



Prozess- und Kapazitätsmanagement ein Baustein aus dem gfb-Consulting

Der immer noch zunehmende Druck auf die Betriebsergebnisse der Volks- und Raiffeisenbanken erfordert von den genossenschaftlichen Primärinstituten weitere erhebliche Anstrengungen zur Erhöhung ihrer **Kosteneffizienz**. Aufgrund des hohen Anteils an den Gesamtkosten stehen besonders die **Personalkosten** im Mittelpunkt der Optimierungsüberlegungen.

■ Ausgangssituation

Das filialbasierte Geschäftsmodell der Genossenschaftsbanken ist mit hohen Personalkosten verbunden, die etwa 60 % der Gesamtkosten der Banken ausmachen. Daher ist es für den unternehmerischen Erfolg wichtig, den Personaleinsatz sowohl in der Produktion als auch im Vertrieb unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten zu planen und zu steuern.

Ob jährliche Personalbedarfsplanung, Restrukturierungsvorhaben oder Process-Reengineering – die zentrale Frage lautet immer gleich: **Wie viel Personal benötigt eine Bank** in welchen Bereichen, um die anfallenden Arbeitsmengen effizient zu bewältigen?

Diese vermeintlich einfache Frage lässt sich in den seltensten Fällen spontan beantworten. Um den Bedarf zu ermitteln, müssen zunächst die Einflussfaktoren transparent gemacht werden, die den Personalbedarf maßgeblich bestimmen.

Im Rahmen der Analysephase werden die Einflussfaktoren beleuchtet und der treffende Projektumfang in Abhängigkeit der **Ausgangssituation** sowie des erwarteten Ergebnisses definiert.

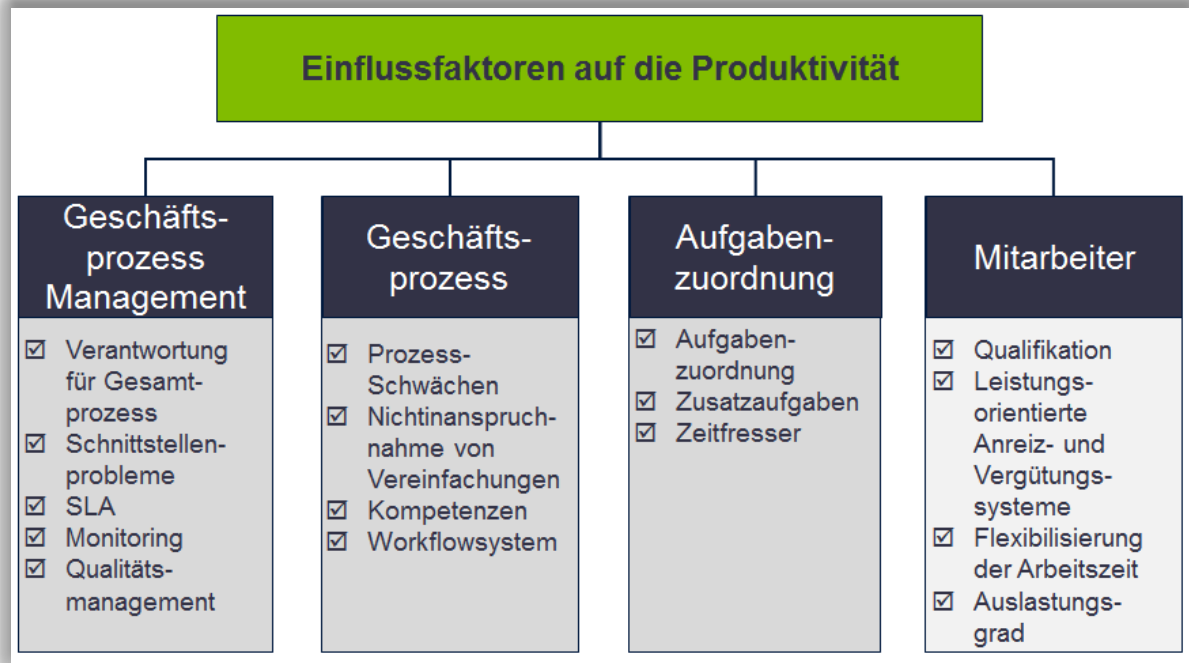


Abbildung 1 – Sofern die Einflussfaktoren nicht bekannt sind, werden diese im Rahmen des Kapazitätsprojektes analysiert und optimiert.

