

**Volksbank  
Freiburg eG**



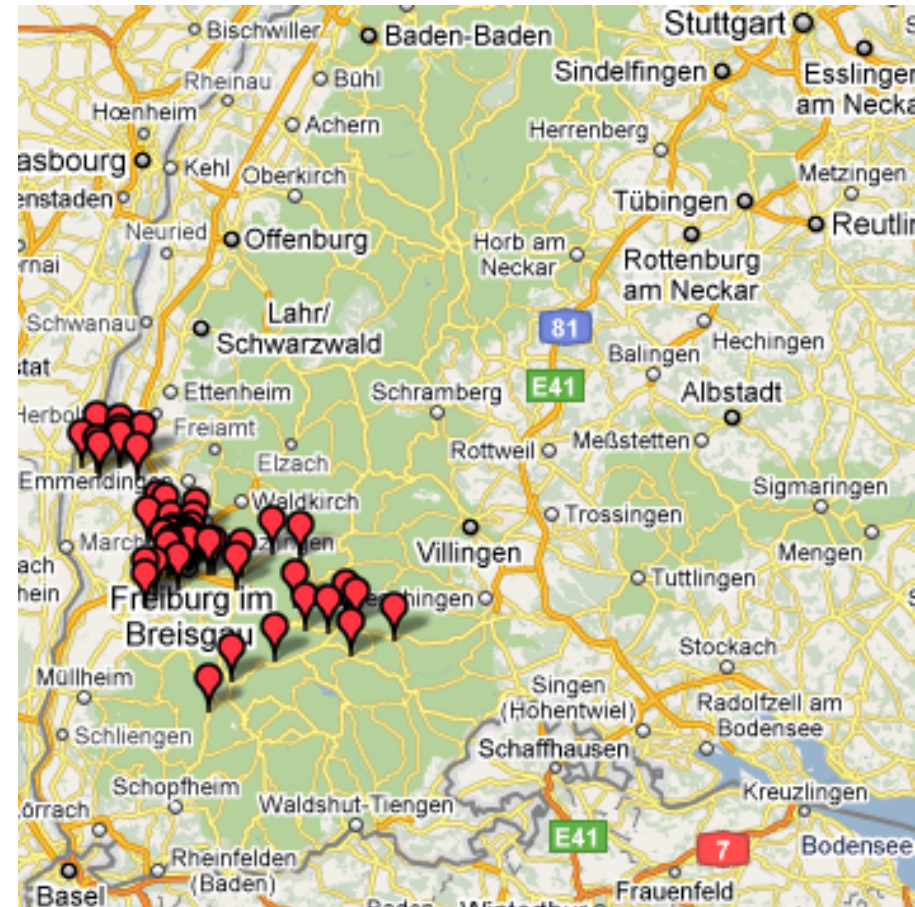
# **Prozessorientierte Personalplanung**

**Prozesszeiterhebung als  
Basis für die Personalplanung  
im Privatkundengeschäft der  
Volksbank Freiburg**

**17. November 2011**

## Volksbank Freiburg eG (per 31.12.2010)

- Bilanzsumme: 2,4 Mrd €
- Volksbanken Ranking Deutschland: 36
- Kunden: 139.000
- Einlagen: 1,68 Mrd. €
- Kreditvolumen: 1,34 Mrd. €
- Mitarbeiter (MAK)
  - Markt: 240 Mitarbeiter
  - Marktfolge: 94 Mitarbeiter
  - restliche Stäbe: 117 Mitarbeiter
- Zweigstellen: 39 (städtischer und ländlicher Bereich)





- **Basisdaten für die Personalplanung im Bereich Privatkundengeschäft ermitteln:**
  - Ø-Bearbeitungszeiten
  - Prozessmengen
  - Transparenz über alle „nicht-operativen“ Tätigkeiten und deren zeitliche Bindung



