

Steigender Arbeitsanfall durch Kreditabwicklungen

Wie kann der Personalbedarf von Rechtsabteilungen bemessen werden?

Für die effiziente Gestaltung der Problemkreditbearbeitung hat die Sparkassen-Finanzgruppe das Konzept Modell Pro erarbeitet, das Maßstäbe setzt. Manche Fälle erfordern jedoch darüber hinausgehende Analysen. Ein Beispiel dafür ist die Landessparkasse zu Oldenburg (LzO), die die Aufgabengebiete Sanierung, Kreditabwicklung, juristische Beartung und Pfändungsbearbeitung in dem Bereich „Recht und Sonderkredite“ zusammengefasst hat. Sie beschäftigt sich nun schon seit geraumer Zeit mit der Frage nach seiner „optimalen“ Personalausstattung.

Die LzO gehört mit einer Bilanzsumme von gut 7 Mrd. Euro nicht nur zu den großen Sparkassen in Deutschland, sondern ist auch im Kreditgeschäft mit mittelständischen Unternehmen ihrer Region sehr aktiv. Die schleppende konjunkturelle Entwicklung führte in den vergangenen Jahren jedoch dazu, dass wie bei anderen Kreditinstituten auch überproportional viele Kreditfälle an die Kreditabwicklung weitergereicht wurden. Dies konnte letztlich nur durch Erhöhung der Mitarbeiterkapazitäten aufgefangen werden.

Projekt zur Personalplanung

Diese Entwicklung nahm die Sparkasse zum Anlass, sich intensiver mit der Frage einer angemessenen Personalausstattung zu beschäftigen. Denn die Personalbemessung war bei der LzO traditionell „Verhandlungssache“. Klare Kriterien zur Personalausstattung der einzelnen Aufgabenbereiche, die als Grundlage für die Personalplanung dienen konnten, gab es nicht. Daher beschloss die Sparkasse, im Fall der Kreditabwicklung ein Projekt zur Personalbemessung aufzulegen. Die Leitungen der Bereiche „Personal“ und „Recht und Sonderkredite“ formulierten dazu die Anforderungen:

- > Erhebung und Dokumentation der Prozesse mit Aussagen zu Zeiten und Kosten
- > Ermittlung und Darstellung eines Mengenröckts von Vorgangszahlen und Volumina, getrennt nach den verschiedenen Aufgabenbereichen und unter Einbeziehung der historischen Beitreibungserfolge
- > konkrete Darstellung der Soll-Mitarbeiterzahl und der entsprechenden Einflussmöglichkeiten
- > kritische Prüfung und Würdigung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen

- > Zusammenfassung aller Ergebnisse und Handlungsvorschläge in einem zentralen Dokument

Projektverlauf

Mit der Projektdurchführung wurde die MWB Gesellschaft für Unternehmensplanung und Managementberatung mbH betraut. Das Projekt startete offiziell mit einem Kick-off, bei dem alle Mitarbeiter des Bereichs über die Projektziele und das Vorgehensmodell informiert wurden. Im Anschluss daran wurden die Prozesse durch Interviews mit Mitarbeitern aus den verschiedenen Fachgebieten erhoben und mit Hilfe des Programms „IBO-Prometheus“ dokumentiert. Beispielfhaft für einen der dokumentierten Prozesse ist die „Kündigung“ dargestellt (s. Abb. 2). Auf Basis der dokumentierten Prozesse wurde schließlich ein Aufgabenkatalog mit insgesamt 278 Positionen entwickelt. Dieser diente als Grundlage für die sechs Wochen andauernde Zeitaufschreibung. Die Auswertung der Datenbestände wurde teilweise parallel und teilweise zeitversetzt vorgenommen. Da die LzO seit 1998 ABIT Recht als Abwicklungssoftware einsetzt, konnte eine Reihe wichtiger Grundlageninformationen direkt aus der Anwendung gezogen werden. Etwas schwieriger gestaltete sich die Datenerhebung im Sanierungsbereich, da es hierzu kein brauchbares Datenmaterial gab. Als Lösung diente schließlich ein selbstgeschriebenes Programm auf der Grundlage von MS Access, das dann manuell gepflegt wurde. Dieser relativ hohe Aufwand wurde bewusst in Kauf genommen, da nur so eine Aussage über Sanierungserfolge/-misserfolge getroffen und diese konkret beziffert werden konnten.

