

3.2. FALLSTUDIE ST.GALLER KANTONALBANK: KAPAZITÄTSMANAGEMENT IM SERVICE CENTER

Präsentiert von:

Andreas Barattiero,
Leiter Finanzverarbeitung im Service Center der St.Galler Kantonalbank



Als regional verwurzelte Universalbank berät und betreut die St. Galler Kantonalbank (SGKB) seit bald 150 Jahren Privat- und Geschäftskunden. Am Hauptsitz und in 38 Niederlassungen werden die Kunden von mehr als 1000 Mitarbeitenden betreut. Als Universalbank bietet die SGKB Dienstleistungen im Bereich Vorsorge, Finanzierung und Kapitalanlage an.

Über ihre Tochtergesellschaft St. Galler Kantonalbank Deutschland AG betätigt sich die SGKB im Anlagegeschäft für vermögende Privat- und institutionelle Kunden in Deutschland. Über ihre Partnerfirma Swisscanto bietet die SGKB Fonds im Aktien-, Obligationen-, Geldmarkt-, Themen- und Immobilienbereich an.

Die SGKB organisiert sich im Stammhaus in die Marktbereiche Privat- und Geschäftskunden und Private Banking. Für die unterstützenden Prozesse sind die Bereiche Corporate Center und Service Center zuständig.

3.2.1. Ausgangssituation und Rahmen

Die SGKB, wie viele andere Finanzinstitute auch, konnte sich in den vergangenen Jahren nicht dem Umbruch in der Finanzbranche entziehen. So hatten neben der konjunkturellen Entwicklung auch verschiedene andere Einflussfaktoren, wie beispielsweise Änderungen im Zins-, Währungs- und Regulierungsumfeld oder im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft, Einfluss auf Kosten, Margen und Volumen.

Abbildung 11: Finanzbranche im Umbruch



Bei der Realisierung von möglichen Gegenmassnahmen gelten bei der SGKB die Grundsätze, dass Verbesserungsmaßnahmen

- kein Grund für Entlassungen von Mitarbeitenden sind, sondern dass ein allfälliger Abbau von Personalkapazitäten über natürliche Fluktuation zu geschehen hat. Dabei wird eine gewisse Flexibilität der Mitarbeitenden vorausgesetzt.
- auf keinen Auswertungen der Leistung auf Ebene Mitarbeitende basieren sollen.
- durch aktives Change Management begleitet werden («Die Mitarbeitenden müssen wollen»).

3.2.2. Motivation, Erfahrungshintergrund, Fokus

Als Antwort auf die erkannten veränderten Rahmenbedingungen entschied sich die SGKB auf die Stärkung ihrer Kernkompetenzen zu fokussieren, nämlich

- Operational Excellence
- Kundenberatung und -betreuung
- Investment Management
- Risikomanagement

«Operational Excellence (OpEx)» als Kernkompetenz basiert auf einem «einheitlichen Prozess-Verständnis» und nutzt drei Methoden:

- Kaizen
- Lean Six Sigma und
- Wertstromanalyse

Um den generierten Nutzen zu verstärken und zu realisieren, werden Benchmarking und Kapazitätsmanagement eingesetzt.

Abbildung 12: Elemente von Operational Excellence



In dieser Fallstudie wird im Weiteren auf die Optimierung der Auslastung durch **Kapazitätsmanagement** fokussiert.

Kaizen

Kaizen ist eine japanische Führungsphilosophie, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung anstrebt. Dabei geht es nicht nur um Produktverbesserungen, sondern neben einer expliziten Ausrichtung auf den Kunden auch um die Verbesserung und Änderung von Denken und Handeln aller in die Organisationsabläufe (Prozesse) eingebundenen Mitarbeitenden (Zollondz, 2011, S. 289).

Die Prozessmitarbeitenden arbeiten in Kaizen-Teams zusammen, um eigenständig Verschwendung zu identifizieren, zu analysieren sowie Verbesserungsmassnahmen zu erarbeiten und umzusetzen. [...] Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf der Verbesserung des eigenen Arbeitsbereiches. Die Teams disponieren, koordinieren und kontrollieren die Prozessaufgaben selbst, ebenso die Zusammenarbeit mit internen Kunden und Lieferanten. Dadurch werden Entscheidungszeiträume und Koordinationsaufwendungen reduziert (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 421).

Lean Six Sigma

In Lean Six Sigma steht Lean für schlanke und effiziente Prozesse und Six Sigma für robuste, d.h. möglichst fehlerfreie Prozesse. [...] Lean ist auf die Lösung einzelner Prozessprobleme fokussiert. [...] Lean bedient sich temporärer Teams, die im Rahmen von Workshops und Projekten schnell Probleme lösen (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 442).

