

Werner Kobmann

Die Auswirkungen
des Lean Management
auf die Zweigstellen-
und Abteilungsorganisation
der Genossenschaftsbanken

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr. :	97.643
Abstell-Nr. :	A05/562
Sachgebiete :	
	000.62275



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	19
Einführung	21
1. Abschnitt: Die Auswirkungen des Lean Management auf die Zweigstellenorganisation der Genossenschaftsbanken	23
A. Die Vorstellung der kundengruppenorientierten Zweigstellenorganisation	25
I. Die bisherige Entwicklung im Bereich der Zweigstellenorganisation	25
II. Die künftige Entwicklung im Bereich der Zweigstellenorganisation	26
B. Die Kundengruppen	27
I. Die Trennung der Kundengruppen	28
a) Die Bildung der Kundengruppen	28
1. Die Einzelkriterien	29
i. Interne versus externe Kriterien	30
ii. Quantitative versus qualitative Kriterien	31
iii. Statische versus dynamische Kriterien	32
iv. Individuelle versus generelle Kriterien	32
v. Objektive versus subjektive Kriterien	33
2. Die optimale Kriterienkombination	34
b) Die Definition der Kundengruppen	34
1. Die Gruppe der Individualkunden	35
2. Die Gruppe der Firmenkunden	36
3. Die Gruppe der Mengenkunden	36
II. Die Auswirkungen der Trennung der Kundengruppen	37
a) Die Auswirkungen auf die Qualität	37
1. Die Betrachtung der Mitglieder und der Nichtmitglieder	37
i. Das Verursacherprinzip	38
ii. Das Klassenprinzip	39
2. Die Betrachtung der Mitglieder	40
i. Der Förderungsauftrag	40
(11) Die Leistung	40
(22) Der Adressat	41
ii. Die Solidarität	42

b) Die Auswirkungen auf die Rentabilität	43
1. Die Optimierung des Mitarbeiterpotentials	43
i. Die Betrachtung	44
(11) Die Betrachtung des Kunden	44
(22) Die Betrachtung der Bankleistung	45
ii. Die Folgen	45
(11) Das Kostenbewußtsein der Mitarbeiter	45
(22) Die Umfangsbeschränkung durch die leistungswirtschaftliche Kapazität	46
2. Die Optimierung des Kundenpotentials	47
i. Das Abwandern der Kunden	47
ii. Das Kostenbewußtsein der Kunden	49
 C. Das Sortiment	 50
I. Die Trennung des Sortiments	50
a) Die Bereiche der Sortimentstrennung	50
1. Das Mengengeschäft	51
2. Das Individual- und Firmenkundengeschäft	51
b) Die Problematik der Sortimentstrennung	52
1. Die Modulbauweise innerhalb der Dienstleistung	53
2. Die Modulbauweise außerhalb der Dienstleistung	53
II. Die Auswirkungen der Trennung des Sortiments	54
a) Die Auswirkungen auf die Qualität	54
1. Die Kundenbetrachtung	54
i. Die Kundenzufriedenheit	55
(11) Der Preis für den Kunden	55
(22) Die Entscheidung des Kunden	55
ii. Die Kundenorientierung	56
(11) Die Information über den Kunden	56
(22) Die Problemlösung für den Kunden	57
2. Die Mitarbeiterbetrachtung	58
b) Die Auswirkungen auf die Rentabilität	58
1. Die Auswirkungen auf die Erlöse	58
2. Die Auswirkungen auf die Kosten	59
i. Die Auslastung der EDV	59
ii. Die Auslastung des Personals	60
 D. Das Filialsystem	 62
I. Die Trennung der Filialsysteme	63
a) Das Ausmaß der räumlichen Trennung	64
1. Das dezentrale Filialsystem im Mengengeschäft	65
2. Das filiallose System im Individual- und Firmenkundengeschäft	66
b) Das Ausmaß der Delegation von Entscheidungskompetenz	67
1. Die Delegation von geringer Kompetenz im Mengengeschäft	68

