

Aspekte der Filialführung mittlerer Banken

von

Dr. Rudolf Zobrist

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	46.280
Abstell-Nr. :	A05/491
Sachgebiete:	0.3.1
	000.61568

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart

Inhaltsübersicht

I. Teil: Grundlagen und Rahmenbedingungen	19
1. Kapitel: Grundlagen	21
1.1 Ausgangslage	21
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	25
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehen	27
1.4 Begriffe und Rahmen der Arbeit	29
2. Kapitel: Problemrelevante Rahmenbedingungen	39
2.1 Telematik	40
2.2 Informationsgesellschaft	53
2.3 Zahlungsverkehr	63
2.4 Entwicklungen im Finanzmarkt	76
2.5 Relativierung der Branchengrenzen	83
II. Teil: Vertriebs- und Filialpolitik unter dem Einfluss technischer Entwicklung	105
3. Kapitel: Filiale als Vertriebsinstrument der Universalbank	109
3.1 Vertriebsinstrumente für Bankleistungen	109
3.2 Entwicklung und Bedeutung des Bankstellennetzes	112
3.3 Vertriebspolitische Funktion der Filiale	131
4. Kapitel: Electronic Banking im Vertriebssystem	141
4.1 Bedeutung der Telematik für Banken	142
4.2 Begriff und Inhalt des Electronic Banking	159
4.3 Electronic Banking am Standort der Bank: Automaten	163
4.4 Electronic Banking am Standort des Kunden: Telebanking	177
4.5 Geschäfts- und vertriebspolitische Aspekte des Electronic Banking	193
5. Kapitel: Aspekte eines zukünftigen Filialmodelles	209
5.1 Einleitende Bemerkungen	209
5.2 Allgemeine Bestimmungsgrößen des Filialmodelles	212
5.3 Spezielle Bestimmungsgrößen des Filialmodelles	222
5.4 Filialmodelle der Praxis	245
III. Teil: Operative Führung der Filiale durch die Zentrale	255
6. Kapitel: Integration der Filialen in die Gesamtführung	257
6.1 Philosophie bei der Führung von Bankfilialen	257
6.2 Organisatorische Eingliederung der Filialen in die Gesamtbank	289

7. Kapitel: Instrumentaler Aspekt der Filialführung	317
7.1 Management Accounting in der Filialführung allgemein	319
7.2 Modell und Beispiel einer Filialrechnung	344
7.3 Integration der Filialrechnung in eine Kosten- und Erlösrechnung der Gesamtbank	382
7.4 Beurteilung des Instrumentes "Filialrechnung"	389
8. Kapitel: Prozessuale Aspekte der Filialführung	399
8.1 Problemaspekte der Zielerarbeitung	401
8.2 Problemaspekte der Kontrolle und Durchsetzung von Zielen	408
8.3 Probleme bei der Einführung quantitativer Filialsteuerung	416
Abbildungsverzeichnis	420
Literaturverzeichnis	422

Inhaltsverzeichnis

I. Teil: Grundlagen und Rahmenbedingungen	19
1. Kapitel: Grundlagen	21
1.1 Ausgangslage	21
1.1.1 Marktfunktion der Filiale	21
1.1.2 Filialführung und -steuerung durch die Zentrale	22
1.1.3 Zusammenfassung	24
1.2 Problemstellung und Zielsetzung	25
1.3 Aufbau der Arbeit und Vorgehen	27
1.4 Begriffe und Rahmen der Arbeit	29
1.4.1 Aspekte der Filialführung	29
1.4.2 Führung der Filiale durch die Zentrale	30
1.4.3 Filialführungskonzept und -modell	31
1.4.4 Filiale	32
1.4.5 Mittlere Schweizer Universalbank	35
2. Kapitel: Problemrelevante Rahmenbedingungen	39
2.1 Telematik	40
2.1.1 Basistechnologie	40
2.1.2 Informatik	46
2.1.3 Telekommunikation	49
2.1.4 Auswirkungen auf die Bankfiliale	51
2.2 Informationsgesellschaft	53
2.2.1 Informatisierung des Alltags	54
2.2.2 Ethische Aspekte, Tendenzen und Grenzen	60
2.2.3 Auswirkungen auf die Bankfiliale	61
2.3 Zahlungsverkehr	63
2.3.1 Aktuelle Situation im Zahlungsverkehr	63
2.3.2 Verdrängung des Bargeldverkehrs durch EFTPOS	70
2.3.3 Auswirkungen auf die Bankfiliale	74
2.4 Entwicklungen im Finanzmarkt	76
2.4.1 Globalisierung, Deregulierung	76
2.4.2 Europäische Integration	79
2.4.3 Auswirkungen auf die Bankfiliale	82
2.5 Relativierung der Branchengrenzen	83
2.5.1 Allgemeines	83
2.5.2 Bankfremde Konkurrenz	85
2.5.3 Trend zur Diversifikation	91
2.5.4 Auswirkungen auf die Bankfiliale	102

