

genüber zurück, ein Umstand, den sich Banken und auch Sparkassen bis auf den heutigen Tag durch hohe Abschläge auf den Kapitalmarktwert etwa der Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist, aber auch der Guthaben auf Lohn- und Gehaltskonten zunutze machen.

Allerdings zeigt sich gerade in jüngerer Zeit, daß das zunehmend differenzierte Anlageangebot der Banken, für das nahezu gleiche Nebenbedingungen bezüglich der Sicherheit, Verwaltbarkeit, Übersichtlichkeit und Verwertbarkeit gelten, und eine verbesserte Verbraucheraufklärung die Zinsempfindlichkeit des Normalhaushaltes bei seinen Anlagegeschäften deutlich erhöht hat.

1979 haben sich in der Bundesrepublik Deutschland die Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist erstmals seit 1948, wenn man die Zinsgutschriften unberücksichtigt läßt, nicht mehr automatisch erhöht, seither stagnieren sie. Das gilt bis hin zu den letzten veröffentlichten Zahlen.

Bei den Anlegern dieser Kategorie wird das Kriterium „(vorzeitige) Verfügbarkeit“ der Geldanlage offensichtlich hoch bewertet, da sie ihren Rücklagen neben der Ertrags- auch eine Sicherungsfunktion zumessen. Mehrjährige Fristen, jedoch jederzeit zumindest in Teilbeträgen verfügbare Anlagen mit je nach Durchlaufzeit steigendem Zinssatz erfreuen sich zunehmender Beliebtheit (Bundesschatzbriefe, Sparbriefe, Sparpläne). Der Bestand an so ausgestatteten umlaufenden Bundesschatzbriefen wuchs innerhalb von 10 Jahren von knapp 1 Mrd. auf 27 Mrd. DM. Die Sparbriefe der Kreditinstitute mit vier und mehr Jahren Laufzeit, von denen viele ähnlich ausgestattet sind, haben ihren Bestand im gleichen Zeitraum auf 90 Mrd. DM verzehnfacht. Beide Anlagekategorien vereinigen auf sich ziemlich genau die Summe der gesamten Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist von vor 10 Jahren.

Vielleicht müssen die Banken über kurz oder lang dazu übergehen

- die Guthaben auf Lohn- und Gehaltskonten mit einem Satz in der Nähe des jeweiligen

„Spareckzins“ zu verzinsen, wie etwa beim Haushaltskonto der KKB, auf welchem Guthaben seit seiner Einführung im Jahre 1969 mit 3% p. a. verzinst werden. Sparkonten sollten dagegen mit je nach Durchlaufzeit steigenden Zinsen ausgestattet sein, wie dies etwa die Postsparkasse seit Anfang des Jahres 1981 praktiziert. Dabei könnte der Anfangssatz durchaus weit unterhalb eines „Eckzinses“ liegen, der erst nach etwa zwei Jahren erreicht zu werden brauchte. Von da ab würden sich die Zinssätze dann stetig dem Kapitalmarktsatz nähern.

- Denkbar wären auch mehrere Sparkontotypen mit unterschiedlichem Steilheitsgrad der wachsenden Verzinsung nach Wahl des Anlegers. Eine solche Regelung müßte natürlich in den Mindestreservesätzen der Bundesbank und den Liquiditätsgrundsätzen der Bankenaufsicht Berücksichtigung finden; vor allem in einer günstigeren Bewertung der Guthaben auf Lohn- und Gehaltskonten. Die durch die Banken besser beratene Kundenkategorie der vermögenden Privatkundschaft genießt die hier der Masse der Normalhaushalte zugeordneten Vorteile ohnehin schon. Laufende Konten von Kunden mit Vermögensverwaltungsverträgen werden z. B. heute schon zum Spareckzins verzinst.

Buch aktuell

Werner A. Müller

Bankenaufsicht und Gläubigerschutz

Eine Analyse von Regulierungs- und Aufsichtsvorschriften für Kreditinstitute
Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
1981, 248 S., Salesta broch., 69,— DM

Eine umfassende Studie zu Problemen der Bankenaufsicht, in der nach der Analyse grundlegender Ansätze zur Regulierung und einer Erörterung möglicher Einzelregelungen eine Beurteilung des Kreditwesengesetzes vorgenommen und Novellierungsvorschläge entwickelt werden.

