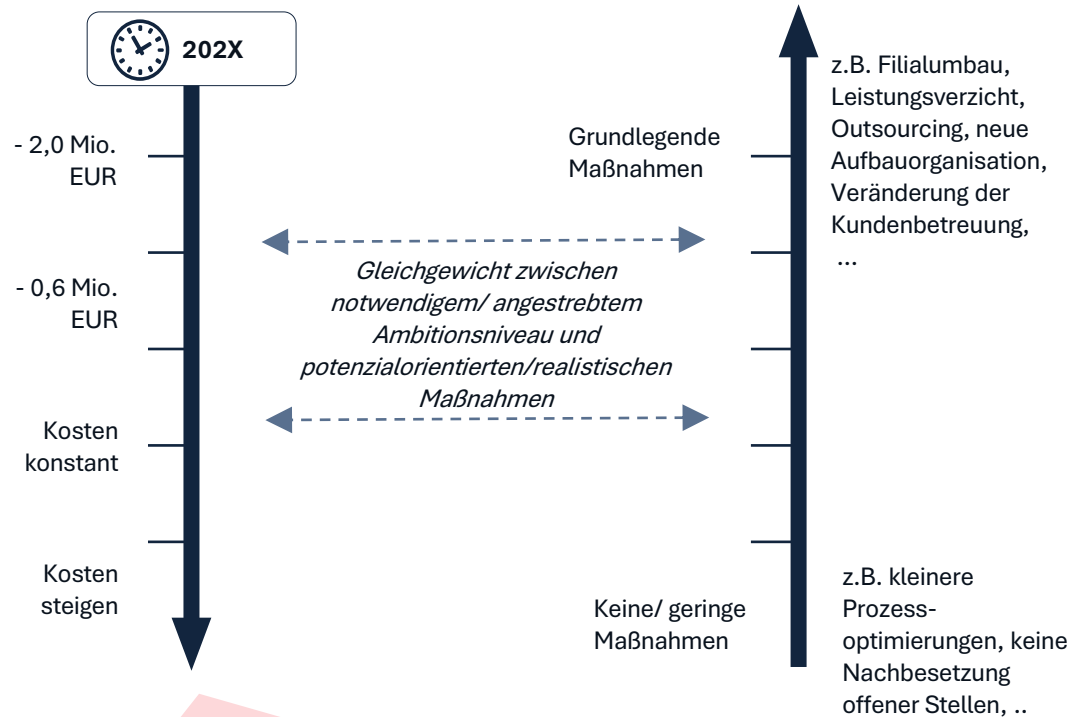
**Leitplanken/Maßnahmen/  
Konsequenz**

**Impulsgespräche  
Vorstand/  
Führungskräfte**

**Betriebswirtschaftliche Ausgangslage**

**Strategische  
5-Jahres-Planung**

**Personalwirtschaftliche Kennzahlen**



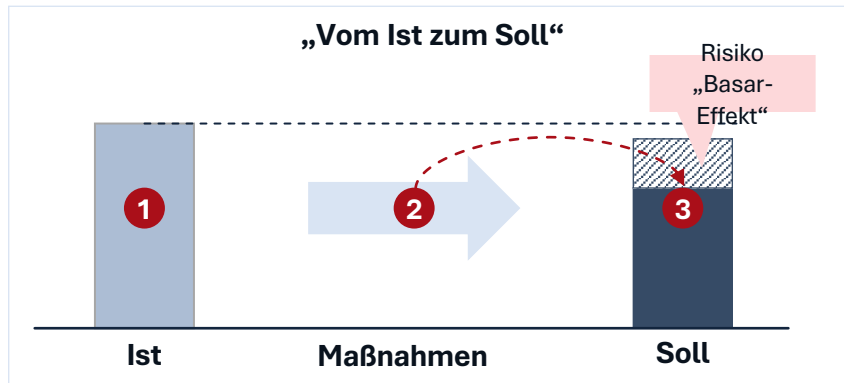
Ambitionsniveau Gesamtbank wird differenziert auf die einzelnen Einheiten herunter gebrochen – kein Rasenmäherprinzip!