<b>100</b>	<b>000</b>	<b>Kundenberatung/Kundenaufträge</b>
100	001	Terminvereinbarung
100	002	Gespräch vorbereiten
100	003	Beratung
100	005	Vertrags- oder Auftragerstellung
100	008	Pflege CRM/Vertriebsmanagement
100	010	Fahr-/Wegezeit
100	011	Änderung Kundenstammdaten
100	014	Reklamationen
100	016	Sorten- / Devisengeschäfte bestellen
<b>110</b>	<b>000</b>	<b>Zahlungsverkehr</b>
110	060	Belegannahme
110	061	Belegerfassung
<b>112</b>	<b>000</b>	<b>Kasse/Barverkehr</b>
112	070	Ein- u. Auszahlungen
112	071	Sorten- / Devisenbargeschäfte
<b>115</b>	<b>000</b>	<b>SB-Geräte verwalten</b>
115	080	verwalten und bearbeiten
115	081	Störungserhebung
<b>120</b>	<b>000</b>	<b>Disposition</b>
120	090	Überziehungsliste
<b>125</b>	<b>000</b>	<b>interne Anfragen</b>
125	100	zum System
125	101	zum Produkt

- 2 x ½ Tag für die Erstellung des Prozessmodells
  - mit 2 bis 3 Mitarbeitern aus dem Erhebungsbereich (= Multiplikatoren)
  - spiegelt je nach Bedarf den gesamten bzw. einen Teil der Tätigkeiten wider
- 3 Tage Pilotierung
  - Feinjustierung des Prozessmodells
- anschließend Breiteneinsatz
- 10 Geschäftsstellen erhoben
  - groß (Kopfstellen): 2
  - mittel: 4
  - klein: 4