II. Teil: Vertriebs- und Filialpolitik unter dem Einfluss technischer Entwicklung	105
3. Kapitel: Filiale als Vertriebsinstrument der Universalbank	109
3.1 Vertriebsinstrumente für Bankleistungen	109
3.2 Entwicklung und Bedeutung des Bankstellennetzes	112
3.2.1 Filiale als Wachstumsinstrument der Bank im wachsenden Markt	112
3.2.1.1 Vergangene Entwicklung	112
3.2.1.2 Künftige Entwicklung	117
3.2.2 Bankstellennetze einzelner Bankengruppen	121
3.2.2.1 Darlehens- und Raiffeisenbanken	124
3.2.2.2 Andere Universalbanken	126
3.3 Vertriebspolitische Funktion der Filiale	131
3.3.1 Passivgeldbeschaffung	131
3.3.2 Entwicklung zum Volls-service	132
3.3.3 Einflüsse der Marktgebietsstruktur	134
3.3.3.1 Regionale Besonderheiten	134
3.3.3.2 Standort-spezialitäten	136
3.3.4 Abgestufte Filialfunktion	137
4. Kapitel: Electronic Banking im Vertriebssystem	141
4.1 Bedeutung der Telematik für Banken	142
4.1.1 Bankgeschäft als Umgang mit Information	142
4.1.2 Stufen der Anwendung von EDV in Banken	144
4.1.2.1 Rationalisierung der Abwicklung	144
4.1.2.2 Bereitstellen von Führungsinformation	146
4.1.2.3 Dienstleistungsgestaltung	148
4.1.2.4 Perspektiven der EDV-Entwicklung in Banken	149
4.1.2.5 Expertensysteme in der Bankpraxis	151
4.1.3 Geschäftspolitische Überlegungen zum Einsatz von Telematik in Banken	154
4.1.3.1 Quantitative Aspekte	155
4.1.3.2 Qualitative Aspekte	156
4.2 Begriff und Inhalt des Electronic Banking	159
4.3 Electronic Banking am Standort der Bank: Automaten	163
4.3.1 Übersicht über das Angebot	163
4.3.2 Entwicklung der Selbstbedienungsautomaten in Banken	166
4.3.3 Akzeptanzperspektiven für Bankautomaten	170
4.3.3.1 Anfängliche Skepsis bei den Anbietern	170
4.3.3.2 Vom Geldbezug zur umfassenden Selbstbedienung	171
4.3.3.3 Sozio-demografische Einflüsse	171
4.3.3.4 Modelltypische Entwicklungsgeschichte	172
4.3.3.5 Routineabwicklungen als Potential für Selbstbedienung	173

