

Webinar Benchmarking wie bei Banken: Option für kirchliche Verwaltungen?

12.02.2026, Donnerstag, 8:15 – 9:00 Uhr

Referenten: Steffen Hesping (2denare) und
Ulrich Fischer (Dienstleistungsverbund der
Kirchengemeinden im Bistum Essen)



Was Benchmarking in Banken auszeichnet

Benchmarking in Banken (1/2)

1. Hohe Standardisierung und Verbundstruktur

- Vergleichbarkeit bereits angelegt
- einheitliche Begriffe, Produktlogiken, Prozesslandkarten

2. Benchmarking als „Betrieb“, nicht „Projekt“

- Banken als regulierte Institute
- Ausgeprägte Dateninfrastruktur und Reporting-Routinen

3. Regulation als „Qualitätsmotor“ und Treiber für Messbarkeit

- Die Regulation des Bankensektors erzwingt „Messbarkeit“
- Datenqualität als Pflicht nicht „Kür“
- Prozesse sind definiert

4. Starke Orientierung an Risiko statt nur an Kosten und Ertrag

- Leistung = Kosten (Effizienz) + Ertrag (Leitung) + Risiko
- Beispiel: Ein Prozess kann günstiger werden, aber das Fehlerrisiko steigt

5. Klare „Bottom-Line“ = Reingewinn (Net Income) als unterste Zeile der GuV

- Ziel: Kosten senken und Ertrag steigern
- Cost-to-Income-Ratio = Aufwand / Ertrag als führende Kennzahl; Wie viel Aufwand brauchen wir, um einen Euro Ertrag zu erwirtschaften?
- Erfordert eine klare Produkt- und Prozesskostenrechnung

6. Robuste Kennzahlen durch hohe Fallzahlen und wiederholbare Prozesse

- Banken haben sehr viele wiederkehrende Standardfälle (Zahlungsverkehr, Konto, Kredit, Serviceprozesse)
- verbessert Benchmarking: Kennzahlen sind statistisch stabiler, Ausreißer fallen auf und können analysiert werden, Prozessvarianten lassen sich sauber clustern
- Effizienz entsteht über den Standard, Qualität über den Umgang mit Ausnahmen.

7. Hoher Leistungsdruck macht Benchmarks zum Überlebensinstrument

- Auch im Verbund ist der Druck hoch: Margen, Digitalisierung, Filialnetze, Wettbewerb durch Direktbanken/FinTechs
- Benchmarking als Ziel-/Steuerungs-/Legitimationssystem, nicht allein Analyseinstrument

8. Reife Peer-Groups und ausgefeilte Segmentierung

9. Umsetzungsorientierung: Benchmarking ist eng mit Maßnahmenmanagement verzahnt

- Eng mit kontinuierlicher Verbesserung verknüpft

10. „Best Practice“-Transfer ist institutionalisiert

- Es bestehen Formate für den Transfer

Was Benchmarking in Banken auszeichnet

Benchmarking in Banken (2/2) - Zusammenfassung

1. Definitionen nicht erst im Projekt vereinbart
2. Benchmarking als Teil des Steuerungssystems und nicht bloß Analyseinstrument
3. In weniger regulierten Bereichen ist Daten- und Prozessdisziplin häufiger verhandelbar („nice to have“)
4. Banken haben „Schutzmechanismen“ etabliert, die verhindern, dass reine Kostenoptimierung die Stabilität gefährdet
5. In vielen kirchlichen Verwaltungen ist die Kostenzuordnung auf Leistungen oft weniger ausgebaut oder kulturell weniger akzeptiert
6. Aufgrund hoher Standardisierung und Fallzahlen kann Benchmarking sehr präzise „Hebel“ identifizieren
7. Hohe Aussagekraft aufgrund guter Vergleichsgruppen
8. Konsequenz in Verbesserungen überführen und Best Practices transferieren