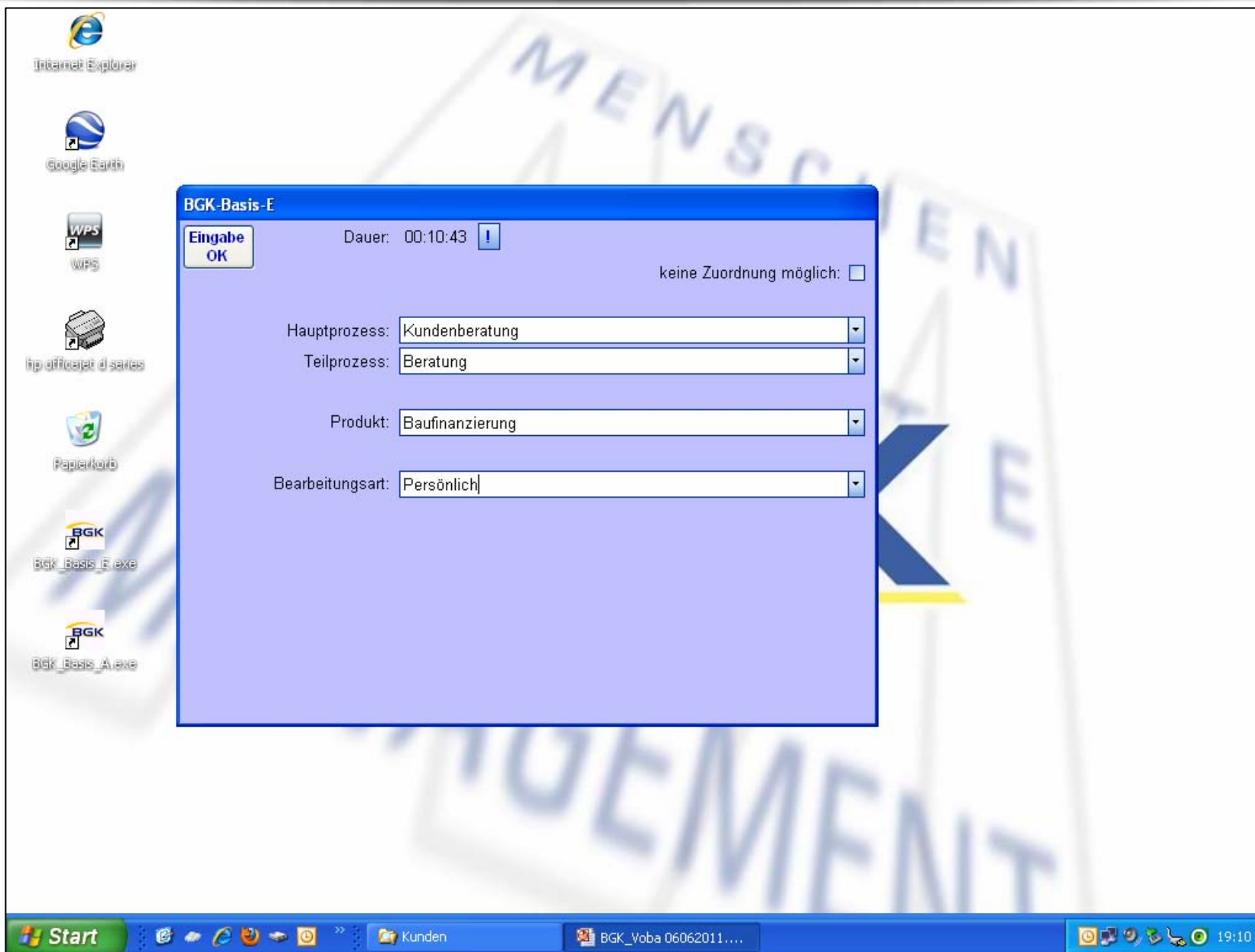


# Softwaregestützte Erhebung: BGK-Basis



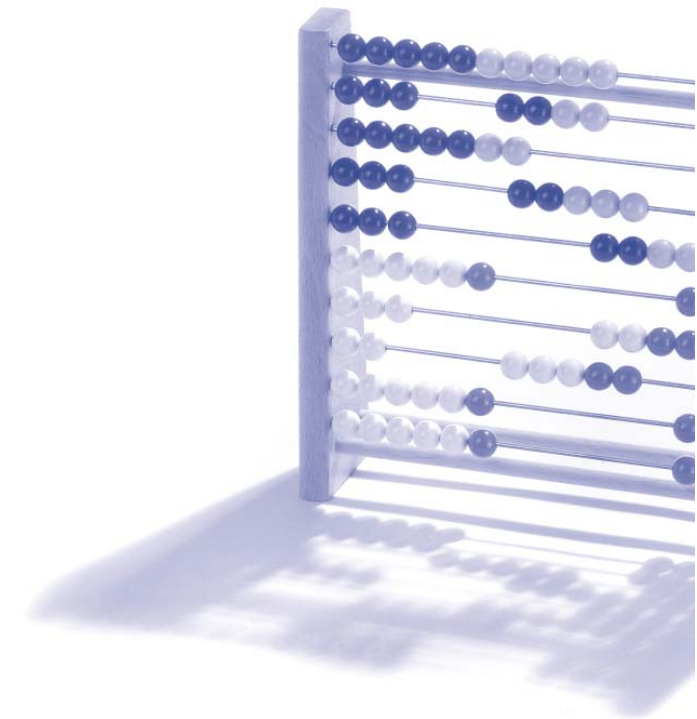


# Softwaregestützte Erhebung: BGK-Basis





- Die Qualität der Daten wird bereits während der Erhebung überprüft.
- Nach der Erhebung werden die erhobenen Daten zusammen mit dem Fachbereich plausibilisiert.
  