Bemessungskriterien

Beurteilt wurden im Rahmen des Projekts die Aufgabenbereiche Pfändungsbearbeitung,

Abwicklungsbearbeitung, juristische Sachbearbeitung, Sanierung sowie Service und Administration.

Pfändungsbearbeitung

Wegen der sehr stringenten Arbeitsabläufe ist der Bereich Pfändung am einfachsten zu beurteilen und bietet die klarsten Kriterien für die Personalbemessung. Ermittelt wurden

- > die durchschnittliche Menge der zu bearbeitenden Vorgänge pro Jahr,
- > die Durchschnittszeit pro Pfändungsvorgang,
- > die Durchschnittskosten pro Pfändungsvorgang,
- > die mögliche Spitzenbelastung pro Tag,
- > die bisherige Entwicklung bei Pfändungsvorgängen.

Abwicklungsbearbeitung

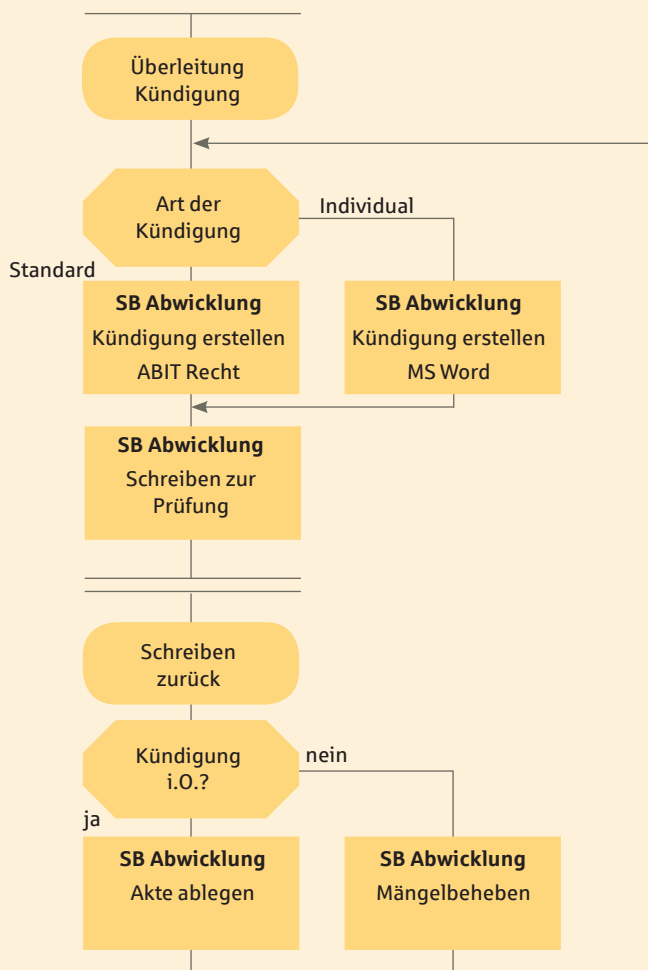
In diesem Bereich wurden die Aufgaben zunächst nach Standard- und Individualbearbeitung differenziert. Für beide Bereiche wurden Daten anhand der folgenden Kriterien erhoben:

- > die pro Mitarbeiter zu bearbeitende Zahl an Akten
- > die monatlichen Neuzugänge
- > Durchschnittszeiten und -kosten der Abwicklung
- > Zeiten und Kosten auf Prozessebene
- > die Entwicklung von Kreditneuübergaben, Abschreibungen und Erledigungen sowie die Darstellung der Beitreibungserfolge

Im Bereich der Individualabwicklung muss zwangsläufig von den ermittelten Durchschnittswerten abgewichen werden, wenn es sich um Engagements hoher Komplexität oder des hohen Forderungsvolumens handelt, die einer besonderen Betreuung ▶

ABBILDUNG 1

Prozess Kündigung



werden kann, da jeder Fall sehr individuell bzw. speziell ist.