2. Die Delegation von hoher Kompetenz im Individual- und Firmenkundengeschäft	68
c) Das Ausmaß des EDV-Einsatzes	70
1. Die Arten des EDV-Einsatzes	70
i. Der interne EDV-Einsatz	70
ii. Der externe EDV-Einsatz	71
2. Die Orte des EDV-Einsatzes	72
i. Der EDV-Einsatz im Mengengeschäft	72
(11) Der interne EDV-Einsatz im Mengengeschäft	72
(22) Der externe EDV-Einsatz im Mengengeschäft	73
ii. Der EDV-Einsatz im Individual- und Firmenkundengeschäft	73
(11) Der interne EDV-Einsatz im Individual- und Firmenkundengeschäft	73
(22) Der externe EDV-Einsatz im Individual- und Firmenkundengeschäft	74
II. Die Auswirkungen der Trennung der Filialsysteme	75
a) Die Auswirkungen auf die Qualität	75
1. Die anbieterbezogene Qualität	75
i. Die Größe des Sortiments	75
ii. Die Größe der Bankstelle	76
2. Die kundenbezogene Qualität	77
i. Die kundengruppenüberspannende Qualität	77
(11) Die Glaubwürdigkeit gegenüber dem Kunden	78
(22) Die Zufriedenheit der Kunden	78
(33) Die Gleichbehandlung der Mitglieder	78
ii. Die kundengruppenindividuelle Qualität	79
(11) Die kundengruppenindividuelle Qualität als neuer Förderungsauftrag	79
(22) Das Individual- und Firmenkundengeschäft	80
(aa) Die Flexibilität gegenüber individuellen Wünschen	81
(bb) Die Flexibilität gegenüber regionalen Wünschen	82
(33) Das Mengenkundengeschäft	82
(aa) Die Schnelligkeit gegenüber den Mengenkunden	83
(bb) Die Konditionen gegenüber den Mengenkunden	83
b) Die Auswirkungen auf die Rentabilität	84
1. Die Auswirkungen auf die Kosten	84
i. Die Personalkosten	85
(11) Die Personalqualifikation	85
(22) Die Personaleffizienz	86
(33) Die Personalquantität	86
ii. Die EDV-Kosten	87
2. Die Auswirkungen auf die Erlöse	87
i. Die Erhöhung der Kundenanzahl	88

(11) Die Erhöhung der Individual- und Firmenkundenanzahl	88
(22) Die Erhöhung der Mengenkundenanzahl	89
ii. Die Erhöhung der Erlöse pro Kunde	90
(11) Die Erhöhung des Absatzes	90
(22) Die Erhöhung des Preises	91
(aa) Das Mengengeschäft	91
(bb) Das Individual- und Firmenkundengeschäft	92
2. Abschnitt: Die Auswirkungen des Lean Management auf die Abteilungsorganisation der Genossenschaftsbanken	93
A. Die horizontale Betrachtung	94
I. Die Differenzierung	94
a) Der Marktbereich	94
b) Der Betriebsbereich	95
1. Der objektbezogene Bereich	95
i. Die Differenzierung im objektbezogenen Bereich	95
ii. Die Problematik der Differenzierung im objektbezogenen Bereich	95
2. Der dispositive Bereich	96
i. Die Differenzierung im dispositiven Bereich	96
ii. Die Problematik der Differenzierung im dispositiven Bereich	97
II. Die Auswirkungen der Differenzierung	97
a) Die Auswirkungen auf die Kosten	97
1. Die innerbetrieblichen Betriebsgrößenvorteile	98
i. Die technisch bedingten Betriebsgrößenvorteile	98
(11) Die Massenproduktion	98
(22) Die Grenzen der Massenproduktion	99
(aa) Der Kunde	99
(bb) Die Sicherheit	100
ii. Die organisatorisch bedingten Betriebsgrößenvorteile	100
(11) Die Arbeitsteilung	100
(22) Der Mitarbeiter als Grenze der Arbeitsteilung	101
iii. Die stochastisch bedingten Betriebsgrößenvorteile	102
2. Die Gemeinkosten	103
i. Die gegenwärtige Situation	103
(11) Die Struktur der Kosten und Erlöse	103
(22) Der Zusammenhang zwischen Kosten und Erlösen	104
(33) Die Problematik der Kosten und Erlöse	104
ii. Die künftige Situation	104
(11) Die Umwandlung von Gemeinkosten in Einzelkosten	105