- gewünschte Zielkennzahlen:
  - Zeitanteile für alle Tätigkeiten
  - Ø-Bearbeitungszeiten
  - Verteilzeiten
  - Prozessmengen
  
- zusätzliche Auswertungen:
  - Ansatzpunkte für Optimierung



## ABC-Analyse nach Zeit: Hauptprozess

Erhebung: 2010\_GS; Daten: Vorgangs- u. Unterbrechungsmaske; Datum: 20.04.2010 bis 14.05.2010; Stand: 07.06.2011 15:53:48

Hauptprozess	Daten- sätze	Menge	Beaz in Std.		% - Anteil	
			Absolut	Kum.	Absolut	Kum.
100 Kundenberatung	2.449	2.498	1.009,4	1.009,4	33,7 %	33,7 %
130 Allgemeine Administration	1.915	2.449	354,8	1.364,2	11,9 %	45,6 %
140 Informationsaufnahme / -weitergabe	1.575	1.575	352,2	1.716,4	11,8 %	57,4 %
150 Pause	378	378	293,7	2.010,1	9,8 %	67,2 %
105 Kundenservice (auch ZMU Auftrag)	2.561	2.562	271,5	2.281,6	9,1 %	76,3 %
115 Kasse	3.202	4.679	251,9	2.533,5	8,4 %	84,7 %
110 Service Zahlungsverkehr	2.551	2.582	168,8	2.702,3	5,6 %	90,3 %
135 Interner Abstimmungsbedarf	628	632	98,5	2.800,8	3,3 %	93,6 %
108 Bestandsbearbeitung / Service	382	382	87,7	2.888,5	2,9 %	96,6 %
125 SB-Geräte	280	280	53,5	2.942,0	1,8 %	98,4 %
900 Hauptkasse	1.450	1.454	49,1	2.991,1	1,6 %	100,0 %
	<b>17.371</b>	<b>19.471</b>				

## Ø Bearbeitungszeiten: Hauptprozess

(Berechnungslogik: mengenführender Teilprozess)

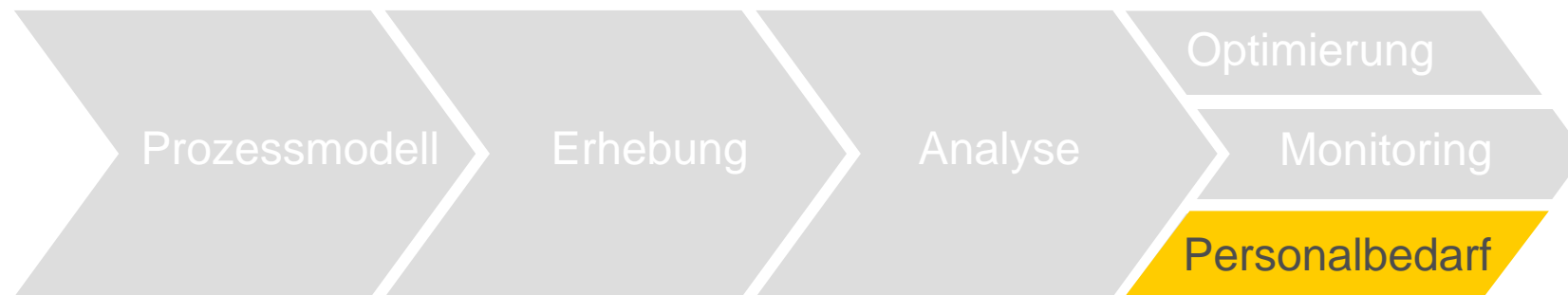
Erhebung: 2010\_GS; Daten: Vorgangs- u. Unterbrechungsmaske; Datum: 20.04.2010 bis 14.05.2010; Stand: 07.06.2011 15:55:40

Hauptprozess	Daten- sätze	Vorgänge	Beaz in Std. gesamt	Ø Beaz in Min.
100 Kundenberatung	2.449	2.498	1.009,4	24,25
105 Kundenservice (auch ZMU Auftrag)	2.561	2.562	271,5	6,36
108 Bestandsbearbeitung / Service	382	382	87,7	13,77
110 Service Zahlungsverkehr	2.551	2.582	168,8	3,92
115 Kasse	3.202	4.679	251,9	3,23
900 Hauptkasse	1.450	1.454	49,1	2,03
	<b>12.595</b>	<b>14.157</b>	<b>1.838,3</b>	<b>7,79</b>

