MITDENKEN LOHNT SICH



Betriebliches Vorschlagswesen in Geldinstituten

Peter Koblank

n jeder noch so perfekten Organisation sind Verbesserungspotentiale verborgen, die nur der Mitarbeiter vor Ort erkennen kann. Das Vorschlagswesen bietet jedem Mitarbeiter die Chance, über Verbesserungsvorschläge (VV) unternehmerisch mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Gute Ideen werden prämiert, der Mitarbeiter partizipiert also direkt am Nutzen der von ihm angeregten Verbesserung.

Nicht jeder VV ist

quantifizierbar Materialeinsparungen, Verzicht auf unnötige EDV-Ausdrucke, Arbeitsablaufänderungen, Energieeinsparung, Portoeinsparungen sind Beispiele für Vorschläge, für die sich per Wirtschaftlichkeitsrechnung eine Einsparung errechnen läßt.

Bei Vorschlägen zu Sicherheit, Umweltschutz oder Kundenservice jedoch läßt sich der Nutzen nicht in Mark und Pfennig berechnen. Wie soll man ermitteln, welche Umsatzsteigerung ein kundenfreundlicher gestaltes Formular tatsächlich bringt. Dennoch bringen auch solche nicht exakt berechenbaren VV wichtige Vorteile.

Verbesserungsvorschläge werden bei den meisten Geldinstituten so abgewikkelt, wie in Bild 2 etwas vereinfacht dargestellt.

Die Prämierung ergibt sich, falls eine Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich ist, Das Betriebliche Vorschlagswesen

(BVW) wurde vor über hundert

Jahren von Alfred Krupp erfunden.

Heutzutage hat das BVW nicht nur in

der Industrie, sondern auch im

Dienstleistungssektor als modernes

Personalführungsinstrument einen

hohen Stellenwert erlangt. Peter

Koblank skizziert die Bedeutung des

BVW in Geldinstituten.

als Prozentsatz der Einsparung (meist 15 bis 25 Prozent). Bei nicht berechenbaren VV werden Punktesysteme angewandt.

Über 1000, - Mark

Prämie Die durchschnittliche Prämie je eingeführtem VV liegt in Deutschland immerhin bei 903, – DM, bei den Geldinstituten sogar bei 1104, – DM. Diese Zahlen stammen vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) e. V. in Frankfurt (Bild 3), das jedes Jahr eine BVW-Statistik veröffentlicht. Basismaterial sind die Angaben von über 200 Firmen. Ein kleiner Auszug aus dieser DIB-Statistik ist in Bild 4 dargestellt.

12 Banken: 3,5 Millionen

Einsparung An dieser freiwilligen DIB-Umfrage sind auch 12 Geldinstitute mit insgesamt über 100 000 Beschäftigten beteiligt. Diese melden in Summe 3,5 Millionen DM exakt berechenbare Einsparungen, hinzu kommt der weitaus höhere Nutzen nicht exakt berechenbarer Vorschläge.

Ein VV mit errechenbarer Einsparung bringt bei den Geldinstituten im Durchschnitt 18812. – DM.

Da sich bisher bei den Geldinstituten nur jeder 10. Mitarbeiter am BVW beteiligt, ist offensichtlich, welch enormes Potential auf diesem Gebiet noch darauf wartet, endlich erschlossen zu werden.

Interview mit Wolfgang Mülbrot, BVW-Beauftragter der NORD/LB in Hannover

- ?: Herr Mülbrot, macht sich ein BVW denn überhaupt bezahlt?
- !: Den Rekord bei uns hält ein VV zur Verbesserung der Margengestaltung im Kreditgeschäft. Er führte zu einer Mehreinnahme von 985000 Mark.
- ?: So ein VV kommt sicher nicht jeden Tag vor.
- !: Stimmt. Viele wertvolle Vorschläge, beispielsweise zu Ablaufänderungen oder EDV-Änderungen lassen sich leider überhaupt nicht in Mark

und Pfennig darstellen.

- ?: Wie verkaufen Sie Ihr BVW im Unternehmen?
- !: Berichte in der Hauszeitschrift, Führungskräfterunden und öffentliche Prämierungen haben sich als besonders wirkungsvoll gezeigt.
 - ?: Und mit welchem Erfolg?
- !: 1992 hatten wir 650 VV, von denen 18 Prozent realisiert wurden. Die Durchschnittsprämie je angenommenem VV war 1742 DM.
 - ?: Wickeln Sie Ihr BVW mit einem PC

ab?

- !: Ohne PC wäre das gar nicht mehr denkbar. Es gibt speziell für das BVW eine sehr gute PC-Software, die europaweit ein paar hundert Mal, darunter auch bei mehr als 20 Geldinstituten, im Einsatz ist.
- ?: Ist es schwierig, ein BVW neu einzuführen?
- !: Das DIB in Frankfurt bietet dazu Seminare an — bis hin zur zweiwöchigen Ausbildung zum BVW-Beauftragten.



Autor Peter Koblank

BVW läuft nicht von

alleine Die Idee des BVW muß, wie jedes gute Produkt, innerhalb des Unternehmens "verkauft" werden: Die Zielgruppen sind in Bild 5 dargestellt.

Zur Verkaufsförderung werden meist BVW-Broschüren, Werbebriefe an Mitarbeiter, Berichte in der Firmenzeitschrift, Plakate, Werbegeschenke und Verlosungen eingesetzt.

Das BVW ist eine von oberster Führungsebene zu delegierende Managementaufgabe. Die oder der BVW-Beauftragte ist in Geldinstituten häufig der Personal- oder Organisationsabteilung angegliedert, sollte aber dem Topmanagement direkt und regelmäßig berichten.