Wertstromanalyse

Bei der Wertstromanalyse wird der gesamte Geschäftsprozess ausgehend von den Anforderungen der Endkunden nach der Systematik des «Value Stream Mapping» abgebildet. Dabei werden Symbole verwendet, die Sachverhalte bildlich darstellen. Sie unterstützen die Identifikation nicht wertschöpfender Aktivitäten (Verschwendung) und erleichtern die Analyse der Ursachen. Im nächsten Schritt wird ein Soll-Prozess entwickelt, der sich durch einen hohen Grad an Wertschöpfung, hohen Flussgrad und kurze Durchlaufzeiten auszeichnen soll (Wertstromdesign) (Schmelzer & Sesselmann, 2013, S. 164).

3.2.3. Problemlösungsfähigkeit und Entscheidungsqualität im Kapazitätsmanagement

Die Anforderung, das Kapazitätsmanagement als wichtigen Teil von Operational Excellence zu sehen, gründet auf der Erkenntnis, dass Produktivitätssteigerungsmassnahmen zuerst einmal eine Verschlechterung bei der Auslastung der Mitarbeitenden bewirken. Dieser Verschlechterung kann nur durch Volumensteigerung oder Reduktion von Kapazitäten entgegengewirkt werden.

Abbildung 13: Auswirkung von Produktivitätssteigerungen

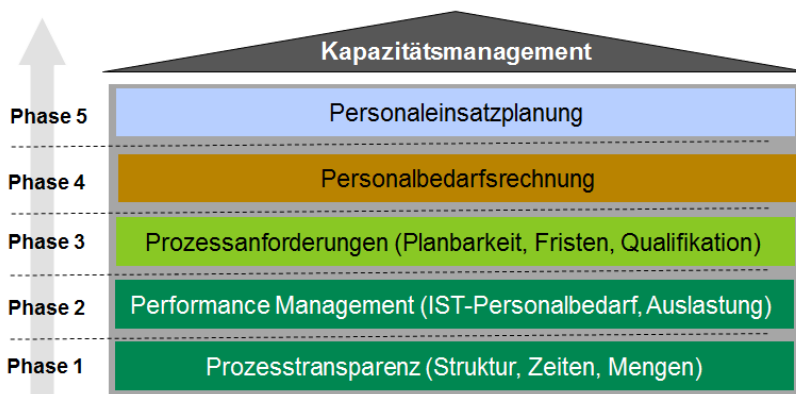


Das Kapazitätsmanagement zielt darauf ab, durch Produktivitätssteigerungen gewonnene Kapazitäten besser auszulasten (geringere Leerzeiten, ausgeglichene Belastung). Dies kann beispielsweise erfolgen durch flexiblere Arbeitszeiten oder Anpassungen in der Priorisierung der Aufträge.

Um die Problemlösungsfähigkeit und Entscheidungsqualität im Kapazitätsmanagement steigern zu können, stützt sich die SGKB im Service Center auf regelmässig erhobenen Daten, welche es ihr ermöglichen sollen, freie Kapazitäten möglichst frühzeitig zu erkennen und darauf ausgerichtet den Personaleinsatz entsprechend zu planen.

Folgende Phasen werden im Kapazitätsmanagement durchlaufen:

Abbildung 14: Phasen im Kapazitätsmanagement



3.2.3.1. Phase 1: Prozesstransparenz

In Phase 1 werden (in Prozessen) pro Tätigkeit Ist-Zeiten und Mengen ermittelt und anschliessend gemeinsam Standardzeiten vereinbart. Das Resultat dieser Arbeiten wird anhand der folgenden Abbildung illustriert.

Abbildung 15: Prozesstransparenz. Messung aller Tätigkeiten in einem Team über einen Monat mit entsprechendem Vorschlag für eine Standardzeit

