

Betriebliches Vorschlagswesen in Sparkassen

Peter Koblank, Marion Jäger

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

Als Musterbeispiel für BVW wird häufig die Automobilindustrie mit Serienfertigung, hohen Stückzahlen und Millionen-Mark-Einsparungen durch spektakuläre Ideen der Mitarbeiter genannt. Mittlerweile hat aber auch die Dienstleistungsbranche das BVW als Management-Werkzeug entdeckt.

Nicht nur überregionale Geldinstitute wie die Frankfurter Großbanken haben inzwischen ein BVW eingeführt, sondern auch viele Sparkassen. Eine Blitzumfrage des Autors bei 35 der insgesamt 772 Sparkassen, Landesbanken und Landesbausparkassen der Sparkassen-Finanzgruppe ergab 23mal die Auskunft, man habe ein funktionierendes BVW (Abbildung 1).

Unternehmerisches Mitdenken ist gefordert

In jeder noch so perfekten Organisation sind Verbesserungspotentiale verborgen, die nur der Mitarbeiter vor Ort erkennen kann. Das Betriebliche Vorschlagswesen bietet jedem Mitarbeiter die Chance, über Verbesserungsvorschläge (VV) unternehmerisch mitzudenken und aktiv mitzugestalten. Gute Ideen werden prämiert, der Mitarbeiter partizipiert also direkt an dem von ihm angeregten Vorteil für das Unternehmen.

Peter Koblank ist Inhaber der »Koblank Consulting« in Aalen und mit über 500 BVW-Mandanten im In- und Ausland auf Betriebliches Vorschlagswesen spezialisiert.
Marion Jäger ist BVW-Beauftragte der Kreissparkasse Ludwigsburg.

Materialeinsparungen, Verzicht auf unnötige EDV-Ausdrucke, Arbeitsablaufänderungen, Energieeinsparung, Portoeinsparungen sind Beispiele für Vorschläge, für die per Wirtschaftlichkeitsrechnung eine Einsparung errechnet werden kann. Bei Vorschlägen zu Sicherheit, Umweltschutz oder Kundenservice jedoch läßt sich der Nutzen nicht genau in Mark und Pfennig berechnen. Denn wie soll man ermitteln, welche Umsatzsteigerung ein kundenfreundlicher gestaltetes Formular tatsächlich bringt. Dennoch haben auch solche nicht exakt berechenbaren VV wichtige Vorteile.

Die Abwicklung der Verbesserungsvorschläge erfolgt bei den meisten Sparkassen analog der vereinfacht dargestellten Abbildung 2.

Die Prämierung ergibt sich, falls eine Wirtschaftlichkeitsrechnung möglich ist, als Prozentsatz der Einsparung. Als Regelsatz gelten 15 bis 25%. Bei nicht berechenbaren VV werden Punktesysteme angewandt. Bei einer Formularänderung werden beispielsweise je nach Umfang der Änderung, Häufigkeit der Verwendung und Wirksamkeit des Vorschlags Punkte vergeben, die letztendlich zu einer Prämie führen. Umfangreiche Literatur über derartige Bewertungssysteme hält das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) e.V. in Frankfurt (Friedrichstr. 10 - 12, Tel. 069/2197-253) bereit.

3,5 Mill. DM Einsparung Nur die Spitze vom Eisberg

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, das jedes Jahr eine BVW-Statistik veröffentlicht. Basismaterial sind die Angaben von über 200 Firmen, die über 3 Millionen Arbeitnehmer beschäftigen (siehe Abbildung 3).

An dieser freiwilligen DIB-Umfrage ha-

ben sich 12 Geldinstitute mit insgesamt über 100000 Beschäftigten, unter ihnen auch vier Sparkassen, beteiligt. Diese 12 Banken meldeten ein Volumen von 3,5 Mill. DM exakt berechenbare Einsparungen, hinzu kommt der weitaus höhere Nutzen nicht exakt berechenbarer Vorschläge.

Da sich bisher bei den Geldinstituten nur jeder 10. Mitarbeiter am BVW beteiligt, ist offensichtlich, welches enormes Potential auf diesem Gebiet noch brachliegt, aber jederzeit erschlossen werden könnte. Die griffige Zahl von jährlich 3,5 Mill. DM berechenbarer Einsparung in 12 Geldinstituten dürfte also nur die Spitze des Eisbergs darstellen.

