

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
1. Teil: Begriffliche Grundlegung, Problematik und Abgrenzung der Beschäftigungsschwankungen	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 auf die verschiedenen Bereiche der Bank	32
III. Charakterisierung der Beschäftigungsspitzen 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 Abhängigkeit von der Betriebsgröße	52
1. Größe der einzelnen Bankstelle	52
a) Betriebsmitteleinsatz	52
b) Personaleinsatz	53
c) Sortiment	54
c1) Bankspezifische Sortimentserweiterung unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigungsschwankungen ..	55
c11) Die Konsequenzen der Aufnahme neuer Leistungen ins Angebot	55
c12) Voraussetzungen für einen effizienten Schwankungsausgleich	56
c121) Vergleichbarkeit der Leistungen	56
c122) Quantitativ gleiche Belastungsspitzen für die verschiedenen Leistungen	57
c13) Die Mängel dieser Maßnahme in der praktischen Anwendung	59
c131) Fehlende Zeitdifferenzierung bei den Be- lastungsspitzen der einzelnen Leistungen ..	59
c132) Personelle Schwierigkeiten beim innerbetrieblichen Ausgleich	59
c2) Kundengruppenspezifische Sortimentserweiterung	60
c3) Aufnahme bankfremder Leistungen	61
c4) Sortimentserweiterung durch verwandte aber rationeller 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)	Abteilungsweise 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 zur Verringerung der Leerkosten	84
II. Funktionsausgliederung als Maßnahme langfristiger quantitativer 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 an die Post	87
b11) Art und Weise der Durchführung	87
b12) Gründe für die ablehnende Haltung der Banken	88
b121) Infragestellung der Kassenshalterfunktion der Banken	90
b1211) Trägheit der Kunden	90
b1212) Erträge aus den Girokonten	91
b122) Vertiefung der Beziehung zwischen Kunden und Postbank	92
b123) Zahlungsverkehrsautomation	94
b124) Steigende Bedeutung der Gebühren als Ertragsquelle der Banken	94
b13) Konsequenzen für die Banken aus der unter- bliebenen Kooperation mit der Post	95
b2) Weitere Möglichkeiten der teilweisen Ausgliederung 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 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- maßnahmen	122
3. Teil: Manipulation der Marktgegebenheiten	123
A. Beeinflussung des Datenrahmens der Banken	123
I. Direkte Eingriffe in den Bankenmarkt	123
II. Indirekte Einflußnahme auf die Beschäftigungssituation der Ban- 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
B. Steuerung des Arbeitsanfalles durch die Banken	127
I. Die beschäftigungspolitischen Auswirkungen des Einsatzes der verschiedenen Zahlungsverkehrsinstrumente	127
1. Die Bewertung der Zahlungsverkehrsinstrumente unter dem Gesichtspunkt schwankender Beschäftigung	127
a) Instrumente des "Individualverkehrs" – Scheck und Über- weisung in vergleichender Darstellung	128
a1) Streuung des Belegeingangs durch Scheckzahlungen	128
a2) Automationsvorteile der Überweisung im beleglosen 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- 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- tigungsarmen Zeiten	154
c) Gezieltes Ansprechen der Kunden – Modellbeispiel: Zentral- sparkasse Wien	155
III. Die Auswirkungen der Kundenstruktur auf die Beschäftigungs- 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- ausgleichs	159
a) Organisatorische und leistungsmäßige Ausrichtung nach 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 Zeitpunkt der Leistungsnachfrage	165
c2)	Die Art der Leistungsanspruchnahme durch die einzel- nen Kundengruppen	167
d)	Die Hinwendung an die einzelnen Zielgruppen	169
4. Teil:	Nivellierung der Schwankungen durch innerbetriebliche Maßnahmen	171
A.	Möglichkeiten einer zeitlichen Verlagerung der Leistungserstellung bei temporär unveränderter Leistungsanspruchnahme	171
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- wirtschaften	174
IV.	Weitere Möglichkeiten eines sinnvollen Personaleinsatzes in beschäftigungsarmen Zeiten	175
B.	Maßnahmen zur Beschleunigung der Geschäftsabwicklung	176
I.	Neue Formen zur schnelleren Kundenbedienung und zur Abwicklung der Geschäftsvorfälle	177
1.	Das Sofortkassensystem im off-line-Verfahren	177
a)	Darstellung des Verfahrens	177
b)	Die Auszahlungsfreigrenze als organisatorische Voraussetzung	178
b1)	Betragshöhe	178
b2)	Disposition der restlichen Auszahlungsvorgänge	178
b3)	Gefahren	179
c)	Rationalisierungsvorteile unter beschäftigungspolitischem Aspekt	180

c1)	Beschleunigung der Geschäftsabwicklung für Bank 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 schwankenden Beschäftigung	186
b1)	Beschleunigung der Geschäftsabwicklung	186
b ₁₁)	Giroverkehr	186
b ₁₂)	Sparverkehr	189
b2)	Rentabilitätsvergleich des on-line-Systems mit anderen Verfahren	192
b21)	Die Aussagefähigkeit derartiger Vergleiche	192
b22)	Beispiel eines on-line/off-line-Vergleichs bei einem Kreditinstitut	192
b23)	On-line/off-line-Vergleich zwischen zwei 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 Verwaltungsarbeiten	202
C.	Rationalisierung bei Verbuchung und Weiterleitung von Zahlungsaufträgen	203
I.	Grundsätzliche Vorbemerkungen	203
II.	Abgrenzung zwischen Belegautomation und beleglosem Datenträgeraustausch als Möglichkeiten der Zahlungsverkehrsdurchführung	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
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) Spezi schalter	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 Datenträger austauschverfahrens	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
6. Teil: Zusammenfassung und Ausblick	275
A. Die gegenwärtige Bedeutung der einzelnen Maßnahmen gegen die Beschäftigungsschwankungen	275
B. Zukünftiger Stellenwert des Problems der Beschäftigungsschwankungen im Rahmen der Bankpolitik	276
<i>Literaturverzeichnis</i>	278
<i>Stichwortverzeichnis</i>	312