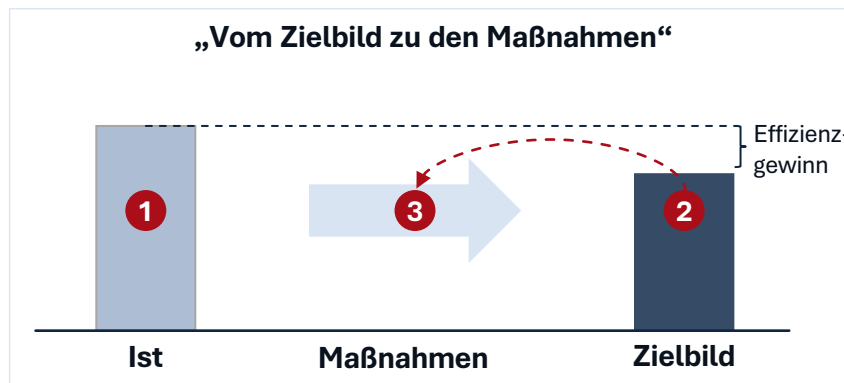
# Auf Basis Ambitionsniveau (je Bereich) entwickeln Verantwortliche passende Zielbilder und Maßnahmen



## PRINZIPDARSTELLUNG



- Suchen/Erarbeiten von Maßnahmen, um den Status Quo zu verbessern (hier: Effizienz zu steigern)
- Die Summe der (akzeptierten) Maßnahmen ergibt den neuen (Soll-)Zustand
- ✗ Maßnahmen orientieren sich oftmals am Ist-Zustand
- ✗ Gefahr eines „Basar-Effekts“ (Maßnahmen werden zerredet bzw. wegverhandelt) → Erforderliche Zielwerte werden nicht vollständig erreicht



- Zunächst wird das angestrebte Zielbild näher beschrieben
- Erst auf dieser Grundlage werden im Abgleich mit dem Ist-Zustand die Maßnahmen abgeleitet
- ✓ Maßnahmen orientieren sich am angestrebten Zielbild
- ✓ Ansatz fördert Kreativität und „out of the box“-Denken
- ✓ Transparente Kosten-Nutzen-Entscheidung, ob Effekte aus Maßnahmen für Erreichen des Zielbildes akzeptiert werden

EGC-  
Ansatz



# Zentrales Element nachhaltiger Ressourcenoptimierung sind bereichsübergreifende Wertketten



## GRUNDPRINZIP

### Zusammensetzung der Wertketten

- Wertketten werden auf Basis des Geschäftsmodells und der strategischen Geschäftsfelder (SGF) der Bank gebildet, sie bilden die wesentlichen Leistungszusammenhänge „End-To-End“ ab
- I.d.R. gibt es eine Wertkette je (Vertriebs-)SGF mit der Zusammensetzung
  - direkte Vertriebsverantwortliche
  - Vertriebsmanagement/-unterstützung
  - Marktfolge-Einheiten
  - relevante Querschnittsfunktionen
- „Marktferne“ Einheiten mit Gesamtbankbezug werden in einer eigenen Wertkette zusammengefasst (Stabsbereiche/Corporate Center): in vielen Fällen Vorstand als Kunde bzw. „Aufwands-treiber“
- Es gilt der Grundsatz: Jede Organisationseinheit ist in mindestens einer Wertkette vertreten
- Zu unterscheiden ist die originäre Mitwirkung/Zusammensetzung aufgrund der operativen Aufgaben von einer evtl. Querschnittsfunktion, Mehrfachbeteiligungen sind daher unvermeidbar



### Charakteristik der Arbeit in den Wertketten

- Ressourcenoptimierung ist originäre Führungsaufgabe - auch und gerade für die Bereichsebene
- Wertketten sind feste Arbeitsgemeinschaften der Bereichsleiter, d.h. Formate zur dauerhaften Ressourcenoptimierung
- Alle Wertkettenteilnehmer haben die gleichen Rechte und Pflichten im Sinne einer aktiven Rolle
- Teilnehmer an Wertketten ...
  - tauschen sich regelmäßig und eigenverantwortlich zu Zielbildern, Optimierungsvorschlägen und insb. bereichsübergreifenden Potenzialen aus
  - nehmen gegenseitige Qualitätssicherung vor, heben so Synergieeffekte und vermeiden Einsparvorschläge zu Lasten anderer Einheiten
  - bearbeiten Themen/Maßnahmenvorschläge und binden hierfür die erforderlichen weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter ein
  - initiieren bei größeren/komplexeren Maßnahmen eigene Projekte zur Erarbeitung/Umsetzung der Effizienzsteigerung
  - unterstützen sich methodisch, lernen von den Anderen