Ein Vorschlag bringt im Durchschnitt 21034 DM Einsparung (abzüglich Prämie). Dieses Ergebnis wird entscheidend von der Fertigungsindustrie mitgeprägt, wo bei entsprechenden Fertigungszahlen selbst kleine Verbesserungen gravierende Einsparungen bringen können. Wenn an einem Automodell, das pro Jahr 100000mal vom Band läuft, nur 1 DM pro Stück eingespart werden kann, bringt ein einziger VV bereits ein enormes Ergebnis. Der für die Geldinstitute ausgewiesene Wert muß daher zwangsläufig mit 18812 DM etwas niedriger liegen.

BVW-Beauftragter ist zugleich BVW-Verkäufer

Die Idee des BVW muß, wie jedes andere gute Produkt, aber innerhalb des Unternehmens »verkauft« werden: Zielgruppe ist die gesamte Mitarbeiterschaft, die aufgerufen ist, VV einzureichen. Eine besondere Rolle spielen hier die Vorgesetzten, die sich über Anregungen ihrer Mitarbeiter freuen sollten, statt falsche Schuldgefühle zu entwickeln (»Warum bin ich nicht selber darauf gekommen?«), und die Gutachter, die ihre VV-Beurteilung zusätzlich zu anderen Aufgaben durchführen müssen.

Zur Verkaufsförderung werden meist BVW-Broschüren, Werbebriefe an Mit-

Abbildung 1: Einige Mitglieder der Sparkassen-Finanzgruppe, die ein BVW haben

- Kreissparkasse Böblingen
- Sparkasse Bonn
- Die Sparkasse in Bremen
- Sparkasse Coesfeld
- Stadtsparkasse Duisburg
- Kreissparkasse Esslingen
- Kreissparkasse Göppingen
- Kreissparkasse Hannover
- Kreissparkasse Köln
- Kreissparkasse Ludwigsburg
- Sparkasse Mainz
- Stadtsparkasse Münster
- Nassauische Sparkasse
- Stadtsparkasse Nürnberg
- Kreissparkasse Siegburg
- Landesgirokasse Stuttgart
- Kreissparkasse Tübingen
- Kreissparkasse Waiblingen
- Stadtsparkasse Wuppertal
- Bayerische Landesbank
- Norddeutsche Landesbank
- Westdeutsche Landesbank
- Bayerische Landesbausparkasse
- Landesbausparkasse Württemberg

arbeiter, Berichte in der Firmenzeitschrift, Plakate, Werbegeschenke und Verlosungen eingesetzt. Ein wesentlicher Faktor ist jedoch, das zeigt auch das Beispiel der Kreissparkasse Ludwigsburg, das persönliche Gespräch mit den »Kunden«.

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. In einer Betriebsvereinbarung, bei der der Personalrat mitbestimmen kann, werden die Grundsätze des BVW definiert.

PC-Einsatz erleichtert die Administration

Eine große Gefahr bei der Umsetzung des BVW besteht darin, daß der BVW-Beauftragte in der reinen Administrationsarbeit untergeht. Ein Personal-Computer stellt daher heute auch im

BVW ein selbstverständliches Hilfsmittel dar. Eine BVW-Datenbank (siehe Abbildung 4) ermöglicht schnelle Detailrecherchen, Reports und Statistiken. Die zahlreichen Briefe, beispielsweise Eingangsbestätigungen, Zwischenbescheide, Gutachtenanforderungen, Kommissionsunterlagen und Abschlußbescheide, können einschließlich effektiver Terminverfolgung aus dieser Datenbank heraus vollautomatisch erledigt werden.

Die beste Werbung für das BVW ist eine kurze Bearbeitungszeit der Vorschläge. Sie läßt sich jedoch nur mit adäquaten technischen Mitteln realisieren. Durch den PC-Einsatz wird die reine Administrationsarbeit auf ein Minimum reduziert. Es bleibt also Zeit für den kreativen Teil der BVW-Arbeit, nämlich für den aktiven Verkauf des Produkts »BVW« innerhalb des Unternehmens.

