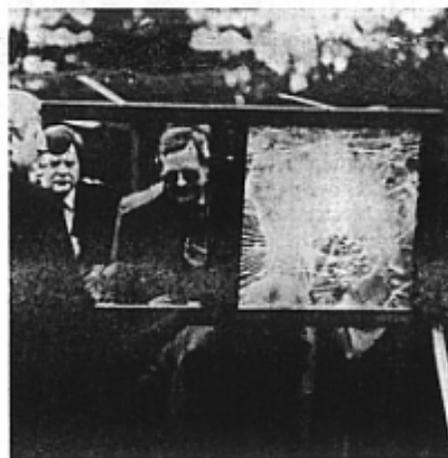




Hier wird demonstriert, daß eine 4 mm dicke Glasscheibe mit Sicherheitsfolie beklebt unter stärkster Schlagwirkung nicht zu zerstören ist. Die splitterbindende Wirkung der Folie nach Schlag und Steinwurf wird hier verdeutlicht (Werkfoto Haverkamp).

kung eine ungeschützte Glasscheibe schon nach wenigen Sekunden zerspringt, hält die folienbeschichtete Scheibe je nach Glasdicke zwischen 17 und 29 Minuten dem Feuer stand. Die Demonstrationen mit 4 mm Fensterglas ergaben keine Ergebnisse, die sich wesentlich von den vorhergehenden unterschieden.

Chaoten können im allgemeinen nur auf einem Wege ins Gebäude eindringen: durch die Fenster. Zur Zerstörung der Scheiben verwenden sie meist Steine und dann Molotow-Cocktails, mit denen sie in Sekundenschnelle Brand und Schrecken verbreiten. Die beschichtete Scheibe gibt den notwendigen Schutz gegen Durchbruch. Herumfliegende Splitter können in Schulen, Krankenhäusern, Büros und sonstigen der Öffentlichkeit zugänglichen Räumen verheerende Folgen hinterlassen. Auch den im Zusammenhang mit Krawallen erfolgenden Blitzeinbrüchen durch Schaufensterscheiben kann man wirkungsvoll mit der Folie begegnen. Die Scheiben fallen bei Schlag und Steinwurf nicht mehr in sich zusammen. Auch der schnelle Raub mit dem Glasschneider wird verhindert.



Die Wirkung nach einer Sprengkörperexplosion: Die linke Scheibe war nicht geschützt und ist bis auf kleine Reste aus der Halterung herausgerissen. Die Splitter fliegen weit in der Gegend herum. Die rechte Scheibe war mit Folie versehen und geschützt. Sie hat zwar ihre Transparenz verloren, ein Einstieg in den Raum hinter der Scheibe ist jedoch auch nach Sprengung nicht möglich (Werkfoto Haverkamp).

bereits für den Verband der Sachversicherer stattgefunden habe. Sie diene dazu, eine Basis zu schaffen für vom Verband aufgestellte Richtlinien bei Verwendung und Versicherung der Folie. Diese kommenden Richtlinien sollen einmal für die Anwender eine Grundlagenbeurteilung bringen und für die Versicherer eine Basis für die Risikobeurteilung schaffen.

Die nachfolgende Demonstration erwies sich als eindrucksvoll. Die vorher im Vortrag aufgestellten Sicherheitsmaximen wurden bestätigt. Eine besondere Beachtung fand die Demonstration mit einer 6 mm dicken Schaufensterscheibe, die mit PROFILON PLUS geschützt war. Es wurde der Versuch unternommen, die Scheibe durch Sprengung zu zerstören. Die Scheibe war zwar hinterher stark zersplittert, ließ aber immer noch keinen Durchbruch zu (siehe auch Photo). Die ungeschützte Scheibe zum Vergleich war bis auf einige Reste völlig zerstört.

Das gleiche Experiment mit einem Molotow-Cocktail vorgenommen führte zu der gleichen Schutzwirkung. Während unter Feuereinwir-

## Kundenorientierte Bankorganisation III

### Organisation im Kreditgeschäft

Von Dr. Heinz Benölken/Heinz Wings

Bei der Realisierung marktorientierter Organisationsprinzipien in der Regionalbank bereite dem Team insbesondere die Einbeziehung des Kreditgeschäfts große Schwierigkeiten. Eine wesentliche Ursache lag darin, daß auch seitens der Geschäftsleitung psychologische Hemmnisse bestanden, diesen „hochsensiblen“ Teil der Aufbauorganisation in eine generelle Neuorganisation einzubeziehen und ihn damit in seiner „Exklusivität“ in Frage zu stellen.