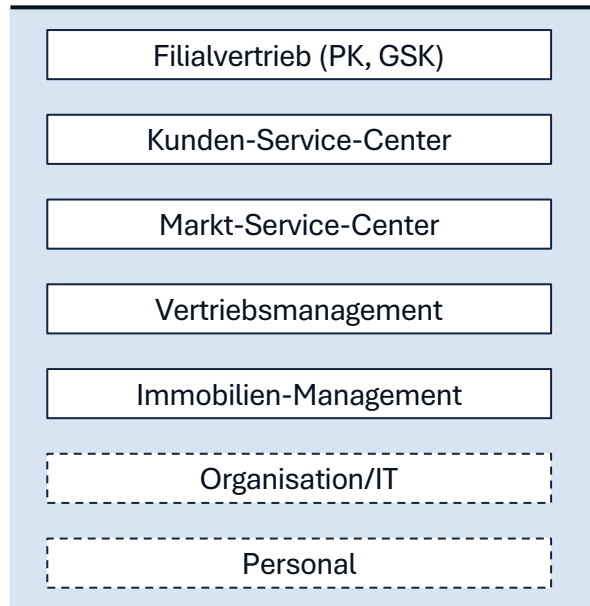


# Dauerhafte Ressourcenoptimierung erfolgt entlang bereichsübergreifender Wertketten

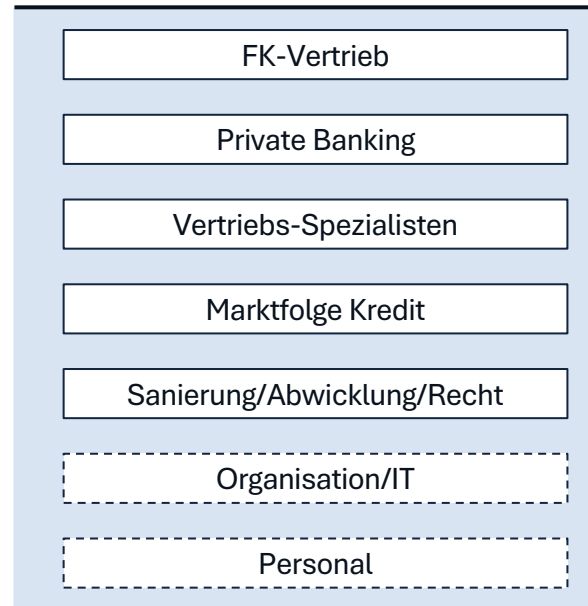


## GRUNDPRINZIP

### Wertkette Retail/ Mengengeschäft



### Wertkette Individualgeschäft



### Wertkette Stabsbereiche



#### „End-To-End“-Zusammensetzung der Wertketten:

direkte Vertriebsverantwortliche, Vertriebsmanagement/-unterstützung, Marktfolgeeinheiten sowie relevante Querschnittsfunktionen

