Wachsende Geschäftsvolumina als Problem der Unternehmenspolitik von Banken

Von Guido Eilenberger, München

I. Empirische Beobachtungen

Die Entwicklung der Geschäftsvolumina deutscher Geschäftsbanken ist in den letzten Jahren durch erhebliche Zuwachsraten gekennzeichnet. So vergrößerten sich die Geschäftsvolumina der elf größten deutschen Geschäftsbanken von 1977 auf 1978 im Durchschnitt um rund 15 %, von einer Ausnahme abgesehen also um zweistellige Wachstumsraten (Tabelle 1). Berücksichtigt man auch die ähnlich hohen Zuwächse seit 1974 und unterstellt man Fortsetzung dieses Trends, dann würde sich — bezogen auf 1974 — bis 1980 bzw. 1981 eine Verdoppelung der Geschäftsvolumina einstellen. Mit derartigen Wachstumsraten, die eine Ausdehnung der Geschäfte um durchschnittlich ein Sechstel pro Jahr bedeuten und mit denen die übrigen Branchen der deutschen Wirtschaft meist nicht konfrontiert sind, ist für die Banken allerdings das Problem einer wirtschaftlichen Bewältigung des Zusatzgeschäfts, insbesondere im Personalsektor, verbunden.

Wie die jährlichen Zuwachsraten an Beschäftigten zeigen, haben die Bankbetriebe bisher auf steigende Geschäftsvolumina, also auf steigende Betriebsgrößen, mit der Einstellung zusätzlichen Personals reagiert, was entsprechende Erhöhungen des Personalaufwands zur Folge hatte (Tabelle 1). Da einer Abgeltung dieser Zusatzkosten durch höhere Preise und Gebühren mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt sind, werden auch von deutschen Großbanken zunehmend Überlegungen dahingehend angestellt, den Personalaufwand angesichts ständig steigender Personalkosten je Mitarbeiter durch Reduzierung des Personalbestandes (über die natürliche Fluktuation) zu senken. Bei diesen Überlegungen spielt sicherlich die Tatsache eine Rolle, daß das pro Mitarbeiter bewältigte Geschäftsvolumen sehr unterschiedliche Werte aufweist (Tabelle 1): Während beispielsweise bei Bank F im Jahre 1978 ein Wert von 5,5 Mill. DM pro Mitarbeiter erreicht wurde, liegt dieser Wert bei Bank A als

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 1: **Geschäftsvolumina, Beschäftigte, Geschäftsvolumen pro Beschäftigten und Personalaufwand deutscher Geschäftsbanken 1977 und 1978**

Bank	Geschäftsvolumina		Beschäftigte		Geschäftsvolumen/ Beschäftigte		Personalaufwand	
	1977 Mio. DM	1978 Mio. DM	1977	1978	1977 Mio. DM	1978 Mio. DM	1977 Mio. DM	1978 Mio. DM
A	78 734	92 294	36 034	37 729	2,2	2,4	1 504	1 633
B	63 165	71 400	25 139	25 858	2,5	2,8	1 063	1 157
C	51 135	61 223	17 872	18 404	2,9	3,3	789	848
D	39 864	47 012	11 056	10 840	3,6	4,3	479	517
E	37 469	43 319	9 461	10 038	4,0	4,3	377	419
F	30 389	35 648	6 113	6 488	5,0	5,5	320	354
G	7 230	8 081	1 987	2 049	3,6	3,9	91	102
H	7 552	8 021	3 889	4 015	1,9	2,0	150	166
I	6 007	7 330	1 783	1 786	3,4	4,1	73	78
K	5 899	6 545	2 414	2 447	2,4	2,7	97	110
L	5 553	6 457	1 845	1 819	3,0	3,5	75	79

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

der größten Bank nur bei 2,4 Mill. DM; den niedrigsten Wert weist zwar Bank H mit 2 Mill. DM auf, jedoch herrschen hier infolge von Fusionen und den damit verbundenen Erhöhungen von Mitarbeiterzahlen besondere Verhältnisse. Allerdings zeigt sich auch, daß die 1978 erstmals bei einzelnen Bankbetrieben vorgenommenen geringfügigen Personaleinsparungen bzw. „Nullwachstum" nicht zu einem Rückgang des Personalaufwands geführt haben, sondern allenfalls zu ermäßigten Zuwachsraten dieses Aufwands.

Mit dem Bemühen, die Zuwachsraten des Personalaufwands durch Verminderung der Zahl der Mitarbeiter zu begrenzen, wird eine Möglichkeit der Unternehmenspolitik von Banken deutlich, das Problem der Kostensteigerung bei wachsenden Geschäftsvolumina im personellen Bereich einer Lösung zuzuführen. Eine andere, diametral gegenüberstehende Möglichkeit bestünde darin, den Zuwachs der Geschäftsvolumina selbst zu begrenzen, um auf diese Weise die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter oder sonstige personelle Maßnahmen zu vermeiden. Diese Bestrebungen scheinen jedoch von vornherein wenig realistisch zu sein, zumal die Bankbetriebe — insbesondere im Massengeschäft — sich Erhöhungen des Geschäftsvolumens in bestimmten Bereichen nicht entziehen können, ohne Gefahr zu laufen, Vertrauensverluste hinnehmen zu müssen (z. B. im Einlagengeschäft und Kreditgeschäft mit dem breiten Publikum). Was bleibt, sind daher Maßnahmen zur Effizienzsteigerung im personellen und organisatorischen Bereich, denen allerdings Analysen über die Ursachen mangelnder Personalwirtschaftlichkeit (als Verhältnis von Personalaufwand zu Betriebsleistung; siehe dazu *Hocke,* 12 ff.) voranzugehen haben.

II. Einige Determinanten des Personalaufwands

Bei den allgemeinen Überlegungen hinsichtlich möglicher Maßnahmen zur wirtschaftlichen Bewältigung steigender Geschäftsvolumina ist stets zu beachten, daß für die Erstellung von Bankmarktleistungen (im Sinne von absatzfähigen Dienstleistungen) trotz aller denkbaren Rationalisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten der Faktor „Personal" eine entscheidende Rolle spielen wird. Dies um so mehr, als Bankbetriebe mangels umfassend automatisierbarer Arbeitsabläufe auch in Zukunft gezwungen sein werden, im Vergleich zu anderen Betriebstypen personalintensiv zu produzieren.