#### ● Teilprojekt: Marktorientierte Kreditorganisation im Privatkundenbereich

Ein marktorientiertes Leistungsangebot an die Privatkundschaft muß von der Bankleistung „Kontoführung“ ausgehen, da diese üblicherweise den Gegenstand der Primärnachfrage bildet. Im Rahmen der Einbeziehung des Kreditgeschäftes muß es das Ziel sein, die Kontoführung (neben der Einbeziehung des Passiv- und Dienstleistungsgeschäfts) sukzessive durch Kreditleistungen anzureichern, etwa in der Reihenfolge Dispositionskredit, Anschaffungsdarlehen, Wohnungsbaufinanzierung. So wird die Bankleistung „Kontoführung“, wie sie im Rahmen einer spartenbezogenen Aufbauorganisation isoliert angeboten würde, schrittweise zur universellen Beratung der Kundengruppe Privatkundschaft erweitert. Hand in Hand mit der Einbeziehung des Kreditgeschäftes in das Leistungsangebot muß eine weitgehende Delegation von Kompetenzen im Kreditgeschäft einhergehen: In der Praxis besteht weitgehend Übereinstimmung darüber, daß – soweit wirtschaftlich sinnvoll – die Kundenbetreuung der Privatkundschaft im Kreditgeschäft wegen des Vorteils der Orts-

und Kundennähe aufgaben- und entscheidungsbezogen auf mittlere und größere Geschäftsstellen dezentralisiert werden sollte. Die Leiter von „Minizweigstellen“ sollten wenigstens dazu qualifiziert sein, Dispositionskredite und Anschaffungsdarlehen zu „verkaufen“ sowie eine einführende Beratung im Wohnungsbaukreditgeschäft durchzuführen.

Diese Auffassung machte sich auch das Projektteam zu eigen, da so auch für die Regionalbank etwa die absatzpolitische Situation hergestellt werden könne, wie sie vor allem für kleinere und mittlere Genossenschaftsbanken kennzeichnend ist: Daß „vor Ort“ mit kurzen Entscheidungswegen Entscheidungen sehr schnell getroffen werden können.

#### ● Teilprojekt: Marktorientierte Kreditorganisation für den Bereich Firmenkundschaft

Im Unterschied zum Privatkundengeschäft, in dem die Kontoführung als Primärnachfrage anzusehen ist und Leistungen im Kreditgeschäft ergänzenden Charakter haben, stellt im Firmengeschäft das Kreditgeschäft, und zwar insbesondere der Kontokorrentkredit, die Primärnachfrage dar. Hier bietet es sich deshalb an, ausgehend von der Kreditberatung eine weitergehende Universalisierung des Leistungsangebots an die Zielgruppe gewerbliche Kunden dadurch zu erreichen, daß die Firmenkundenberater sukzessive auch kompetente Gesprächspartner für das Passiv- (Termineinlagen!) und Dienstleistungsgeschäft und für sogenannte komplementäre Finanzierungsleistungen, wie Leasing, Factoring und Beteiligungsfinanzierungen, werden. Das gilt auch