Effiziente BVW-Abwicklung

mit PC Eine große Gefahr ist, daß der BVW-Beauftragte in der reinen Administrationsarbeit untergeht. Mittels PC-Einsatz wird die reine Administrationsarbeit auf ein Minimum reduziert. Eine BVW-Datenbank ermöglicht schnelle Recherchen und Statistiken. Eine typische Bildschirmmaske zur Datenerfassung ist in Bild 6 dargestellt.

Die zahlreichen Briefe, beispielsweise Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheide, Gutachtenanforderungen, Kommissionsunterlagen und Abschluß-

Baverische Hypotheken- und Wechselbank Bayerische Landesbank Bayerische Landesbausparkasse Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Verkehrsbank Die Erste Österreichische Sparkasse Die Sparkasse in Bremen Dresdner Bank Hamburgische Landesbank Kantonalbank Zürich Kreissparkasse Böblingen Kreissparkasse Esslingen Kreissparkasse Göppingen Kreissparkasse Hannover Kreissparkasse Köln Kreissparkasse Ludwigsburg Landesbank Rheinland-Pfalz Landesgirokasse Stuttgart LBS Württemberg Nassauische Sparkasse Norddeutsche Landesbank Schweizer Bankgesellschaft Sparkasse Mainz Stadtsparkasse Münster Westdeutsche Landesbank

Bild 1: Beispiele von Geldinstituten, die ein BVW haben.

1	Der VV wird auf einem VV-Formu- lar oder auch formlos bei der oder dem BVW-Beauftragten einge- reicht.	
2	Der BVW-Beauftragte entscheidet, welche Fachabteilung geeignet ist, den VV zu begutachten und fordert dort eine Stellungnahme an. Manchmal müssen mehrere Fachabteilungen eingeschaltet werden.	
3	Die BVW-Kommission, in der Regel zur Hälfte vom Pesonalrat besetzt, entscheidet letztendlich darüber, ob der VV realisiert und prämiert oder aber abgelehnt wird. – Das durchschnittliche Verhältnis von Ablehnungen zu Annahmen ist 2:1.	
4	Der Einreicher wird vom BVW- Beauftragten, über die Prämie oder aber die Gründe, die zur Ab- lehnung führten, informiert.	

Bild 2: Wie funktioniert das BVW?

Prämienzahlung mit der nächsten

Gehaltsabrechnung. Prämie unterliegt der Einkommenssteuer.

bescheide können einschließlich effektiver Terminverfolgung aus dieser Datenbank heraus vollautomatisch erledigt werden.

Neue Impulse aus Japan:

Kaizen Neue BVW-Impulse kamen in den letzten Jahren aus Japan. Der japanische Begriff "Kaizen" bedeutet "kontinuierliche Verbesserung". Lieber 1000 Dinge um 1 Prozent verbessern, als 1 Sache um 1000 Prozent – nach dieser Devise reicht ein japanischer Angestellter üblicherweise 20 bis 30 Vorschläge pro Jahr ein.

In Japan sind insbesondere Vorschläge zum eigenen Aufgabenbereich erwünscht, die direkt beim eigenen Vorgesetzten eingereicht und von diesem

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V. Friedrichstraße 10 – 12 D-60323 Frankfurt Telefon 069/2197-253 Telefax 069/2197-252

Bild 3: Das DIB ist die Dachorganisation für das BVW in Deutschland.

	Insgesamt	Banken
VV je Mitarbeiter	14,7	9,2
Anteil eingeführter VV – Ohne erre-	37,2%	13.1%
chenbare Ein- sparung – Mit errechen- barer Einspa-	29.9%	11,1%
rung Errechenbare	7,3 %	2,0%
Einsparung je VV	21 034 DM	18812 DM
Prämie je einge- führter VV	903 DM	1 104 DM

Bild 4: Auszüge aus der DIB-Statistik für 1992.

Mitarbeiter, die VV einreichen sollen

Vorgesetzte, die sich über Anregungen ihrer Mitarbeiter freuen sollten, statt falsche Schuldgefühle ("Warum bin ich nicht selber darauf gekommen") zu entwickeln

Gutachter, die ihre VV-Beurteilung zusätzlich zu ihren anderen Aufgaben durchführen müssen

Bild 5: Die wichigsten Zielgruppen des BVW-Marketing

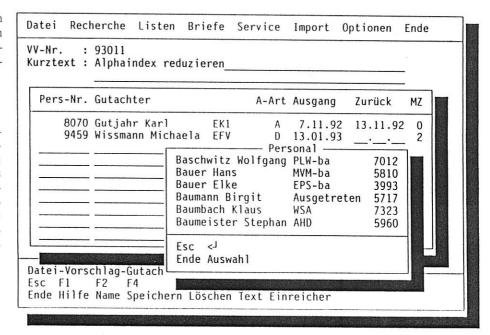
Personal

sofort umgesetzt und prämiert werden können. Führunsgqualitäten werden nicht zuletzt an der Anzahl der Vorschläge der unterstellten Mitarbeiter gemessen.

BVW ist Teil einer anspruchsvollen

Personalpolitik Kaum ein Instrument eignet sich besser zur Gestaltung und Mitwirkung im dynamischen Geschehen eines Unternehmens, als das Betriebliche Vorschlagswesen. Es umfaßt alle Bereiche des Unternehmens, sichert Innovationen und liefert einen hervorragenden Beitrag zum Wirtschaftsergebnis. Es ist Teil einer anspruchsvollen Personalpolitik.

Bild 6: Beispiel für eine PC-Bildschirmmaske zum Erfassen von Gutachtern.



98