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die höhere Personalintensität resultiert aus der Natur der Bankmarktleistung als Dienstleistung und der Herstellung der notwendigen Leistungsbereitschaft, um die von außen an den Bankbetrieb herangetragenen Leistungsbegehren jederzeit zur Zufriedenheit der Nachfrager erfüllen zu können. Diese Leistungsbegehren der Kunden, wie z. B. Kreditwünsche, Anlage von Spargeldern oder Inanspruchnahme von Zahlungsverkehrsleistungen, sind für den Bankbetrieb oft schwer vorhersehbar, da sie sich spontan entwickeln können. Selbst wenn etwaige massiert auftretende Kundenwünsche vorhersehbar sind (z. B. Spitzenbelastungen am Monatsbeginn, zu Steuerterminen usw.), werden sie für den Bankbetrieb unter Kapazitätsgesichtspunkten zum Problem, zumal die herzustellende Betriebsbereitschaft so zu dimensionieren ist, daß zu jedem Zeitpunkt diese Leistungsbegehren der Bankkunden sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu deren Zufriedenheit zu erfüllen sind.

Die dadurch induzierten kostenmäßigen Konsequenzen sind offensichtlich: Das Ausmaß der jeweiligen Nutzung der hergestellten Kapazität (Betriebsbereitschaft) bestimmt in erheblichem Umfang die Wettbewerbsfähigkeit eines Bankbetriebes. Gelingt es, durch geeignete organisatorische Maßnahmen das Verhältnis von Nutzkosten zu Leerkosten in dem Sinne zu verändern, daß der Leerkostenanteil möglichst niedrig gehalten wird, so wirkt sich dies positiv auf den Erfolg des betreffenden Bankbetriebes aus. Damit wird der Zusammenhang zwischen Wahl der Organisationsstruktur und Erfolg des Bankbetriebes einerseits und der Einfluß eines zweckmäßig geplanten und durchgeführten Personaleinsatzes andererseits deutlich.

Wenn auch die Entstehung von Leerkosten in der Praxis grundsätzlich nicht ausgeschlossen werden kann, so besteht doch die Möglichkeit, die Leerkosten durch geeignete Personaleinsatzplanung bei gleichbleibender Qualität der Bankmarktleistungen und gleichbleibendem Output zu minimieren (z. B. mit Hilfe eines computerorientierten Personalinformationssystems). Dies gilt natürlich auch für wachsende Betriebsgrößen: Durch zweckmäßig organisierte und sachgerechte Ausschöpfung der vorhandenen personellen Ressourcen (unter Berücksichtigung von Ausbildung, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter) müßte es möglich sein, den geforderten höheren Output an Bankmarktleistungen entweder mit der gleichen Zahl von Mitarbeitern oder einer vergleichsweise unterproportional steigenden Zahl zusätzlicher Mitarbeiter zu ermöglichen (siehe z. B. Bank D für 1978; Tabelle 1). Ab-

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

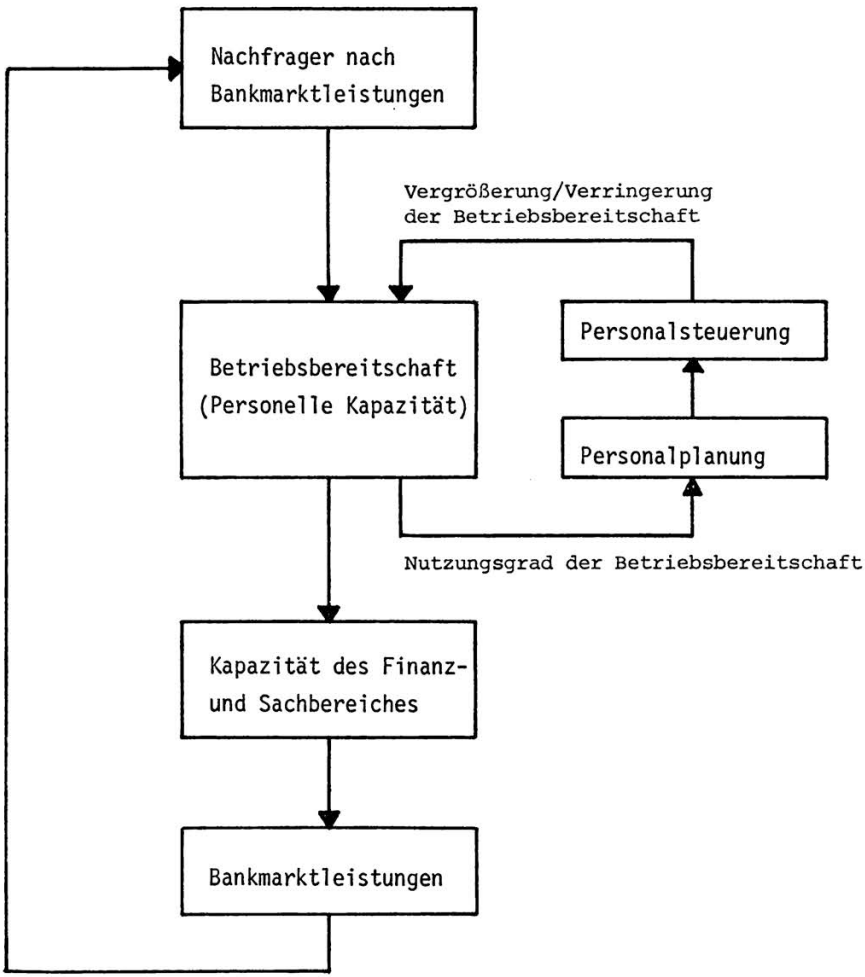


Abbildung 1: Anpassung der Betriebsbereitschaft des Bankbetriebes an das Volumen der Leistungsbegehren

bildung 1 zeigt im Gesamtzusammenhang den Steuerkreis, der die ständige Anpassung der Betriebsbereitschaft an das Volumen der Leistungsbegehren bewirkt. Der Schwerpunkt liegt dabei im personellen Bereich; Probleme der Planung und Steuerung der Finanzkapazität und Sachkapazität des Bankbetriebes bleiben ausgeklammert.

Neben den angeführten Determinanten üben insbesondere die Komplexität von Großorganisationen und die dabei auftretenden (bürokratischen) Effizienzverluste sowie die Verfolgung von individuellen Ziel-

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

setzungen einzelner Angehöriger von (Groß-) Bankbetrieben unter Umständen erheblichen Einfluß auf die Höhe des Personalaufwands aus.

Trotz gelegentlichen „Durchforstens" erhöht sich die Bürokratie von Großorganisationen auf Grund eigengesetzlicher Dynamik in folgender Weise (siehe dazu *Bosetzky*, 281):

— Es besteht die Tendenz zur Vermehrung des Personals und/oder der Betriebseinheiten;

— funktionslos gewordene Stellen oder Betriebseinheiten bleiben weiter beibehalten;

— bestimmte Verrichtungen werden umständlich oder mehrfach ausgeführt;

— überflüssiger Perfektionismus und überflüssige Reglements schränken die Arbeitsmotivation, den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit ein;

— auf die Beachtung einmal festgelegter und unter Umständen überholter Kompetenzabgrenzungen wird streng geachtet;

— die Konzentration von Entscheidungsbefugnissen auf einige wenige kompetente Entscheidungsträger bewirkt Schwerfälligkeit des Entscheidungsprozesses und Überlastung der Vorgesetzten;

— es besteht die Tendenz zu schriftlicher Fixierung aller Informationen sowie Entscheidungen und zum Abschieben von Verantwortung.