#### „Marktferne“ Einheiten mit

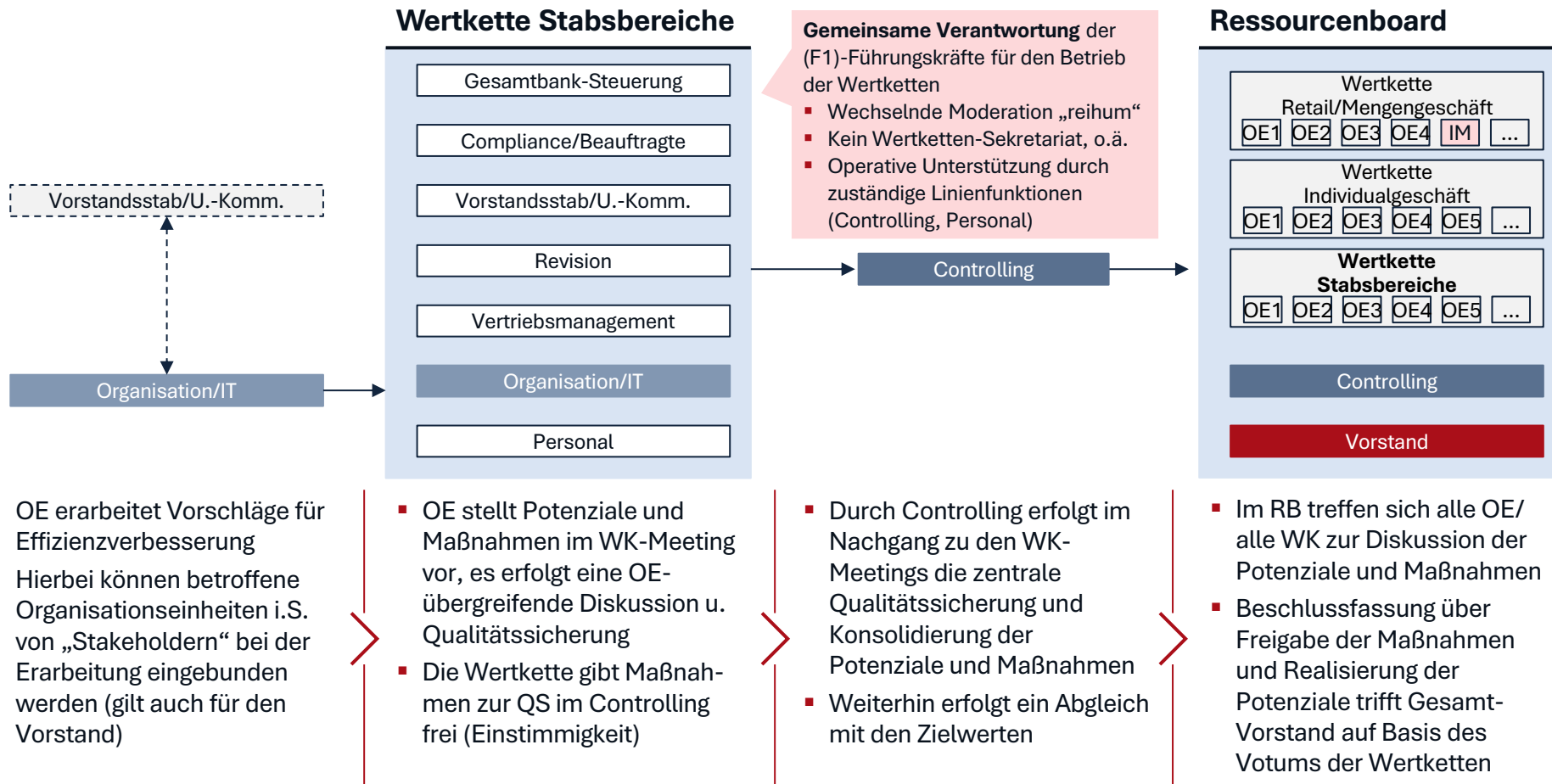
Gesamtbankbezug:  
in vielen Fällen Vorstand als Kunde bzw. „Aufwandstreiber“