Die Personalbemessung dieser Gruppe kann sich damit nur am permanenten Vergleich des aktuellen Aufgabenkatalogs mit der künftigen Entwicklung orientieren. Vereinbart wurde jedoch, dass ein adäquates Reportingwesen aufgebaut werden soll, um eine höhere Transparenz in diesem Bereich sicherzustellen.

Sanierung

Für die Personalbemessung relevante Kriterien ermittelte das Projektteam auch im Sanierungsbereich, in dem die Daten mit Hilfe einer speziellen Lösung gesammelt wurden. Im Einzelnen handelt es sich um die Merkmale

- > pro Mitarbeiter zu bearbeitende Zahl an Akten,
- > monatlich zu bewältigende Neuzugänge,
- > Verteilung der Engagements nach Größenklassen, Krisenursache, Fallkategorie und ursprüngliche Bonitätseinstufung,
- > Vergleich der Risikosituation bei Beginn und Beendigung der Sanierungsphase.

Service und Administration

Der Personalumfang der Gruppe Service und Administration wird wie bei der Gruppe juristische Sachbearbeitung bemessen. Auch hier kam die Projektgruppe zu dem Ergebnis, dass sich die künftige Aufgabenentwicklung nur anhand der laufenden aktuellen Aufgaben vergleichen lässt. Der Aufbau eines Reportings wurde einvernehmlich als nicht zielführend erachtet.

bedürfen. Abbildung 3 zeigt anhand eines Übergabehangangs die Kosten-Nutzen-Relation der Standardabwicklung.

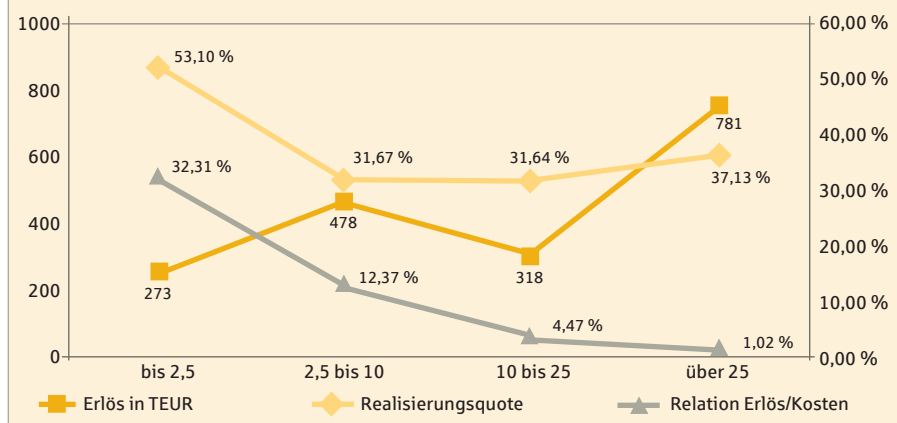
Juristische Sachbearbeitung

Anders als im Pfändungs- und Abwicklungsbereich ist es bei der juristischen Sachbearbeitung nicht möglich, eine durchschnittlich zu bearbeitende Akten-

zahl pro Fall ermitteln. Dies hängt damit zusammen, dass die verschiedenen Aufgaben einen sehr unterschiedlichen Komplexitätsgrad aufweisen. So können beispielsweise das Auskunftswesen oder die Vorbereitung der Aussagegenehmigung überwiegend standardisiert bearbeitet werden, während die Klärung juristischer Fragen nicht über einen Kamm geschert

ABBILDUNG 2

Kosten-Nutzen-Relation einer Standardabwicklung



Fazit

Mit diesem Projekt gelang es, Strukturen und Prozesse des Kreditabwicklungsbereichs sehr anschaulich zu machen. Damit stehen nun auch die notwendigen Informationen zur Berechnung des ROI etwa für technische Neuerungen zur Verfügung. Zwischenzeitlich wurde eine neue Software für die Pfändungsbearbeitung angeschafft. Nach der Einarbeitungsphase konnten die Zeit- und Kosteneinsparungen konkret berechnet werden. Wichtig ist es jedoch, sich vor Augen zu halten, dass sich die Sachbearbeitung in einem ständigen Wandel befindet und die Kriterien für die Personalbemessung diesen Wandel nachvollziehen müssen.