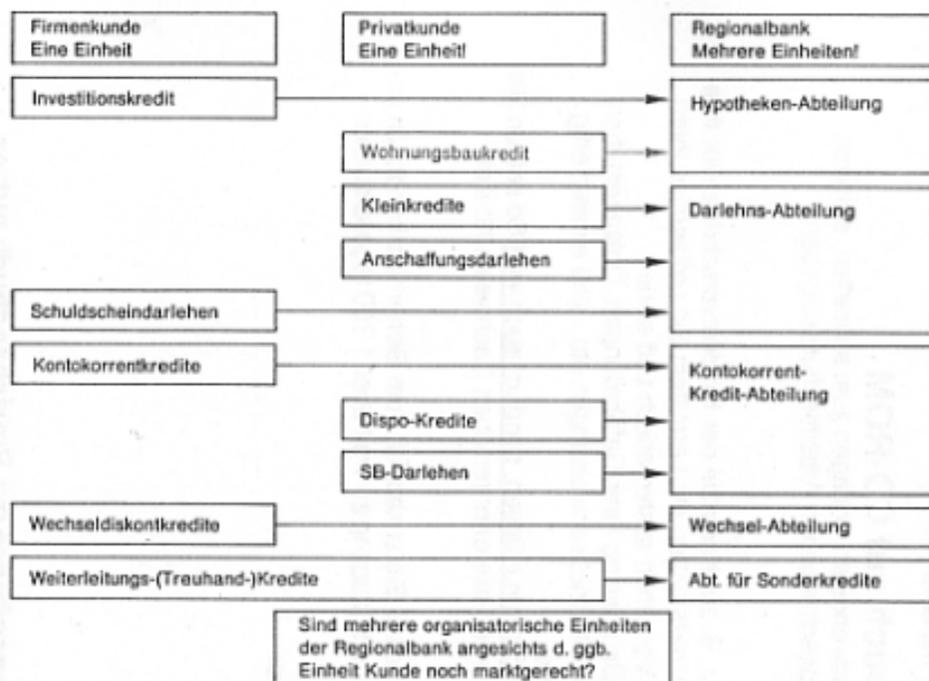


Abb. 1: Spartenorganisation im Kreditgeschäft

Angesichts der historisch gewachsenen Struktur ist es sich an, das Gesamtprinzip „Kreditorganisation“ in Sondergruppen, die Fallgruppen z. z. zulegen.

für die Einbeziehung des Auslandsgeschäfts in die universelle Firmenkundenbetreuung sowie – im Sinne einer Anlaufstelle – für die Beratung dieser Zielgruppe in privaten Geld- und Vermögensangelegenheiten (insbesondere unter Berücksichtigung steuerlicher Aspekte).

Die Erkenntnis hatte sich auch im Projektteam schon weitgehend durchgesetzt, daß zwar der Firmenkundenbetreuer nicht den „Spezialisten“ z. B. im Leasinggeschäft oder in der Vermögensberatung ersetzen kann und ihn auch nicht ersetzen sollte, daß er aber eine Brückenschlagfunktion zu diesem hin hat, die er nur dann ausüben kann, wenn er die damit verbundenen Problemstellungen erkennt und von der Fachkompetenz her eine sogenannte „Einführungsberatung“ abdecken kann.

Für die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen im Rahmen des Firmenkundenge-

schäfts auf Filial- und Zweigstellenmitarbeiter gelten zwar grundsätzlich die gleichen Überlegungen wie im Privatkundengeschäft, doch wollte das Team die Grenzen hier etwas enger ziehen; denn je nach Geschäftsstruktur einer Zweigstelle stellt sich hier mit besonderer Intensität die Frage der Wirtschaftlichkeit: Rechtfertigt es das Kundenpotential einer Geschäftsstelle, in der Zielgruppe gewerbliche Kundschaft einen oder mehrere Mitarbeiter für die Betreuung von Firmenkunden „vorzuhalten“, oder besteht eher die Gefahr, daß deren einmal erworbene fachliche Kenntnisse dadurch „verkümmern“, daß sie aufgrund der gegebenen Kundenstruktur primär im Bereich der Privatkundschaft tätig sind? Andererseits würde es dem Prinzip der Marktorientierung widersprechen, wenn nicht – auch an kleineren Geschäftsstellen – zumindest der Leiter für die gewerbliche Kundschaft in Grenzen akquisitorische Funktionen haben würde.

### • Ein Grundmodell für die marktorientierte Kreditorganisation

Aus den vorstehenden Überlegungen heraus entwickelte das Team ein Grundmodell für eine marktorientierte Kreditorganisation, das drei Alternativen beinhaltet, in denen die Funktionen

- „Kundenbetreuung“ (incl. Kreditbewilligungsentscheidung),
- „Kreditbearbeitung“ und
- „Planung, Organisation und Überwachung“

hinsichtlich ihres möglichen (horizontalen und vertikalen) Zentralisations- bzw. Dezentralisationsgrades miteinander kombiniert werden. Daraus wurden drei „reine Typen“ einer marktorientierten Kreditorganisation entwickelt, die in umseitiger Abbildung 2 dargestellt sind. Die Grundtypen unterscheiden sich in folgenden Punkten:

- **Lösung A** stellt konsequent auf die wesentlichen Ziele der Marktorientierung ab: Sie ist gekennzeichnet durch

- spartenübergreifende, dezentrale und ortsnahe Kundenberatung,
- dezentrale Entscheidungskompetenzen,
- Trennung von Kundenberatung und Kreditbearbeitung und
- dezentrale Bearbeitung der sogenannten Routinekredite (Anschaffungsdarlehen).