Die Behäbigkeit mancher Großbankorganisation hat bereits *Schmalenbach* pointiert kritisiert:

„Da ist ferner eine Sammlung von Reglements für obere, mittlere und untere Bankbeamte. Es ist in den Großbanken im allgemeinen nicht Platz für selbständiges Handeln derjenigen Personen, die noch welche über sich haben. Personen, die Selbständigkeitsgelüste haben, scheidet dieser Betrieb allmählich aus, am nachdrücklichsten in den subalternen Stellen. Aber es kommt trotzdem von Zeit zu Zeit etwas Initiative vor. Das ist dann wie im Kriege. Geht's gut, dann kann es je nach Ausfall ein großes Verdienst sein. Geht's schlecht, wird ein Reglement gemacht. Es wird genau festgestellt, wo die Führer zweiten Grades die Führer ersten Grades fragen müssen, ehe sie etwas unternehmen. Sie müssen sehr viel fragen." *(Schmalenbach,* 373)

Dazu kommt die Verfolgung persönlicher Zielsetzungen durch Mitglieder der Organisation „Bankbetrieb" insofern, als sich der Betref-

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

fende im Interesse seines persönlichen Fortkommens oder beschleunigten Aufstiegs systematisch der Unterstützung anderer versichert, was durch die dann notwendigen Gegenleistungen des Begünstigten — und sofern diese Politik massiv sowie von einer größeren Zahl von Mitarbeitern betrieben wird — zu erheblichen Effizienzverlusten führen kann. Dies vor allem dann, wenn ein unfähiger Vorgesetzter — wie auch anderswo — zur Verdeckung seiner Unfähigkeit die ihm zugewiesenen Stellen mit weniger qualifizierten Kräften zu besetzen sucht.

Diese mehr grundlegenden Ausführungen zum Gesamtzusammenhang von Personalaufwand, bankbetrieblicher Produktionstätigkeit, Bankmarktleistung und Organisationsstruktur von Großbanken machen bereits die dominierende Rolle deutlich, die der Gestaltung bankbetrieblicher Organisationsstrukturen bei wachsenden Geschäftsvolumina im Hinblick auf die Erzielung einer höheren Wirtschaftlichkeit durch Steigerung der Personalwirtschaftlichkeit zukommt. Im folgenden sollen daher zwei Problemkreise herausgegriffen und vertieft werden, die für die organisationale Gestaltung von Bankbetrieben von wesentlicher Bedeutung sind, nämlich

— das Problem der (begrenzten) Entscheidungskapazität, und

— das Problem der optimalen Kontrollspanne.

III. Entscheidungskapazität und Organisationsstruktur

Wachsende Betriebsgrößen bedeuten im Bankbetrieb vor allem ein Anwachsen der Zahl der Entscheidungen insgesamt; der Strom der Entscheidungen und der dazu benötigten Informationen, um es bildhaft auszudrücken, schwillt ab einer bestimmten Größenordnung überproportional an. In Anbetracht der Tatsache, daß jeder Entscheidungsträger jedoch nur über eine begrenzte Kapazität in quantitativer und qualitativer Hinsicht zur Fällung von Entscheidungen verfügt, andererseits aber bei wachsender Betriebsgröße zwangsläufig die Zahl der Problemlösungsprozesse entsprechend zunimmt, werden weitere Entscheidungsträger benötigt. Die Sache kompliziert sich insofern noch weiter, als hinsichtlich der zu treffenden Entscheidungen zwischen Objektentscheidungen (zur Durchführung der Objektprozesse, d. h. der eigentlichen Arbeitsprozesse), und Organisationsentscheidungen (Führungsentscheidungen auf allen Managementebenen zur Organisation des Bankbetriebes) zu differenzieren ist. Bei wachsender Betriebsgröße genügt es in diesem Zusammenhang nicht, ausschließlich zusätzliche Mitarbeiter zur

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Bewältigung der zusätzlich notwendigen Objektentscheidungen einzustellen. Vielmehr treten dabei Probleme organisatorischer Natur auf, die gelöst werden müssen und die den zusätzlichen Einsatz bzw. die Neueinstellung von — höher qualifizierten — Mitarbeitern im Führungsbereich erfordern und damit Auswirkungen auf die Organisationsstruktur haben.

Organisationsentscheidungen treten im wesentlichen in zwei Formen auf (siehe in folgenden *Mag*, 172 ff.; *Eilenberger* 1975, 84 ff.):

— als koordinierende Entscheidungen (zur Anpassung der Organisation an sich verändernde Situationen)

— als strukturbestimmende Entscheidungen, die in die Organisationsstruktur eingreifen und die Aufgaben- bzw. Kompetenzverteilung betreffen.

Zum Verhältnis von Objektentscheidungen und Organisationsentscheidungen, die Auswirkung auf die Organisationsstruktur zeitigen, kann für Bankbetriebe (mit Ausnahme kleinster Betriebseinheiten, die in der Realität kaum noch anzutreffen sind und deshalb auch vernachlässigt werden können) folgende Annahme getroffen werden:

Eine proportionale Vermehrung der gesamten Menge an Entscheidungen bei wachsender Betriebsgröße ist im Regelfall nicht zu erwarten. Es ist dagegen die Annahme plausibel, daß bei Bankbetrieben mit zunehmender Betriebsgröße die Gesamtzahl der Entscheidungen auf Grund der Möglichkeit genereller Regelungen und damit unterproportional zunehmender Organisationsentscheidungen zuerst degressiv, mit weiter wachsender Betriebsgröße, wegen überproportional zunehmender Koordinations-, Delegations- und Kontrollentscheidungen durch das Führungssystem, schließlich progressiv ansteigt. Es würde sich somit, wenn man die Zahl der Entscheidungen und die Organisationsgröße in einem Diagramm gegenüberstellt, ein S-förmiger Verlauf der Organisationsfunktion $E = f(O)$ ergeben (Abbildung 2).

Wachsende Betriebsgröße infolge zunehmenden Geschäftsanfalls impliziert somit, daß ab einer bestimmten — empirisch zu ermittelnden — Betriebsgröße die Zahl an Organisationsentscheidungen stark ansteigen und sich ein Mißverhältnis zwischen Objektentscheidungen und Organisationsentscheidungen einstellen wird.