Zielgruppe: Bankenaufsicht, Bundesministerium der Finanzen, Banken, Bankenverbände, Bankwissenschaftler und wissenschaftliche Institute, Politiker

Kundenorientierte Bankorganisation II

Kundenhallen-Lösungen

Von Dr. Heinz Benölken/Heinz Wings

Nachdem die vom Projektteam vorgelegten Leitlinien für eine marktorientierte Neuorganisation der Regionalbank von der Geschäftsleitung akzeptiert worden waren, stellte sich das Problem der Realisation. Das Team wurde deshalb beauftragt, geeignete Realisierungsprojekte zu erarbeiten, die gewährleistet sollten, daß die gesamte Bank – von der Sachbearbeiterbasis bis zur Führungsspitze – marktorientiert umgestaltet werden könne.*

Marktorientierte Neuorganisation der Kundenhalle

Für die Bankkundschaft lautet die Marktorientierung in der Kundenhalle als dem wesentlichen „Point of Sale“ (abgekürzt: POS = Ort des Verkaufs von Bankleistungen) ihren sichtbarsten Ausdruck. Hier geht es also um die marktorientierte Neuorganisation der Kundenhalle durch Aufhebung der geschäftsspartenbezogenen Abteilungsgrenzen. Die dabei zu lösenden organisatorischen Probleme treten naturgemäß nicht an kleineren Geschäftsstellen auf, sondern erst an der Hauptstelle und großen Zweigstellen/Filialen, in denen bereits eine geschäftsspartenorientierte Abteilungsgliederung gegeben ist. Als grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten bieten sich an:

- Drei-Zonen-Lösung („Dreier-Lösung“),
- Betreuungsgruppen-Lösung („Zweier-Lösung“),
- „Einer-Lösung“.

* I. Teil s. BK 7/82, S. 317f. / Fach 533f.

• Die Drei-Zonen-Lösung

In „marktorientierten“ Kundenhallen vom Typ der Drei-Zonen-Lösung („Dreier-Lösung“) sind die Aufgaben wie folgt verteilt:

- Bargeschäfte werden im Universalsofortkassenbereich getätigt.
- Sonstige Routinegeschäfte (z. B. Überweisungen, Anlage und Änderungen von Daueraufträgen) erledigen Kunden aller Kundengruppen im Informations- und Servicebereich.

- Für Beratungsgespräche steht der im ruhigen Teil der Kundenhalle angesiedelte kundengruppenspezifische Beratungsbereich zur Verfügung.

Die Befürworter dieser organisatorischen Lösung im Team stellten heraus, daß das Angebot von Routine- und Beratungsleistungen in einer Hand nicht sinnvoll sei, weil auf der einen Seite die schnelle und zügige Abwicklung der Geschäfte im Vordergrund stehe, auf der anderen Seite aber auch eine ungestörte Kundenberatung gewährleistet sein muß. Deshalb sei eine organisatorische Trennung dieser Leistungseinheiten erforderlich. Dem wurde entgegengehalten, daß bei der „Dreier-Lösung“ Überleitungsprobleme vom Routine- zum Beratungsbereich entstünden.

Zur Lösung dieses Problems müßten Mittel gefunden werden, die die Möglichkeit eröffnen, auch die Kunden, die nur zwecks Abwicklung von Routinegeschäften den Informations- und Servicebereich oder auch nur die Univer-