- erfasste Datensätze: 18.345
- erfasste Stunden: 3.141 -> 403 Personentage
- Aufwand für die Erfassung: 6 Minuten je Mitarbeiter und Tag
- Aufschreibungsgrad: 83 %
- Nacherfassungsquote: 12 %

- Durchschnittlicher Arbeitstag am Beispiel eines Privatkundenberaters:

■ <b>Kundenberatung</b> Beratung, Gesprächsvor- und nachbereitung	241
■ <b>Informationsaufnahme/-weitergabe</b> Besprechungen, Schulungen, Mails	62
■ <b>Allg. Administration</b> WV, Listen, Todo, Korrespondenz, Dispo	62
■ <b>Bestandsbearbeitung Service</b> Verbund, Kontodaten, Nachlass	25
■ <b>Interner Abstimmungsbedarf</b> zum Kunden, mit Verbund	15
■ <b>Kasse</b> Ein-/Auszahlung	11
■ <b>Service Zahlungsverkehr</b> Belege, Umbuchung, Nachtrag	08
■ <b>SB-Geräte</b> Befüllung/Verwaltung, Störungen, Kundeneinweisung	04
■ <b>Persönliche Verteilzeit</b>	40
<hr/>	
<b>Tagesarbeitszeit:</b>	<b>468 Minuten</b>






- aus der Erhebung:
  - Ø-Bearbeitungszeiten
  - Verteilzeiten für mengenunabhängige Tätigkeiten: z. B. Besprechungen
  
- aus operativen Systemen:
  - Prozessmengen (tatsächliche Prozessmenge eines Jahres)
  
- persönliche Verteilzeiten
  
- verfügbare Tage je Mitarbeiter und Jahr
  
- Öffnungszeiten

# Personalbedarf: Ergebnis

	MAK Bedarf nach BGK Erhebung Öffnungszeiten/Fehlzeiten berücksichtigt				MAK Ist Stand 30.05.10				MAK Differenz <b>Über-</b> / <b>Unterkapazität</b>			
	Service	Beratung	VRF	Gesamt	Service	Beratung	VRF	Gesamt	Service	Beratung	VRF	Gesamt
Filiale 1	1,16	1,50	1	3,66	2,00	1,58	1,00	4,58	0,84	0,08	0,00	0,92
Filiale 2	1,16	1,50	0,5	3,16	1,50	1,50	0,50	3,50	0,34	0,00	0,00	0,34
Filiale 3	1,16	1,50	0,5	3,16	1,50	1,50	0,50	3,50	0,34	0,00	0,00	0,34
Filiale 4	1,16	1,50	1	3,66	2,00	2,00	1,00	5,00	0,84	0,50	0,00	1,34
Filiale 5	1,16	1,50	1	3,66	2,00	2,00	1,00	5,00	0,84	0,50	0,00	1,34
Filiale 6	1,16	1,00	0,5	2,66	1,50	1,00	0,50	3,00	0,34	0,00	0,00	0,34
Filiale 7	1,74	1,00	1,5	4,24	3,01	1,00	1,50	5,51	1,27	0,00	0,00	1,27
Filiale 8	1,16	1,50	1	3,66	1,75	1,25	1,00	4,00	0,59	-0,25	0,00	0,34
Filiale 9	1,16	1,00	0	2,16	2,10	1,00		3,10	0,94	0,00	0,00	0,94

 = Prüfung notwendig, weil Abweichung > 0,5 MAK

- Errechnete Personalkapazität fließt in einen Filialsteckbrief ein:
  - Bildet u.a. die Grundlage für die Entscheidung über die zukünftige Filialkonzeption.
- Anpassung der Vertriebsaktivitäten.
- Abgleich der Funktionsprofile mit den tatsächlichen Tätigkeiten.
- Die Führungskräfte haben die Möglichkeit die Mitarbeiter auf den Filialen entsprechend den erhobenen Anforderungen einzusetzen.
- ...