Die organisatorische und wirtschaftliche Bedeutung dieses Sachverhalts für den Bankbetrieb ist darin zu sehen, daß die Möglichkeit zu

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

einer Vielzahl genereller Regelungen (automationsähnlicher Produktionsprozesse) und entscheidungsunterstützender Maßnahmen, insbesondere im Ausführungsbereich der Hierarchie, eine erhebliche Betriebsgrößenexpansion zuläßt, ohne daß ein störendes Ungleichgewicht in Form des relativen Überwiegens von Organisationsentscheidungen gegenüber Objektentscheidungen eintritt.

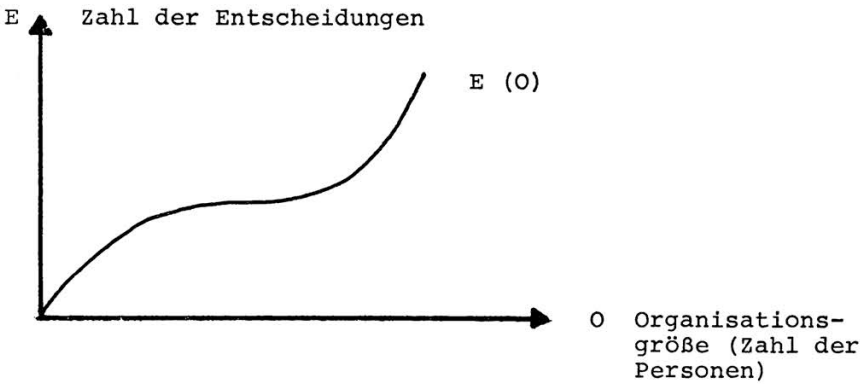


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Menge der Entscheidungen

Ist ein derartiges Mißverhältnis jedoch eingetreten, ergibt sich bei einer gleichbleibenden Zahl von Entscheidungsträgern des Führungssystems die Konsequenz eines Rückgangs der Leistungsfähigkeit der bankbetrieblichen Organisation, da das Führungssystem außerstande sein wird, alle notwendigen Entscheidungen im erforderlichen Zeitraum zu treffen. Zwar kann mit der Einstellung zusätzlicher Entscheidungsträger für das Führungssystem dieser Mangel vorübergehend behoben werden. Allerdings ist zu bedenken, daß dieser Zustand nicht von Dauer sein dürfte, da die zusätzliche Zahl an Entscheidungsträgern wegen der nun zusätzlich notwendigen Zahl an Entscheidungen zu Organisationsproblemen das Verhältnis zwischen zusätzlichen Organisationsentscheidungen und Objektentscheidungen noch stärker zuungunsten der Organisationsentscheidungen verschieben und dadurch keine anhaltende Steigerung der Leistungsfähigkeit des Bankbetriebes bewirken würde. Dazu kommen die kostenmäßigen Konsequenzen, die sich bei der Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter zur Bewältigung vornehmlich von Organisationsentscheidungen ergeben würden. In Anbetracht der notwendigerweise höheren Qualifikation dieser Entscheidungsträger des

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Führungssystems würde sich deren zusätzliche Einstellung in erhöhtem Personalaufwand niederschlagen.

Diese These wird durch die Ergebnisse des in Tabelle 2 wiedergegebenen Betriebsvergleichs der — gemessen am Geschäftsvolumen — größten deutschen Geschäftsbanken mit Filial- bzw. Niederlassungssystem für die Jahre 1977 und 1978 gestützt, wobei zu berücksichtigen ist, daß Bank L im Jahre 1977 aus der Fusion mit einer anderen Bank hervorgegangen ist und bei Bank H Fusionsprozesse in Form von Aufnahmen anderer Banken auch 1978 noch im Gange waren: So nahm der Personalaufwand in Prozent des Geschäftsvolumens mit zunehmender Betriebsgröße (Banken L bis E) grundsätzlich ab, erreichte bei Bank E sein Minimum, und nahm dann entsprechend der größenmäßigen Reihenfolge (Bank D bis A) kontinuierlich zu.

Auch die Kennziffern für die Personalwirtschaftlichkeit bestätigen diesen Sachverhalt (Tabelle 2): Die Personalwirtschaftlichkeit konnte zwar bei den Banken A und B gegenüber 1977 um 2,6 % gesteigert werden, ist jedoch insgesamt gesehen bei Bank E nach wie vor doppelt so hoch (15,8 bzw. 15,7 %) als dies bei Bank A der Fall ist (31,7 bzw. 29,1 %). Da die günstigsten Werte für die Personalwirtschaftlichkeit im Bereich der Geschäftsvolumina zwischen 30 Mrd. DM und rd. 50 Mrd. DM liegen, ist die Vermutung nicht ganz von der Hand zu weisen, daß es sich dabei um eine Art „optimale" Betriebsgröße handeln könnte.

Geht man vom günstigsten Wert der Kennziffer „Geschäftsvolumen je Mitarbeiter in Mill. DM" (Bank F für 1978: 5,5) aus und ermittelt auf diese Weise für 1978 die notwendige Zahl an Mitarbeitern bei den sechs größten Banken, so zeigen sich erhebliche Überbesetzungen bei den Banken A bis C (Tabelle 2).

IV. Problem der optimalen Kontrollspanne

Das Problem der wirtschaftlichen Bewältigung einer zunehmenden Zahl an Entscheidungsprozessen bei steigender Betriebsgröße von Banken steht in engem Zusammenhang mit dem Problem der optimalen Kontrollspanne und damit der Gestaltung der Hierarchie des Banktriebes.

Die Kontrollspanne gibt Auskunft über die Anzahl der Mitarbeiter, die jeweils von der übergeordneten Führungskraft geführt werden (können), also die Zahl der Untergebenen der nächsten, unmittelbar

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 2: **Personalaufwand in % des Geschäftsvolumens, Notwendige Zahl an Mitarbeitern bei Bewältigung eines Geschäftsvolumens von 5,5 Mio DM pro Mitarbeiter pro Jahr, Personalwirtschaftlichkeit (= Personalaufwand in % der Betriebsleistung)**

Bank	Personalaufwand[a] in % des Geschäftsvolumens		Notwendige Zahl an Mitarbeitern bei Bewältigung eines Gesch.-Volumens von 5,5 Mio. DM		Personalwirtschaftlichkeit (%)		Betriebsleistung[b] (Mio. DM)	
	1977	1978	absolut	Diff. %	1977	1978	1977	1978
A	1,91	1,76	16 781	+ 125	31,72	29,09	4 741	5 613
B	1,68	1,62	12 982	+ 99	27,63	27,70	3 846	4 176
C	1,54	1,38	11 131	+ 65	26,50	23,88	2 977	3 551
D	1,20	1,09	8 548	+ 27	18,29	17,88	2 618	2 891
E	1,00	0,96	7 876	+ 27	15,81	15,69	2 384	2 670
F	1,05	0,99	6 481	—	18,62	18,71	1 718	1 892
G	1,25	1,26	1 469	+ 39	22,63	23,07	402	442
H	1,98	2,06	1 458	+ 175	31,12	32,74	482	507
I	1,21	1,06	1 333	+ 34	20,00	19,35	365	403
K	1,64	1,68	1 190	+ 106	25,26	27,16	384	405
L	1,35	1,22	1 174	+ 55	22,12	23,72	339	333

a) Personalaufwand = Löhne und Gehälter + Soziale Abgaben + Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung.
b) Betriebsleistung = Zins- und zinsähnliche Erträge aus Kredit- und Geldgeschäften + laufende Erträge aus Wertpapieren und Beteiligungen + Provisionen und andere Erträge aus Dienstleistungsgeschäf-ten.