Vorteile	Probleme	Lösungsansätze für die Probleme
<ul style="list-style-type: none"> - schnelle Abwicklung von Routinefällen - Da Berater höchsten Anforderungen gerecht werden müssen, treffen Kunden auf hochkarätige Gesprächspartner - Beratung aus einer Hand (Cross-Selling) - Wachsen eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Kunden und seinem Berater - Umfassende Kundenkenntnis - Aktivierung von Geschäftsbeziehungen möglich - Höhere Sicherheit, da man mehr über den Kunden weiß - Akustisch und optisch optimal gestaltbare Beratungszone - Diskretion (von der Anwesenheit im Beratungsbereich kann nicht auf das Anliegen geschlossen werden) - Übersichtlichkeit - Weniger Anlaufstellen - Erhöhter Kapazitätsausgleich innerhalb des gesamten Beratungsbereiches und innerhalb des Servicebereiches - Keine Blockierung von Beratungskapazität bei Belastungsspitzen im Servicebereich - Berater auch frei für externe Akquisition/Beratung - Mehr Sicherheit bei zentraler Lagerung von Wertvordrucken 	<ul style="list-style-type: none"> - Überleitung der Kunden aus der schnellen Servicezone in die Beratungszone, wenn das Institut von sich aus aktiv werden will (sogenannte „Beraterfrühling“), Schwere, weil erneut eine Schwelldauer überwunden werden muß, weil die Kunden keine Zeit haben usw. - Überforderung der Berater, Gefahr zu Universaldelegationen zu werden - Flexibilität im Koordinatensystem zwischen Service- und Beratungsbereich - „Teure“ Beratung, die durch das hohe Anforderungsprofil - Kaum Möglichkeiten einer „Profit-Center-Rechnung“ - Überleitung der traditionellen Leiter der Abteilungen (i. d. R. in die Beratung) - Fehlende Aufwandschancen der Berater - Mitarbeiter im Routinebereich sind unterfordert. Es fehlt die Motivation - Einseitige Beratung, in Abhängigkeit von den Vorkenntnissen und Präferenzen des Beraters (z. B. vorwiegend Aktivberatung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichst viele Leistungen in dem Beratungsbereich verorten - Hinweise bei Kontostützern oder Kassen und persönliche Weiterleitung der Kunden (Schlepper) - Vermehrter Aufwands der Berater - Anmerkung: Zuweisung von Kunden zu Beratern und Initiierung von Aktivierungsprogrammen - Räumliche Nähe von Service- und Beratungsbereich - Einzelne Berater Neben Spezialisten für bestimmte Produkte und dienen intern als Multiplikatoren (gegenseitige Schulung) - Heranziehung eines Spezialisten, wenn Berater überfordert ist - Prinzip wird durchbrochen: es bleiben bestimmte Abteilungen, wie z. B. Außenhandl., erhalten - Kein Vorschlag - Differenzierung nach Kundengruppen sowie Anforderungen an die Berater, keine sehr hohen - unterschiedlichen - Kompetenzen - Vorgaben, Zielvereinbarungen, Wettbewerbe - Großlegung von Statussymbolen - Schaffung neuer (möglichst zeitlich befristeter) Leistungsteilen - Abgestufte Kompetenzen und Bezahlung - Titel-Hierarchie - Hierarchie in Beratung einbauen - Entsprechende Personalauswahl Ausstattung, Anreizsysteme - Schulung - Zielvorgaben