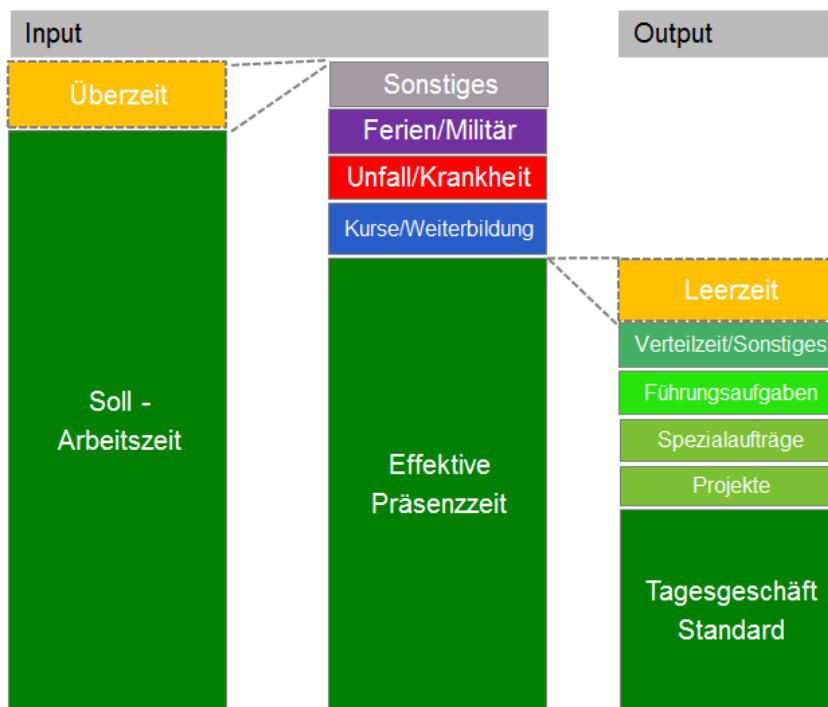
Tätigkeit	Stunden	Menge	Schnitt	Vorschlag Standardzeit
SECOM-Abstimmung	4:03:00	19	00:12:47	Pauschal 0.25 h
Stornieren Corporate Action	7:44:00	32	00:14:30	00:14
Bearbeitung Depotstammmutationen	0:52:00	8	00:06:30	00:06
Manuelle Erfassung/Mutation Mandatory SecEvents «vorbereiten» (inkl. Abklärungen)	228:28:00	886	00:15:28	00:15
Abwickeln physische Coupons / Mäntel (ganze manuelle Verarbeitung)	3:54:00	1	03:54:00	?
...
Summe in Stunden	1030:53:00			

Die ermittelten Daten können auch für weitere Zwecke verwendet werden, wie beispielsweise in Angebotskalkulationen (z.B. Berechnung der Selbstkosten bei grösseren Angeboten, Berechnung von Zusatzaufwendungen bei manueller Verarbeitung), im Benchmarking (z.B. Datenpool für Prozessvergleiche, Aufwand- und Kosteninformationen für Teilprozesse bzw. Prozessschritte, Mengenangaben auf Tagesbasis) oder in der Kostenrechnung (z.B. Datenbasis für die Kostenrechnung, Ausreisser und Verteilungen, Kosten manueller Eingriffe).

3.2.3.2. Phase 2: Performancemanagement

Aufgrund der Tätigkeiten im Tagesgeschäft, bewertet zu den definierten Standardzeiten sowie anderen geschätzten Zeitbedarfen (Projekte, Spezialaufträge, Führungsaufgaben und Verteilzeit/Sonstiges), kann die für einen vergangenen Zeitraum gerechnete Leerzeit (welche auch negativ sein kann) bestimmt werden. Die dazu notwendigen Daten stammen aus verschiedensten Informationsquellen der SGK.

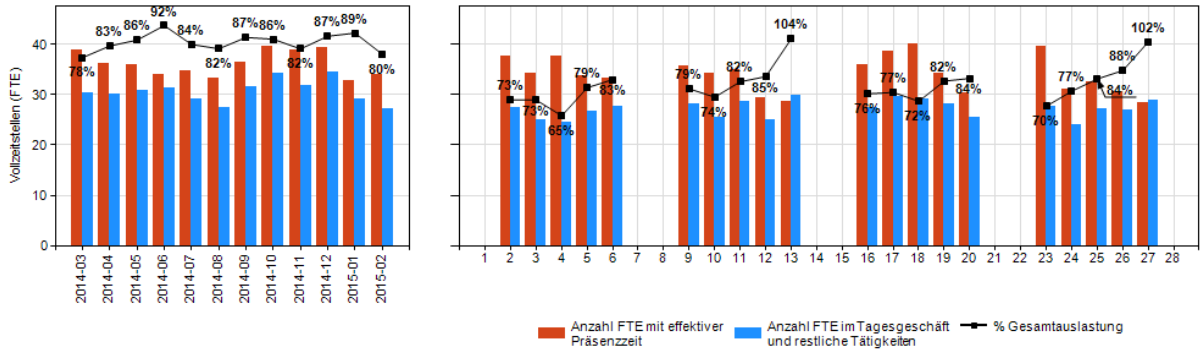
Abbildung 16: Schätzung der Leerzeit



Tendenziell wird durch Prozess- bzw. Aufgabenoptimierung diese Leerzeit ansteigen. Auch wenn in der Regel eine 100 %-Gesamtauslastung kaum zu erreichen ist, kann dennoch eine konstante vernünftige Gesamtauslastung angestrebt werden.

