

KVP

Effizienz schrittweise steigern

Wo schlummern noch Einsparpotenziale, die gehoben werden können? Wie packt man Prozesse an, um sie besser zu machen? Wie Effizienzziele erreicht werden können, zeigt die Volksbank Mittelhessen.

Florian Hartmann und Michael Lepper

Eine aktuelle Emporias-Befragung unter Sparkassen sowie Volksbanken und Raiffeisenbanken belegt, dass drei Viertel von ihnen ein Kostensenkungsprogramm aufgelegt haben. Neun von zehn Instituten haben eine Kultur der Veränderung als Teil ihres Leitbilds verankert. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) der vergangenen drei Jahre bei der Volksbank Mittelhessen zeigt beispielhaft, welche Erfolgsfaktoren entscheidend sind, um die Effizienz jedes Jahr zu steigern.

Dreh- und Angelpunkt sind die Mitarbeiter. Sie sind diejenigen, die täglich mit den Prozessen arbeiten. In ihrem KVP-Mindset hat das Institut die eigene Beleg-

schaft in den Mittelpunkt gestellt. Sie sind ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Schon seit vielen Jahren ist es gelebte Praxis, dass Banken auf die hauseigenen Prozesse blicken, um Verschwendung zu reduzieren. Neben der Nutzung grundsätzlich verbesserter Prozesse der Fiducia & GAD hat die Volksbank Mittelhessen hierzu in der Vergangenheit regelmäßig weitere Maßnahmen initiiert.

Das Ziel der Prozessoptimierung wurde im Rahmen wiederkehrender umfangreicher Projekte verfolgt. Darüber hinaus konnten Mitarbeiter ihre Ideen über das betriebliche Vorschlagswesen einbringen. Beide Ansätze haben teilweise zur deutlichen Verbesserung der Prozesse beigetragen, gleichzeitig offenbaren sie aber auch unübersehbare Schwächen.

Prozessoptimierungsprojekte gleichen oftmals einer strengen Diät: viel abnehmen in kurzer Zeit. Sie erfordern Kraft, sind schwer in den Tagesablauf zu integrieren und verlangen in der

Folgezeit ein hohes Maß an Disziplin, um nicht wieder in alte Muster zu verfallen.

Dem betrieblichen Vorschlagswesen fehlte es aufgrund selbst gegebener Regelungen manchmal an Leichtigkeit in der Umsetzung. Aus diesen Erfahrungen heraus hat die Volksbank Mittelhessen das Beste aus beiden Welten übernommen und sich für die Einführung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses entschieden.

Mitarbeiter

Grundsätzlich versuchen Mitarbeiter ihre Arbeit bestmöglich auszuführen. Kommt es zu Fehlern oder Ineffizienzen, so gibt es zwei wesentliche Gründe: Der Mitarbeiter ist für seine Aufgabe nicht ausreichend qualifiziert oder der Prozess nicht richtig definiert. An diesen Stellen wurde bei der Bank angesetzt. In Workshops wurde das Tun und Handeln analysiert und hinterfragt. Dabei ging es nicht um das Bewerten des Einzelnen, sondern um Standards und Strukturen.

Florian Hartmann ist Geschäftsführer der Emporias Management Consulting. Er beschäftigt sich mit der Prozessoptimierung in Finanzinstituten.

E-Mail: florian.hartmann@emporias.de

Michael Lepper ist Direktor Marktservice bei der Volksbank Mittelhessen und dort für effiziente Aktiv- und Passiv-Prozesse in der Produktionsbank zuständig.

E-Mail: michael.lepper@vb-mittelhessen.de

Kennzahlen im Marktservice

„Was nicht gemessen wird, kann auch nicht verändert werden.“ Dieser Leitsatz aus der Industrie gilt auch für die Finanzdienstleistung. Bei der Volksbank Mittelhessen wurde pilothaft in vier Einheiten im Marktservice eine entsprechende Datengrundlage aufgebaut. Im Mittelpunkt stand die Produktivität des Teams.

Da die IT-Systeme diese Zahlen nicht automatisch generieren, musste über einen Zeitraum von ein paar Wochen Buch über Arbeitsschritte und Bearbeitungszeiten geführt werden. Dabei wurden diese in „wertschöpfende Leistungen“, also solche, die dem Kunden einen Nutzen stiften und von ihm entsprechend honoriert werden, und „nicht wertschöpfende Leistun-

gen“ kategorisiert. Bei den „nicht wertschöpfenden Leistungen“ wurde wiederum in Unterstützungsleistungen und Verschwendung unterschieden. Dann erst konnte wirkungsvoll die Kapazitätensteuerung verbessert werden: Mitarbeiter werden heute so eingesetzt, dass sie anstehende Aufgaben effizient bearbeiten können.