■ Phasenmodell

Üblicherweise sind die Einflussfaktoren nicht oder nur unzureichend bekannt. Daher umfasst die Personalbedarfsrechnung fast immer auch Themenblöcke aus dem Geschäftsprozessmanagement.

Auf Wunsch unterstützen wir Sie von der Erstellung Ihrer Prozesslandkarte bis zur Umsetzung eines Managementcockpits.

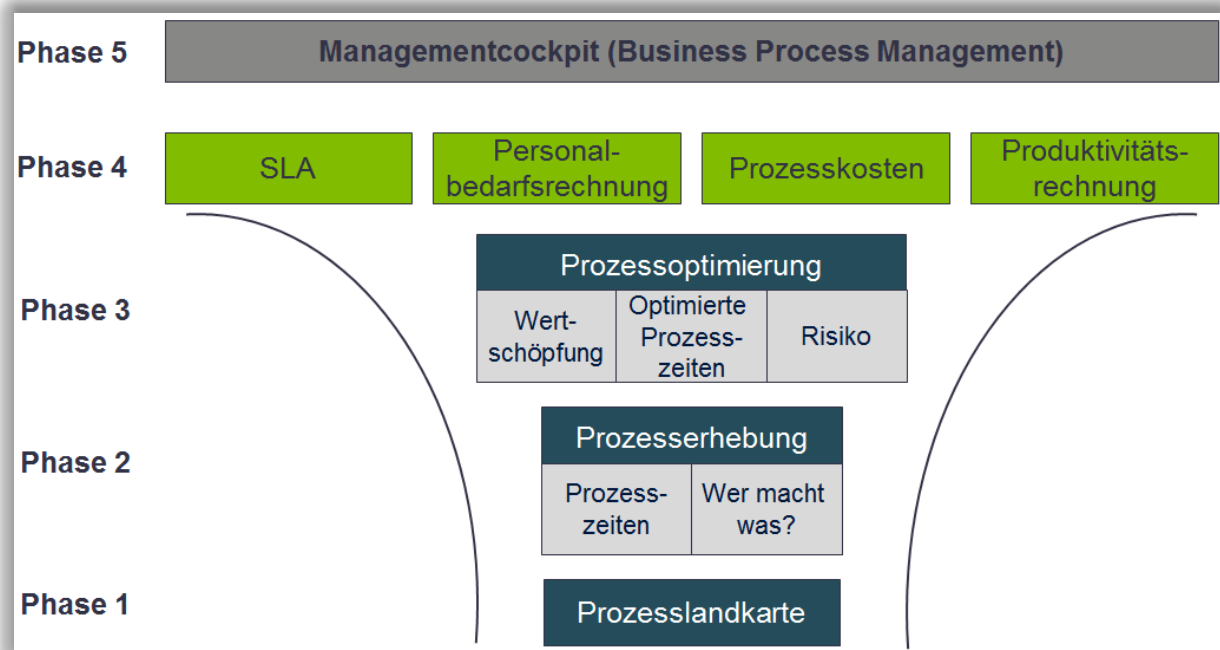


Abbildung 2 – In aller Regel muss vor der Personalbedarfsrechnung zunächst ein mehrstufiger Analyse- und Optimierungsprozess durchlaufen werden. Inhalte und Umfang richten sich dabei nach der Ausgangsbasis sowie der Zielerwartung.

■ Standardprojekt

In der Praxis hat sich folgendes Standardvorgehen bestens bewährt.