Ein Erfolgsschlüssel für die Akzeptanz der im Performance Management ermittelten Auslastungszahlen ist, dass die Zeitmessungen pro Aufgabe und die bearbeiteten Mengen pro Mitarbeitendem erfasst werden, die Auswertungen zur Gesamtauslastung aber immer nur auf Gruppen-/Teamebene erfolgen.

Abbildung 17: Beispiel für die grafische Darstellung von Auslastung und Kapazitäten für das Tagesgeschäft



3.2.3.3. Phase 3: Prozessanforderungen

Die zentrale Fragestellung im Ressourcenmanagement lautet: Welche Mitarbeitende sind wann, wo, in welcher Anzahl und mit welcher Qualifikation verfügbar, um die betrieblichen Teilaufgaben zielgerecht erfüllen zu können? Hier müssen in der Planung somit sowohl Daten zur Quantität als auch zur Qualität von Ressourcen berücksichtigt werden.

Aufgaben sind zum einen mehr oder weniger gut planbar und erfordern auf der anderen Seite eine kürzere oder längere Frist als Reaktionszeit. Je nach Art der Aufgaben müssen Kapazitäten vorgehalten werden, damit die Aufgaben in der definierten Zeit verarbeitet werden können.

Der quantitative Bedarf an Ressourcen setzt sich zusammen aus

- Einsatzbedarf (= Menge x Standardzeit) und
- Reservebedarf (= Einsatzbedarf x Faktor (Planbarkeit + Zeitliche Frist)).

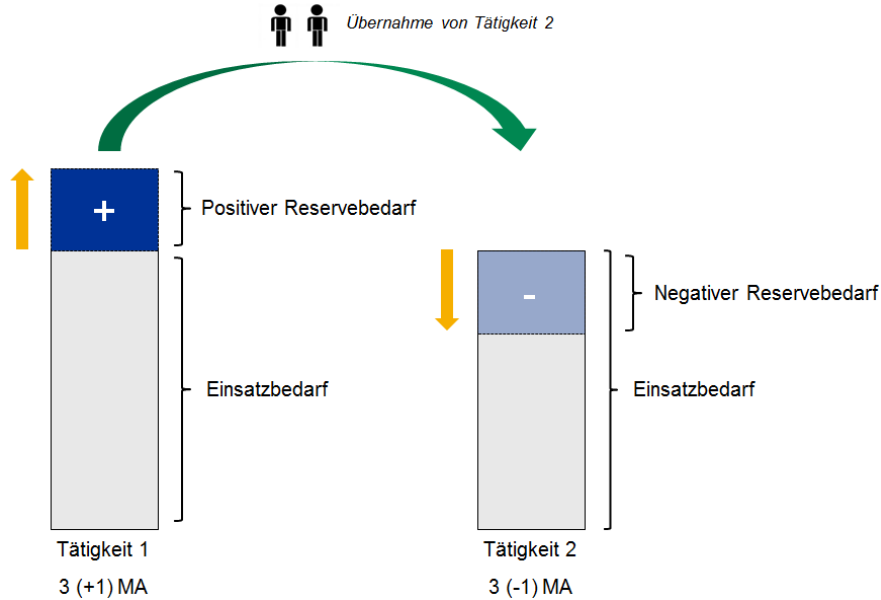
Der Reservebedarf ist die vorgehaltene Reservekapazität in einem Prozess, einem Team bzw. einer Abteilung. Dieser kann auch negativ sein, wenn die Tätigkeiten zu einem flexiblen Zeitpunkt durchgeführt werden können.

Abbildung 18: Faktor für Reservebedarfsberechnung

	nicht planbar (50 %)	schlecht planbar (25 %)	gut planbar (10 %)	sehr gut planbar (0 %)
Minutenfrist (50 %)	100 %	75 %	60 %	50 %
Tagfertig (25 %)	75 %	50 %	35 %	25 %
Wochenfertig (-50 %)	0 %	-25 %	-40 %	-50 %
Rest (-100 %)	-50 %	-75 %	-90 %	-100 %

Unter dieser Betrachtungsweise können positive und negative Reservebedarfe ausgetauscht und damit Kapazität und Kosten eingespart werden. So übernehmen in der nachfolgenden Grafik Mitarbeitende, welche für die Tätigkeit 1 eingeplant sind, aber keine Aufträge erhalten (vorgehaltene Kapazität), Aufträge der Tätigkeit 2. Damit können Mitarbeitende für die Tätigkeit 2 eingespart werden.