Diese Lösung dient besonders der flächendeckenden Realisierung der Prinzipien der Marktorientierung und erfordert entsprechend qualifizierte Mitarbeiter auch im Filialbereich, die im Kreditgeschäft ausgebildet sind. Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkte werden nicht berücksichtigt.

- Die **Lösung B** sieht vor, daß zwar die Privatkundschaft wie in der Lösung A dezentral betreut wird, die Firmenkundenbetreuung hingegen an der Hauptstelle (bzw. an Kopfstellen) zentralisiert wird.

- Die **Lösung C**, die man auch als „Team-Lösung“ bezeichnen kann, unterscheidet sich

von den „reinen“ Lösungen A und B dadurch, daß die Funktionen Verkauf und Bearbeitung im Firmenkreditgeschäft organisatorisch in einer Stelle zusammengefaßt sind. Lösung C kann sowohl zentral als auch dezentral (z. B. bei Filialdirektionen) praktiziert werden.

Analog zum Realisierungsprojekt Kundenhaltenorganisation verfolgte das Projektteam auch im Kreditgeschäft das Ziel, durch Aufzeigen der wesentlichen Kriterien und daraus resultierenden möglichen Konsequenzen die Entscheidung der Geschäftsleitung über die anzustrebende(n) Alternative(n) der Kreditorganisation umfassend vorzubereiten. Diesem Ziel diente auch der Entwurf der umseitig dargestellten Entscheidungstabellen (Abb. 3/3a). Dabei wird a priori klar, daß entsprechend den strukturellen Gegebenheiten des Hauses im Filialbereich nur eine „Mischlösung“ realisierbar sein würde.

### • Lösungsansatz zur Schnittstellenproblematik

Die grundsätzliche Funktionstrennung von kundenberatenden Tätigkeiten einschließlich der Kreditbewilligungskompetenzen einerseits und weiterarbeitenden Tätigkeiten andererseits als wesentliches Gestaltungsmerkmal einer marktorientierten Absatzorganisation warf insbesondere im Kreditgeschäft die Frage nach der Schnittstelle zwischen „Markt“ und „Betrieb“ auf. Hier geht es darum, daß keine Informationsverluste eintreten, Doppelarbeiten vermieden werden.

Die Bedeutung der Schnittstellenproblematik war vom Projektteam bereits frühzeitig erkannt worden. Es schlug deshalb vor, mit Hilfe moderner Organisationsverfahren und -techniken (z. B. grafische Beschreibung, Folgestruktur) die typischen Arbeitsabläufe zu gliedern und die Einzelaufgaben im Arbeitsablauf („Elemente“) auf die entsprechenden Aufgabensträger (z. B. Kundenberater, Sachbearbeiter, Kontrolleur, Entscheidungsträger) so zu verteilen, daß eine störungsfreie Ablauforganisation gewährleistet ist.

Kundenzentrierte Organisationsformen - unter Einbeziehung des Kreditgeschäftes -	Mitarbeiterbereich	Sachbereich	Steuerungsbereich
Lösung A	Dezentrale Stellen	Dezentrale Firmenkundenbetreuung inkl. Kreditgeschäft	Dezentrale Bearbeitung der Routine-(Privat-)kredite
	Zentrale Stellen		Zentrale Bearbeitung der - speziellen Privatkredite, - Firmenkredite, ggf. Übergliederung nach dem Sach- oder dienstleistungsspezifischen Kriterien (Sonderkredite usw.)
Lösung B	Dezentrale Stellen	Dezentrale Firmenkundenbetreuung inkl. Kreditgeschäft	ggf. dezentrale Bearbeitung der Routine-(Privat-)kredite
	Zentrale Stellen	Zentrale Firmenkundenbetreuung inkl. Kreditgeschäft	Zentrale Bearbeitung der - Privatkredite (ggf. nur spezielle), - Firmenkredite, ggf. Übergliederung nach dem Sach- oder dienstleistungsspezifischen Kriterien (Sonderkredite usw.)
Lösung C	Dezentrale Stellen	Dezentrale Firmenkundenbetreuung inkl. Kreditgeschäft	
	Zentrale Stellen	Zentrale Firmenkundenbetreuung inkl. Kreditgeschäft durch „Teams“, z. B. bestehend aus - Firmenkundenbetreuer als Teamleiter - Kreditfachbearbeiter - Assistent - Hilfspersonal	Zentrale Planung, Organisation und Überwachung der Unternehmensaufgaben inkl. Kreditgeschäft