- Bestimmung der Untersuchungsbereiche (Produktion, Markt etc.)
- Erarbeitung der Prozessmodelle der zu untersuchenden Fachbereiche, basierend auf den Musterprozessmodellen der gfb-Toolbox
- IT-gestützte Erhebung der Prozesse über das gfb-Erfassungsprogramm
- Validierung und Analyse der Daten
- Ergebnispräsentation

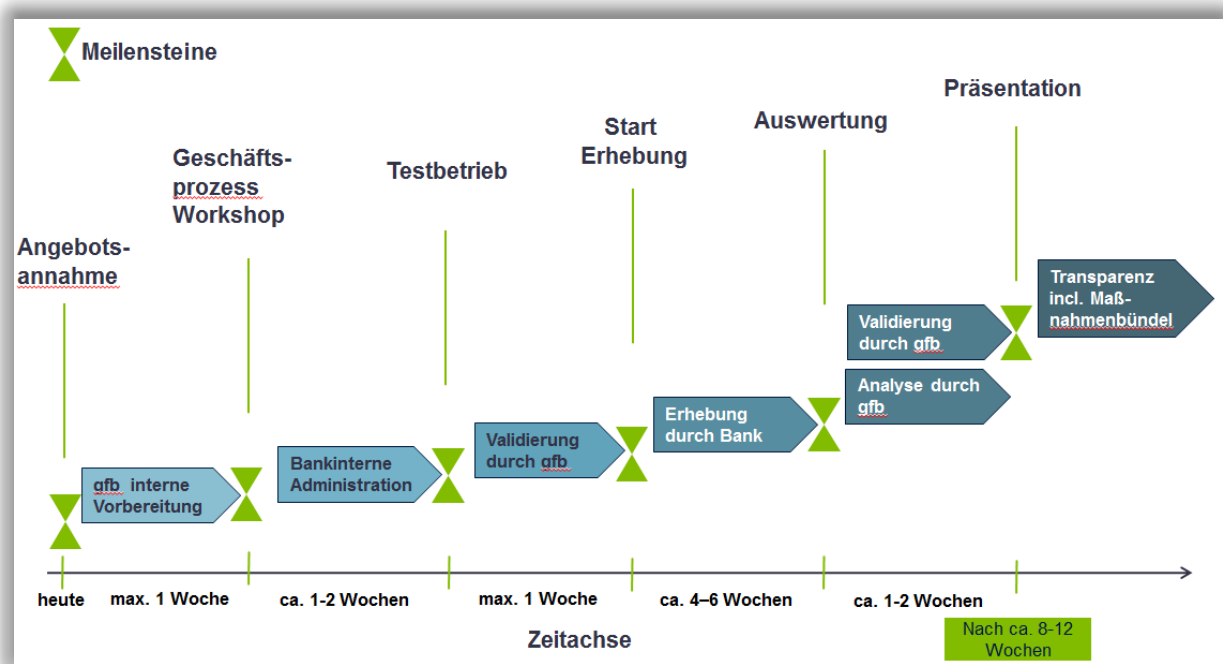


Abbildung 3 – gfb-Standardprojekt zur Kapazitätsberechnung.

■ Musterarbeitstage

Über die Musterarbeitstage erhalten Sie die wichtige Information, ob sich die Mitarbeiter überhaupt mit den richtigen Themen beschäftigen und welche Prozesse die meiste Arbeitszeit verbrauchen. Hieraus ergeben sich immer wertvolle Impulse für Prozessoptimierungen und Schnittstellenverlagerungen.

Üblicherweise liefern die Musterarbeitstage die benötigten Hinweise auf Abweichungen in der Personalbesetzung. Die gewonnenen Informationen wie Mengen und durchschnittliche Prozesszeiten fließen im nächsten Schritt in die Personalbedarfsrechnung ein.