(aa) Die Reduzierung der Massenproduktion	105
(bb) Die Reduzierung der Arbeitsteilung	105
(22) Die Abschaffung von Gemeinkosten	106
3. Die Möglichkeit des Profit-Center-Einsatzes	106
i. Die historische Entwicklung	106
(11) Das Konzept der pretialen Lenkung	107
(22) Das Konzept des Profit-Centers	107
(33) Das Konzept des Profit-Centers in Verbindung mit der Kundengruppenorganisation	109
ii. Die Problematik	109
(11) Die Leistungsverrechnung	110
(aa) Die internen Leistungen	110
(111) Der Hilfsbereich	110
(222) Der Verwaltungsbereich	111
(bb) Die externen Leistungen	111
(22) Die Entscheidungsbefugnis	112
b) Die Auswirkungen auf die Qualität	112
1. Die Preisqualität	112
2. Die Mitarbeiterqualität	113
3. Die Leistungsqualität	114
 B. Die punktuelle Betrachtung	 115
I. Der Fremdbezug von Leistungen	115
a) Die Definition	115
b) Der Funktionsübernehmer	117
1. Die finanzwirtschaftlichen Verbundpartner im Bereich der Leistungsbewirkung	118
2. Die leistungswirtschaftlichen Verbundpartner im Bereich der Leistungsbewirkung	119
3. Die leistungswirtschaftlichen Verbundpartner im Bereich der Leistungssicherung	121
c) Die Entscheidungskriterien für den Fremdbezug	121
1. Die eindeutigen Kriterien	122
i. Die Kapazität	122
ii. Die Sicherheit	122
iii. Die Unabhängigkeit	123
2. Die fallweisen Kriterien	123
i. Die Qualität	124
ii. Die Kosten	124
d) Die Möglichkeiten des Fremdbezuges	125
1. Die Marktleistungen	125
i. Die Betreuung des Mengengeschäftes durch die Genossenschaftsbank	126
ii. Die Betreuung des Individual- und Firmenkundengeschäfts durch den Finanzverbund	126
2. Die innerbetrieblichen Leistungen	127

II. Die Auswirkungen des Fremdbezuges von Leistungen	128
a) Die Auswirkungen auf die Kosten	128
1. Die überbetrieblichen Betriebsgrößenvorteile	129
i. Die gesamtgenossenschaftlichen Betriebsgrößenvorteile	129
ii. Die intergenossenschaftlichen Betriebsgrößenvorteile	130
2. Die Gemeinkosten	130
i. Die Reduzierung von Gemeinkosten	130
ii. Die Erhöhung von Gemeinkosten	131
(11) Die Definition der Transaktionskosten	131
(22) Die Erfassung der Transaktionskosten	132
(aa) Die Faktoren	132
(111) Die Spezifität	133
(222) Die strategische Relevanz	134
(333) Die Unsicherheit	134
(bb) Die Faktorkombination	134
(33) Die Theorie der Transaktionskosten	134
3. Die Möglichkeit des Profit-Center-Einsatzes	135
b) Die Auswirkungen auf die Qualität	136
1. Die Preisqualität	136
2. Die Mitarbeiterqualität	136
3. Die Leistungsqualität	137
i. Die Verbesserung der Leistungsqualität	137
ii. Die Verschlechterung der Leistungsqualität	137
(11) Das Problem der divergierenden Betriebsgrößen	138
(22) Die vermeintliche Lösung durch Differenzierung	138
(33) Die tatsächliche Lösung durch Streben nach kleiner Betriebsgröße	138
C. Die vertikale Betrachtung	139
I. Die Integration	139
a) Die interne Integration	140
1. Die Reduzierung der Schnittstellen in der Kreditgenossenschaft	141
i. Die umfangreicheren Arbeitsgebiete in Verbindung mit einer höheren Entscheidungskompetenz für den Mitarbeiter	141
ii. Die Prozeßorientierung	141
iii. Die Reduzierung der Betriebsgröße	142
2. Die Optimierung der Schnittstellen in der Kreditgenossenschaft	144
i. Die informelle Optimierung	144
ii. Die personelle Optimierung	145
(11) Der objektbezogene Bereich	145

