

## CASE STUDY

**Kapazitäten steuerbar gemacht**

FTE-Einsatz entlang zentraler Prozesse sichtbar gemacht und Optimierungshebel für Personal- und Prozesssteuerung abgeleitet

**Ausgangslage**

Eine führende deutsche Service-KVG hatte ihre Organisation über mehrere Jahre konsequent weiterentwickelt. Mit dem Wachstum der Organisation, zunehmender Prozesskomplexität und steigenden regulatorischen Anforderungen wurde jedoch eine zentrale Steuerungsfrage immer relevanter: Wie verteilen sich personelle Kapazitäten tatsächlich auf die zentralen Unternehmensprozesse?

Zwar lagen Stellenpläne, Teamstrukturen und operative Erfahrungswerte vor. Es fehlte jedoch ein konsistentes, abteilungsübergreifendes Bild darüber, welche Hauptprozesse wie viel Kapazität binden, wo strukturelle Aufwandstreiber entstehen und wie sich Ressourcenallokationen über die Zeit verändern. Damit war es schwierig, Prozessreviews, Effizienzmaßnahmen und Personalentscheidungen auf eine belastbare Baseline zu stützen.

Die Organisation benötigte daher eine systematische Verbindung von Prozess- und Personalperspektive. Ziel war es, Kapazitätsbindung nicht nur aus Sicht einzelner Bereiche zu betrachten, sondern über Organisationseinheiten hinweg vergleichbar zu machen. Erst dadurch konnten Auffälligkeiten sichtbar, Optimierungshebel priorisiert und Transformationsmaßnahmen in ihrer Wirkung künftig besser gemessen werden.

**Zielsetzung**

Ziel des Projekts war es, ein belastbares Lagebild über die Kapazitätsbindung der Organisation zu schaffen. Dazu sollte der durchschnittliche FTE-

Einsatz je Hauptprozess und Organisationseinheit erhoben, vergleichbar gemacht und als Baseline für künftige Prozessreviews nutzbar werden.

**SUMMARY**

Eine führende Service-KVG wollte verstehen, wie personelle Kapazitäten entlang ihrer zentralen Hauptprozesse tatsächlich gebunden sind. REAX erhob und validierte den FTE-Einsatz über Organisationseinheiten hinweg, identifizierte strukturelle Auffälligkeiten und leitete priorisierte Optimierungsansätze ab – als Grundlage für faktenbasierte Personalsteuerung, Prozessreviews und Transformationspriorisierung.

Im Mittelpunkt standen drei Fragen: Welche Prozesse binden welche Kapazitäten? Wo zeigen sich strukturelle Auffälligkeiten oder Effizienzhebel? Und wie lassen sich Personal-, Prozess- und Transformationsentscheidungen künftig stärker faktenbasiert treffen? Auf dieser Grundlage sollte die Funktionsanalyse als wiederkehrendes Steuerungsinstrument vorbereitet werden.

**REAX Beitrag**

REAX strukturierte das Projekt entlang eines dreistufigen Vorgehens: Erhebung, Analyse und Interpretation.

In der Erhebungsphase entwickelte REAX ein standardisiertes Vorgehen zur Aufnahme der Kapazitätsbindung je Hauptprozess und Organisationseinheit. Grundlage waren ein abgestimmtes Prozessmodell auf Hauptprozess-ebene, aktuelle Mitarbeiterzahlen je Team sowie strukturierte Gespräche mit den verantwortlichen

## CASE STUDY

**Kapazitäten steuerbar gemacht**

FTE-Einsatz entlang zentraler Prozesse sichtbar gemacht und Optimierungshebel für Personal- und Prozesssteuerung abgeleitet

Führungskräften. Standardisierte Leitfragen stellten sicher, dass Tätigkeiten, Mehrfachzuordnungen, saisonale Effekte und Sonderaufwände über Abteilungsgrenzen hinweg vergleichbar erfasst wurden.

In der Analysephase konsolidierte REAX die erhobenen Informationen zu einem abteilungsübergreifenden Lagebild. Unplausibilitäten wurden gemeinsam mit den Fachbereichen validiert und die Ergebnisse mit vorhandenen Mengen-, Output- und Steuerungskennzahlen verknüpft. Dadurch entstand nicht nur eine Übersicht über Kapazitätsverteilungen, sondern ein interpretierbares Bild der wesentlichen Aufwandstreiber.