**Jede Organisationseinheit ist in mindestens einer Wertkette vertreten!**

# Maßnahmen werden in einem abgestuften Verfahren in Verantwortung der Führungskräfte erarbeitet



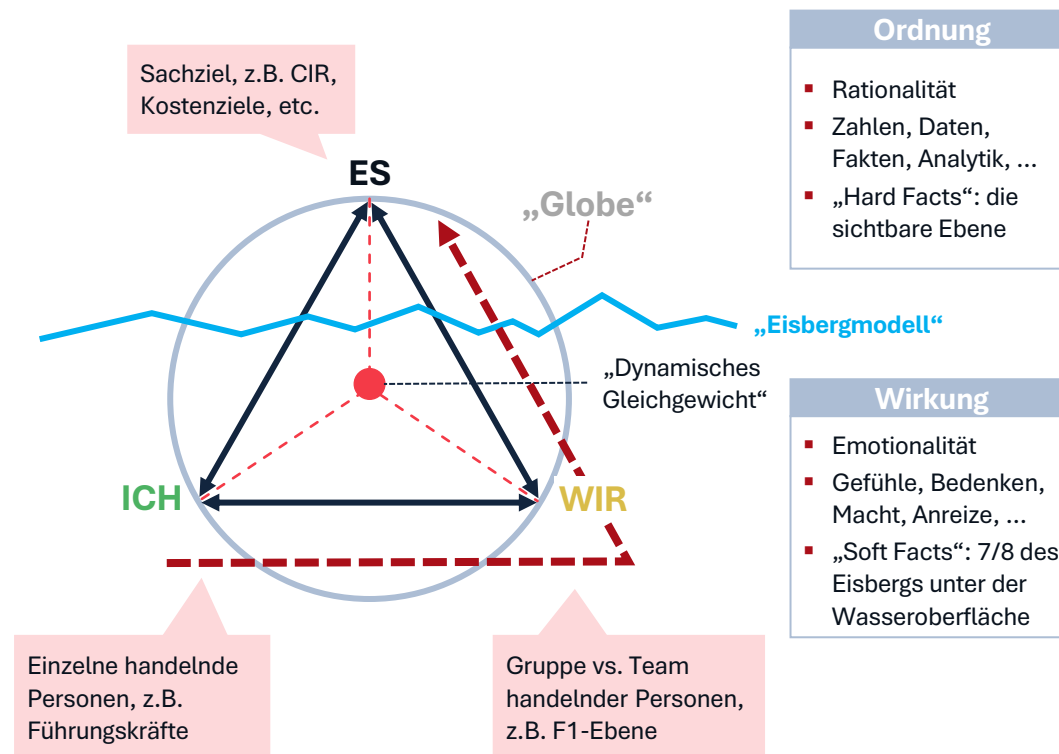
## PRINZIPDARSTELLUNG



**EGC begleitet die projekthafte Durchführung (Pilotierung) als Sparringspartner, Impulsgeber, Qualitätssicherer und Moderator**  
**Im „Dauerbetrieb“ erfolgt die eigenständige Durchführung durch Vorstand und Führungskräfte der Bank**

OE = Organisationseinheit; QS = Qualitätssicherung; WK = Wertkette; RB = Ressourcenboard

# Zur Förderung der Kooperation setzt EGC neben „Analytik“ bewusst auch Wirkungselemente ein



## Für erfolgreiche Wertkettenarbeit ist neben den Sachzielen auch die dynamische Balance zu Individuen und der Gruppe zu betrachten

- Risiken bei einem bestehenden **Ungleichgewicht**
  - **Sachtorso**: zu starke Sachorientierung, Dominanz der „Sachzwänge“ bzw. der Zielorientierung: Konzentration auf die „Eisbergspitze, Vernachlässigung der Bedürfnisse aus der Ich- und der Wir-Perspektive, die auch vorhanden sind und Raum beanspruchen
  - **Gefühlstorso**: zu starke Gefühlsorientierung, Tendenz „Hauptsache, alle fühlen sich wohl“, Zielerreichung wird gefährdet, da der Kontakt zum Ergebnis (Ziel) abreißt und systematische Bearbeitung vernachlässigt wird
- EGC nutzt **Elemente der TZI (Themenzentrierten Interaktion)**<sup>1</sup>, die dosiert eingesetzt werden
  - Bereichsübergreifende **Bewertung von Zielbildern und Optimierungsvorschlägen** nach Reifegrad und Zustimmung
  - Regelmäßige **Retrospektiven auf die Zusammenarbeit** in den Wertketten (je nach Bedarf: Goal Grid, Stimmungsbarometer, Perspektivwechsel, Circles Of Influence, Vernissage, etc.)
  - Führungskräfte-**Coaching** (bei Bedarf)

<sup>1</sup> Vier-Faktoren-Modell der TZI nach Ruth Cohn (1975) zur Förderung der gemeinsamen erfolgreichen und motivierten Arbeit im Team an einem Thema

# Zielkarten für Ressourcenoptimierung basieren auf Personal-/Sachkosten- sowie Maßnahmenreporting



## Gesamtbank-ebene

- Strategische 5-Jahresplanung (Mittelfristplanung/MFP)
- Ergebnisvorschaurechnung/EVR ¼ jährlich
- Ambitionsniveau auf Gesamtbank-Ebene
- Kostenentwicklung auf Gesamtbank-Ebene getrennt nach Personal- und Sachaufwand



## Bereichs-ebene

- Ziel-, Plan- und Ist-Werte für Personal- und Sachkosten je Bereich (bzw. Kostenartenverantwortliche) – individuelles Ambitionsniveau
  - **Personalkosten:** MAK-Werte sowie Höhe der Aufwendungen für Bereiche, Abteilungen, Teams
  - **Sachkosten:** Höhe der Aufwendungen auf Ebene von Konten sowie Sachaufwandskategorien/Kostenarten



## Maßnahmen-Ebene

- Planung und Controlling von Maßnahmen zur Optimierung der Personal- u. Sachkosten inkl. jeweiligem Effizienzbeitrag in MAK/EUR
- Abbildung Maßnahmenstatus (Ampelfarben) sowie Ergänzung um diverse Informationen/Kategorisierungen