Tab. 1: Beurteilung der „Dreier-Lösung“

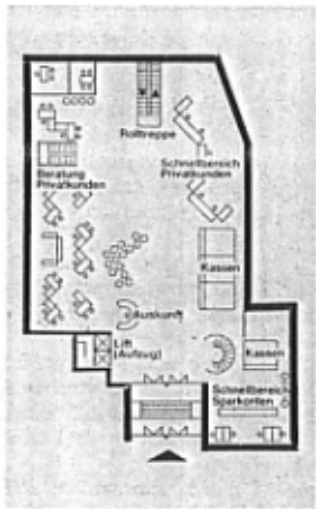


Abb. 1: Kundenhallenorganisation: „Dreier-Lösung“

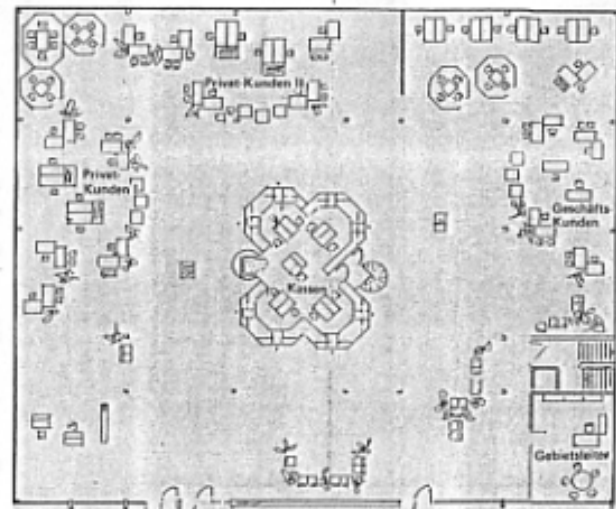


Abb. 2: Kundenhallenorganisation: „Zweier-Lösung“

salkassen anlaufen (und das gelte Marktuntersuchungen zufolge für 80–90% aller Besuche von Kunden) in die Cross-Selling-Strategie des Instituts einzubeziehen. Man schlug vor, im Falle der Auswahl dieser Variante im Informations- und Servicebereich nicht nur ungelernete und damit im Regelfall weniger qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen: Auch hier sollten Mitarbeiter beschäftigt werden, die in den Grundfragen des Kundengeschäftes Bescheid wissen und darüber hinaus verkaufpsychologisch geschult sind. Zudem könnten zwecks Überleitung technische Hilfsmittel eingesetzt werden. (Vgl. auch die detaillierte Beurteilung der Dreier-Lösung in Tab. 1.)

• *Betreuungsgruppen-Lösung*

In Kundenhallen vom Typ der „Zweier-Lösung“ sind die Funktionen „Verkauf von Routineleistungen“ (ohne Kassengeschäfte) und „Absatz von Beratungsleistungen“ organisatorisch zusammengefaßt. Leitbild ist die mit 4–5 Mitarbeitern besetzte Zweigstelle, in der jeweils die Hälfte der Mitarbeiter qualifizierte Beratungs- bzw. Serviceaufgaben wahrnimmt. Größere Geschäftsstellen werden in mehrere

kundengruppenspezifische Betreuungsgruppen aufgeteilt. Der Universalkassensbereich bleibt für Kunden aller Betreuungsgruppen zuständig. Diese Lösungsform fand insbesondere auch aufgrund der in anderen Instituten gesammelten praktischen Erfahrungen große Resonanz innerhalb des Projektteams.

Die Befürworter dieser Lösungsform stellten besonders heraus, daß durch die organisatorische Zusammenfassung von Routine- und Beratungsleistungen das Problem der Überleitung gar nicht erst auftaucht, da der Kundenberater und der Mitarbeiter-Kundenservice Hand in Hand zusammenarbeiten und somit sichergestellt ist, daß *latenter Beratungsbedarf* erkannt und für *cross-selling-Zwecke* genutzt werden kann. Zudem beinhaltet die Betreuungsgruppenlösung eine gewissermaßen integrierte Personalentwicklungsplanung, da der Mitarbeiter, der primär den Bereich „Routineleistungen“ abdeckt, durch die ständige Zusammenarbeit mit dem qualifizierten Kundenberater nach und nach selbst auf die Wahrnehmung von Kundenberaterfunktionen vorbereitet werden kann und somit sich durch seine Arbeit nicht zum „Wasserträger“ verurteilt sieht, sondern einen hohen Grad von