Bei der Analyse zeigte sich sehr schnell, wie viel nichtwertschöpfende Zeit in den Prozessen steckt. In der Spitze lag der Anteil bei bis zu 85 Prozent. Der weitaus überwiegende Anteil betrifft die Unterstützungsleistungen, also notwendige Tätigkeiten ohne werterhöhenden Beitrag, wie beispielsweise gesetzlich vorgeschriebene Vier-Augen-Kontrollen, Weitergaben oder notwendige Systemeingaben.

In der Gesamtbetrachtung konnte ein Anteil von 70 Prozent der Bearbeitungszeiten als nicht wertschöpfend identifiziert werden. Dabei lag der Anteil an Verschwendung je nach Prozess zwischen 3 und 10 Prozent. Unter Verschwendung werden alle überflüssigen Tätigkeiten gefasst, die eliminiert werden können. Hierzu gehören beispielsweise die dritte Kontrolle, Rückfragen zu unvollständigen Unterlagen oder mehrfache Datenerfassungen.

Die Optimierungspotenziale wurden deutlich und konnten in der Folge gezielt gehoben werden. Hierzu treffen sich die Teams monatlich zu so genannten KVP-Zirkeln, in denen auf Basis von Daten und Fakten mithilfe von Kennzahlen und einer Portion ge-

 Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken



UMFASSEND. LÖSUNGSORIENTIERT. NAH. IHR STARKER PARTNER IN DER GENOSSENSCHAFTLICHEN FINANZGRUPPE.

Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ist die DZ HYP ein kompetenter und starker Partner bei der Finanzierung von Immobilien und Kommunen. Wir unterstützen Sie in den Geschäftsfeldern Firmenkunden, Privatkunden und Öffentliche Kunden bei der erfolgreichen und nachhaltigen Positionierung am Markt. Dafür bieten wir Ihnen ein umfassendes und lösungsorientiertes Angebot aus einer Hand. In der Zusammenarbeit konzentrieren wir uns auf die enge Verbindung zu Ihnen: die fachliche, regionale und persönliche Nähe.

dzhyp.de

Mitarbeiter und Führungskräfte – Projektverlauf



Die Einbeziehung der Mitarbeiter und eine transparente Kommunikation im Rahmen des Projektes sind zentraler Erfolgsfaktor.

sundem Menschenverstand Optimierungspotenziale identifiziert werden.

Über eine Erfassung der Gründe für die Rückgaben und Rückfragen im Neukreditprozess wurde zum Beispiel deutlich, dass fehlende Einkommensnachweise einen der Hauptfehler darstellten. Selbst innerhalb des Teams herrschte Unklarheit, wann beispielsweise ein Rentennachweis erforderlich ist.

Eine klare Definition der Anforderungen konnte Abhilfe schaffen und legte die Grundlage für eine Verbesserung der Kennzahl. Eine Kleinigkeit, die erst durch die Beschäftigung mit dem Prozess und einer Abstimmung darüber innerhalb der Gruppe deutlich wurde. Durch diese und weitere Maßnahmen konnten die Rückfragen und Rückgaben um etwa 50 Prozent gesenkt werden.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Erfolge regelmäßig zu quantifizieren. Arbeitsstände sollten für alle offen und transparent einsehbar sein. Als Faustregel gilt, dass pro Meeting eines KVP-Zir-

kels eine Maßnahme beschlossen wird. Die jährlich investierte Summe der Zeitaufwände für die Meetings im Rahmen der KVP-Zirkel muss zudem mindestens durch die eingesparten Minuten der optimierten Abläufe aufgehoben werden.

So ergibt sich spätestens ab dem Folgejahr ein dauerhaft positiver betriebswirtschaftlicher Effekt. Am Beispiel mit der um etwa 50 Prozent gesunkenen Rückgabequote bedeutet dies konkret, dass beide Seiten der Schnittstelle weniger Zeit mit nicht wertschöpfenden Dingen verbringen müssen – Vertrieb kann sich stärker um den Kunden kümmern, Marktservice kann die Kundenzufriedenheit durch kürzere Durchlaufzeiten erhöhen.

Adaption in die Gesamtbank

Was als Pilot im Marktservice so positiv begann, sollte nun auch auf andere Bereiche des Instituts ausstrahlen. Der KVP erhielt seinen Platz im Strategiebild der Bank. Der Vorstand positionierte sich entsprechend dazu.

In enger Zusammenarbeit mit den Bereichen Personal und Unternehmensservice, deren ureigenstes Interesse der KVP im Rahmen des Prozessmanagements ist, unterliegt der KVP-Prozess seitdem einer ständigen eigenen kontinuierlichen Verbesserung. Heute hat die Volksbank Mittelhessen zahlreiche KVP-Zirkel – im Innenbetrieb, aber auch in den Markteinheiten, wie etwa der Privatkundenbank, etabliert.

KVP-Prinzipien

Führungskräfte und Mitarbeiter haben gelernt, Prozesse laufend zu hinterfragen und zu prüfen. Das ist ein Grundprinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Jeder ist aufgerufen, Ideen zu entwickeln. Wichtig ist dabei, zielgerichtet vorzugehen. Das gelingt am besten, wenn die Ideen nicht permanent andere Kollegen oder andere Teams betreffen, sondern primär die eigenen Prozesse und Arbeitsschritte im Blick haben.