## Zielkarten Ressourcenoptimierung

- Zielkarten setzen sich aus den wesentlichen Steuerungskennzahlen der **Bereichs- und der Maßnahmen-ebene** zusammen
- „Oberziel“ ist die Erreichung der Kostenziele (Ressourcenoptimierung), die beschlossenen Maßnahmen werden ergänzend dargestellt i.S. von Vorsteuerungsgrößen („Aktivitätencontrolling“)
- Zielgröße ist die Abweichung vom Ambitionsniveau (nach oben und nach unten)

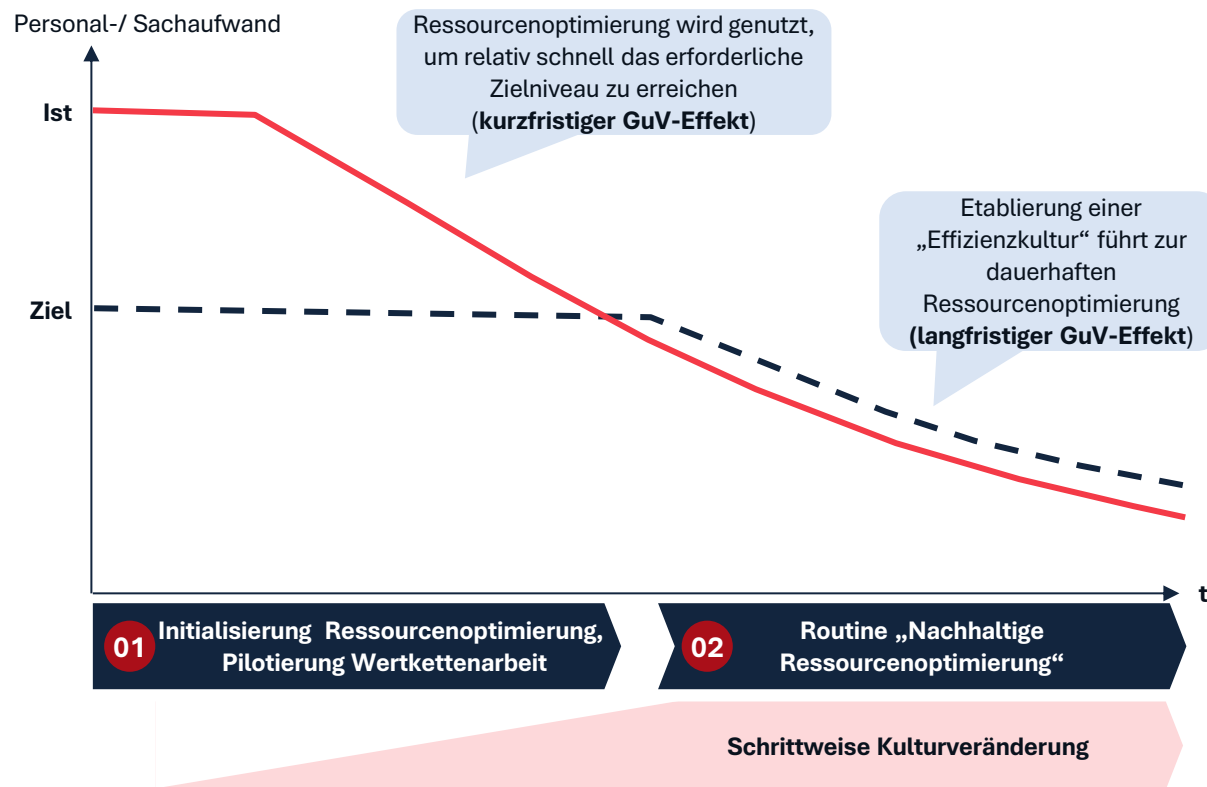
= EGC-Projekterfahrung zum Umfang von typischen Anpassungsbedarfen

# Fazit: Schrittweise Kulturveränderung führt zu dauerhafter eigenverantwortlicher Ressourcenoptimierung



ILLUSTRATIV

## Ressourcenoptimierung im Schaubild



- Ressourcenoptimierung wird genutzt, um relativ schnell das erforderliche Zielniveau zu erreichen (kurzfristiger GuV-Effekt)
- Etablierung einer „Effizienzkultur“ führt zur dauerhaften Ressourcenoptimierung (langfristiger GuV-Effekt)
- Befähigung der Führungskräfte, Ressourcenallokation dauerhaft strategiekonform und kulturschonend selbstverantwortlich zu optimieren
- Etablierung von festen, bereichsübergreifenden Zusammenarbeitsformaten entlang der Kern-Wertschöpfungsketten
- EGC-Mitentwickler-Ansatz führt zu akzeptiertem Zielbild