4.4	Electronic Banking am Standort des Kunden: Telebanking	177
4.4.1	Übersicht über die Instrumente	177
4.4.1.1	Direkte Verbindung zum Bankcomputer	177
4.4.1.2	Indirekte Verbindung zum Bankcomputer	178
4.4.2	Entwicklung und Leistung vertriebspolitisch bedeutsamer Telebanking-Instrumente	181
4.4.2.1	Videotex	182
4.4.2.2	Direktes Personal Computer - Banking	187
4.4.3	Akzeptanzperspektiven für Telebanking im Mengengeschäft	188
4.4.3.1	Geringe Erfahrungsbasis	188
4.4.3.2	Verbreitungsperspektiven für Videotex	189
4.4.3.3	Blick ins Ausland	191
4.5	Geschäfts- und vertriebspolitische Aspekte des Electronic Banking	193
4.5.1	Electronic Banking im Dienste des Marketing und der Kostensenkung	193
4.5.2	Electronic Banking als Instrument der Produkt- und der Vertriebspolitik	195
4.5.2.1	Bedeutung für Marktleistung und Image der Bank	195
4.5.2.2	Vertriebspolitische Bedeutung	199
4.5.3	Electronic Banking und Bankloyalität	202
4.5.3.1	Institutstreue im Bankgeschäft	202
4.5.3.2	Einflüsse des Electronic Banking auf die Kundenbindung	203
4.5.4	Electronic Banking als unternehmenspolitischer Entscheid	206
5.	Kapitel: Aspekte eines zukünftigen Filialmodelles	209
5.1	Einleitende Bemerkungen	209
5.2	Allgemeine Bestimmungsgrößen des Filialmodelles	212
5.2.1	Auf der Unternehmungspolitik basierende Grundlagen	212
5.2.1.1	Zwang zum Wachstum	212
5.2.1.2	Kundenservice und Kosteneffizienz als fundamentale Erfolgskriterien	213
5.2.2	Grundlagen aus der Marktpolitik	213
5.2.2.1	Kundennähe	213
5.2.2.2	Qualität vor Preis als Wettbewerbsargument	214
5.2.2.3	Segmentierung der Kundenbedürfnisse	215
5.2.2.4	Mengenkunden zu Individualkunden machen	215
5.2.3	Grundlagen aus der Vertriebspolitik	216
5.2.4	Grundlagen aus der Filialpolitik	218
5.2.4.1	Filialaufgabe	218
5.2.4.2	Gesteigertes Erfolgspotential der Filiale	219
5.2.4.3	Filialgrösse und Filialdichte	220
5.3	Spezielle Bestimmungsgrößen des Filialmodelles	222
5.3.1	Standort	222
5.3.1.1	Relativierte Bedeutung des Makrostandortes	222

5.3.1.2	Methode und Kriterien der Evaluation von Makrostandorten	223
5.3.1.3	Stellenwert von Marktpotential und Konkurrenzdicke für den Markterfolg	227
5.3.2	Personal	229
5.3.2.1	Reine Frontaufgabe der Filiale	229
5.3.2.2	Wachsende Marktleistungsfähigkeit kleiner und mittlerer Filialen	230
5.3.2.3	Qualität an der Kundenfront durch Generalisten	231
5.3.2.4	Qualifikationsanforderungen an die Kundenberater	232
5.3.2.5	Personalstrukturelle Mängel in kleineren Filialen	233
5.3.2.6	Personalwirtschaftliche Aspekte	234
5.3.3	Kundenräume	236
5.3.3.1	Allgemeine Grundsätze der Kundenraumgestaltung	236
5.3.3.2	Implikationen aus dem Kundenbedienungskonzept	239
5.3.4	Öffnungszeiten	241
5.3.4.1	Bemerkungen zur Entwicklung der Öffnungszeiten	241
5.3.4.2	Marktbedürfnisse und Banköffnungszeiten heute	243
5.4	Filialmodelle der Praxis	245
5.4.1	"contact bank" der Schweizerischen Kreditanstalt	245
5.4.2	"Elektronische Bank" der Schweizerischen Bankgesellschaft	247
5.4.3	Bemerkungen zu andern Ansätzen	249
III. Teil: Operative Führung der Filiale durch die Zentrale		255
6. Kapitel: Integration der Filialen in die Gesamtführung		257
6.1	Philosophie bei der Führung von Bankfilialen	257
6.1.1	Unternehmenskultur	258
6.1.2	Führungsgrundsätze	261
6.1.3	Führungsmethoden	268
6.1.4	Führungsstil	273
6.1.5	Innovationsmanagement	275
6.1.6	Profit Center als Führungs- und Organisationsform	277
6.1.6.1	Profit Center Konzept	278
6.1.6.2	Bankfilialen als Profit Centers	282
6.1.6.3	Profit Center Konzept für Bankfilialen in der Praxis	286
6.2	Organisatorische Eingliederung der Filialen in die Gesamtbank	289
6.2.1	Allgemeines	289
6.2.2	Organisationstheoretische Grundlagen	291
6.2.2.1	Leistungsbeziehungen	291
6.2.2.2	Stellenbildung	294
6.2.3	Kundenorientierte Bankorganisation	295
6.2.4	Organisationsstruktur der Filiale	300