Vorteile	Probleme	Lösungsmöglichkeiten für die Probleme
<ul style="list-style-type: none"> Keine Überleitungsprobleme vom Service - in den Beratungsbereich, Kunde hat sein Center, das für alles zuständig ist Häufiger Kontakt mit gleichen Mitarbeitern, dadurch bessere Kenntnis und individualisiertere Ansprache möglich Entstehen eines Vertrauensverhältnisses Erleichterte Nachwuchsausbildung „Training on the Job“ für die Service-Mitarbeiter Kurzfristig erleichterter Kapazitätsausgleich zwischen Service und Beratungsaufgaben bei Beratungsspitzen Keine Wissensmonopolisierung einzelner Berater, die als Individualberater u. U. eifersüchtig ihrem Wissensvorsprung verfallen Erleichterte Zielvorgaben (Profit-Center-Denken) Kürzeste Wege für den Kunden Erleichterte Orientierung: jeder Kunde hat nur zwei Anlaufpunkte, alle anderen Geschäfte liegen im Kundencenter Leistungsmotivation des Nachwuchses, der aus dem Servicebereich durch stufenweise anspruchsvollere Aufgaben in die Beratungsaufgaben hineinwachsen kann - Keine so starken Statusschranken wie in der „Dreier-Lösung“ Gruppe korrigiert Einseitigkeiten einzelner Berater 	<ul style="list-style-type: none"> Feste Zuordnung von Kunden zu bestimmtem Center; Kunde kann z.B. u. U. nicht mehr an „seinem“ Berater werden Eventuell erw. höhere Personalkosten - Servicepersonal im Center z.B. „offizieller“ Leiter sein als reines Servicepersonal Eingliederung neuer Kunden im Center erschwert Diskretion: Beratung findet räumlich sehr nahe beim Servicebereich statt; u. U. Störungen bzw. Hemmungen des Kunden Technischer Aufwand: Es muß jedes Center mit bestimmten technischen Geräten ausgestattet werden (Kontaktschreiber, Terminal, Registrierapparat, Verzeichnisse usw.) Kapazitätsausgleich insgesamt ist erschwert; Konkurrenzdenken zwischen den verschiedenen Servicecentern Unterforderung hochqualifizierter und teurer Berater bei der Übernahme von Serviceaufgaben Berater sind große dann mit Serviceaufgaben belastet, wenn die Kunden am Center sind, die nur einmal im Monat kommen. Damit fällt ein großer Teil der Kunden für eine gezielte Beratung aus 	<ul style="list-style-type: none"> Keine Lösung Freie Wahl durch Kunden, bei einer einseitigen Verzerrung werden überlastete Center gesperrt Räumliche Anordnung der Beratungsplätze in ausreichender Distanz zum Servicebereich, Ausreichender Schallpegel in der Kundenhalle insgesamt, um den sogenannten „Verschleissausfall“ zu verringern Räumlich geschickte Anordnung der Center, so daß auf gemeinsame Anreizungsgrößen zurückgegriffen werden kann Konkurrenzdenken teilweise erwünscht. Übergeordnete Stelle sorgt für den Ausgleich kurzfristiger Spitzen, Systematische Personalumplanung nach gründlicher Ermittlung der Belastungsverläufe Kein Vorschlag Ausreichende Anzahl von Hilfspersonen in Sperrzeiten Gezielte Ansprache dieses Kundensektors

Tab. 2: Beurteilung der Zweier-Lösung

Motivation durch erkennbare Aufstiegsmöglichkeiten erfährt.

• Einer-Lösung

Überleitungsprobleme vom Routine- zum Beratungsbereich entstehen naturgemäß dann nicht, wenn die drei Leistungsarten

- Beratungsleistungen,
- Routineleistungen und
- Bargeschäfte mit dem Kunden

funktional in einer Person, nämlich in der des Kundenberaters, vereinigt sind. Auch mit dieser Lösungsform setzte sich das Projektteam kritisch auseinander.

Die Befürworter dieser Lösungsform hoben insbesondere hervor, daß hiermit der Idealfall einer Kundenbetreuung aus einer Hand realisiert sei. Dem hielten Kritiker entgegen, daß die Kundenberater zwar auch für anspruchsvolle Beratungsleistungen ausreichend qualifiziert sein müssen, aber zu 80 bis 90% mit Routine- und Bargeschäften befaßt seien, so daß sie über weite Strecken qualitativ unterbeschäftigt seien. Zudem bestehe die Gefahr, daß sich dann Warteschlangen bilden, wenn der Kundenberater ein Beratungsgespräch führe, sich dahinter aber weitere Kunden ansammeln, die lediglich ein Bargeschäft tätigen, einen Dauerauftrag ändern wollen usw. Das könnte insgesamt zu einem Niveauverlust für die Beratungsqualität führen mit der Konsequenz, daß der Kundenberater wegen der erheblich eingeschränkten Beratungsfunktion eher einen „gehobenen“ Mitarbeiter des Servicebereichs verkörpert, der vergleichbar wäre mit dem Mitarbeiter einer Ein-Mann-Niederlassung.

• Das Kundencenter

Zwischen den oben beschriebenen Grundtypen hat sich eine Reihe von Zwischenformen herausgebildet, von denen das Projektteam noch eine Lösungsform, Kundencenter genannt, in die Realisierungsüberlegungen einbezog. Im Kundencenter ist der Universalkassenbereich



Abb. 3: Kundenhallenorganisation: Das Kundencenter

in die Betreuungsgruppenlösung einbezogen. Der Kunde hat damit „sein“ Servicecenter im Sinne einer einzigen Anlaufstelle, wodurch Überleitungsprobleme irgendwelcher Art organisatorisch vermieden werden. In diesem Servicecenter wird er sowohl vom Kundenberater, vom Mitarbeiter-Kundenservice (für Routinegeschäfte) und vom Kassierer bedient. Hinsichtlich der analytischen Bewertung gelten sowohl die Überlegungen zur Betreuungsgruppe (s. S. 431) als auch zur Einer-Lösung (s. Tab. 3).