Abb. 2: Grundmodelle einer marktorientierten Kreditorganisation

Gestaltungsalternative	Produktorientierung	Universalkreditfachbearbeitung		Kundenbetreuung
		einschließlich Konsumentenkredite	Konsumentenkredite bündeln/beraten in der Kassenhalle	
Übermittlichkeit	J. Kunde muß zwischen Sparten (Aktiv/Passiv) und Produkten (Kredit-/Anschaffungst.) unterscheiden können. J. sehr viel Weiterleitung	J. K. mit J. nur noch inner zwischen den Sparten unterschieden können J. viel Weiterleitung zwischen den Sparten	o Privatkunde geht in der Regel zum Universalbetreuer o Weiterleitung nach bürgerl. u. Gesch. kl. o Die Vielzahl der Privatkunden hat nur noch eine Anlaufstelle = Universalbetreuer (Ausnahme Hypotheken)	Die Betreuungsguppe ist der einzige Orientierungspunkt teilweise Verteilung des Kunden
Wenig Anlaufstellen	J. mit jeder Kreditart zu einem einzigen Sachbearbeiter	J. Die Kunden müssen noch immer zwei Stellen anlaufen: Universalbetreuer Kreditbetreuer	o immer noch Routinekredite (Hypotheken) o keine Produktbündelung o weniger Spartenkredite	grundsätzlich nur eine Anlaufstelle
Qualifizierte Beratung	* Spezialisierte/rassist bezüglich des Produktes J. Produktkenntnis J. Spartenkenntnis	J. durch Konsumentenkredite zu wenig Zeit für qualifiziertere Kreditberatung o keine Produktbündelung o Spartenkenntnis	o beim Universalbetreuer kaum Einzelberatung, da der Privatkunde bekannt ist	Spezialisierte/rassist bezüglich Zielgruppe zielgruppenrechtliches Angebotswesen kein Spartendenken
Schnelle Abwicklung	J. jeder Sachbearbeiter muß sich neu einstellen, wenn derselbe Kunde verschiedene Kreditarten nachfragt	o bei Konsumentenkrediten noch immer zusätzl. Einzelberatung		umfangreiche Kundenkenntnis beim Kundenbetreuer
Direktion	J. Kunde muß sich bei mehreren Sachbearbeitern „vermitteln“ J. Kunde kann auf dem Weg zur Kreditabteilung gehen werden	J. Kunden müssen sich noch immer zweimal „vermitteln“ J. Kunde kann auf dem Weg zur Kreditabteilung gehen werden	o Privatkunden brauchen den Kreditwunsch nur ihrem Berater vorbringen o nicht erkennbar, welches Geschäft der Kunde abwickelt	Jeder Kunde trägt seinen Kreditwunsch nur seinem Berater vor nicht erkennbar, welches Geschäft der Kunde abwickelt
Aufbau persönl. Beziehungen	J. Der Kunde geht zu fremden Kreditfachbearbeitern J. nicht geeignet für Kundenbeziehung	o Kunde geht immer zum selben Kreditfachbearbeiter J. alle Kunden wegen Spartenorientierung für Kundenbeziehung weniger gut geeignet	o Privatkunden zu einem Universalbetreuer o Kreditbetreuer wegen Spartenorientierung für Kundenbeziehung weniger gut geeignet	gute persönliche Beziehungen zwischen Kunde und Berater Kundenbeziehung ist Bestandteil der Kundenbetreuung
Anpassbarkeit	J. Schwächenhaft bei vielen Privatkunden	J. Schwächenhaft bei vielen Privatkunden	o Beratungspersonal und Umgebung bekannt o fundierendere Ausstattung der Beratungsmittel erforderlich	Anpassbar und Umgestaltbar des Kundenbetreuers sind bekannt fundierendere Ausstattung der Beratungsmittel erforderlich

Abb. 3: Entscheidungshilfen zur marktorientierten Neuorganisation im Kreditgeschäft