Abbildung 19: Positiver und negativer Reservebedarf



Der qualitative Bedarf an Ressourcen bestimmt sich aus

- Anforderungsprofil der Aufgabe im Prozess (Abbildung 20);
- fachlichem Fähigkeitsprofil der Ressource bzw. der Mitarbeitenden (Abbildung 21).

Abbildung 20: Anforderungsprofil der Tätigkeiten im Prozess

Nr. Tätigkeit	Prozessqualifikation SOLL			
	Starter	Kenner	Könnner	Experte
1 Tagesgeschäft				
4Eye (Kundenschreiben, Freigabe Instruktion, SecEvt > 50 Kunden, IUP-Simple, etc.)			50%	50%
Abrechnung Voluntary SecEvents		70%	30%	
Abwickeln Liquidationsfälle einfach		80%	20%	
Abwickeln Liquidationsfälle komplex			50%	50%
Abwickeln physisches Inkasso inkl. Bearbeitung Excel-File phy. Inkasso		80%	20%	
Erfassen Instruktionen		100%		
Erfassen Kundenantworten		100%		
Erstellen Kundenschreiben (inkl. Abklärungen u. Übersetzen) einfach		50%	50%	
Erstellen Kundenschreiben (inkl. Abklärungen u. Übersetzen) komplex			30%	70%

Abbildung 21: Fachliches Fähigkeitsprofil der Mitarbeitenden

Nr. Tätigkeit					
	100%	100%	100%	100%	100%
1 Tagesgeschäft					
4Eye (Kundenschreiben, Freigabe Instruktion, SecEvt > 50 Kunden, IUP-Simple, etc.)					
Abrechnung Voluntary SecEvents					
Abwickeln Liquidationsfälle einfach					
Abwickeln Liquidationsfälle komplex					
Abwickeln physisches Inkasso inkl. Bearbeitung Excel-File phy. Inkasso					
Erfassen Instruktionen					
Erfassen Kundenantworten					
Erstellen Kundenschreiben (inkl. Abklärungen u. Übersetzen) einfach					
Erstellen Kundenschreiben (inkl. Abklärungen u. Übersetzen) komplex					
Kennt den Arbeitsablauf nicht oder befindet sich am Anfang der Lernphase (=0)					
Starter: Kennt den Arbeitsablauf, benötigt jedoch noch Hilfestellung (=25)					
Kenner: Hält den Arbeitsablauf ein, kann Fehler erkennen (=50)					
Köner: Kann Probleme beseitigen und Lösungen für Ursachen herbeiführen (=75)					
Experte: Kann Teammitglieder anleiten, ist als "Seniorität" anerkannt, führt eigenständig Verbesserungen					

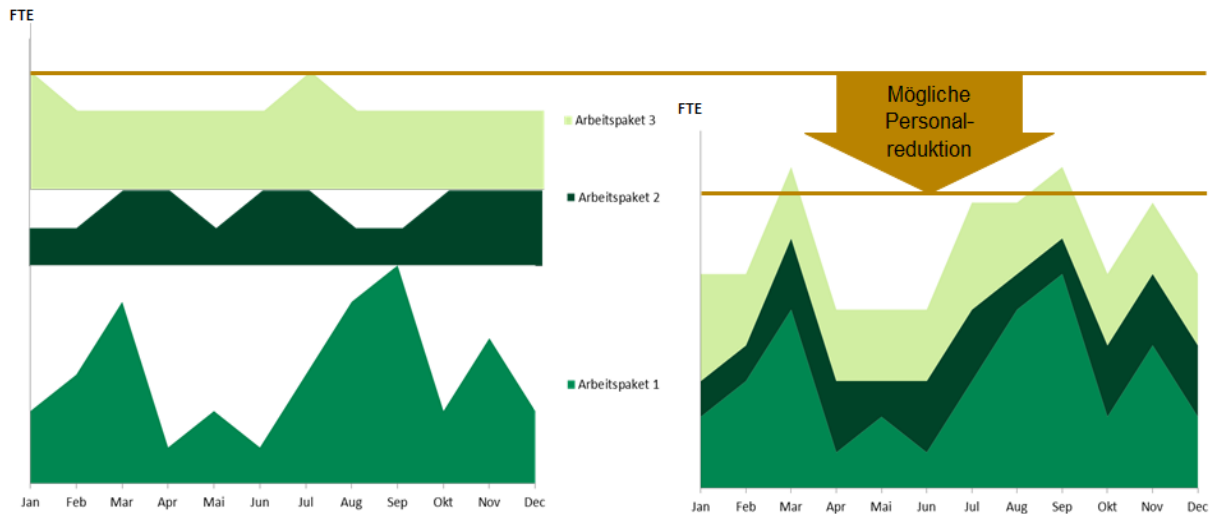
Hier muss in der Qualifikationsplanung ein Abgleich stattfinden. Die ermittelten Qualifikationen können dann auch für weitere Zwecke verwendet werden, beispielsweise für das Business Continuity Management (z.B. Kritikalität und Planbarkeit der einzelnen Prozesse, Kategorien der Wiederaufnahme vor Prozessen / Planung von Notfall-Stellvertretungen), für Entwicklungsgespräche (z.B. Ergänzung des Kompetenzradars, Mittel zur Festlegung von Eigen- und Fremdbild, Diskussionsraster für fachliche Weiterentwicklung) oder die Know-how- Planung (z.B. Grundlage für die mittel- und langfristige Know-how-Entwicklung, Grundlage für die Lernpfade einzelner Mitarbeitender).