Der überwiegende Teil der in Abbildung 1 aufgeführten Geldinstitute nutzt ein speziell für das BVW entwickeltes PC-Programm, das insgesamt über 500mal in Deutschland, Österreich, der Schweiz und in England im Einsatz ist. Eine typische Bildschirmmaske der Software ist in Abbildung 5 dargestellt.

Kaizen neuer Trend aus japanischen Ländern

Neue Trends im BVW schwappten in den letzten Jahren aus Japan nach Europa über. Der japanische Begriff »Kaizen« bedeutet »kontinuierliche Verbesserung«. Dahinter steckt das Ziel, möglichst viele Ideen der Mitarbeiter zusammenzutragen. Statt wenigen herausragenden, aber dementsprechend seltenen Mitarbeiterideen bevorzugen die Japaner eine große Anzahl kleinerer Vorschläge. Dabei werden insbesondere Vorschläge zum eigenen Aufgabenbereich gefördert, die direkt beim eigenen Vorgesetzten eingereicht und von diesem sofort umgesetzt werden können. Die Qualität jeder Führungskraft wird an der Anzahl der Vorschläge in seinem Bereich gemessen. Bei einem quantitativen Vergleich japanischer und deutscher

Abbildung 2: Grundschemata der VV-Beauftragung

1	Der VV wird auf einem VV-Formular oder auch formlos bei der oder dem BVW-Beauftragten eingereicht.
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 Personalrat 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 Ablehnung führten, informiert.
5	Prämienzahlung mit der nächsten Gehaltsabrechnung. Prämie unterliegt der Einkommensteuer.

BVW-Statistiken muß man sich über die dahinterstehenden Qualitätsunterschiede im klaren sein. Wenn zum Beispiel in Japan irgendwo ein Wasserhahn tropft, wird der Mitarbeiter bei seinem Vorgesetzten einen Kaizen-Vorschlag machen, der kurzerhand umgesetzt und mit einer minimalen Prämie versehen wird.

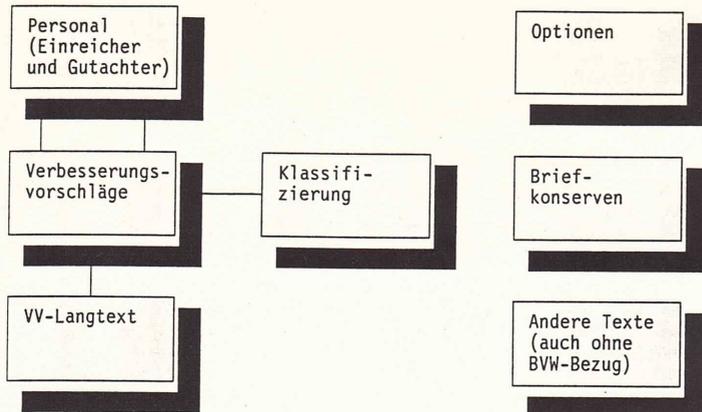
In Deutschland würde der BVW-Beauftragte einen solchen Bagatell-Hinweis gar nicht erst als VV annehmen. Dieses Vorgehen birgt jedoch das Risiko, daß letztendlich eine ganze Reihe von Wasserhähnen tropft und teure Ressourcen unnötigerweise verschwendet werden. Die Unterschiede zwischen Deutschland und Japan sind daher beachtlich und nicht unbedingt vergleichbar.

Verkürzte Produktlebenszyklen, intensiver internationaler Wettbewerb und die umfassende Berücksichtigung ökologischer Aspekte sind aktuelle Aufgabenstellungen, bei deren Lösung kein Unternehmen auf das aktive Mitdenken aller Mitarbeiter verzichten kann. Noch immer ist im Unternehmen – und dies gerade im Dienstleistungssektor – die wertvollste Ressource der Mensch mit seinem unerschöpflichen Ideenpotential.