**!** Die erste Phase dient primär der Realisierung eines Ziel-Niveaus, die zweite Phase dient dann der laufenden Optimierung des Ressourcenverbrauchs

# EGC-Ansatz liefert bei fokussiertem Beratereinsatz einen dauerhaften Nutzen ohne automatische „Folgeprojekte“

## Rolle EGC

- Externe Bestandsaufnahme mit neutraler Sicht auf Status Quo sowie vorhandene Elemente des Kostenmanagements
- Konzeptionierung und Pilotierung eines Systems zur dauerhaften, nachhaltigen Effizienzverbesserung
  - Governance für Wertketten
  - Reporting/Zielkarten
  - Integration in vorhanden Steuerungssysteme
- Sparring der Führungskräfte bei der Erstellung strategiekonformer Zielbilder und der Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduzierung von Personal- und Sachaufwand
- Moderation von spezifischen Formaten der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (Wertketten)
- Dosierte Einbindung teambildender Maßnahmen
- Bedarfsweise Coaching von Führungskräften

**Fokussierter Beratereinsatz:  
Überschaubares, seniores Spezialistenteam**

## Ihr Nutzen

- + Schaffung verbindlicher Governance für nachhaltige Ressourcenoptimierung im Unterschied zu Kulturprojekten mit „Appellcharakter“
- + Synchronisierung der Gesamtbankziele mit den bereichsspezifischen Einzelzielen
- + Aufbrechen vorhandener Silostrukturen: Gemeinsames, bereichsübergreifendes Arbeiten i.S. eines „dauerhaft besser werden“
- + Statt „Rasenmäher“ differenzierter Ansatz, der ungewollte Qualitätsverschlechterungen oder Risikoerhöhungen im Sinne langfristiger Ergebnisse bewusst vermeidet
- + Mittelfristig deutlich verbesserte bereichsübergreifende Zusammenarbeit, über das reine „Kostenthema“ hinaus
- + Kulturschonender und leitbildkonformer Ansatz

**Dauerhafte Lösung im Eigenbetrieb:  
Interne Befähigung statt externes „Projekt-Abonnement“**



# Eurogroup Consulting Financial Services in Deutschland und Österreich

## Visionäre, Konzeptionisten und Praktiker

EUROGROUP CONSULTING ist eine selbstständige, Partner-geführte Beratungsgesellschaft, spezialisiert auf den Bereich Financial Services. Durch unsere Kunden sind wir im 7. Jahr in Folge unter den „Besten Beratern“ in drei Kategorien (Banken, Strategie und IT-Strategie) ausgezeichnet worden.