• Entscheidung im Systemzusammenhang

Innerhalb des Teams wurden die vorgestellten Alternativen zur marktorientierten Organisation der Kundenhalle kontrovers diskutiert. Man einigte sich auf eine Zusammenschau, die in den Tabellen 4a + b wiedergegeben ist.

Bei der Entscheidung für eine bestimmte Lösungsform oder Mischlösung ist aber die Abstimmung mit den anderen Realisierungsprojekten zu berücksichtigen, d. h. es ist eine Entscheidung im Systemzusammenhang der gesamten Betriebsorganisation erforderlich.

Vorteile	Probleme	Lösungsmittel (für die Probleme)
<ul style="list-style-type: none"> - Nur noch eine Anlaufstelle für den Kunden - Klärung Wege - Einrichtung fester persönlicher Beziehungen zum Berater - Umfassende Kundenkenntnis, daraus wird die Aktivierung von Geschäftsbeziehungen möglich (Cross-Selling) - Freie Wahl des Beraters - Erhöhter Kapazitätsvorteil insgesamt, da Trennung in verschiedene Bereiche erfolgt - Erhöhte Orientierung - Keine Überlastungsprobleme (Schwellenlast) - Ergänzende bei Sicherheitsvorkehrungen, da es keine offene Kasse mehr gibt - Niedrigere Bestandshaltung für Bargeld 	<ul style="list-style-type: none"> - Berater werden mit umfangreichen Service- und Zahlgeschäften belastet, die speziell bei Belastungsspitzen die Beratung beeinträchtigen bzw. verhindern - Schwere, Belastungsspitzen aufzufangen - Einbe, wenn hinter dem Berater noch jemand wartet - Daraus resultierende Diskretion - Berater zu teuer für Serviceeinheit. Es gibt keine weniger qualifizierten Mitarbeiter im Kundenbereich - „Training on the Job“ erschwert, da keine abgestuften Aufforderungen - Gefahr der Wissenskonsolidierung aus Wettbewerbsdenken heraus - Erhöhter Motivation - es gibt keine „echten“ Aufstiegsmöglichkeiten - Einseitigkeiten einzelner werden nicht durch eine Gruppe korrigiert - Fachliche Überforderung der Berater - Technisches Risiko - Technisch relativ aufwendige Lösung. Neben der zentralen Goal-Settingung muß jeder Berater Zugriff zu allen relevanten Kundeninformationen haben (praktisch sind hier ständige On-Line-Lösungen erforderlich) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausreichende Personalbemessung - Öffnung einer Kasse bei Belastungsspitzen - Keine Lösung - Hilfestellung durch erfahrene Berater/Gegenwärtige Weiterbildung - Verzicht auf Zielvorgaben - Teamdenken fördern (Führung) - Interne Hierarchie aufbauen - Zielvorgaben (Überwachungs-system) - Siehe zu: „Training on the Job“ - Gezieltes System, Einzelkassen - Befähigung auch bei Batch-Verarbeitung praktikabler