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

nachgeordneten Führungsebene oder die Zahl der Untergebenen aller direkt nachgeordneten Führungsebenen und der Ausführungsebene, denen gegenüber der Positionsinhaber direkte Anweisungsbefugnis besitzt bzw. ausübt (siehe *Eilenberger* 1978). In diesem Sinne gibt das Ausmaß der empirisch ermittelten Kontrollspanne in einem bestimmten Bankbetrieb in ihrer vertikalen und horizontalen Dimension Auskunft über die tatsächliche Gestaltung der Organisationsstruktur. Empirische Erhebungen von *Lukatis* in Bayern und Baden-Württemberg zeigen für Kreditinstitute die in Abbildung 3 wiedergegebenen Werte (*Lukatis*, 205):

	Kreditinstitute	Gesamtdurchschnitt
Zahl der Ebenen	4,2	4,9
Breite der Ebenen		
a) 1. Ebene	3,9	2,3
b) 2. Ebene	15,3	7,2
Durchschnittliche Kontrollspanne		
a) Gesamtbetrieb	8,1	6,0
b) Anteil Führungskräfte:		
Gesamtbeschäftigte	12,1	9,6
c) Anteil obere und mittlere Führungskräfte:		
Gesamtbeschäftigte	6,5	4,2

Abbildung 3: Zahl und Breite der Ebenen sowie durchschnittliche Kontrollspannen bei Kreditinstituten im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt

Der Befund, daß sich mit zunehmender vertikaler Gliederung (3., 4., 5. und weitere Ebenen) die Kontrollspanne vergrößert, läßt sich aus der abnehmenden Komplexität bei gleichzeitig zunehmender Gleichartigkeit der zu erfüllenden Aufgaben erklären. Dies trifft insbesondere für die Kontrollspanne bei Banken zu, wo eine Fülle von Verfahrensregeln zur Abwicklung der Aufgaben bei einem hohen Grad an Gleichartigkeit der Aufgaben bestehen. Dazu kommt ein vergleichsweise hoher Ausbildungsstand der Mitarbeiter sowie ein relativ hoher Stabilitätsgrad der betrieblichen Situation.

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Auf die Komplexität des Kontrollspannen-Problems, dem besondere Bedeutung für die Gestaltung der Organisationsstruktur zukommt, hat bereits *Graicunas* hingewiesen, der drei Typen von Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen unterscheidet:

— Unmittelbare (direkte) Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, die vom Vorgesetzten am leichtesten verstanden und überwacht werden können,

— unmittelbare Gruppenbeziehungen, d. h. Beziehungen zwischen dem Vorgesetzten und jeder möglichen Kombination (Gruppen) von Untergebenen,

— Querverbindungen, die aus der Notwendigkeit entstehen, daß sich Untergebene eines gemeinsamen Vorgesetzten untereinander beraten.

Als Ergebnis der Analyse der Beziehungen entwickelte *Graicunas* eine Formel, welche die Zahl aller Beziehungsarten erfaßt, die für den Manager von Interesse sein bzw. seine Aufmerksamkeit erfordern könnten (n = Anzahl der Untergebenen):

$$n\left(\frac{2^n}{2} + n - 1\right)$$

Wenn auch die Brauchbarkeit dieser Formel dadurch gemindert wird, daß weitere denkbare Beziehungen sowie die Frequenz und die Intensität der Beziehungen unberücksichtigt bleiben, so demonstriert sie doch die überproportional wachsende Zahl der Beziehungen bei wachsender Untergebenenzahl: Es steigt z. B. die Zahl der Beziehungen bei Erhöhung der Untergebenenzahl von 4 auf 5 Mitarbeitern von 44 auf 100 Beziehungen an. Einer Erhöhung der Arbeitskapazität um 25 % steht somit eine Zunahme der vom Vorgesetzten zu bewältigenden Beziehungen um 127 % gegenüber.

Zur Ermittlung der durchschnittlichen Kontrollspanne schlagen *Blau / Scott* (1964) folgendes Maß vor, das auch als Gestaltungskriterium für den hierarchischen Aufbau Anwendung finden kann:

$$S = \sqrt[L]{N}$$

Dabei bedeuten S die Kontrollspanne, L die Zahl der Führungsebenen (oberhalb der Ausführungsebene) und N die Gesamtzahl der Mitarbeiter der Unternehmung. So ergibt sich z. B. für eine Unterneh-

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mung A mit 5 Führungsebenen und 1000 Mitarbeitern ein Kontrollspannen-Index von 4,0, während dieser Index bei einer Unternehmung B mit 4 Führungsebenen und ebenfalls 1000 Mitarbeitern einen erheblich höheren Wert von 5,6 anzeigt.

Somit bestimmt das Ausmaß der anzustrebenden Kontrollspannen das Erscheinungsbild der bankbetrieblichen Organisation und deren Personalwirtschaftlichkeit: Breite Kontrollspannen bewirken „flache" Hierarchien mit höherer Personalwirtschaftlichkeit, da sowohl einzelne Organisationsebenen als auch (höher bezahlte) Führungskräfte eingespart und damit die Zahl der Organisationsentscheidungen verringert werden kann; schmale Kontrollspannen dagegen bewirken „steile" Hierarchien, verbunden mit höherem Personalaufwand bei gleichbleibendem oder sogar geringerem Volumen an Bankmarktleistungen (gegenüber flacheren Hierarchien bei entsprechendem Leistungsvolumen).