3.2.3.4. Phase 4: Personalbedarfsrechnung

Die Personalbedarfsrechnung bezweckt unter einer langfristigen Perspektive, den Personalbestand zu reduzieren («Reduktion der Luft») sowie unter einer mittel- und kurzfristige Perspektive, den Personaleinsatz zu optimieren. Beide Perspektiven bedingen fachlich und zeitlich flexible bzw. flexiblere Mitarbeitende.

Auf längere Frist kann somit angestrebt werden, dass durch gesteigerte Flexibilität bei der Aufgabenerledigung nicht für alle Arbeitspakete **individuell** entsprechende Ressourcen (Reservebedarfe) vorgehalten werden, damit die Belastungsspitzen abgedeckt werden, sondern dass der Stellenplafond an den **übergreifenden**, kumulierten Ressourcenbedarf angepasst werden kann.

Abbildung 22: Langfristige Reduktion des Stellenplafonds durch Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes



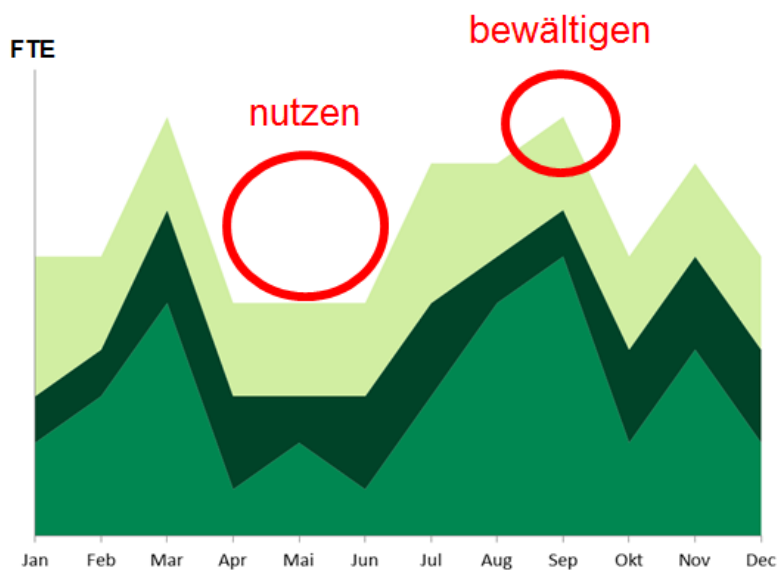
In dieser Abbildung ist auch ersichtlich, dass bewusst, in Abkehr von der Perfektion, nicht Reservekapazitäten für jede Spitze im Arbeitsanfall vorgehalten werden. Entsprechend den Zielsetzungen kann in Situationen auch eine Unterkapazität bestehen und entsprechend können einzelne Aufgaben nicht in der vordefinierten Zeit erledigt werden.