In der Interpretationsphase verdichtete REAX die Ergebnisse zu zentralen Auffälligkeiten und priorisierten Handlungsfeldern. Im Fokus standen Prozesse mit überproportionaler Kapazitätsbindung, Schnittstellen mit strukturellem Mehraufwand, unterschiedliche Verständnisse von Führungsaufgaben sowie der Ressourceneinsatz für Projektarbeit. Ergänzend wurden Vergleichswerte aus ähnlichen Projekten genutzt, um die Ergebnisse einzuordnen und konkrete Optimierungsansätze abzuleiten.

Der wesentliche Beitrag von REAX lag darin, operative Erfahrungswerte in ein konsistentes, vergleichbares und managementfähiges Steuerungsbild zu übersetzen. Damit erhielt die Organisation eine belastbare Grundlage für Kapazitätsentscheidungen, Prozessreviews, Effizienzmaßnahmen und die Weiterentwicklung der Funktionsanalyse als wiederkehrendes Steuerungsinstrument.

**Ergebnisse**

Im Ergebnis entstand ein abteilungsübergreifendes Lagebild zur Kapazitätsbindung der Organisation – differenziert nach zentralen Hauptprozessen und Organisationseinheiten. Damit wurde erstmals sichtbar, wie personelle Ressourcen tatsächlich über Prozesse verteilt sind und wo Kapazitäten überproportional gebunden werden.

Die Analyse machte strukturelle Auffälligkeiten sichtbar. In einzelnen Hauptprozessen zeigten sich erhöhte FTE-Konzentrationen, die auf Aufwandstreiber in vorgelagerten Prozessen, Schnittstellen oder Datenzulieferungen hinwiesen. Zusätzlich wurden unterschiedliche Verständnisse von Führungsaufgaben sowie ein wachsender Ressourceneinsatz für Projektarbeit erkennbar. Diese Erkenntnisse wurden nicht als isolierte Einzelbefunde bewertet, sondern als Ansatzpunkte für eine gezieltere Steuerung von Organisation, Prozessen und Ressourcen.

Aus den Auffälligkeiten leitete REAX priorisierte Handlungsempfehlungen ab. Dazu gehörten die Überprüfung möglicher Fehlallokationen, der Roll-out identifizierter Best Practices sowie die Fokussierung von Digitalisierungs- und Automatisierungsvorhaben auf Prozesse mit hoher Kapazitätsbindung und entsprechendem Skalierungspotenzial.

Der Mehrwert für die Organisation lag in einer deutlich belastbareren Entscheidungsgrundlage. Geschäftsführung und Führungskräfte erhielten eine faktenbasierte Sicht auf Kapazitätsallokation, Prozessbelastung und Optimierungshebel. Prozessreviews können künftig gegen eine nachvollziehbare Baseline gemessen, Maßnahmeneffekte bewertet

## CASE STUDY

**Kapazitäten steuerbar gemacht**

FTE-Einsatz entlang zentraler Prozesse sichtbar gemacht und Optimierungshebel für Personal- und Prozesssteuerung abgeleitet

und Personalentscheidungen stärker an tatsächlichen Prozessanforderungen ausgerichtet werden.

**Fazit**

Der Case zeigt: Strategische Personalsteuerung beginnt nicht beim Stellenplan, sondern bei der Frage, welche Prozesse Kapazitäten binden. Erst wenn FTE-Einsatz, Prozesslogik und Steuerungsziele miteinander verbunden werden, lassen sich Fehlallokationen erkennen, Optimierungsmaßnahmen priorisieren und Transformationseffekte belastbar messen.

REAX unterstützte die Service-KVG dabei, eine komplexe Ressourcenstruktur in ein klares, vergleichbares Lagebild zu überführen. Dadurch entstand eine belastbare Grundlage für faktenbasierte Kapazitätsentscheidungen, gezielte Prozessentwicklung und eine dauerhaft bessere Steuerbarkeit der Organisation.

**REAX**  
**ADVISORY**

## KONTAKT

Kai Nelson Dreisigacker  
kndreisigacker@reax-advisory.de  
+49 40 377077 660

REAL ASSETS  
REAL EXCELLENCE