6.2.5	Organisationsstruktur des Filialnetzes	301
6.2.6	Unterstellung des Filialnetzes unter die Gesamtbankführung	306
6.2.6.1	Gesamtführung und fachliche Führung	306
6.2.6.2	Unterstellung in der Gesamtführung	309
7.	Kapitel: Instrumentaler Aspekt der Filialführung	317
7.1	Management Accounting in der Filialführung allgemein	319
7.1.1	Rechnungswesen und Führungsinstrumente	319
7.1.2	Stand und Entwicklung des Rechnungswesens allgemein	321
7.1.3	Management Accounting in Banken	325
7.1.3.1	Allgemeines	325
7.1.3.2	Management Accounting im Bereich der Geschäftssparten	328
7.1.3.3	Management Accounting für die Gesamtführung	328
7.1.4	Zur Wahl eines Filialrechnungsmodelles	330
7.1.4.1	Ziele und Anforderungen an eine Filialrechnung	331
7.1.4.2	Vorgehen bei der Entwicklung	334
7.1.4.3	Aspekte der Systematik	336
7.2	Modell und Beispiel einer Filialrechnung	344
7.2.1	Allgemeines	344
7.2.2	Modellbank	345
7.2.3	Rechnungsmodell	347
7.2.3.1	Definition des Kalkulationsinhaltes von Kostenträgern in der Filialrechnung	347
7.2.3.2	Behandlung der erfolgsrechnerischen Verflechtungen zwischen Filialen und Hauptsitz	349
7.2.3.3	Zurechnung von Geschäftsvolumen auf die Niederlassungen	356
7.2.4	Zahlenbeispiel (Abbildungen 39a-g)	359
7.3	Integration der Filialrechnung in eine Kosten- und Erlösrechnung der Gesamtbank	382
7.3.1	Modellprobleme	382
7.3.2	Schichtbilanz in der Filialrechnung	383
7.4	Beurteilung des Instrumentes "Filialrechnung"	389
7.4.1	Allgemeine Hinweise zur Erstellung	389
7.4.1.1	Zur Genauigkeit und Richtigkeit	389
7.4.1.2	Verbesserung gegen Konstanz	390
7.4.1.3	Zur Rolle der EDV für die Filialrechnung	391
7.4.2	Schwächen der Filialrechnung	392
7.4.3	Filialrechnung im Instrumentenmix der Filialführung	394
7.4.3.1	Leistungskomponenten als instrumentales Schwergewicht	394
7.4.3.2	Qualitative Führungsinstrumente	395
7.4.3.3	Lösungen der Praxis	396

8. Kapitel: Prozessuale Aspekte der Filialführung	399
8.1 Problemaspekte der Zielerarbeitung	401
8.1.1 Die Bedeutung kurzfristiger Geschäftsziele in der Filialführung	401
8.1.2 Marktausschöpfung als theoretische Grundlage der Umsatz- und Ertragsziele	402
8.1.3 Probleme bei der Quantifizierung von Geschäftspotential	404
8.1.4 Zum Zielsetzungsprozess	406
8.2 Problemaspekte der Kontrolle und Durchsetzung von Zielen	408
8.2.1 Leistung messen	408
8.2.2 Leistung beurteilen	411
8.2.3 Ziele durchsetzen	413
8.3 Probleme bei der Einführung quantitativer Filialsteuerung	416
Abbildungsverzeichnis	420
Literaturverzeichnis	422