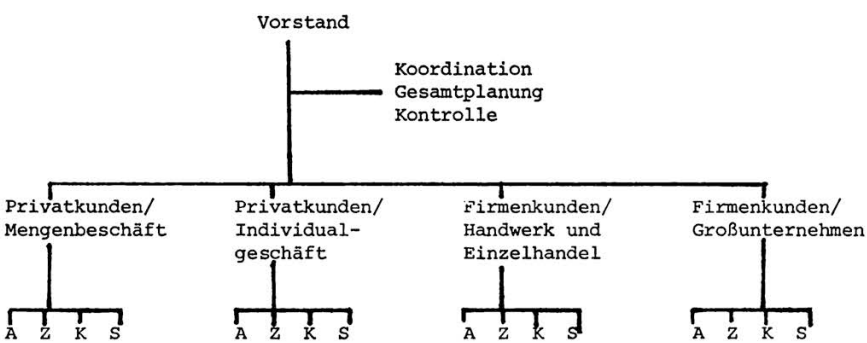
V. Konsequenzen für die Gestaltung bankbetrieblicher Organisationsstrukturen

In Anbetracht der Notwendigkeit, einerseits aus Gründen einer möglichst gleichmäßigen Kapazitätsauslastung die bankbetriebliche Produktionstätigkeit am Markt auszurichten, andererseits aus Gründen der Wirtschaftlichkeit den Personaleinsatz quantitativ und qualitativ zu verbessern, ging man in Theorie und Praxis daran, das Problem durch Abkehr von den ursprünglich im Bankensektor vorherrschenden klassischen Stab-Linien-Systemen zu lösen. Sowohl aus Kostengründen als auch im Sinne einer Mitarbeiterspezialisierung schienen sog. kundenorientierte Organisationsstrukturen für die spezifischen Verhältnisse von Bankbetrieben vorteilhaft zu sein. Der Grundgedanke dieser Konzeptionen besteht darin, die Nachfrager nach Bankmarktleistungen in Kundengruppen (z. B. Privatkundschaft/Mengengeschäft, Privatkundschaft/Individualgeschäft, Firmenkundschaft) zu differenzieren und die Organisationsstruktur entsprechend auszurichten (Abbildung 4). Der Vorteil derartiger Lösungen wird vor allem in der Vermeidung von Doppelbearbeitungen sowie der weitgehenden Ausschaltung von Informations- und Kommunikationsproblemen gesehen; die Betreuung und Befriedigung der Leistungsbegehren der Bankkunden erfolgt nämlich aus einer Hand. Eine Vielzahl von Entscheidungen, die die Kapazität bei produktorientierter Organisationsstruktur ansonsten belasten würden, entfällt bei kundenorientierter Bankorganisation; die Effizienz der Organisation

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

könnte damit zweifellos erhöht werden. Gleichzeitig würde man das Problem des Kapazitätsausgleichs bei Beschäftigungsschwankungen besser in den Griff bekommen (Beispiel: Schwankende Nachfrage der Privatkundschaft im Konsumentenkredit oder Zahlungsverkehr kann durch flexiblen Einsatz z. B. in der Anlageberatung oder bei sonstigen Bankdienstleistungen aufgefangen werden). Damit wäre auch das Problem der zeitweiligen qualitativen Unterbeschäftigung von Mitarbeitern, das bei produktorientierten Organisationsstrukturen zwangsläufig immer wieder auftritt, weitgehend gelöst (siehe dazu *Benölken* u. a.): Der Einsatz der Mitarbeiter erfolgt entsprechend der an sie zu stellenden qualitativen Anforderungen, was eine gezielte und verbesserte Vorbereitung der Mitarbeiter auf die von ihnen durchzuführenden Aufgaben durch adäquate Ausbildung ermöglicht. Zweifellos trägt dies gleichermaßen zu einem erfolgreichen Einsatz des Mitarbeiters wie zur Stärkung seiner Motivation bei.

Da mit dem Einsatz von Mitarbeitern, die auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Zielgruppen spezialisiert und angemessen qualifiziert sind, das Sicherheitsrisiko für den Bankbetrieb vermindert wird, könnte auch die Kontrollspanne vergrößert und damit die Hierarchie abgeflacht werden, was sicherlich kostenmäßig zu Buche schlagen würde. Unter Umständen könnte bei wachsendem Geschäftsvolumen und dadurch ausgelöstem Zuwachs an Mitarbeitern deshalb auf die Etablierung einer zusätzlichen Führungsebene verzichtet werden.



A --- Anlageleistungen
K --- Kreditleistungen
Z --- Zahlungsverkehrsleistungen
S --- Sonstige Leistungen

Abbildung 4: Kundengruppenorientierte Bankorganisation

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Der Realisierung einer streng kundengruppenorientierten Organisationsstruktur steht allerdings das Problem entgegen, daß eine exakte Isolierung der Kundengruppe in der Praxis nicht möglich ist, sondern wegen beispielsweise atypischen Kundenverhaltens Überschneidungen auftreten können.

Eine Lösungsmöglichkeit sieht *Wielens* (1977, 61 ff.) in der kundenproblembezzogenen Spartenorganisation, die Elemente der kundengruppenorientierten Organisationsstruktur mit der produktbezogenen Spartenorganisation vermischt: Hier bestehen beispielsweise neben stärker produktbezogenen Abteilungen (Divisions für das Emissions-, Auslands- und Vermögensverwaltungsgeschäft), die kundenbezogenen Divisions „Mengengeschäft" und „Firmengeschäft", was den fallweisen Einsatz von Mitarbeitern aus den zuvor genannten Abteilungen erforderlich macht. Um jeder der so gebildeten Abteilungen (Teilbanken) eine selbständige Verwaltung zu ersparen, ist die Bildung einer zusätzlichen selbständigen „Dienstleistungsgruppe des Betriebsbereichs" vorgesehen, deren organisatorische Einordnung ebenso unklar bleibt wie der organisatorische Aufbau der Gesamtorganisation einschließlich der Führungsinstanzen, zumal es *Wielens* bedauerlicherweise unterläßt, seine Vorstellungen in einem Organigramm niederzulegen. Eine Beurteilung des Vorschlages von *Wielens* hinsichtlich der (Personal-)Wirtschaftlichkeit ist daher mangels Kenntnis der vorgesehenen Führungsebenen und des daraus resultierenden hierarchischen Aufbaues nicht möglich. Da produktorientierte Spartenorganisationen erfahrungsgemäß jedoch des „Einzugs" jeweils einer zusätzlichen Führungsebene (der diversen Divisions- und/oder Produktmanager) sowie zusätzlicher Stäbe für die Divisions und einer eigenen Dienstleistungsabteilung (siehe oben) bedarf, ist diese Organisationsform — selbst wenn die Divisions als Profit Center geführt sein sollten — unter Wirtschaftlichkeitsaspekten ungünstiger zu beurteilen als die rein kundengruppenorientierte Organisation. Insbesondere führen kundenproblembezogene Organisationen der oben beschriebenen Art zu steileren Hierarchien und erfordern zur Erreichung der Gesamtzielsetzungen — in Anbetracht der weitgehenden Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenzen auf die Divisions — einen erheblichen Koordinationsaufwand und die Bereitstellung zusätzlicher Stellen für die Koordination. Dies bedeutet, daß bei wachsenden Betriebsgrößen die Schaffung zusätzlicher Führungsebenen schon bei geringerer Betriebsgröße als im Falle der Realisierung kundengruppenorientierter Organisationsstrukturen notwendig werden wird und damit Be-

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

mühungen zur Reduzierung des Personalaufwands weitgehend ohne Erfolg bleiben müssen.