Haupt- und Teilprozesse	Anteil an Gesamtarbeitszeit	Anzahl der Vorgänge	Gesamter Arbeitszeitverbrauch	Durchschnittliche Prozesszeit
- Beratungsgespräch Kundenberater	19,71%	260	206:04:24	0:47:33
- Beratungsgespräch persönlich	11,00%	157	170:46:12	1:05:16
- Beratungsgespräch telefonisch	5,23%	69	13:25:00	0:11:40
- Beziehungsmanagement (Hochzeit, 80. Geb. o.ä.)	1,36%	18	7:52:12	0:26:14
- Beratungsgespräch beim Kunden (inkl. Fahrzeiten)	0,68%	9	11:50:00	1:18:53
- Sonstige Kundengespräche	0,53%	7	2:11:00	0:18:43
+ Vertriebsakte Kundenberater	15,09%	199	77:54:48	0:23:29
+ Gesprächsvorbereitung Kundenberater	12,96%	171	74:21:00	0:26:05
+ Gesprächsnachbereitung Kundenberater	11,45%	151	43:17:00	0:17:12
+ Informationsaufnahme / -weitergabe Kundenberater	8,64%	114	52:58:12	0:27:53
+ Interner Abstimmungsbedarf inkl. Telefon Kundenberater	6,75%	89	26:12:00	0:17:40
+ Sonstiges Kundenberater	5,61%	74	22:19:12	0:18:06
+ Bestandsbearbeitung Kundenberater	4,93%	65	22:29:00	0:20:45
+ Weitergabe an Marktassistenten Kundenberater	4,55%	60	7:39:00	0:07:39
+ Terminvereinbarung Kundenberater	3,94%	52	8:29:00	0:09:47
+ Angebotserstellung Kundenberater	3,26%	43	18:04:00	0:25:13
+ Allgemeine Administration Kundenberater	1,21%	16	11:13:12	0:42:04
+ Neuanlage/Änderung/Löschung Konten Kundenberater	0,68%	9	1:52:00	0:12:27
+ Service Zahlungsverkehr Kundenberater	0,61%	8	0:34:00	0:04:15
+ Kundenanlage/ Kundenänderung etc., Kundenberater	0,38%	5	1:37:00	0:19:24
+ Karten Bestellung/Änderung Kundenberater	0,23%	3	0:31:00	0:10:20
Gesamtergebnis	100,00%	1319	575:34:48	0:26:11

Abbildung 4 – Musterarbeitstag: Womit beschäftigen sich die Mitarbeiter.

■ Personalbedarfsrechnung

Nachdem alle relevanten Daten (Teilprozesse, Zeitbedarfe sowie die Verteilzeiten) ermittelt wurden, erfolgt die Berechnung der angemessenen Kapazitäten. Hierzu verwenden wir einerseits ein mathematisches Verfahren (Rosenkranzformel) aber auch Benchmarkwerte aus der gfb-Toolbox, so dass sich hier wissenschaftliche Methodik und fundierte Praxiserfahrung ideal ergänzen.

Hauptprozesse / Teilprozesse	Anteil an Gesamt-arbeitszeit	Anzahl Vorgänge	Gesamt Zeit	VAK Anteil aktuell	VAK Anteil Benchmark
Verwaltung					
Kreditkontrolle/-überwachung	27,4%	595	350:39:00	2,3	2,3
Sonstige Verwaltungsaufgaben Verwaltung PBA	20,4%	683	261:57:00	1,7	1,2
Risikofrüherkennung	13,7%	271	176:01:00	1,1	1,0
Informationsaufnahme / -weitergabe Verwaltung	9,1%	325	116:02:00	0,8	0,5
Problemkredite	7,2%	168	91:51:00	0,6	0,5
Sonstiger Auftrag	7,0%	251	90:14:00	0,6	0,6
Unterbrechung	4,2%	252	53:41:00	0,4	0,3
Kreditororganisation	3,2%	57	41:13:00	0,3	0,2
Posteingangsbearbeitung	2,5%	96	31:25:00	0,2	0,2
Qualitätssicherung	1,7%	60	21:09:00	0,1	0,1
Mitarbeiter Störungen KV	1,5%	107	19:12:00	0,1	0,1
Telefon Störungen KV	1,2%	134	14:54:00	0,1	0,1
Verwaltung Fremdwährungskredite	0,9%	42	11:16:00	0,1	0,1
Sicherheitenfreigabe Verwaltung	0,1%	4	1:28:00	0,0	0,0
				8,4	7,2

Abbildung 5 – Kapazitätsberechnung. Basierend aus einem mathematischen Berechnungsverfahren sowie den Prozessbenchmarkingzeiten aus der gfb-Toolbox werden die Soll-Kapazitäten ermittelt.