Was kirchliche Verwaltungen vom Banken-Benchmarking lernen können

Lernpunkte für kirchliche Verwaltungen

- 1. Vergleichbarkeit entsteht durch gemeinsame Standards.** → Kirchliche Verwaltungen sollten eine gemeinsame Verwaltungssprache entwickeln.
- 2. Benchmarking entfaltet Wirkung erst, wenn es Teil des laufenden Steuerungssystems wird.** → Benchmarking sollte für Kirchliche Verwaltungen kein Einmalprojekt sein, sondern kontinuierlich in Entscheidungsprozesse eingebunden sein.
- 3. Gute Steuerung berücksichtigt immer Kosten, Leistung und Qualität zugleich.** → Ein Benchmarking kirchlicher Verwaltungen sollte neben Kostenkennzahlen auch Faktoren wie Wirkung, Bearbeitungszeiten, Servicequalität oder Fehlerquoten betrachten.
- 4. Transparenz über Leistungen ist Voraussetzung für verantwortungsvolle Ressourcensteuerung.** → Kirchliche Verwaltungen sollten ihre Leistungen stärker mess- und damit sichtbar machen.
- 5. Effizienzpotenziale liegen vor allem in gut organisierten Standardprozessen.** → Kirchliche Verwaltungen organisieren sich oft entlang von Zuständigkeiten mit Fallbearbeitung. Gleichzeitig lassen sich zahlreiche Prozesse (etwa in Personal, Finanzen oder Immobilienverwaltung) standardisieren.
- 6. Benchmarking dient der Sicherung langfristiger Handlungsfähigkeit.** → In Kirche wird es wichtiger Legitimität zu sichern und Ressourcen bewusst zu priorisieren. Benchmarking-Ergebnisse sollte in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, Veränderungen legitimeren und gute Leistung nach außen darstellen.
- 7. Datenqualität ist in erster Linie eine Frage der Organisation.** → Kirchliche Verwaltungen sollten Datenverantwortliche benennen.
- 8. Sinnvolle Vergleiche erfordern passende Vergleichsgruppen.** → Kirchliche Verwaltungen sollten Vergleichsgruppen bewusst bilden. Dadurch entsteht sinnvoller Vergleich, der Lernprozesse ermöglicht.
- 9. Erkenntnisse müssen in konkrete Maßnahmen überführt werden.** → Kirchliche Verwaltungen sollten nicht nur messen, sondern aus Benchmarking konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten, Verantwortlichkeiten festlegen und Fortschritte regelmäßig überprüfen.
- 10. Der größte Mehrwert liegt im systematischen Austausch guter Praxis.** → Ein Benchmarking kirchliche Verwaltungen sollte mit Formaten für Austausch und kollegiale Beratung verbunden sein.

Haben Sie Interesse an einem Benchmarking-Projekt für kirchliche Verwaltungen?

Benchmarking kirchlicher Verwaltungen mit 2denare



The screenshot shows the 2denare website header with navigation links: ÜBER UNS, LEISTUNGEN, WISSEN, KONTAKT, and a NEWSLETTER button. The main content area features a large blue banner with the URL <https://www.2denare.de/benchmarking>. Below this, the text reads "Benchmarking Kirchlicher Verwaltungen" and "Sich mit anderen vergleichen und voneinander Lernen – Mit klarem Vorgehen und begrenztem Aufwand zu nutzenstiftenden Einsichten". At the bottom of the banner, the email address benchmarking@2denare.de is displayed.

Möchten Sie sich zum Thema Benchmarking austauschen? Kontaktieren Sie uns gerne!



Steffen Hesping

Senior-Berater
2denare GmbH

+49 175 29 11 899
steffen.hesping@2denare.de
www.2denare.de

Steffen Hesping ist Senior-Berater bei der 2denare. Er leitet ein aktuelles Benchmarking-Projekt mit kirchlichen Verwaltungen. Als Wirtschaftsingenieur und Theologe ist es für ihn besonders spannend zu untersuchen, wie kirchliches Wirken messbar und damit steuerbar gemacht werden kann. Zuvor forschte er am Fraunhofer-Institut und bringt Expertise aus der Unternehmensberatung und der Theologie ein.



Ulrich Fischer

Geschäftsführer
Dienstleistungsverbund der Kirchengemeinden im Bistum Essen KdÖR

+49 201 615 465 - 11
ulrich.fischer@bistum-essen.de
<https://dienstleistungsverbund.bistum-essen.de/>

Ulrich Fischer ist seit April 2017 Geschäftsführer des Dienstleistungsverbunds der Kirchengemeinden im Bistum Essen (KdÖR). Vor seiner Tätigkeit in der kirchlichen Verwaltung war er Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Lünen, wo er umfangreiche Erfahrung im Finanz- und Verwaltungsbereich sammelte. In seiner aktuellen Rolle leitet er mit etwa 70 Mitarbeitern zentrale Dienstleistungen wie Finanzbuchhaltung, Lohnabrechnung und Wohnungsverwaltung für die Kirchengemeinden des Bistums.