Auch der Vorschlag, ein Controlling-System als integrierendes Führungsinstrument zur Effizienzsteigerung in kundenorientierte Organisationsstrukturen einzugliedern oder der Organisation überzustülpen (*Wielens*, 1980), scheint nicht das geeignete Mittel zu sein, die Zielsetzung einer Reduzierung des Personalaufwands bzw. einer Steigerung der Personalwirtschaftlichkeit zu verwirklichen. Dies schon deshalb, weil damit sicherlich eine Personalmehrung verbunden und zudem in der vorgeschlagenen Form latent die Gefahr gegeben ist, durch einen „Staat im Staate" der (weiteren) Bürokratisierung den Nährboden zu bereiten.

Über durchgeführte Umorganisationsmaßnahmen in Richtung auf kundenorientierte Organisationsstrukturen sind bisher noch keine Ergebnisse veröffentlicht worden, so daß hinsichtlich Erfolg oder Mißerfolg derartiger Maßnahmen auch kein fundiertes Urteil möglich ist. Zieht man aber in Betracht, daß sich Bank B im Jahre 1970 eine kundenorientierte Niederlassungsstruktur gegeben hat (siehe *Starck / Zeidler*, 255) und nach sieben bzw. acht Jahren auch für den externen Bilanzanalysten Erfolge hinsichtlich einer dauerhaften Erhöhung der Personalwirtschaftlichkeit erkennbar sein müßten, so ist dies nicht der Fall. Zwar zeigten sich in den Jahren 1973 und 1974 erhebliche Verbesserungen der Personalwirtschaftlichkeit (Tabelle 3) trotz Zunahme der Mitarbeiterzahlen gegenüber 1970, aber schon 1975 ist eine sprunghafte Verschlechterung der Personalwirtschaftlichkeit (trotz geringfügiger Abnahme der absoluten Mitarbeiterzahl) von 16,02 % (1974) auf 27,47 % festzustellen, die sich 1976 abgeschwächt fortsetzte (29,17 %) und 1977 sowie 1978 trotz geringer Verbesserung noch immer höher lag als im Jahr der Umorganisation. Dasselbe Bild ergibt sich hinsichtlich der Kennzahl „Personalaufwand in % des Geschäftsvolumens" (Tabelle 3).

Dieses Beispiel zeigt, daß Reduzierung der Zahl der Mitarbeiter und Umstellung auf eine kundenorientierte Organisationsform allein keine dauerhaft wirksamen Verbesserungen der Personalwirtschaftlichkeit nach sich ziehen wird, wenn es nicht gelingt, die Zahl der Organisationsentscheidungen und die Zahl der mit dieser Art Entscheidungen befaßten, höher bezahlten Mitarbeiter zu verringern. Dies kann aber nur dann der Fall sein, wenn auf Grund des oben Dargelegten Umorganisationen auf Verringerung der Zahl der Ebenen der Hierarchie und auf eine Abflachung der Hierarchie durch Verbreiterung der Kontrollspannen angelegt werden. Dieses Bemühen setzt aber gleichzeitig

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Tabelle 3: **Geschäftsvolumina, Beschäftigte, Personalaufwand, Betriebsleistung Personalaufwand in % des Geschäftsvolumens und Personalwirtschaftlichkeit für Bank B (1969 - 1978)**

Jahr	Geschäfts-volumen Mio. DM	Beschäftigte	Personal-aufwand Mio. DM	Betriebs-leistung Mio. DM	Personal-aufwand in % des Geschäfts-volumens	Personal-wirtschaft-lichkeit (%)
1969	22 100	21 445	383	1 334	1,73	28,71
1970	25 704	23 207	467	1 847	1,81	25,28
1971	28 397	23 649	519	1 936	1,82	26,80
1972	33 274	25 186	622	1 976	1.86	31,47
1973	39 749	25 188	700a)	3 186	1.76	21,97
1974	42 496	24 736	632	3 945	1,48	16,02
1975	48 609	24 410	921	3 352	1,89	27,47
1976	54 749	24 637	1 010	3 462	1,84	29,17
1977	63 165	25 139	1 063	3 846	1,68	27,63
1978	71 400	25 858	1 157	4 176	1,62	27,70

a) Sonderzahlung 30,6 Mio. DM.

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

voraus, daß auch in Bankbetrieben methodische Ansätze zur Begrenzung des Personalkostenanstiegs Anwendung finden, wie das in anderen Branchen längst geschieht (z. B. Globalsteuerung durch Vorgabe von Steigerungsbudgets oder bestimmter Stellenkegel; Detailsteuerung durch Arbeitsplatzbewertung, Personalbeurteilung u. ä.; siehe dazu auch *Besell / Reder; Benölken,* 53 ff.; *Rosenkranz; Arbeitskreis „Planungsprobleme in Banken"; Müller*).

Zur Durchführung derartiger Umorganisationen zur Verbesserung der Personalwirtschaftlichkeit, die im Regelfall einen Abbau effizienzhemmender bürokratischer Strukturen bedingt, empfiehlt sich in jedem Fall der Einsatz externer Berater, die unbefangen organisatorische Schwachstellen festzustellen in der Lage sind. Dasselbe gilt auch für den laufenden Vollzug, bei dem punktuelle Analysen erfolgen sollten, um das Entstehen bürokratischer und ineffizienter Strukturen von vornherein auszuschließen und um auf diese Weise zum dauerhaften Erfolg von Maßnahmen organisatorischer Art zur Verbesserung der Personalwirtschaftlichkeit trotz steigender Geschäftsvolumina beizutragen.

Literatur

Arbeitskreis „Planungsprobleme in Banken" der Schmalenbach-Gesellschaft: Studien zur Budgetierung der Personal- und Sachaufwendungen sowie Studien zur Organisation der Personalplanung. Köln 1976. — *Benölken,* H.: Langfristige Personalplanung im Kreditinstitut. Berlin 1976. — *Benölken,* H. u. a.: Kundenorientierung im Kreditgeschäft — auch betriebswirtschaftlich-organisatorisch sinnvoll? In: Sparkasse 1976, S. 145 - 148. — *Besell,* F. / H. *Reder:* Mittelfristige Personalplanung im Bankbetrieb. In: Die Bank 1978, S. 391 - 395. — *Bosetzky,* H.: Zur Erzeugung von Eigenkomplexität in Großorganisationen. In: Zeitschrift für Organisation 1976, S. 279 - 285. — *Blau,* P. M. / W. R. *Scott:* Formal Organizations. A Comparative Approach. Repr. London 1964. — *Eilenberger,* G.: Banken im Wettbewerb. Berlin 1975. — *Ders.:* Kontrollspanne. In: Personal-Enzyklopädie, Band II, München 1978, S. 398 - 401. — *Graicunas,* V. A.: Relationship in Organization. In: Papers on the Science of Administration, hrsg. von *L. Gulwick* und *L. Urwick,* New York 1937, S. 181 - 187. — *Hocke,* G.: Wirtschaftlicher Personaleinsatz in Bankbetrieben. Diss. Frankfurt am Main 1961. — *Lukatis,* I.: Strukturmerkmale der Führung in Betrieben des Kreditwesens. In: Bank-Betrieb 1972, S. 205 - 207. — *Mag,* W.: Grundfragen einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. 2. Aufl., Opladen 1971. — *Müller,* M.: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb. Bern 1976. — *Rosenkranz,* R.: Weiterhin schlechte Organisation und schlechter Kundendienst in Geldinstituten. In: bürotechnik 1976, S. 92 - 98. — *Schmalenbach,* E.: Großbankorganisation. In: ZfHF, V. Jg., 1910/11, S. 372 - 379. — *Starck,* S. / H. V. *Zeidler:*