(aa) Partnerschaftliche Teamarbeit	145
(bb) Langfristige Teamarbeit	146
(22) Der dispositive Bereich	146
(aa) Die genossenschaftlichen Einflüsse	147
(bb) Die marktwirtschaftlichen Einflüsse	148
b) Die externe Integration der vorgelagerten Stufe	149
1. Die Reduzierung der Schnittstellen zur vorgelagerten Stufe	150
2. Die Optimierung der Schnittstellen zur vorgelagerten Stufe	150
i. Die informelle Optimierung	150
ii. Die personelle Optimierung	151
(11) Der objektbezogene Bereich	152
(aa) Partnerschaftliche Teamarbeit	153
(bb) Langfristige Teamarbeit	154
(22) Der dispositive Bereich	155
(aa) Die genossenschaftlichen Einflüsse	155
(bb) Die marktwirtschaftlichen Einflüsse	156
c) Die externe Integration der nachgelagerten Stufe	156
1. Die Reduzierung der Schnittstellen zur nachgelagerten Stufe	156
2. Die Optimierung der Schnittstellen zur nachgelagerten Stufe	157
i. Die informelle Optimierung	157
ii. Die personelle Optimierung	158
(11) Der objektbezogene Bereich	158
(aa) Partnerschaftliche Teamarbeit	159
(bb) Langfristige Teamarbeit	159
(22) Der dispositive Bereich	160
(aa) Die genossenschaftlichen Einflüsse	160
(bb) Die marktwirtschaftlichen Einflüsse	160
II. Die Auswirkungen der Integration	161
a) Die Auswirkungen auf die Kosten	161
1. Die Reduzierung von Transaktionskosten	161
i. Die Anbahnungskosten	162
(11) Der Kunde	162
(22) Der Kooperationspartner	162
(33) Der Mitarbeiter	163
ii. Die Abwicklungskosten	163
(11) Der Kunde	164
(22) Der Kooperationspartner	164
(33) Der Mitarbeiter	165
iii. Die Kontrollkosten	165
(11) Der Kunde	166
(22) Der Kooperationspartner	167
(33) Der Mitarbeiter	167
2. Die Reduzierung der Personalkosten	168
i. Die Anzahl der Mitarbeiter	168

ii. Die Anwesenheit der Mitarbeiter	169
3. Die Reduzierung der Sortimentskosten	170
i. Das Erkennen von Fehlsteuerungen im Sortiment	170
ii. Das Vermeiden von Fehlsteuerungen im Sortiment	171
b) Die Auswirkungen auf die Qualität	172
1. Die Mitarbeiterqualität	172
i. Die fachliche Seite	172
(11) Die Fachkompetenz	173
(22) Die Entscheidungskompetenz	174
ii. Die unternehmerische Seite	174
(11) Das Verantwortungsgefühl gegenüber dem Kunden	175
(22) Das Verantwortungsgefühl gegenüber der Kreditgenossenschaft	176
2. Die Leistungsqualität	177
i. Die Schnelligkeit	177
ii. Der Förderauftrag	177
(11) Der traditionelle Förderauftrag	178
(22) Der künftige Förderauftrag	178
3. Abschnitt: Die thesenartige Zusammenfassung der Ergebnisse	181
Literaturverzeichnis	187