**110**

**Mitarbeitende**

an zwei Standorten in  
Deutschland und  
Österreich

**26**

**Jahre EGC**

seit der Gründung  
1997

**3**

**Competence  
Center**

mit 20 Produkten für unsere  
Kunden

**1720**

**Projekte**

seit Firmengründung

**360**

**Kunden**

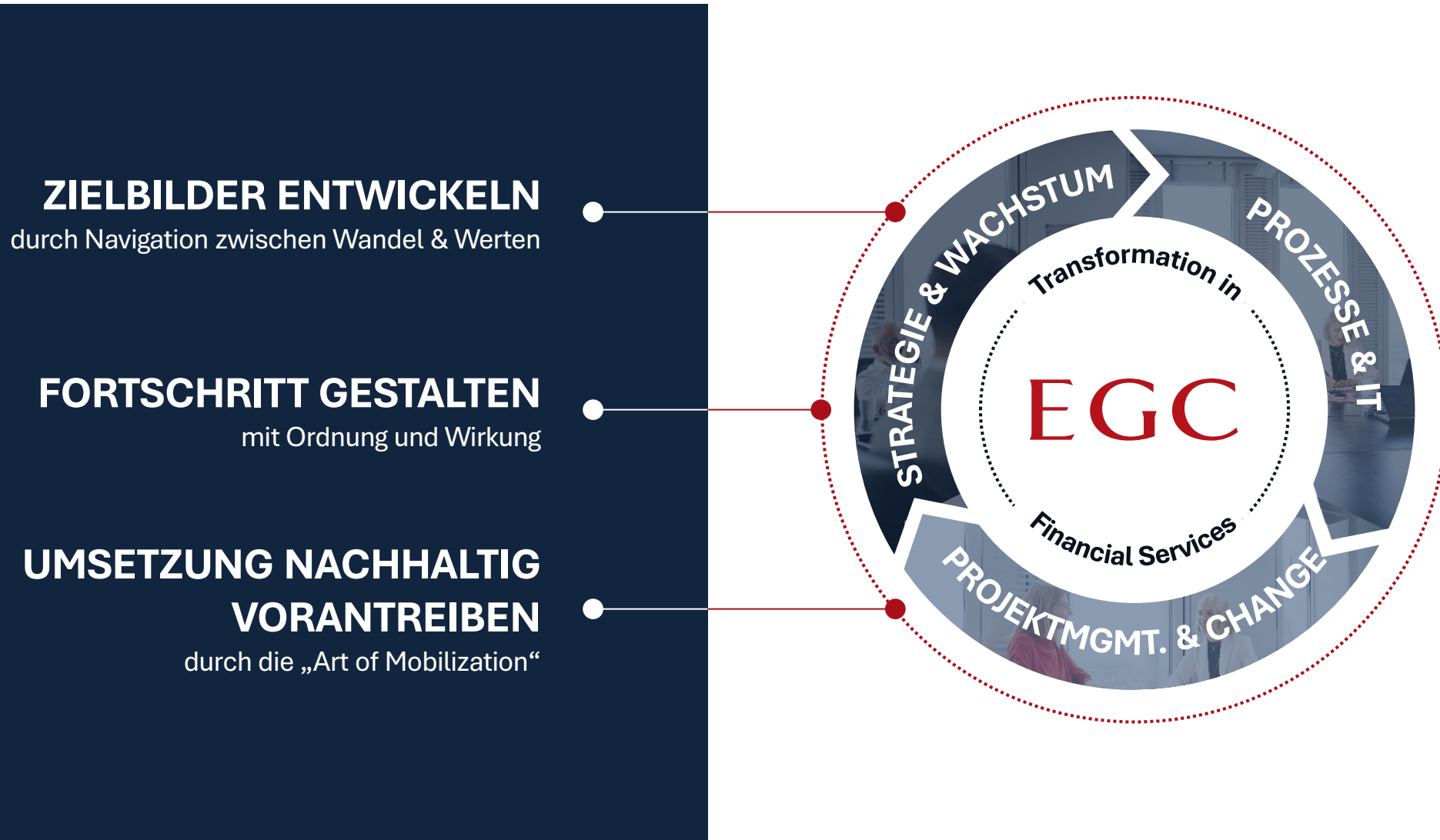
im Finanzdienstleistungs-  
Sektor

**30**

**Länder**

mit rund 3.000 Beratern  
als Teil von nextcontinent

# Wir beraten Finanzdienstleister ganzheitlich in deren Transformation!



# In jedem unserer Kernbereiche bieten wir ein umfangreiches Produktportfolio



# Ihre Ansprechpartner bei EGC und weitere Informationen zum nachhaltigen Ressourcenmanagement @EGC

Weitere Infos



**Michael Matt**

Partner

Telefon: +49 69 2475055-72  
Fax: +49 69 2475055-50  
Mobil: +49 172 6575459  
Michael.Matt@eurogroupconsulting.de  
www.eurogroupconsulting.de

**EGC EUROGROUP CONSULTING AG**  
Thurn-und-Taxis-Platz 6  
D-60313 Frankfurt am Main



**Frank Schäfer**

Principal

Telefon: +49 69 2475055-0  
Fax: +49 69 2475055-50  
Mobil: +49 160 96574782  
Frank.Schaefer@eurogroupconsulting.de  
www.eurogroupconsulting.de

**EGC EUROGROUP CONSULTING AG**  
Thurn-und-Taxis-Platz 6  
D-60313 Frankfurt am Main



**Christian Franzl**

Consultant

Telefon: +49 69 2475055-0  
Fax: +49 69 2475055-50  
Mobil: +49 151 20914399  
Christian.Franzl@eurogroupconsulting.de  
www.eurogroupconsulting.de

**EGC EUROGROUP CONSULTING AG**  
Thurn-und-Taxis-Platz 6  
D-60313 Frankfurt am Main



**EUROGROUP**  
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION