

# Beschäftigungspolitik im Bankbetrieb

Rationalisierung, Personalanpassung und Angebotsvariation  
als Maßnahmen  
zum Ausgleich periodischer Beschäftigungsschwankungen

Von  
**Dr. Rainer Förderreuther**

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Oswald Hahn

|                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT |          |
| Fachbereich 1                   |          |
| <u>Gesamtbibliothek</u>         |          |
| <u>Betriebswirtschaftslehre</u> |          |
| Inv.-Nr.:                       | 46.058   |
| Abstellfr.:                     | A 05/443 |
| Sauggebiete:                    | 0.3      |
|                                 | 7.5      |

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Vorwort</i> . . . . .                                                                                          | 5  |
| <i>Tabellenverzeichnis</i> . . . . .                                                                              | 23 |
| <i>Abbildungsverzeichnis</i> . . . . .                                                                            | 25 |
| <i>Abkürzungsverzeichnis</i> . . . . .                                                                            | 26 |
| <b>1. Teil: Begriffliche Grundlegung, Problematik und<br/>Abgrenzung der Beschäftigungsschwankungen</b> . . . . . | 27 |
| A. Zielsetzung und Gang der Arbeit . . . . .                                                                      | 27 |
| B. Das Kostenproblem der Beschäftigungsschwankungen . . . . .                                                     | 29 |
| C. Lösungsansätze zum Untersuchungsgegenstand . . . . .                                                           | 30 |
| D. Abgrenzung der auftretenden Beschäftigungsschwankungen . . . . .                                               | 31 |
| I. Die Arten der Beschäftigungsschwankungen . . . . .                                                             | 31 |
| II. Die Auswirkungen der periodischen Schwankungen<br>auf die verschiedenen Bereiche der Bank . . . . .           | 32 |
| III. Charakterisierung der Beschäftigungsspitzen<br>bei periodischen Schwankungen . . . . .                       | 33 |
| 1. Die Postenstatistik als Maßstab der Beschäftigung . . . . .                                                    | 34 |
| 2. Die einzelnen Beschäftigungsspitzen und ihre Ursachen . . . . .                                                | 35 |
| a) Kalendermäßige Schwankungen . . . . .                                                                          | 35 |
| a1) Schwankungen im Tagesablauf . . . . .                                                                         | 35 |
| a2) Schwankungen im Wochenablauf . . . . .                                                                        | 37 |
| a3) Schwankungen im Monatsablauf . . . . .                                                                        | 39 |
| a4) Schwankungen im Jahresablauf . . . . .                                                                        | 43 |
| b) Saisonale Schwankungen . . . . .                                                                               | 47 |
| E. Die Beziehung zwischen Betriebsgröße und Beschäftigung . . . . .                                               | 49 |
| I. Begriffsabgrenzungen . . . . .                                                                                 | 49 |
| 1. Betriebsgröße und Kapazität . . . . .                                                                          | 49 |
| 2. Beschäftigung und Beschäftigungsgrad . . . . .                                                                 | 51 |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| II. Das Ausmaß der Beschäftigungsschwankungen in<br>Abhängigkeit von der Betriebsgröße .....           | 52 |
| 1. Größe der einzelnen Bankstelle .....                                                                | 52 |
| a) Betriebsmitteleinsatz .....                                                                         | 52 |
| b) Personaleinsatz .....                                                                               | 53 |
| c) Sortiment .....                                                                                     | 54 |
| c1) Bankspezifische Sortimentserweiterung unter<br>dem Gesichtspunkt der Beschäftigungsschwankungen .. | 55 |
| c11) Die Konsequenzen der Aufnahme<br>neuer Leistungen ins Angebot .....                               | 55 |
| c12) Voraussetzungen für einen effizienten<br>Schwankungsausgleich .....                               | 56 |
| c121) Vergleichbarkeit der Leistungen .....                                                            | 56 |
| c122) Quantitativ gleiche Belastungsspitzen<br>für die verschiedenen Leistungen .....                  | 57 |
| c13) Die Mängel dieser Maßnahme in der<br>praktischen Anwendung .....                                  | 59 |
| c131) Fehlende Zeitdifferenzierung bei den Be-<br>lastungsspitzen der einzelnen Leistungen ..          | 59 |
| c132) Personelle Schwierigkeiten beim<br>innerbetrieblichen Ausgleich .....                            | 59 |
| c2) Kundengruppenspezifische Sortimentserweiterung ....                                                | 60 |
| c3) Aufnahme bankfremder Leistungen .....                                                              | 61 |
| c4) Sortimentserweiterung durch verwandte aber rationeller<br>zu handhabende Leistungen .....          | 62 |
| 2. Die Bankstelle als Teil einer größeren Einheit .....                                                | 63 |
| a) Die Größe des Gesamtinstituts .....                                                                 | 64 |
| b) Das Verbundsystem .....                                                                             | 64 |
| c) Kooperation zwischen selbständigen Banken .....                                                     | 65 |
| d) Kooperation mit Anbietern bankfremder Leistungen .....                                              | 66 |
| F. Mögliche Maßnahmen gegen die Beschäftigungsschwankungen .....                                       | 67 |
| 2. Teil: Anpassungsmaßnahmen .....                                                                     | 68 |
| A. Quantitative Anpassung .....                                                                        | 68 |

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Kurzfristige temporär begrenzte Anpassung                                                                                | 68 |
| 1. Personalbedarfsrechnungen als Grundlage einer kurzfristigen Anpassung                                                    | 68 |
| a) Voraussetzungen für eine Personalbedarfsrechnung                                                                         | 69 |
| a1) Quantifizierung der Leistungen                                                                                          | 69 |
| a11) Erfassung nicht meßbarer Leistungen                                                                                    | 69 |
| a12) Abteilungswise Erfassung unterschiedlicher Geschäftsvorfälle                                                           | 70 |
| a2) Personalstatistik                                                                                                       | 70 |
| a3) Arbeitsplatzanalyse                                                                                                     | 71 |
| b) Möglichkeiten zur Durchführung von Personalbedarfsrechnungen                                                             | 71 |
| b1) Die Ermittlung der Normalzeiten                                                                                         | 71 |
| b11) Probleme bei der Zeitermittlung im Bankbetrieb                                                                         | 71 |
| b12) Zeitermittlungsverfahren                                                                                               | 73 |
| b121) Messende Zeitstudien                                                                                                  | 73 |
| b122) Rechnende Zeitstudien                                                                                                 | 74 |
| b123) Orientierende Zeitstudien                                                                                             | 75 |
| b124) Zusammenfassende Feststellung der Eignung dieser Verfahren für den Bankbetrieb                                        | 76 |
| b2) Die Ermittlung der persönlichen Verteilzeiten sowie der Zeiten für nicht stückproportionale Arbeiten                    | 76 |
| 2. Die Ermittlung des Personalbedarfs unter Berücksichtigung der Beschäftigungsschwankungen                                 | 77 |
| a) Berechnungsmöglichkeiten                                                                                                 | 77 |
| a1) Grundsätzliche Bedarfsfeststellung                                                                                      | 77 |
| a2) Personalbedarf für Schalterabteilungen                                                                                  | 79 |
| b) Probleme bei der Ermittlung                                                                                              | 79 |
| b1) Der zu wählende Zeitabschnitt                                                                                           | 79 |
| b2) Kurzfristige quantitative Anpassungsmaßnahmen, die eine Ermittlung des Personalbedarfs für kleine Zeiträume ermöglichen | 81 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| b21) Personalreserve (Springer) . . . . .                                                       | 81  |
| b22) Teilzeitkräfte . . . . .                                                                   | 82  |
| b3) Kriterien für die Bestimmung der "Grundkapazität" . . . . .                                 | 82  |
| c) Die Wirksamkeit der Personalbedarfsrechnung<br>zur Verringerung der Leerkosten . . . . .     | 84  |
| II. Funktionsausgliederung als Maßnahme langfristiger quantitativer<br>Anpassung . . . . .      | 85  |
| 1. Ausgliederung von Marktleistungen . . . . .                                                  | 86  |
| a) Völliger Verzicht auf das Direktgeschäft . . . . .                                           | 86  |
| b) Ausgliederung einzelner Bankleistungen . . . . .                                             | 86  |
| b1) Die teilweise Ausgliederung des Zahlungsverkehrs<br>an die Post . . . . .                   | 87  |
| b11) Art und Weise der Durchführung . . . . .                                                   | 87  |
| b12) Gründe für die ablehnende Haltung der Banken . . . . .                                     | 88  |
| b121) Infragestellung der Kassenshalterfunktion<br>der Banken . . . . .                         | 90  |
| b1211) Trägheit der Kunden . . . . .                                                            | 90  |
| b1212) Erträge aus den Girokonten . . . . .                                                     | 91  |
| b122) Vertiefung der Beziehung zwischen<br>Kunden und Postbank . . . . .                        | 92  |
| b123) Zahlungsverkehrsautomation . . . . .                                                      | 94  |
| b124) Steigende Bedeutung der Gebühren<br>als Ertragsquelle der Banken . . . . .                | 94  |
| b13) Konsequenzen für die Banken aus der unter-<br>bliebenen Kooperation mit der Post . . . . . | 95  |
| b2) Weitere Möglichkeiten der teilweisen Ausgliederung<br>des Zahlungsverkehrs . . . . .        | 96  |
| 2. Ausgliederung von innerbetrieblichen Teilfunktionen . . . . .                                | 97  |
| a) Bereich der Leistungserstellung . . . . .                                                    | 97  |
| b) Absatzbereich . . . . .                                                                      | 98  |
| B. Zeitliche Anpassung . . . . .                                                                | 99  |
| I. Schalteröffnungszeiten . . . . .                                                             | 99  |
| 1. Vermehrung der Öffnungszeiten . . . . .                                                      | 100 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a) Erweiterung des Schalterstundenangebotes als Maßnahme gegen Beschäftigungsschwankungen . . . . .          | 100 |
| b) Nachteile zusätzlicher Schalterstunden . . . . .                                                          | 101 |
| 2. Verlagerung der Öffnungszeiten als Alternative . . . . .                                                  | 102 |
| 3. Exkurs: Money-shops nach englischem Vorbild als Alternative . . . . .                                     | 104 |
| a) Darstellung der Konzeption . . . . .                                                                      | 104 |
| b) Die Möglichkeiten der Realisierung dieser Konzeption in Deutschland . . . . .                             | 105 |
| 4. Spätschalter . . . . .                                                                                    | 106 |
| II. Flexible Arbeitszeitregelungen . . . . .                                                                 | 107 |
| 1. Begriffsbestimmungen . . . . .                                                                            | 107 |
| 2. Anwendungsmöglichkeiten im Bankbetrieb . . . . .                                                          | 108 |
| a) Festlegung der Kernzeiten . . . . .                                                                       | 108 |
| a1) Gleichsetzung von Schalteröffnungs- und Kernzeiten . . . . .                                             | 108 |
| a2) Verkürzung der Kernzeiten . . . . .                                                                      | 109 |
| b) Variable Arbeitszeit . . . . .                                                                            | 110 |
| c) Organisatorische Voraussetzungen für die Durchführung flexibler Arbeitszeitregelungen . . . . .           | 112 |
| c1) Arbeitsplatzanalysen . . . . .                                                                           | 112 |
| c2) Realisierung des Stellvertreterprinzips . . . . .                                                        | 113 |
| 3. Gesamtbeurteilung flexibler Arbeitszeitregelungen als Maßnahme gegen Beschäftigungsschwankungen . . . . . | 114 |
| III. Überstunden . . . . .                                                                                   | 114 |
| C. Intensitätsmäßige Anpassung . . . . .                                                                     | 115 |
| I. Die Eignung dieser Maßnahme im Einsatz gegen Beschäftigungsschwankungen . . . . .                         | 115 |
| II. Voraussetzungen für die Wirksamkeit . . . . .                                                            | 117 |
| 1. Bestimmungsgründe der personellen Anpassungsfähigkeit . . . . .                                           | 117 |
| 2. Bestimmungsgründe der personellen Anpassungswilligkeit . . . . .                                          | 118 |
| a) Arbeitsentgelt . . . . .                                                                                  | 118 |

|                                                                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a1) Leistungsgerechte Entlohnung als Motivation . . . . .                                                                  | 118        |
| a2) Der Leistungslohn im Bankbetrieb . . . . .                                                                             | 118        |
| a21) Realisierungsmöglichkeit des Leistungslohns . . . . .                                                                 | 119        |
| a22) Die Wirkung des Leistungslohns auf die<br>Arbeitsintensität . . . . .                                                 | 120        |
| a3) Die Auswirkungen des Soziallohns . . . . .                                                                             | 120        |
| b) Leistungsanreize im Bereich der betrieblichen Organisation . . . . .                                                    | 120        |
| b1) Eigener Aufgabenbereich der Mitarbeiter . . . . .                                                                      | 120        |
| b2) Homogene Mitarbeiterstruktur . . . . .                                                                                 | 121        |
| b3) Die Wirksamkeit intensitätsmäßiger Anpassungs-<br>maßnahmen . . . . .                                                  | 122        |
| <br>                                                                                                                       |            |
| <b>3. Teil: Manipulation der Marktgegebenheiten . . . . .</b>                                                              | <b>123</b> |
| <br>                                                                                                                       |            |
| <b>A. Beeinflussung des Datenrahmens der Banken . . . . .</b>                                                              | <b>123</b> |
| I. Direkte Eingriffe in den Bankenmarkt . . . . .                                                                          | 123        |
| II. Indirekte Einflußnahme auf die Beschäftigungssituation der Ban-<br>ken durch allgemeine staatliche Maßnahmen . . . . . | 124        |
| 1. Steuertermine . . . . .                                                                                                 | 124        |
| 2. Sparprämien-gesetz . . . . .                                                                                            | 124        |
| 3. Kindergeld . . . . .                                                                                                    | 124        |
| 4. Rundfunk- und Fernsehgebühren . . . . .                                                                                 | 125        |
| 5. Ausgabe von Sondermünzen . . . . .                                                                                      | 125        |
| <br>                                                                                                                       |            |
| <b>B. Steuerung des Arbeitsanfalles durch die Banken . . . . .</b>                                                         | <b>127</b> |
| I. Die beschäftigungspolitischen Auswirkungen des Einsatzes der<br>verschiedenen Zahlungsverkehrsinstrumente . . . . .     | 127        |
| 1. Die Bewertung der Zahlungsverkehrsinstrumente unter dem<br>Gesichtspunkt schwankender Beschäftigung . . . . .           | 127        |
| a) Instrumente des "Individualverkehrs" – Scheck und Über-<br>weisung in vergleichender Darstellung . . . . .              | 128        |
| a1) Streuung des Belegeingangs durch Scheckzahlungen . . . . .                                                             | 128        |
| a2) Automationsvorteile der Überweisung im beleglosen<br>Zahlungsverkehr . . . . .                                         | 129        |

|      |                                                                                                                         |     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a3)  | Automationsvorteile des Schecks im beleggetragenen Zahlungsverkehr . . . . .                                            | 130 |
| a4)  | Nachteile des Schecks unter Sicherheitsaspekten . . . . .                                                               | 131 |
| a5)  | Gesamtvergleich der beiden Instrumente . . . . .                                                                        | 131 |
| a6)  | Exkurs: Die Bedeutung der Kreditkarte unter beschäftigungspolitischem Aspekt . . . . .                                  | 132 |
| b)   | Die Instrumente des Massenverkehrs – Dauerüberweisung und Lastschrift – in vergleichender Darstellung . . . . .         | 133 |
| b1)  | Zeitliche Vereinbarung der Durchführung . . . . .                                                                       | 133 |
| b2)  | Der Verwaltungsaufwand bei Auftragserteilung . . . . .                                                                  | 134 |
| b3)  | Der zur Durchführung erforderliche Arbeitsaufwand . . . . .                                                             | 134 |
| b4)  | Gesamtbeurteilung beider Instrumente . . . . .                                                                          | 135 |
| 2.   | Die Möglichkeiten der Bank zur Durchsetzung der für sie günstigsten Instrumente . . . . .                               | 135 |
| a)   | Die Zahlungsverkehrsinstrumente aus Kundensicht . . . . .                                                               | 136 |
| b)   | Beeinflussung der Kunden im Sinne der Bank . . . . .                                                                    | 137 |
| II.  | Lenkung des Publikums mit dem Ziel einer beschäftigungspolitisch günstigeren Beanspruchung der Bankleistungen . . . . . | 139 |
| 1.   | Absprachen mit Kunden . . . . .                                                                                         | 140 |
| a)   | Vereinbarungen im Zahlungsverkehrsbereich . . . . .                                                                     | 140 |
| b)   | Vereinbarungen im Effektenbereich . . . . .                                                                             | 141 |
| 2.   | Kundenaufklärung . . . . .                                                                                              | 141 |
| 3.   | Steuerung der Kunden durch Zusatzleistungen . . . . .                                                                   | 143 |
| 4.   | Lenkung durch Vorschriften . . . . .                                                                                    | 144 |
| 5.   | Preispolitische Mittel als Steuerungsinstrument . . . . .                                                               | 145 |
| a)   | Maßnahmen zur Verringerung der Zahl der Geschäftsvorfälle . . . . .                                                     | 145 |
| a1)  | Zahlungsverkehr . . . . .                                                                                               | 145 |
| a11) | Preisdifferenzierung als beschäftigungspolitische Maßnahme . . . . .                                                    | 145 |
| a12) | Exkurs: Zahlungskonzentrationsfunktion durch Bankkreditkarten . . . . .                                                 | 147 |



|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a2) Effektengeschäft                                                                     | 147 |
| a3) Spargeschäft                                                                         | 148 |
| b) Zeitliche Streuung der Geschäftsvorfälle                                              | 148 |
| c) Preisdifferenzierung zwischen den einzelnen Zahlungs-<br>verkehrsinstrumenten         | 149 |
| d) "Strafgebühren"                                                                       | 149 |
| e) Annäherung von Spar- und Girokonto                                                    | 150 |
| e1) Verzinsung der Sichteinlagen                                                         | 150 |
| e2) Loseblattspargbuch                                                                   | 151 |
| 6. Akquisitorische Maßnahmen                                                             | 153 |
| a) Möglichkeiten zur Intensivierung der Kundenbeziehungen                                | 154 |
| b) Public relations-Maßnahmen in der Kassenhalle in beschäf-<br>tigungsarmen Zeiten      | 154 |
| c) Gezieltes Ansprechen der Kunden – Modellbeispiel: Zentral-<br>sparkasse Wien          | 155 |
| III. Die Auswirkungen der Kundenstruktur auf die Beschäftigungs-<br>situation der Banken | 156 |
| 1. Möglichkeiten zur Bildung von Zielgruppen                                             | 157 |
| a) Demographische Merkmale als Kriterium                                                 | 158 |
| b) Die gewünschten Eigenschaften als Kriterium                                           | 158 |
| 2. Die Kundenstruktur als Ansatzpunkt eines Beschäftigungs-<br>ausgleichs                | 159 |
| a) Organisatorische und leistungsmäßige Ausrichtung nach<br>Kundengruppen                | 159 |
| a1) Organisatorische Änderungen                                                          | 160 |
| a2) Auswirkungen auf die Dauer der Leistungsabwicklung                                   | 161 |
| a3) Grenzen der Divisionalisierung                                                       | 162 |
| b) Die Bedeutung der Kundenstruktur im Zweigstellenbereich                               | 163 |
| b1) Einkaufsgewohnheiten der Kunden                                                      | 163 |
| b2) Das Leistungsangebot der Zweigstelle                                                 | 164 |

|          |                                                                                                                                   |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| c)       | Bildung beschäftigungspolitisch interessanter Zielgruppen . . .                                                                   | 165 |
| c1)      | Die Bedeutung der Kundengruppeneinteilung für den<br>Zeitpunkt der Leistungsnachfrage . . . . .                                   | 165 |
| c2)      | Die Art der Leistungsanspruchnahme durch die einzel-<br>nen Kundengruppen . . . . .                                               | 167 |
| d)       | Die Hinwendung an die einzelnen Zielgruppen . . . . .                                                                             | 169 |
| <br>     |                                                                                                                                   |     |
| 4. Teil: | Nivellierung der Schwankungen durch innerbetriebliche<br>Maßnahmen . . . . .                                                      | 171 |
| <br>     |                                                                                                                                   |     |
| A.       | Möglichkeiten einer zeitlichen Verlagerung der Leistungserstellung<br>bei temporär unveränderter Leistungsanspruchnahme . . . . . | 171 |
| <br>     |                                                                                                                                   |     |
| I.       | Auftragsmanipulation . . . . .                                                                                                    | 171 |
| II.      | Vorbereiten von Arbeiten ("Füllarbeiten") . . . . .                                                                               | 172 |
| 1.       | Sortengeschäft . . . . .                                                                                                          | 173 |
| 2.       | Barauszahlungen . . . . .                                                                                                         | 173 |
| 3.       | Personalisierung von Zahlungsverkehrsvordrucken . . . . .                                                                         | 173 |
| III.     | Durchführung von Auftragsarbeiten für andere Betriebs-<br>wirtschaften . . . . .                                                  | 174 |
| IV.      | Weitere Möglichkeiten eines sinnvollen Personaleinsatzes in<br>beschäftigungsarmen Zeiten . . . . .                               | 175 |
| <br>     |                                                                                                                                   |     |
| B.       | Maßnahmen zur Beschleunigung der Geschäftsabwicklung . . . . .                                                                    | 176 |
| <br>     |                                                                                                                                   |     |
| I.       | Neue Formen zur schnelleren Kundenbedienung und zur<br>Abwicklung der Geschäftsvorfälle . . . . .                                 | 177 |
| 1.       | Das Sofortkassensystem im off-line-Verfahren . . . . .                                                                            | 177 |
| a)       | Darstellung des Verfahrens . . . . .                                                                                              | 177 |
| b)       | Die Auszahlungsfreigrenze als organisatorische<br>Voraussetzung . . . . .                                                         | 178 |
| b1)      | Betragshöhe . . . . .                                                                                                             | 178 |
| b2)      | Disposition der restlichen Auszahlungsvorgänge . . . . .                                                                          | 178 |
| b3)      | Gefahren . . . . .                                                                                                                | 179 |
| c)       | Rationalisierungsvorteile unter beschäftigungspolischem<br>Aspekt . . . . .                                                       | 180 |

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| c1) Beschleunigung der Geschäftsabwicklung für Bank<br>und Kunden . . . . .                                                                        | 180 |
| c2) Einsparung von Personal . . . . .                                                                                                              | 182 |
| d) Der Einsatz von Kassenterminals im off-line-Verfahren . . . . .                                                                                 | 184 |
| 2. Das Sofortkassensystem im on-line-Verfahren . . . . .                                                                                           | 184 |
| a) Darstellung des Verfahrens . . . . .                                                                                                            | 184 |
| b) Rationalisierungsvorteile unter dem Aspekt der<br>schwankenden Beschäftigung . . . . .                                                          | 186 |
| b1) Beschleunigung der Geschäftsabwicklung . . . . .                                                                                               | 186 |
| b <sub>11</sub> ) Giroverkehr . . . . .                                                                                                            | 186 |
| b <sub>12</sub> ) Sparverkehr . . . . .                                                                                                            | 189 |
| b2) Rentabilitätsvergleich des on-line-Systems mit<br>anderen Verfahren . . . . .                                                                  | 192 |
| b21) Die Aussagefähigkeit derartiger Vergleiche . . . . .                                                                                          | 192 |
| b22) Beispiel eines on-line/off-line-Vergleichs bei<br>einem Kreditinstitut . . . . .                                                              | 192 |
| b23) On-line/off-line-Vergleich zwischen zwei<br>Instituten . . . . .                                                                              | 193 |
| b3) Nicht quantifizierbare Vorteile des on-line-Systems . . . . .                                                                                  | 193 |
| c) Der Anschluß von Spezialterminals an das on-line-System . . . . .                                                                               | 196 |
| d) Nachteile des on-line-Verfahrens . . . . .                                                                                                      | 197 |
| 3. Elektronisch gesteuerter Kassenverkehr . . . . .                                                                                                | 198 |
| II. Möglichkeiten zur Beschleunigung der Kundenberatung . . . . .                                                                                  | 199 |
| 1. Standardisierung der Verkaufsgespräche . . . . .                                                                                                | 200 |
| 2. Informationen und Entscheidungshilfen für den Berater . . . . .                                                                                 | 201 |
| III. Maßnahmen zur Beschleunigung der internen Verwaltungs-<br>arbeiten . . . . .                                                                  | 202 |
| C. Rationalisierung bei Verbuchung und Weiterleitung von Zahlungs-<br>verkehrsaufträgen . . . . .                                                  | 203 |
| I. Grundsätzliche Vorbemerkungen . . . . .                                                                                                         | 203 |
| II. Abgrenzung zwischen Belegautomation und beleglosem Daten-<br>trägeraustausch als Möglichkeiten der Zahlungsverkehrsdurch-<br>führung . . . . . | 203 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| III. Die Auswirkungen der Belegautomation auf die Beschäftigungsspitzen der Banken . . . . .                                 | 204 |
| 1. Voraussetzungen der Belegautomation . . . . .                                                                             | 204 |
| a) Einheitliche Vordrucke . . . . .                                                                                          | 204 |
| b) Einheitliche Codierrichtlinien . . . . .                                                                                  | 205 |
| c) Allgemeine Codierpflicht . . . . .                                                                                        | 206 |
| 2. Möglichkeiten der Abwicklung des beleggetragenen Zahlungsverkehrs unter dem Gesichtspunkt der Schwankungsnivellierung . . | 207 |
| a) Rationalisierung bei der Erledigung des Codiervorganges . . .                                                             | 207 |
| a1) Die Möglichkeiten der Codierung von "Pflichtdaten" . .                                                                   | 207 |
| a11) Die Bankleitzahl (BLZ) . . . . .                                                                                        | 207 |
| a111) Manuelles Aufsuchen . . . . .                                                                                          | 208 |
| a112) Aufsuchen mittels on-line-Codiergeräten . .                                                                            | 209 |
| a113) Rentabilitätsvergleich . . . . .                                                                                       | 209 |
| a12) Der Betrag . . . . .                                                                                                    | 210 |
| a2) Die Möglichkeiten der Codierung "freiwilliger" Daten . .                                                                 | 211 |
| a21) Erledigung durch die Banken . . . . .                                                                                   | 211 |
| a22) Erledigung durch die Kunden . . . . .                                                                                   | 212 |
| b) Vor- und Nachteile der Belegverbuchung und -sortierung mit optischen Beleglesern bei den Banken . . . . .                 | 213 |
| b1) Die Nachteile . . . . .                                                                                                  | 213 |
| b11) Das Kostenproblem . . . . .                                                                                             | 213 |
| b12) Der Codieraufwand . . . . .                                                                                             | 214 |
| b2) Die Vorteile . . . . .                                                                                                   | 215 |
| b21) Automatische Sortierung . . . . .                                                                                       | 215 |
| b22) Einschränkung der manuellen Disposition . . . . .                                                                       | 216 |
| b23) Beschleunigung der Kontoauszugspostbearbeitung . . . . .                                                                | 216 |
| c) Vergleich der Zahlungsverkehrsinstrumente unter dem Gesichtspunkt der Automationsfähigkeit . . . . .                      | 216 |
| 3. Prüzfiffern zur Verringerung der manuellen Kontrolle . . . . .                                                            | 217 |
| 4. Gesamtkonsequenzen der Belegautomation für die Banken . . .                                                               | 218 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| IV. Der beleglose Datenträgeraustausch als Mittel zur Nivellierung der Beschäftigungsschwankungen im Zahlungsverkehr . . . . . | 219 |
| 1. Darstellung des Vorganges . . . . .                                                                                         | 219 |
| 2. Probleme bei der Abwicklung . . . . .                                                                                       | 221 |
| 3. Zusammenarbeit mit Kunden . . . . .                                                                                         | 221 |
| 4. Die Rationalisierungsvorteile . . . . .                                                                                     | 222 |
| a) Rationalisierungsvorteile aus der Sicht der erstbeauftragten Bank . . . . .                                                 | 223 |
| b) Rationalisierungsvorteile aus der Sicht der letztbeauftragten Bank . . . . .                                                | 224 |
| b1) Verzicht auf Kontoauszug und Beleg . . . . .                                                                               | 225 |
| b2) Einschränkung des Belegausdruckes . . . . .                                                                                | 225 |
| 5. Abgrenzung zwischen beleglosem Datenträgeraustausch und optischer Beleglesung . . . . .                                     | 227 |
| V. Zukunftsperspektiven der Zahlungsverkehrsabwicklung – “cashless society” . . . . .                                          | 228 |
| 1. Abwicklung und Vorteile des Systems . . . . .                                                                               | 228 |
| 2. Probleme . . . . .                                                                                                          | 230 |
| <br>                                                                                                                           |     |
| 5. Teil: Verlagerung der Schwankungen vom Menschen auf die Maschine . . . . .                                                  | 232 |
| A. Geldausgabeautomat und Selbstbedienungszweigstelle als Maßnahme im Bedienungsbereich . . . . .                              | 232 |
| I. Funktionsweise und Ausstattung . . . . .                                                                                    | 232 |
| 1. Geldausgabeautomat . . . . .                                                                                                | 232 |
| 2. Einzahlungsautomat . . . . .                                                                                                | 234 |
| 3. Selbstbedienungszweigstelle . . . . .                                                                                       | 235 |
| II. Die Rationalisierungsvorteile unter Beschäftigungsaspekten in der Diskussion . . . . .                                     | 237 |
| 1. Geldausgabeautomat . . . . .                                                                                                | 237 |
| a) Funktionen . . . . .                                                                                                        | 238 |

|      |                                                                                                                             |     |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a1)  | Entlastung des Kassenbereiches                                                                                              | 238 |
| a2)  | Servicefunktion                                                                                                             | 238 |
| b)   | Die Reaktion der Bankkunden auf die Einrichtung von Geldausgabeautomaten                                                    | 239 |
| b1)  | Einführungsschwierigkeiten                                                                                                  | 239 |
| b2)  | Erfahrungen in den Vereinigten Staaten                                                                                      | 241 |
| b21) | Anschaffungsgründe                                                                                                          | 241 |
| b22) | Verbreitung der Automaten                                                                                                   | 241 |
| b23) | Gewinnung von Automatenbenutzern                                                                                            | 242 |
| b3)  | Untersuchungsergebnisse bei einem deutschen Geldinstitut                                                                    | 243 |
| b4)  | Der Automaten Einsatz in europäischen Ländern                                                                               | 245 |
| c)   | Die Wirtschaftlichkeit der Geldausgabeautomaten                                                                             | 245 |
| c1)  | Kosten pro Abhebung                                                                                                         | 245 |
| c2)  | Die Entwicklung von Einführungs- und Anschaffungskosten bei steigendem Automaten Einsatz                                    | 247 |
| c3)  | Zeitliche Verteilung der Abhebungen und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen der Entlastung des Kassenverkehrs | 248 |
| d)   | Substitutive Instrumente zur Erfüllung der Funktionen der Bargeldautomaten                                                  | 250 |
| d1)  | Spezialschalter                                                                                                             | 250 |
| d2)  | Scheckkarte                                                                                                                 | 250 |
| d21) | Servicefunktion                                                                                                             | 251 |
| d22) | Entlastung des Kassenverkehrs                                                                                               | 252 |
| d23) | Die Scheckkarte als Automatenidentitätskarte                                                                                | 252 |
| e)   | Derzeitige Mängel der Geldausgabeautomaten                                                                                  | 253 |
| e1)  | Vereinfachung der Datenerfassung                                                                                            | 253 |
| e2)  | Der Sicherheitsaspekt                                                                                                       | 253 |
| e3)  | Vergrößerung des Notenvorrates                                                                                              | 253 |

|     |                                                                                                  |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.  | Selbstbedienungszweigstelle                                                                      | 254 |
| a)  | Vergleich mit der herkömmlichen Bankstelle                                                       | 254 |
| a1) | Problem des Overbanking                                                                          | 254 |
| a2) | Kundennähe                                                                                       | 255 |
| a3) | Versorgung der Kunden mit Bankleistungen                                                         | 256 |
| a4) | Kostenvergleich                                                                                  | 257 |
| b)  | Problematik des richtigen Geräteeinsatzes                                                        | 257 |
| c)  | Rationalisierungsvorteile im Einsatz gegen Beschäftigungsschwankungen                            | 258 |
| B.  | Maßnahmen im Verwaltungsbereich                                                                  | 260 |
| I.  | Mikroverfilmung                                                                                  | 260 |
| 1.  | Die herkömmliche Mikroverfilmung                                                                 | 261 |
| a)  | Vorteile gegenüber der bisherigen Archivierung                                                   | 261 |
| b)  | Der Zugriff zum archivierten Material                                                            | 262 |
| c)  | Verwendungsmöglichkeiten unter dem Gesichtspunkt der Verringerung der Beschäftigungsschwankungen | 263 |
| d)  | Beschäftigungsprobleme der Mikrofilmstelle                                                       | 264 |
| 2.  | Das COM-Verfahren                                                                                | 264 |
| a)  | Darstellung des Verfahrens                                                                       | 264 |
| b)  | Vorteile gegenüber dem herkömmlichen Mikrofilmverfahren                                          | 265 |
| b1) | Ermöglichung des Datenträgeraustauschverfahrens                                                  | 265 |
| b2) | Personelle Entlastung                                                                            | 265 |
| b3) | Die Konsequenzen der Speicherdichte                                                              | 265 |
| 3.  | Die Mikroverfilmung als unentbehrliches Hilfsmittel der Banken                                   | 266 |
| II. | Textverarbeitung                                                                                 | 267 |
| 1.  | Begriffsabgrenzung                                                                               | 267 |
| 2.  | Textautomation als Teilgebiet der Textverarbeitung                                               | 267 |
| a)  | Darstellung des Ablaufs                                                                          | 267 |
| b)  | Rationalisierungsvorteile                                                                        | 270 |
| c)  | Voraussetzungen für den Einsatz von Textautomaten                                                | 272 |

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| c1) Schriftgutanalyse . . . . .                                                                               | 272        |
| c2) Erstellung eines Texthandbuches . . . . .                                                                 | 273        |
| c3) Überwindung von Mitarbeiterwiderständen . . . . .                                                         | 273        |
| d) Einsatzmöglichkeiten in Kreditinstituten . . . . .                                                         | 273        |
| <b>6. Teil: Zusammenfassung und Ausblick . . . . .</b>                                                        | <b>275</b> |
| A. Die gegenwärtige Bedeutung der einzelnen Maßnahmen gegen die<br>Beschäftigungsschwankungen . . . . .       | 275        |
| B. Zukünftiger Stellenwert des Problems der Beschäftigungsschwankungen<br>im Rahmen der Bankpolitik . . . . . | 276        |
| <i>Literaturverzeichnis</i> . . . . .                                                                         | 278        |
| <i>Stichwortverzeichnis</i> . . . . .                                                                         | 312        |