Tab. 3: Beurteilung der Einer-Lösung

Lösungsmöglichkeit	Spartenorientierung			Einer-Lösung
	3-Zonen-Lösung	Zweier-Lösung	Einer-Lösung	
Kriterien aus der Sicht d. Kunden	<ul style="list-style-type: none"> - Universalkassen - Service - Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - Universalkassen - Kundenbetreuungsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbetreuungsgruppen mit Geldeverzo-gung 	
Übersichtlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kunde muß neben der Kasse die Produkte unterscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunde muß neben der Kasse seine Betreuungsgruppe kennen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunde muß seine Betreuungsgruppe kennen 	
Wenig Anlaufstellen	<ul style="list-style-type: none"> - bis zu drei Anlaufstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - max. zwei Anlaufstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - eine Anlaufstelle 	
Qualifizierte Bedienung	<ul style="list-style-type: none"> - kundenzugewandter Spezialisierungsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> - kundenzugewandter Spezialisierungsvorteil aus persönlicher Kenntnis der Gesamti-Geschäftsbeziehung (ohne Kassenverkehr) 	<ul style="list-style-type: none"> - kundenzugewandter Spezialisierungsvorteil aus persönlicher Kenntnis der Gesamti-Geschäftsbeziehung 	
Schnelle Abwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Nachfrage mehrere Leistungen ggf. relativ schnelle Warteschlangen - produktbezogener Spezialisierungsvorteil 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Nachfrage mehrerer Leistungen ggf. bis zu drei Warteschlangen - funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassenservice- u. Beratungsbereich, kundenzugewandter Spezialisierungsvorteil in der Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - Bei Nachfrage mehrerer Leistungen ggf. eine Warteschlange - kundenzugewandter Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung 	
Diskretion	<ul style="list-style-type: none"> - Art des Geschäftes erkennbar 	<ul style="list-style-type: none"> - Art des Geschäftes nicht erkennbar 	<ul style="list-style-type: none"> - Art des Geschäftes nicht erkennbar 	
Aufbau persönlicher Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> - Anonymität durch die Vielzahl von betrieblichen Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufteilung der Kundenkontakte auf die Funktionsbereiche Kasse, Service, Beratung (min. drei Bezugspersonen) 	<ul style="list-style-type: none"> - sämtliche Kundenkontakte in einem Bereich (eine Bezugsperson) 	
Atmosphäre	<ul style="list-style-type: none"> - Amtsgebäude-Charakter - Schwellenlast, insbesondere im Kreditbereich 	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle Atmosphäre im Beratungsbereich zum Beratungsbereich 	<ul style="list-style-type: none"> - individuelle Atmosphäre im gesamten Kundenbereich - keine Schwellenlast 	

Tab. 4 a: Entscheidungshilfen zur marktorientierten Organisation der Kundenhalle (Aspekte des Kunden)

Lösungsmöglichkeit	Spartenorientierung		3-Zonen-Lösung		Zweier-Lösung		Einzel-Lösung	
	Kriterien aus der Sicht d. Regionalbank	Aktivierung der Beziehungen	Aktivitäten primär produkt-spartenbezogen	Umsatzkassen Serviceberatung	Umsatzkassen Kundenbetreuungsgruppen	Umsatzkassen Kundenbetreuungsgruppen	Kundenbetreuungsgruppen mit Geldverzugsgruppen	
	a	b	c	d	e	f	g	
Mitarbeiterqualifikation	- Mitarbeiter produktorientiert - ungenügende Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“	- Mitarbeiter funktionsorientiert (Kasse, Service, Beratung) negatives Image des Servicebereiches - geringe Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“ - ungenügende Fortbildungsmöglichkeiten für Kassierer- und Servicekräfte	- Mitarbeiter funktionsorientiert (Kasse, Service, Beratung) negatives Image des Servicebereiches - geringe Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“ - ungenügende Fortbildungsmöglichkeiten für Kassierer- und Servicekräfte	- Beratung davon abhängig, inwieweit der Kunde den Beratungsbereich aufsucht bzw. darin gelöst wird	- Beratung ist integriert Bestandteile der Kundenbetreuung	- Mitarbeiter kundenzentriert (Ausnahme Kasse) - geringe Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“ - geringe Fortbildungsmöglichkeiten für Servicekräfte aufgrund ihrer Einbeziehung in die Kundenbetreuungsgruppe	- Mitarbeiter kundenzentriert - geringe Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“ - geringe Fortbildungsmöglichkeiten für Kassierer- und Servicekräfte aufgrund ihrer Einbeziehung in die Kundenbetreuungsgruppe	- Beratung ist integrierter Bestandteil der Kundenbetreuung - Mitarbeiter kundenzentriert - geringe Voraussetzungen zur Ausbildung von universellen „Verkäufern“ - geringe Fortbildungsmöglichkeiten für Kassierer- und Servicekräfte aufgrund ihrer Einbeziehung in die Kundenbetreuungsgruppe
Wirtschaftlichkeit	- Auslastung vieler unterschiedlicher Einheiten (produktbezogene Bereiche)	- Auslastung weniger, allerdings unterschiedlicher betrieblicher Einheiten (funktionsbezogene Bereiche)	- Funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassens-, Service- und Beratungsbereich, Kundenbezogener Spezialisierungsvorteil im Beratungsbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- Funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- Funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- Funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- Funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	
Rationelle Abläufe	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil - keine besondere Regelung der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil - keine besondere Regelung der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassens-, Service- und Beratungsbereich, Kundenbezogener Spezialisierungsvorteil im Beratungsbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	- produktbezogener Spezialisierungsvorteil in der Kundenbetreuung, funktionsbezogener Spezialisierungsvorteil im Kassensbereich - besondere Koordination der Folgebearbeitung	
Minimierung der Investitionen	- Sach- und Hilfsmittel an einer Stelle - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel an einer Stelle - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel (z. B. Kassenscheinprüfer) an einem Platz - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel (z. B. Kassenscheinprüfer) an einem Platz - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel (z. B. Kassenscheinprüfer) an einem Platz - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel (z. B. Kassenscheinprüfer) an einem Platz - Verlagerung der Kassen	- Sach- und Hilfsmittel (z. B. Kassenscheinprüfer) an einem Platz - Verlagerung der Kassen	
Sicherheit	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	
Kundenzufriedenheit	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	- Überfallrisiko durch sichtbare Kassen	