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

Die Organisation der Dresdner Bank AG. In: Zeitschrift für Organisation 1976, S. 252 - 256. — *Wielens*, H.: Fragen der Bankorganisation. Frankfurt am Main 1977. — *Ders.*: Aufgabe und organisatorische Einordnung des Controlling in Banken. In: Die Bank 1980, S. 57 - 65. — Geschäftsberichte der Deutschen Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Bayer. Hypotheken- und Wechselbank, Bayer. Vereinsbank, Bank für Gemeinwirtschaft, Berliner Handels- und Frankfurter Bank, Vereins- und Westbank, Berliner Bank, Baden-Württembergische Bank.

Zusammenfassung

Wachsende Geschäftsvolumina als Problem der Unternehmenspolitik von Banken

Bankbetriebe haben in der Vergangenheit auf wachsende Geschäftsvolumina (als Ausdruck wachsender Betriebsgrößen) mit der Einstellung zusätzlichen Personals reagiert, was zwangsläufig zu entsprechenden Erhöhungen des Personalaufwands führte. Da aber andererseits der Abgeltung derartiger zusätzlicher Kosten — nicht zuletzt auf Grund sich ändernder gesamtwirtschaftlicher Voraussetzungen — über höhere Gebühren und Preise mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt sind, erscheinen Überlegungen dahingehend angebracht, wie steigende Geschäftsvolumina, insbesondere im Hinblick auf den Personalsektor, effizient zu bewältigen sind.

In Anbetracht der Besonderheiten bankbetrieblicher Produktionstätigkeit und der wesentlichen Determinanten des Personalaufwands kommen dafür vor allem organisationale Maßnahmen zur Lösung des Problems der begrenzten Entscheidungskapazität und des Problems der optimalen Kontrollspanne in Betracht. Als Konsequenz für die Gestaltung bankbetrieblicher Organisationsstrukturen ergibt sich, daß die Einführung neuartiger Organisationsformen nicht als alleinige und dauerhaft wirksame Therapie angesehen werden kann. Vielmehr bedarf es der laufenden Beobachtung der Entwicklung der Personalwirtschaftlichkeit (Verhältnis von Personalaufwand zur Betriebsleistung) als Frühwarnindikator und brancheninternem Vergleichsmaßstab. Für den Erfolg unternehmenspolitischer Maßnahmen in diesem Bereich kommt es entscheidend darauf an, die Zahl der Organisationsentscheidungen im Verhältnis zur Zahl der Objektentscheidungen zu verringern und die bankbetrieblichen Hierarchien abzuflachen. Dieses Bemühen setzt jedoch voraus, daß auch in Bankbetrieben methodische Ansätze zur Begrenzung des Personalkostenanstiegs Anwendung finden, wie dies in anderen Branchen bereits der Fall ist.

Summary

Growing Business Volumes as a Problem of Bank Management Policy

In the past, banks have responded to growing business volumes (as an expression of growing firm sizes) by engaging additional personnel, which necessarily entailed corresponding increases in personnel costs. But since,

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

on the other hand, there are more or less narrow limits to the covering of such additional costs — not the least reason being the changing macroeconomic conditions — by way of higher charges and prices, it would seem advisable to consider how rising business volumes can be coped with efficiently, especially with regard to the personnel sector.

In view of the peculiarities of bank production activities and the essential determinants of personnel costs, above all organizational measures must be taken into consideration for solving the problem of restricted decision capacity and the problem of the optimum range of control. As a consequence for the make-up of bank organizational structures it follows that the introduction of novel organizational forms cannot be regarded as the sole and permanently effective therapy. Instead, constant observation is necessary of the development of personnel effectiveness (ratio of personnel costs to output) as an early warning indicator and an internal standard of comparison within the banking business. For the success of management policy action in this area, it is of decisive importance to reduce the number of organizational decisions relative to the number of subject-matter decisions and to level off bank hierarchies. Any effort in this direction, however, requires that also in banks methodical approaches be used to limit the rise of personnel costs, as is already the case in other lines of business.

Résumé

L'envergure croissante des affaires en tant que problème de la politique d'exploitation des banques

Les entreprises bancaires ont par le passé réagi à la croissance de leurs volumes d'affaires (comme expression du gonflement de la taille des entreprises) par l'engagement d'effectifs supplémentaires, ce qui a forcément conduit à des augmentations correspondantes des coûts de personnel. Mais comme la couverture de ces coûts supplémentaires — notamment redevables à des conditions économiques globales mouvantes — par une augmentation des tarifs se heurte à des limites plus ou moins étroites, il semble opportun de réfléchir aux moyens de maîtriser l'envergure croissante des affaires, en particulier en ce qui concerne l'effectif.

Compte tenu des particularités de la production bancaire et des déterminantes prépondérantes du coût du personnel, ce sont surtout des mesures d'organisation qui devront être prises en considération pour résoudre le problème de la capacité décisionnelle réduite et le problème de la marge optimale de crontrôle. Il en résulte comme conséquence pour la définition des structures de l'organisation bancaire que l'introduction de nouvelles formes d'organisation ne peut être jugée la seule et durable thérapie efficace. Il y faut en outre l'observation permanente du développement de la rentabilité du personnel (relation du coût au rendement) comme indicateur précoce d'alarme et mesure de comparaison interne à la branche. Le succès d'actions de politique d'exploitation en ce domaine dépendra de la réduction du nombre

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/

de décisions d'organisation par rapport au nombre de décisions d'objet et du nivellement des hiérarchies bancaires. Cette tentative présuppose cependant que dans les entreprises bancaires également des évaluations méthodiques soient mises en application pour limiter la hausse des coûts de personnel, comme cela s'effectue dans d'autres branches.

DOI https://doi.org/10.3790/ccm.14.1.114 | Generated on 2025-07-27 02:38:45
OPEN ACCESS | Licensed under CC BY 4.0 | https://creativecommons.org/about/cclicenses/