

SPARKASSE EFFIZIENT - PROZESSKOSTEN SIND NUR DIE HALBE WAHRHEIT

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 30. Juli 2026

Montagvormittag, Kreissparkasse Musterstadt. Im Projektraum sitzen vierzehn Menschen. Auf dem Projektplan ein grüner Meilenstein: Bearbeitungszeit Kontoeröffnung von zwölf auf vier Minuten gesenkt. Die Umsetzung der Maßnahmen aus „Sparkasse effizient“ zeigt Wirkung. Für diesen einen Prozess saßen vierzehn Menschen bereits dreimal je 1,5 Stunden zusammen. Genau hier beginnt der blinde Fleck.

Sparkasse effizient, das kommende Standardmodell der Sparkassen-Finanzgruppe zur Prozessoptimierung und Reduktion von Einführungsaufwänden, ist ein bedeutender Schritt für die gesamte Gruppe. Weniger Varianten, höhere Standardisierung und kürzere Durchlaufzeiten, all das senkt nachweislich die Kosten und spart wertvolle Ressourcen. Gleichzeitig beobachte ich bei den Diskussionen in den Häusern denselben blinden Fleck: Man optimiert die Prozesskosten und ignoriert nahezu vollständig die Transaktionskosten.

ZWEI KOSTENARTEN, EIN BUDGET

Der Ökonom Ronald Coase hat bereits 1937 zwischen den Kosten der eigentlichen Wertschöpfung und den Kosten unterschieden, die allein dadurch entstehen, dass Menschen sich koordinieren, abstimmen und kontrollieren müssen: den Transaktionskosten. Prozesskosten beantworten die Frage: Wie lange dauert die Bearbeitung eines Vorgangs? Transaktionskosten beleuchten die Frage: Wie viel Zeit, Energie und Geld verschlingt es, bis Menschen überhaupt so weit sind, etwas zu bearbeiten, zu entscheiden oder freizugeben? Leider wird bislang fast ausschließlich die erste Kostengruppe aktiv gemessen und gesteuert. Laut der Doodle-Studie „State of Meetings“ aus dem Jahr 2024 verbrennen schlecht organisierte Meetings in Deutschland jährlich rund 64,7 Milliarden Euro. Bain & Company hat errechnet, dass jeder zusätzliche Teilnehmer über sieben Personen hinaus die Wahrscheinlichkeit einer echten Entscheidung um rund zehn Prozent senkt. Dabei verbringen Führungskräfte laut Bain-Studie bis zu 23 Stunden pro Woche in Meetings. Doch wo entstehen überhaupt Transaktionskosten?

DREI BEISPIELE WO TRANSAKTIONSKOSTEN UNSICHTBAR BLEIBEN

Projekte: Vertriebsrunden, Jour Fixes, Steuerkreise, Lenkungsausschüsse, teilweise mit identischen Inhalten, aber wechselnder Besetzung. Ein neues Angebot durchläuft diverse Fachbereiche („wir wollen ja alle mitnehmen“): Vertriebsmanagement, Vertrieb, Compliance, Recht, Marktfolge, Personalrat und dann in die Vorstandssitzung. Jede Station mit eigener Freigabeschleife, eigenen Bedenken und Befindlichkeiten, Wartezeit --> warum eigentlich nicht gleich in den Vorstand?

Beurteilungssysteme: Menschen werden in Kategorien wie Buchstaben oder Zahlen einsortiert, Kompetenzraster ausgefüllt, Gespräche vorbereitet, dokumentiert, kalibriert, nachbesprochen, ein enormer Aufwand für vermeintliche Objektivität. Gleichzeitig gilt informell: „Bei der Führungskraft gibt's eh keine schlechte Beurteilung.“ Oder: „Höher als eine Neun gibt's bei uns nicht, das wäre ja ein Übermensch.“ Die Skala wird faktisch auf eine Bandbreite von vier Ausprägungen eingedampft bei vollem Aufwand für zehn.

Vertriebscontrolling und variable Vergütung: Für die Illusion exakter, fairer Verteilung von Zielen und variablen Vergütungsanteilen entstehen Schattencontrollings, gegenseitige Rückfragen, Sonderauswertungen, Reklamationsrunden zur Korrektur der Zielberichte. Häufig wird der Faktor 2-3 an Transaktionskosten verbrannt, im Gegensatz zu dem, was überhaupt an variabler Vergütung ausgeschüttet wird.

Allen drei Beispielen liegt das gleiche Muster zugrunde: Scheingenauigkeit und -fairness erzeugen enormen Abstimmungs- und Dokumentationsaufwand, ohne dass am Ende mehr Vertrauen oder eine höhere Klarheit entsteht. Betrachten Sie daher bitte im Rahmen von Sparkasse effizient auch folgende Themen.

DREI IMPULSE FÜR IHR INSTITUT

2. Machen Sie Abstimmungsaufwand zur Kennzahl. Neben Budget und Terminplan gehören die Anzahl beteiligter Bereiche und Personen im Projektstatus berücksichtigt. Vielleicht möchten Sie auch die oben angesprochene Sieben-Personen-Faustregel von Bain als Leitplanke für Entscheidungsrunden nutzen.
3. Vereinfachen Sie Ihre Beurteilungs- und Controllingsysteme. Denkrichtung: Was ist betrieblich wirklich nötig? Nicht: Was wäre schön zu wissen? Ich kenne hier ein Institut, das jährlich „Knuut-Days“ (orientiert an der Werbung des Möbelhändlers Ikea) veranstaltet, um gemeinschaftlich auszumisten, was nicht mehr nützlich ist. Nehmen Sie sich ein Beispiel.

4. Entschlacken Sie Ihre Abstimmungsarchitektur. Nicht jeder Status braucht ein eigenes Gremium, nicht jede Sitzung eine mehrfach abgestimmte Vorlage. Manchmal kann es hilfreich sein, mit einem Flip-Chart direkt in die Vorstandssitzung zu gehen, um Leitplankenentscheidungen zu treffen. Fragen Sie bei jeder Schleife: Wer entscheidet hier wirklich und wer ist nur eingebunden, damit er eingebunden ist?

PROZESSKOSTEN UND TRANSAKTIONSKOSTEN GEHÖREN ZUSAMMEN GEDACHT

Sparkasse effizient entfaltet dann eine großartige Wirkung, wenn beide Kostenarten gemeinsam betrachtet werden. Eine Sparkasse, die ihre Bearbeitungszeiten halbiert und gleichzeitig ihre Abstimmungszeiten ebenso halbiert, wird den größten Nutzen aus dem Projekt ziehen. Die eigentliche Frage lautet daher nicht nur: Wo nutzen wir bereits die Standardprozesse? Sondern auch: Wie viel Zeit und Energie verbrauchen wir für Scheingenaugigkeit und -fairness, die am Ende doch niemand glaubt?



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62