Tab. 4b: Entscheidungshilfen zur marktorientierten Organisation der Kundenhalle (Aspekte der Regionalbank)

Das Risiko bei Außenständen

Was man von ihrer Entstehung bis zum Zahlungsverzug bedenken muß

Eine Fallstudie

Was offene Rechnungen aussagen

Die Forderungen der Otto Grothe-Werkzeuge-GmbH machen seit langem Sorgen. Unpünktliche Zahlungseingänge, unberechtigte Skontoabzüge, Zahlungsaufschübe, geplatzte Wechsel und Schecks geben ein schlechtes Bild der Kunden ab. Mag sein, daß die Konjunktur wesentlichen Anteil an der gegenwärtigen Zahlungsmoral hat. Es mag aber auch sein, daß die zuständigen Abteilungen nicht immer genug Druck ausüben oder ungeeignete Mittel zur Bereinigung der Angelegenheiten einsetzen.

„Wenn man überlegt“, sagte der Geschäftsführer zu seinem neuen Buchhalter, „daß wir im letzten Jahr einen durchschnittlichen Forderungsbestand von 250000 DM hatten und hohe Zinsen bei dem damaligen Zinssatz von 15% verkräftet werden mußten, dann ist für mich selbstverständlich, daß Schritte unternommen werden müssen, die uns diesen Aufwand ersparen oder verringern. Eine 20%ige Verringerung des durchschnittlichen Forderungsbestandes senkt die Kosten für Außenstände bereits um den fünften Teil.“

1. Aufgabe

Wie hoch sind die verlorenen Jahreszinsen des letzten Jahres bei einem durchschnittlichen Jahresbestand der Forderungen von 250000 DM und einem Zinssatz von 15% p. a.? Und wieviele Zinsen werden eingespart, wenn man die Forderungsbestände um 20% verringern würde?

Lösungshinweise:

durchschnittlicher Forderungsbestand
= ein Monatsanfangsbestand + 12 Monatsbestände : 13

Zinskosten
= $\frac{\text{Ø Forderungsbestand} \times \text{Zinssatz}}{100}$

Verringerung der Forderungsbestände um 20% = Verringerung der Zinskosten
= $\frac{\text{Zinskosten der Außenstände}}{5}$

Der neue Buchhalter meinte darauf, daß man erst einmal die gegenwärtige Forderungssituation der Unternehmung prüfen müsse, damit zu ihrer Absicherung schnellstens Schritte eingeleitet werden könnten und dann könne man sich mit künftigen Forderungen befassen und prüfen, wie man gegen schlechte Kunden vorgehen werde bzw. wie man verhindere, Kunden zu gewinnen, die von vornherein zahlungsschwach dastehen. So ließ er sich ein Übersichtsblatt über offene Rechnungen vom Mai 1982 anfertigen mit dem Hinweis, daß dieses Formular jeden Monat zu erstellen sei.

2. Aufgabe

Aus welchen Gründen wird die GmbH einigen Kunden bereits kein Skonto mehr eingeräumt haben?