Abbildung 3: Auszüge aus der DIB-Statistik für 1992

	Insgesamt	Banken
VV je 100 Mitarbeiter	14,7	9,2
Anteil eingeführter VV	37,2%	13,1 %
– Ohne errechenbare Einsparung	29,9 %	11,1 %
– Mit errechenbarer Einsparung	7,3 %	2,0 %
Errechenbare Einsparung je VV	21034 DM	18812 DM
Prämie je eingeführter VV	903 DM	1104 DM

Abbildung 4: Beispiel für eine BVW-Datenbank



Kreissparkasse Ludwigsburg – ein BVW-Fallbeispiel

Von den rund 1500 Mitarbeitern der Kreissparkasse Ludwigsburg beteiligten sich bisher etwa 12% am BVW. Einige Mitarbeiter reichten sogar mehrere Vorschläge pro Jahr ein, so daß 1992 320 VV hereinkamen. Bezogen auf die vergangenen zwei Jahre, wurden dabei 22% aller Vorschläge realisiert. Die durchschnittliche Prämie betrug 340 DM.

Nützliche Vorschläge

Ein besonders hoch prämiertes VV war z. B. der »Verzicht auf Briefumschläge beim Verteilen von Familien-Freizeitkalendern«. Die Freizeitkalender der Sparkasse erfreuen sich in Ludwigsburg großer Beliebtheit und werden am Jahresende in sehr großer Stückzahl im gesamten Landkreis an alle Haushalte verteilt. Da diese Kalender relativ stabil sind, können sie auch ohne Briefumschläge in die Briefkästen gesteckt werden. Das ist auch im Sinne des Umweltschutzes. Der Einreicher dieses Vorschlages erhielt eine 2000-DM-Prämie.

In den seltensten Fällen kann jedoch ermittelt werden, inwieweit durch Vordruckoptimierungen usw. tatsächlich Kosten eingespart werden konnten. Auch dürfte sich schwer nachvollziehen lassen, ob neugestaltete Vordrucke oder Werbemittel die Kunden oder auch Mitarbeiter stärker als die alten motiviert haben. Es läßt sich in der Regel auch nicht präzise feststellen, ob verstärkte Vertragsabschlüsse ursächlich auf einen VV oder auf ganz andere Faktoren zurückzuführen sind.

Doch auch Vorschläge, deren Nutzen

sich nicht so exakt errechnen läßt, können dennoch sehr wertvoll sein. Ein Beispiel dafür ist eine »Neue Werbeetat-Unterstützung von Vereinen im Sinne des Umweltschutzes«. Statt Plastik- und Papiertischtüchern sowie anderer Werbemittel wurde der Einsatz eines Geschirrmobils gefördert. Ein Vorschlag, der mit 1500 DM prämiert wurde.

Den Hauptnutzen des BVW sieht die Sparkasse darin, daß es unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeitern fördert. Gefragt ist daher konstruktive Kritik. Es ist extrem wichtig, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die täglich mit den Kunden im Gespräch sind, Kundenreaktionen sofort weitergeben können. Diese Mitarbeiter können ihren Arbeitsbereich am besten beurteilen, und das BVW

baut durch die Anonymität Hemmnisse ab. Die Sparkasse erfährt über das BVW, wo und wie Verbesserungen auf schnellstem Weg erzielt werden können.

Ohne eine PC-Datenbank wäre bei der hohen Zahl von Vorschlägen, die jährlich eingereicht werden, ein Überblick über bereits vorliegende, gleichlautende Vorschläge aber wohl kaum noch möglich. Anfangs wurde in der Sparkasse zwar noch überlegt, ein eigenes Programm zu schreiben. Bei den Überlegungen, welche Querverweise und wie viele Datenbanken dafür erforderlich sind, kam die Sparkasse letztlich zu dem Schluß, daß der Zeitaufwand dafür zu hoch ist. Sie entschied sich für den Erwerb eines auf dem Markt bereits verfügbaren, ausgereiften Produkts.

Zur Werbung für das Vorschlagswesen verwendet die Sparkasse auch Plakate. Doch die meisten neuen Vorschläge gehen nach Erscheinen der »BVW-Erfolgsartikel« ein. In der Hauszeitung wird vierteljährlich, zum Teil mit Fotos, von besonders erfolgreichen BVW-Teilnehmern berichtet. Genannt werden alle angenommenen Vorschläge, sofern vom Einreicher einer Veröffentlichung zugestimmt wurde.