Obwohl Arbeitsablaufoptimierungen und -anpassungen schon immer Teil des Arbeitsalltags waren, ist es entscheidend, diesen eigenen Raum zu geben und Mitarbeiter in einem Regelprozess zu befragen, was am guten Arbeiten hindert. Darüber hinaus ist die interdisziplinäre Vernetzung von Organisationseinheiten ein Schlüssel zum Erfolg. Die Einbindung von Prozessbeteiligten in die KVP-Zirkel zum kollegialen

Austausch stärkt das Verständnis füreinander.

Unterschiedliche Organisationseinheiten benötigen unterschiedliche Begleitung, Wege und Methoden in deren KVP-Prozess. Entscheidend ist das Ergebnis: das Vermeiden von Verschwendung.

Agilität

Der KVP ist das Herzstück für eine agile Organisation, die Veränderungen mit Tempo vorantreibt. Je schneller Themen erkannt und je kurzfristiger Maßnahmen umgesetzt werden, desto agiler ist eine Organisation. Beschäftigen sich die Teams mit aktuellen Problemen und Lösungsansätzen, prägen sie damit eine Arbeitskultur der Offenheit und des gegenseitigen Lernens, die sie Schritt für Schritt besser werden lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass die Beseitigung von Verschwendung nicht in eine Vielzahl von Projektanträgen mündete. Kleine Veränderungen stehen im Fokus. Ein Beispiel: Beim Blick auf die Kennzahlen fiel auf, dass innerhalb des Neukreditprozesses zahlreiche Checklisten befüllt wurden, die zum Teil redundante Daten enthielten.

Die entsprechenden Listen wurden kritisch überprüft und zu einer Liste konsolidiert, sodass die doppelte Erfassung zukünftig vermieden werden konnte. Allein hierdurch ergab sich auf das Jahr gesehen eine Einsparung von über

80 Stunden. Diese Optimierung konnte rasch umgesetzt werden und diese schnellen Erfolge sorgen für mehr Zufriedenheit.

Team als Keimzelle

Im Mittelpunkt steht das Team mit der Autonomie, an den eigenen Prozessen zu arbeiten. Im Sinne eines Bottom-Up-Ansatzes sind Mitarbeiter und die entsprechende Führungskraft (Teamleitung) für die Ideengenerierung und Maßnahmenumsetzung verantwortlich. Bei der Volksbank Mittelhessen wurde dies verinnerlicht. Die Mitarbeiter bringen aktiv Ideen ein und arbeiten an der Lösung der Problemstellungen mit und setzen diese im Idealfall eigenständig um. Den Führungskräften kommt damit eine neue Rolle zu: Sie sind nicht nur fachliche und disziplinarische Vorgesetzte. Sie sind auch Coaches und individuelle Lernbegleiter.

Ein wesentlicher Bestandteil ist hierbei die Moderation des KVP-Prozesses und den Mitarbeitern entsprechende Freiräume zu gewähren, den KVP-Prozess auch aktiv zu leben. Aber ein KVP-Zirkel sollte auch ohne Führungskraft funktionieren, denn die Umsetzung von Ideen ist nicht mehr alleinige Aufgabe der Führungskraft. Das bedeutet für die Führungskraft aber auch „loslassen können“. Ein Umdenken aller Mitarbeiter ist notwendig. Dadurch erzielt der KVP eine höhere Ak-

zeptanz. Dies wiederum ist wichtig, damit der KVP nachhaltig wirkt.

Bei der Volksbank Mittelhessen verfolgt der Marktservice einen Weg der kleinen Schritte mit langem Atem. Die Überzeugung dahinter: Der Veränderungsprozess ist nie abgeschlossen, sondern wird dauerhaft im Arbeitsalltag etabliert.

Die Veränderungen haben zudem Kreise gezogen: Nachdem weitere Einheiten zunächst im Marktservice mit der gleichen Methodik in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt wurden, hat diese kulturelle Veränderung viele Bereiche der Bank erfasst.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen. Im Jahr 2019 konnten mehr als 200 KVP-Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, eine Steigerung von über 100 Prozent zum Vorjahr. Im Schnitt wird derzeit pro KVP-Zirkel, der monatlich stattfindet, mindestens eine Maßnahme mit einem Effekt zwischen 20 bis 100 Stunden umgesetzt. Somit hat sich der Aufwand im Rahmen der Einführung von KVP bereits nach kurzer Zeit rentiert und dank der Einbindung der Mitarbeiter gehen die Ideen nicht aus. BI

„Führungskräften kommt eine neue Rolle zu: Sie sind nicht nur fachliche und disziplinarische Vorgesetzte. Sie sind auch Coaches und individuelle Lernbegleiter.“

“