

Personalkennzahlen

Hypothesen aus Personalkennziffern

Die Agenda in den Volksbanken und Raiffeisenbanken ist gut gefüllt: Aufsichtsrecht, steigender betriebswirtschaftlicher Druck, Transformation hin zur Bank der Zukunft. Interessant ist dabei die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Kennziffern.

Matthias Lanig

Aktuell beschäftigen sich viele Volksbanken und Raiffeisenbanken mit dem Thema Fusion, der Anpassung der Personalkapazitäten oder der Straffung von Geschäftsprozessen oder der effizienten Aufstellung ihrer Betriebsbereiche. Das bedeutet Gestaltungsbedarf in personalstrategischer Hinsicht.

Die Zahlen geben selbstverständlich nur eine Facette der momentanen Situation wieder, können jedoch ein wertvoller Indikator für weitere Gestaltungsansätze sein. Die Kennziffern stellen die Situation in Zahlen dar und liefern Argumente und Diskussionsimpulse für die Bankentwicklung.

Der GPC Personalreport bietet Volksbanken und Raiffeisenbanken seit fast 20 Jahren das Instrument für Personalcontrolling und Benchmarking innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Dabei werden rund 150 Personalkennzahlen in einer browserbasierten Software kompakt und prägnant dargestellt. Über die individualisierten Bank-Cockpits erhält das Personalmanagement beispielsweise Gruppenvergleiche oder Abweichungsindikatoren.

Wenig überraschend zeigt sich, dass über alle Teilnehmer hinweg schon deutliche Anpassungen der Personalkapazität stattgefunden haben. Im Verhältnis zur Bilanzsumme beläuft sich der Rückgang auf mittlerweile 9,4 Prozent der gesamten MAK. Diese Kapazitätsreduzierung erklärt sich – wenn man die Zahlen noch etwas tiefer analysiert – durch drei Einflüsse: Zum Ersten ist dies mit einem Anstieg der Teilzeitquote zu erklären. Zum Zweiten beschleunigt sich der Abbau von Mitarbeitern (gemessen an der Kopfzahl) durch

natürliche Fluktuation und Kündigungen per Saldo um den Faktor 10 auf 1,6 Prozent der Stammbelagschaft. Besonders stark sind die Auswirkungen in der Produktionsbank – also den Marktfolgen – zu spüren. Hier steigt die Bereichsfluktuation deutlich von 4,5 Prozent auf 5,3 Prozent. Drittens greift natürlich auch ein statistischer Effekt: Die steigenden Bilanzsummen in vielen Instituten nehmen ebenso ihren Einfluss auf die Entwicklung der Kennzahlen.

Analyse anhand des Bankerfolgs

Der Personalreport ermöglicht Teilgruppenanalysen. Interessant ist dies natürlich anhand des Bankerfolgs. Hier wurde untersucht, welche Unterschiede sich in den Kennziffern bei Banken mit einem Betriebsergebnis vor Bewertung im Verhältnis zur Bilanzsumme (BE v. Bew/ BS) größer als 1,0 im Vergleich zu Teilnehmerbanken mit einem BE v. Bew/ BS von kleiner 0,8 ergeben (siehe Tabelle). Hier zeigen sich fünf interessante



Matthias Lanig ist Prokurist und Seniorberater der GenoPersonalConsult GmbH.
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de

Wesentliche Abweichungen zwischen den Vergleichsgruppen < 0,8 bzw. > 1,0 BE v. Bew./BS

| | Banken < 0,80 BE v. Bew./BS | Banken > 1,00 BE v. Bew./ BS | Abweichung |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|------------|
| Führungskräftequote | 13,3% | 10,2% | -23,5% |
| Teilzeitquote | 27,5% | 32,9% | +19,8% |
| durchschnittliche Tarifgruppe | TG 6,12 | TG 5,51 | -9,9% |
| Fluktuation im Vertrieb | 6,8% | 5,7% | -17,1% |
| Mitarbeiterkapazität/BS | 15,70 | 17,11 | +9,0% |

Quelle: GPC

Punkte, die zur Hypothesenbildung animieren. Es lohnt sich, ihnen nachzugehen und ihre Validität für die Entwicklung der Bank zu verproben.

Hypothese 1: Bei den wirtschaftlich erfolgreicherer Banken ist möglicherweise der Leanmanagementgedanke stärker verankert. Sie kommen auf den ersten Blick mit einem geringeren Anteil der Führungskräfte an der Gesamtbelegschaft aus.

Hypothese 2: In den Banken mit höherem BE könnte die Arbeitszeitflexibilisierung ein Attraktivitäts- und Motivationsfaktor sein. Sie haben eine um fast 20 Prozent höhere Teilzeitquote.

Hypothese 3: Die Institute mit dem BE > 1,0 achten möglicherweise im Kontext ihrer Kostensensibilität intensiver auf die Einhaltung der Tarifdisziplin. Im Schnitt liegt die Eingruppierung 0,6 Punkte unter derjenigen in den Banken mit dem geringeren BE.

Hypothese 4: Die Banken aus der Gruppe mit dem höheren BE

haben möglicherweise durch ihre Vertriebskultur neben größerem Erfolg auch höhere Attraktivität in den Augen ihrer Vertriebsmitarbeiter. Ihre Fluktuationsquote in den Vertriebsbereichen ist signifikant niedriger.

Hypothese 5: Die Banken mit dem im Vergleich höheren BE könnten noch mehr „Manövriermasse“ haben, um die für Innovation und Vorwärtsentwicklung notwendige Flexibilität zeigen zu können. Ihre Mitarbeiterkapazität liegt trotz des allgemeinen Abbautrends noch um 9 Prozent höher als in der Vergleichsgruppe.

Unternehmensentwicklung innerhalb der heterogenen Gruppe der Volksbanken und Raiffeisenbanken bedeutet, die eigene Situation im Kontext dieser Gesamtwerte zu analysieren und Hypothesen zu den Erfolgs- oder Misserfolgswerten der eigenen Entwicklung abzuleiten. Es gibt hierbei keine Gesetzmäßigkeiten und keine Zusammenhänge, die allgemeingültig für alle Institute abgeleitet werden können. Die Auseinandersetzung mit den Personalkennziffern bleibt individuell und Aufgabe der strategischen Personalarbeit. BI

GEMEINSAM FINANZIEREN – GEMEINSAM PROFITIEREN.

WWW.DGHYP.DE