Persönliche Kontakte wichtig

Werbung für das BVW läßt sich jedoch besonders wirksam über persönliche Kontakte, insbesondere in Gesprächen mit den Führungskräften, die die Vorschläge begutachten, machen.

Auch sollten die BVW-Verantwortlichen, wann immer sich ein Anlaß bie-

Abbildung 5: Beispiel für eine PC-Bildschirmmaske zum Erfassen von Gutachtern

Datei Recherche Listen Briefe Service Import Optionen Ende																																																																	
VV-Nr. : 93011																																																																	
Kurztext : Alphaindex reduzieren																																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Pers-Nr.</th> <th>Gutachter</th> <th>A-Art</th> <th>Ausgang</th> <th>Zurück</th> <th>MZ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8070</td> <td>Gutjahr Karl</td> <td>EK1</td> <td>A</td> <td>7.11.92</td> <td>13.11.92 0</td> </tr> <tr> <td>9459</td> <td>Wissmann Michaela</td> <td>EFV</td> <td>D</td> <td>13.01.93</td> <td>__._. 2</td> </tr> <tr> <td colspan="6">Personal</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Baschwitz Wolfgang</td> <td>PLW-ba</td> <td></td> <td></td> <td>7012</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bauer Hans</td> <td>MWM-ba</td> <td></td> <td></td> <td>5810</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bauer Elke</td> <td>EPS-ba</td> <td></td> <td></td> <td>3993</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Baumann Birgit</td> <td>Ausgetreten</td> <td></td> <td></td> <td>5717</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Baumbach Klaus</td> <td>WSA</td> <td></td> <td></td> <td>7323</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Baumeister Stephan</td> <td>AHD</td> <td></td> <td></td> <td>5960</td> </tr> </tbody> </table>						Pers-Nr.	Gutachter	A-Art	Ausgang	Zurück	MZ	8070	Gutjahr Karl	EK1	A	7.11.92	13.11.92 0	9459	Wissmann Michaela	EFV	D	13.01.93	__._. 2	Personal							Baschwitz Wolfgang	PLW-ba			7012		Bauer Hans	MWM-ba			5810		Bauer Elke	EPS-ba			3993		Baumann Birgit	Ausgetreten			5717		Baumbach Klaus	WSA			7323		Baumeister Stephan	AHD			5960
Pers-Nr.	Gutachter	A-Art	Ausgang	Zurück	MZ																																																												
8070	Gutjahr Karl	EK1	A	7.11.92	13.11.92 0																																																												
9459	Wissmann Michaela	EFV	D	13.01.93	__._. 2																																																												
Personal																																																																	
	Baschwitz Wolfgang	PLW-ba			7012																																																												
	Bauer Hans	MWM-ba			5810																																																												
	Bauer Elke	EPS-ba			3993																																																												
	Baumann Birgit	Ausgetreten			5717																																																												
	Baumbach Klaus	WSA			7323																																																												
	Baumeister Stephan	AHD			5960																																																												
Esc <J Ende Auswahl																																																																	
Datei-Vorschlag-Gutach																																																																	
Esc F1 F2 F4																																																																	
Ende Hilfe Name Speichern Löschen Text Einreicher																																																																	

tet, zum Beispiel bei der Prämierung eines Gruppen-VV, in die Geschäftsstellen gehen und mit den einzelnen Mitarbeitern das Gespräch suchen. In Ludwigsburg ist dies Praxis. Durch diesen persönlichen Kontakt entsteht für viele Mitarbeiter, die vielleicht nur ein- bis zweimal im Jahr in die Haupt-

stelle kommen, ein direkter Draht. Und wenn man sich einmal persönlich kennt, fällt der Griff zum Telefonhörer oder zum BVW-Formular nicht mehr schwer.

Das BVW der Sparkasse Ludwigsburg war von Anfang an, also seit 1972, in

der Organisationsabteilung eingegliedert. Dies hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, weil eine Vielzahl von Vorschlägen mit Vordrucken oder mit der Ablauforganisation zu tun haben. Andere Sparkassen haben das BVW dagegen im Bereich Vorstandssekretariat angesiedelt.