3.2.3.5. Phase 5: Personaleinsatzplanung

Um Belastungsspitzen zu bewältigen und/oder die Auslastung der Ressourcen zu verstetigen, können hauptsächlich zwei Ansätze verfolgt werden:

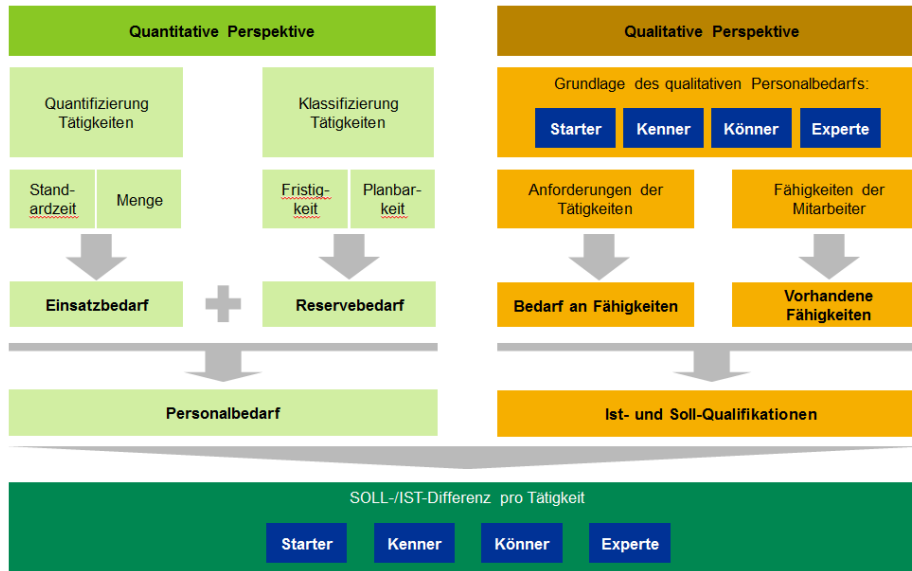
- Belastungsspitzen können durch den flexiblen Zuzug von Reservekapazitäten (Springer, Personal auf Abruf, etc.) bewältigt werden
- Belastungsspitzen können bewältigt werden, indem die Zeiten mit tiefer Kapazitätsauslastung genutzt und zeitlich flexible Aufträge entsprechend verschoben werden. Dieser Ansatz setzt voraus, dass zeitlich flexible Aufträge überhaupt vorhanden sind.

Abbildung 23: Über- und Unterauslastung von Ressourcen



Um eine solche Personaleinsatzplanung operativ durchzuführen, müssen die quantitative und die qualitative Dimension miteinander verknüpft werden.

Abbildung 24: Verknüpfung von quantitativer und qualitativer Ressourcenplanung



3.2.4. Handlungs- und Anpassungsfähigkeit

Aufgrund der Daten aus dem Vorjahr, adjustiert pro Monat und Tag und in Kombination mit der Präsenzplanung der Mitarbeitenden, kann auf mittlere Frist die Auslastung pro Tag sowie die Soll/Ist-Abweichung der Qualifikationen der Mitarbeitenden verbessert werden und die Ressourcen können entsprechend effizient eingesetzt werden.

«Das Ressourcenmanagement ist gut akzeptiert. Viele Mitarbeitende haben dabei einen ‹Spieltrieb› entwickelt und möchten auch deshalb Leerzeiten möglichst vermeiden.»

Andreas Barattiero, Leiter Finanzverarbeitung im Service Center der St.Galler Kantonalbank

Durch die systematische Anwendung des Ressourcenmanagements wurde zudem die Möglichkeit geschaffen, dass Mitarbeitende kurzfristig Aufträge in Eigenverantwortung in der ‹richtigen› Reihenfolge, das heisst ohne zentrale Priorisierung, erledigen. Sie können und wollen potenzielle Leerzeiten vermeiden, indem sie aus einer Liste teamübergreifende ‹Füllarbeiten› übernehmen. Entsprechend können Belastungsspitzen entschärft werden und der Ressourceneinsatz ausgeglichen werden.

3.2.5. Ergebnisse, Wissenszuwachs, Perspektiven

Der Verbesserungsprozess geht weiter. Seit Sommer 2013 konnte der Stellenplafond im Service Center um 3.4 Soll-Stellen reduziert werden, insbesondere durch die Erkenntnisse zu zeitlichem und mengenmässigem Aufgabenanfall und einer daraus möglichen zuverlässigeren Aufgabenplanung und Ressourcenzuteilung.

Dieser Wissenszuwachs führt zu gleichmässigerer Auslastung von Mitarbeitenden und einer entsprechend sinkenden Notwendigkeit, Belastungsspitzen durch zusätzliche Ressourcen abdecken zu müssen.

«Wir sprechen immer über Auslastung. Auslastung und Performance sind Themen auf allen Ebenen. Vom Mitarbeitenden bis zum Geschäftsleitungsmitglied.»

Andreas Barattiero, Leiter Finanzverarbeitung im Service Center der St.Galler Kantonalbank

In Zukunft muss das Verständnis für das Gesamtkonzept bei den Mitarbeitenden weiter reifen und der Rollout in weitere Teams und Abteilungen fortgeführt werden. Als weitere Schwerpunkte für die Zukunft soll zum einen die Ressourcenplanung noch besser in die Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden einfließen und zum anderen eine engere Verknüpfung zwischen Performance Management und Kaizen geschaffen werden.

