

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	5
	Abbildungsverzeichnis	9
	Tabellenverzeichnis	10
	Abkürzungsverzeichnis	11
	Zum Geleit	13
	Vorwort	23
I	Theoretische Behandlung des Problemfeldes	24
1	Einleitung	24
1.1	Problemstellung	24
1.2	Begriffsbestimmungen	33
1.2.1	Universalbank	33
1.2.2	Flächenkreditinstitut	35
1.2.3	Zweigstelle/Filiale	37
1.3	Gang der Untersuchung	39
2	Grundsätzliche Komponenten einer Zweigstellenstruktur	41
2.1	Unternehmensziele und Unternehmens- philosophie	41
2.1.1	Monetäre Ziele	42
2.1.2	Nonmonetäre Ziele	44
2.1.3	Lean Banking und Kaizen als ganzheitliche Prinzipien	48
2.2	Flächen- und Raumspezifika	57
2.2.1	Die soziokulturelle Umweltsituation im ländlichen Raum	58
2.2.2	Raumordnungsaspekte	62
2.3	Bankdienstleistungsdimensionen des Flächenkreditinstituts	67
2.3.1	Umfang der Bankdienstleistungen	71
2.3.2	Art und Qualität der Bankdienstleistungen	82

2.3.3	Preisgestaltung der Bankdienstleistungen	98
2.3.4	Distributionswege der Bankdienstleistungen	103
2.3.4.1	Grundlagen und Segmentierungsmöglichkeiten . . .	103
2.3.4.2	Vertriebsweg Geschäftsstelle	106
2.3.4.3	Vertriebsweg Außendienst	109
2.3.4.4	Die fahrbare Zweigstelle	114
2.3.4.5	Selbstbedienung	115
2.3.4.6	Telefon	116
2.3.4.7	Sonstige Wege und Resultat	120
2.3.5	Zeitdimension von Bankdienstleistungen: Öffnungszeiten	123
2.4	Die technologische Umweltsituation	128
2.4.1	Kontoauszugsdrucker	131
2.4.2	Geldausgabeautomat	134
2.4.3	Multifunktionsterminal	139
2.4.4	EDV am Arbeitsplatz	140
2.4.5	Sonstige Techniken	142
2.4.6	Entwicklungen und Perspektiven	145
2.5	Personalsituation	146
2.5.1	Angestellte	147
2.5.2	Führung	152
2.6	Konsumentenakzeptanz	157
2.6.1	Kundenzufriedenheit und Bankloyalität	158
2.6.2	Bankwahlfaktoren	159
2.6.3	Selbstbedienungsakzeptanz	164
2.6.4	Zusammenfassung	168
3	Die Bestimmung notwendiger Modifikationen einer Zweigstellenstruktur	170
3.1	Generelle Institutsanforderungen	172
3.1.1	Philosophie und Konsequenz	172
3.1.2	Größe als Effizienzkriterium	175
3.1.3	Führungsoptimierung	178
3.1.3.1	Vorstand und Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat . . .	178
3.1.3.2	Leitungsspannen	180
3.1.3.3	Schnittstellenprobleme	182
3.1.4	Ergebnis	183
3.2	Anforderung an eine Zweigstellen- segmentierung	184

3.2.1	Interlokale Differenzierung im Filialsystem	184
3.2.1.1	Dezentralität und Teilmarktausprägung	184
3.2.1.2	Filialhierarchien	187
3.2.1.3	Filialsteuerung	196
3.2.2	Intralokale Differenzierung der Filialen	205
3.2.2.1	Allgemeine Voraussetzungen	205
3.2.2.2	Zonenkonzepte	207
3.2.2.3	Back-office	210
3.3	Anforderungen an den Kundenkontakt	212
3.3.1	Allgemeines	212
3.3.2	Kundensegmentierung	215
3.3.3	Kontakthäufigkeit	223
3.3.4	Konsequenzen für die Organisation im Marktbereich	226
3.4	Differenzierung der künftigen Produkt- palette und deren Vertrieb in einer Verbund- organisation	229
3.5	Technische Perspektiven	236
3.5.1	Generelle Tendenzen der Filialautomation	236
3.5.2	SB-Zweigstellen	239
3.5.3	Auswirkungen auf Öffnungszeitenkonzeptionen	241
3.6	Personalanforderungen	243
3.6.1	Differenzierung der Arbeitsplatzanforderungen	243
3.6.2	Aufstieg und Vergütung	247
3.6.3	Kompetenzen	253
3.6.4	Teamgedanke und Arbeitszeitflexibilisierung	256
4	Organisation	260
4.1	Organisationsmodelle	260
4.1.1	Allgemeines	260
4.1.2	Systematisierung theoretischer Formen und deren Anwendbarkeit	263
4.1.3	Weiterentwicklung bisheriger Erkenntnisse	268
4.2	Vorhandene Formen und Ausstattungen in der Praxis	277
4.2.1	Generelle Ergebnisse der Erhebung	278
4.2.2	Detaillierte Analyse nach Größenklassen	286
4.3	Besonderheiten der einzelnen Instituts- gruppen	289