Hauptprozesse	Zeitverbrauch
Kasse	242:18:00
Service	190:56:00
Sonstiges	29:36:00
Projekt / Schulung	19:22:00
Beraterunterstützung	14:42:00
Rückfragen / Austausch	11:32:00
Informationsaufnahme / -weiter	10:25:00
indirekter Kundenkontakt	2:24:00
Ablage	0:29:00
Gesamtergebnis	521:44:00
Verteilzeit	46:57:22
Gesamtzeitbedarf pro Tag	568:41:22
Gesamtzeitbedarf Erhebung	568:41:22
Zeiteinsatz lt Gleitzeitjournal	706:30:00
Differenz	137:48:38
Leerkapazität pro Tag	4:10:34

Abbildung 6

Beispiel zur Berechnung der Soll-Kapazitäten und gleichzeitigem Ausweis von bestehenden Leerkapazitäten.

■ Belastungsprofile

Zur Steuerung der Kapazitäten und/oder zur Steuerung der Öffnungszeiten erstellen wir zu jedem Untersuchungsbereich Belastungsprofile:

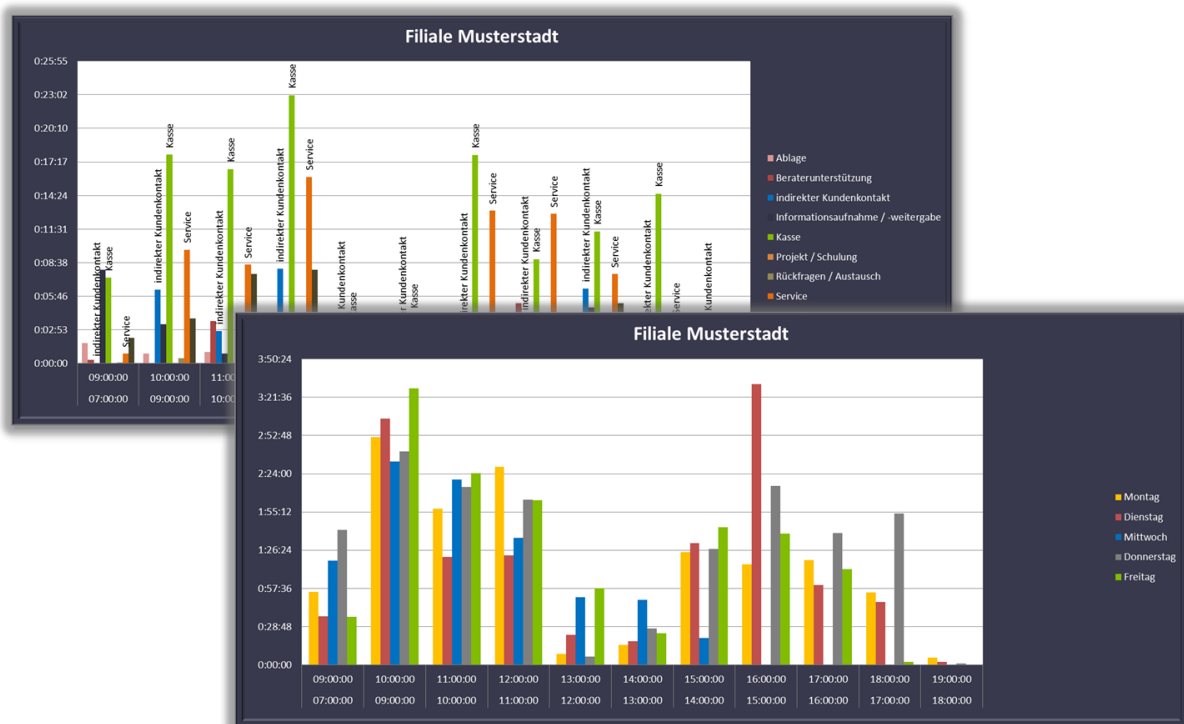


Abbildung 7 – Beispiel für Belastungsprofile. Welche Geschäfte fallen an welchen Tagen und Zeiten in welchem Umfang an.