Als wichtigster kritischer Erfolgsfaktor für die Realisierung wird die Integration der Mitarbeitenden auf allen Stufen angesehen.

Und zu guter Letzt soll bei allen Elementen des Systems mit Pragmatismus an die Arbeit gegangen werden. 80/20-Lösungen genügen.

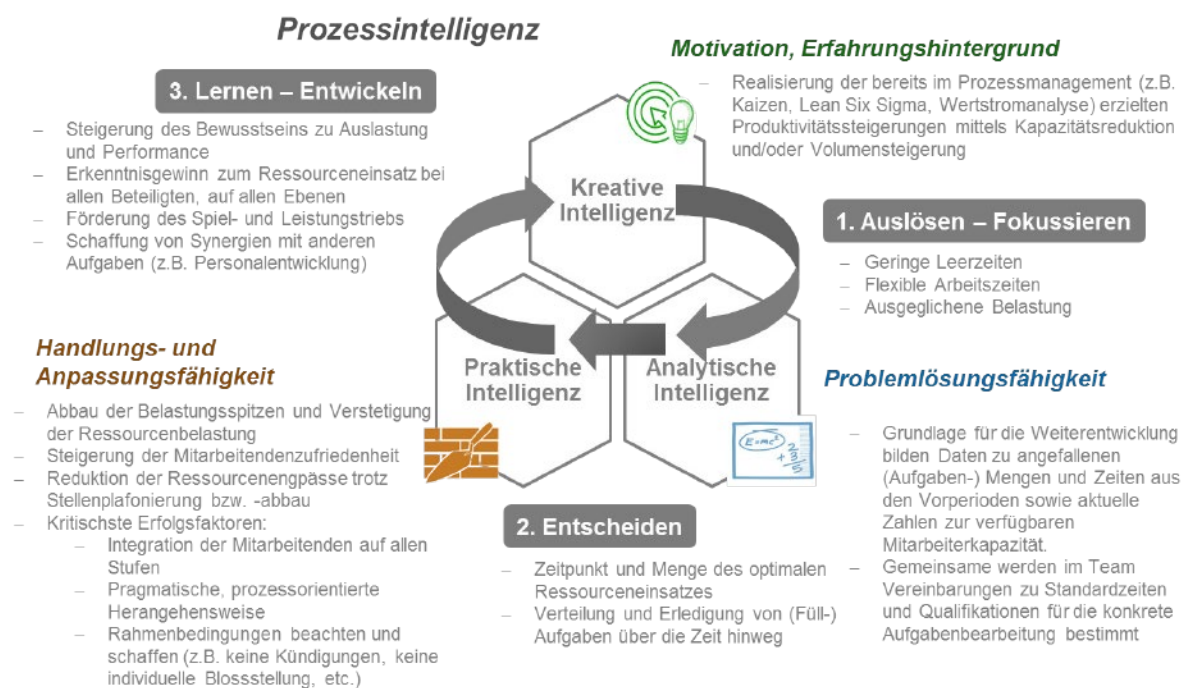
«Es wird nie stimmen... muss es auch nicht.»

Andreas Barattiero, Leiter Finanzverarbeitung im Service Center der St.Galler Kantonalbank

3.2.6. Fazit: Worin steckt die Prozessintelligenz?

Abbildung 25 fasst die wesentlichen Aspekte der Fallstudie zusammen, die eindrücklich zeigt, wie der «Prozessintelligenz-Loop» von der Schaffung der analytischen Voraussetzungen über die Steuerung der Prozessausführung hin zur kontinuierlichen Verbesserung geschlossen und permanent weiterentwickelt wird.

Abbildung 25: Einbettung der Fallstudie St.Galler Kantonalbank in das Rahmenwerk



IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Abteilung General Management
Institut für Wirtschaftsinformatik
<http://www.iwi.zhaw.ch>

Projektleitung, Kontakt
Elke Brucker-Kley
elke.brucker-kley@zhaw.ch

Denisa Kykalová
denisa.kykalova@zhaw.ch

Publikationsdatum
September 2015

Download der Studie
<http://www.iwi.zhaw.ch>

Zwecks besserer Lesbarkeit wird in dieser Publikation teilweise die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Copyright © 2015 Abteilung General Management
Management and Law, Zürcher
Hochschule für Angewandte
Wissenschaften

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen bei der
Abteilung General Management der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