Aktivität	März			April			Mai				Juni	
	KW 12	KW 13	KW 14	KW 15	KW 16	KW 17	KW 18	KW 19	KW 20	KW 20	KW 21	KW 22
	22.-26.3.	29.3.-2.4.	5.-9.4.	12.-16.4.	19.-23.4.	26.-30.4.	3.-7.5.	10.-14.5.	17.-21.5.	24.-28.5.	31.-4.6.	7.-11.6.
Start-Workshop: - Erhebungsziele festlegen - Abstimmung Vorgehensweise/Terminplan - Prozessmodell erstellen - Sollen zusätzlichen Informationen erhoben werden? - Abgleich mit zukünftigen Steuerungsinstrumenten	█											
Prozessmodell auf Vollständigkeit prüfen bzw. ergänzen	█	█										
Übernahme der Informationsstruktur in BGK-Basis	█											
Folge-Workshop: - Vorstellung 1. Prototyp - Prozessmodell / Inhalte endgültig festlegen		█										
Vorbereitung Schulungsunterlagen			█	█								
Bedienungstest			█	█								
Testanwender schulen				█								
Testerhebung				█	█							
Auswertung Testerhebung mit BGK-Basis-A					█							
Information/Schulung der Mitarbeiter						█						
Rollout BGK-Basis-E an alle Teilnehmer						█						
Erhebung						█	█	█	█	█		
Hotline-Dienst für Mitarbeiter						█	█	█	█	█		
Qualitätssicherung der Erhebungsdaten						█	█	█	█	█		
Datenplausibilisierung									█			
Datenauswertung										█		
Ergebnispräsentation (Erstellen/Abstimmen/Durchführen)											█	█

- Abstimmung der Vorgehensweise mit dem Betriebsrat und den Führungskräften.
- Einbindung der Mitarbeiter von Anfang an – Erarbeitung des Prozessmodells mit den betroffenen Fachbereichen.
  
- Es gilt der Grundsatz: „Die Mitarbeiter erheben ihre eigenen Zeiten“
  - Die Zahlen sind belastbar und werden von den Beteiligten nicht angezweifelt.
- Keine Erhebung personenbezogener Daten.
- Permanenter Kontakt zu den Mitarbeitern im Erhebungszeitraum.
- Zeitnahe Qualitätssicherung der erhobenen Daten während der Erhebung.
  
- Nach der Erhebungsphase werden in Workshops Maßnahmen zur Verbesserung / Umsetzung mit den betroffenen Mitarbeitern vereinbart.
- Erfolgsmessung durch eine Nacherhebung nach 12 Monaten (Zeitraum ist in Abhängigkeit zu den vereinbarten Maßnahmen zu definieren).

- Marktfolge Aktiv Kredit
- Marktfolge Passiv
- Firmenkundenberatung
- Vermögensberatung
- Privatkundenberatung
- Baufinanzierung
- Organisation
- Marketing - Veranstaltungen



Holger Gutmann

Volksbank Freiburg e.G.  
Bismarckallee 10  
D 79098 Freiburg  
Tel: 0049 761/2182-1318  
[holger.gutmann@volksbank-freiburg.de](mailto:holger.gutmann@volksbank-freiburg.de)  
[www.volksbank-freiburg.de](http://www.volksbank-freiburg.de)



Ralf Mund

BGK Strategie & Anwendung GmbH  
Berater für IT-Entwicklungen  
Weilimdorfer Str. 74/3  
D 70839 Gerlingen  
Tel: 0049 7156/9261-0  
[info@bgk-p.de](mailto:info@bgk-p.de)  
[www.bgk-p.de](http://www.bgk-p.de)



**Volksbank  
Freiburg eG**



**Vielen Dank**

**Prozessorientierte  
Personalplanung**

**17. November 2011**