4.3.1	Strukturen von Kreditgenossenschaften	290
4.3.2	Strukturen von Bezirkssparkassen	294
II	Praktischer Teil:	
	Die Anwendung im Pilotprojekt	296
5	Praktische Umsetzung von Organisations- änderungen im Filialbereich im Rahmen eines Pilotprojekts	296
5.1	Allgemeine theoretische Voraussetzungen einer Umsetzung	296
5.2	Realisationsphase	300
5.2.1	Auftrag	302
5.2.2	Teambildung und Konstruktentwicklung	303
5.2.3	Einbezug aller Betroffenen und Struktur- anpassung	315
5.2.4	Implementierung und Laufzeit	320
5.3	Ergebnisse der Strukturreform	321
5.3.1	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	323
5.3.2	Kundenbezogene Ergebnisse	325
5.3.3	Organisationsbezogene Ergebnisse	333
5.3.4	Ertrags- und wachstumsorientierte Ergebnisse . . .	335
5.4	Zusammenfassung der Erkenntnisse des Pilotprojekts	339
6	Eigene Beurteilung und künftige Entwicklungen . .	341
	Anhang	345
	Literaturverzeichnis	356

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Vertriebswege von Bankdienstleistungen	105
Abb. 2	Zeitliche Aufteilung von GAA-Verfügungen im Filialbetrieb	136
Abb. 3	Einordnung der Wettbewerbsstrategie von Flächenbanken	172
Abb. 4	Laufbahnblöcke	249
Abb. 5	Regionalorientierte Filialorganisation mit direkter Filialanbindung	269
Abb. 6	Regionalorientierte Filialorganisation mit indirekter Filialanbindung	269
Abb. 7	Marktbereichsorganisation mit Marktbereichsleiter	270
Abb. 8	Marktbereichsorganisation mit Marktbereichsleiter und Teilmarktausprägung	271
Abb. 9	Gestufte Marktbereichsorganisation	272
Abb. 10	Tradierte kundenorientierte Marktbereichs- organisation	273
Abb. 11	Modifizierte kundenorientierte Marktbereichsorganisation	274
Abb. 12	Modifizierte kundenorientierte Markt- bereichsorganisation mit kooperativer Tandemführung in Filiale A	276
Abb. 13	Filialorganisation in der Praxis: Kopfstellensystem	280
Abb. 14	Filialorganisation in der Praxis: Marktbereichsleitungssystem	280
Abb. 15	Filialorganisation in der Praxis: System mit Beratungszentren	281

Tabellenverzeichnis

Tab. 1	Filialentwicklung ausgewählter deutscher Kreditinstitute	30
Tab. 2	Umfang der untersuchten Flächenkreditinstitute	282
Tab. 3	Kennzahlenbildung der untersuchten Flächenkreditinstitute	284
Tab. 4	Auswertung nach Filialgrößenklassen	287
Tab. 5	Orts- und Filialdaten der Pilotfilialen	302
Tab. 6 a	Schalteröffnungszeiten vor der Reform	310
Tab. 6 b	Schalteröffnungszeiten nach der Reform	311
Tab. 7	Personalveränderungen	313
Tab. 8	KAD-Akzeptanz	327
Tab. 9	Verfügungsverhalten von Bargeld an Kassen	329
Tab. 10	GAA-Akzeptanz	331
Tab. 11	Quantitative Ergebnisse der Reform	336
Tab. 12	Jugendakquisition	337