Ziele aus der Sicht der Regionalbank	Produktorientierung	Universalkreditbearbeitung		Kundenbetreuung - spartenübergreifend - zielgruppenorientiert
		einschließlich Konsumentkredite	Konsumentkredite b. Universalbanken in der Kassenhilfe	
Alternierung der Beziehungen	J. Kreditbearbeiter nur Fachmann für ein Produkt J. cross-selling nicht möglich J. persönliche Beziehungen nur zwischen Kunden	J. Kreditbearbeiter nur Fachmann für Kredite J. cross-selling nicht möglich J. geringe persönliche Beziehungen wegen vieler Privatkunden	J. Kreditbearbeiter nur Fachmann für Kredite J. cross-selling nur beim Universalbanker J. gute persönliche Beziehungen in beiden Bereichen möglich	• Betreuer ist Verkäufer aller Sparkassenprodukte • gutes cross-selling bei jedem Betreuer • sehr gute persönliche Beziehungen durch häufigen Kontakt
Image	J. Mitarbeiter werden von Kunden als „Bankberater“ angesehen	J. Mitarbeiter werden von Kunden als „Bankberater“ angesehen	J. hohes Ansehen der Universalbanker bei Privatkunden; Finanzkunden können kaum spartenübergreifend beraten werden	• hohes Ansehen der Kundenbetreuer, da sie spartenübergreifend beraten können
Mitarbeiterqualifikation	• Differenzierung nach Produktverhältnissen	J. Differenzierung weder nach Produkten noch nach Zielgruppen („qualitative Untereinstufung“)	J. Differenzierung nach spartenbezogener Universalbank-Sachbearbeitung (LJ) und spartenübergreifender Betreuung der Zielgruppe Privatkunden (L1)	• Differenzierung nach den Erfordernissen der Zielgruppen
Wirtschaftlichkeit	J. besondere Außenkontaktsituation (Verrechnungsgang)	J. besondere Außenkontaktsituation • geringerer Personalaufschlag	J. besondere Außenkontakte im Fremdkundengeschäft erforderlich • geringerer Personalaufschlag	• keine zusätzlichen Mitarbeiter für das Außendienst erforderlich • geringerer Personalaufschlag
Rationalisierungsmaßnahmen	J. Kommunikationsprobleme bezüglich Kunde J. Doppelarbeiten, wenn Kunde mehrere Produkte benötigt • keine besondere Regelung der Folgenbearbeitung	• weniger Kommunikationsprobleme (Befürchtung als Einzelk.) • Doppelarbeiten beim Konsument der Kunden • besondere Koordination der Folgenbearbeitung	• Kommunikationsprobleme nur noch bei Geschäftskunden und Hypotheken • kaum Doppelarbeiten • besondere Koordination der Folgenbearbeitung	• keine Kommunikationsprobleme bezüglich Kunde • keine Doppelarbeiten • besondere Koordination der Folgenbearbeitung
Flexibilität	J. schnelles Reaktionsvermögen auf konjunkturelle Änderungen (Beispiel: Hypotheken)	J. schnelles Reaktionsvermögen bei allgemeinen Rückgang der Kreditnachfrage	J. Ausgleich im Privatkundengeschäft (Komplexion geringer, Kreditbearbeitung durch vermehrte Anlageberatung)	• Komplexionsmöglichkeiten durch aktives Verkaufserhalten bei allen Betreuern (spartenübergreifende Produktanbahnung)
Sicherheit	J. umfassende Kenntnisse über den Kunden kaum möglich	• Kunde ist mit vollem Engagement bekannt	• zusätzliche Kundenkenntnis beim Universalbanker	• beste Kenntnisse bezüglich Kunde und Branche beim Betreuer • minimale Risiken

J. Ziel wird nicht erreicht    • Ziel wird zum Teil erreicht    • Ziel wird erreicht

Abb. 3a: Entscheidungshilfen zur marktorientierten Neuorganisation im Kreditgeschäft

## Das Abkommen über den Lastschriftverkehr

### Die aktualisierte Fassung

Das seit dem 1. Januar 1964 gültige „Abkommen über den Lastschriftverkehr“ ist von den im Zentralen Kreditausschuß zusammengeschlossenen Spitzenverbänden des Kreditgewerbes, der Deutschen Bundespost und der Deutschen Bundesbank überarbeitet und zum 1. Juli 1982 in einer aktualisierten Fassung wirksam geworden. Mit dem nachfolgenden Beitrag soll ein Überblick über die für die Bankpraxis wesentlichen Änderungen gegeben werden.

#### Allgemeines

Das Lastschriftabkommen regelt wie bisher lediglich das Rechtsverhältnis und die technischen Einzelheiten zwischen den am Lastschriftverfahren beteiligten Kreditinstituten. Es regelt somit nicht die Rechtsverhältnisse zwischen den Scheckeinreichern und den ersten Inkassostellen und die Rechtsverhältnisse zwischen den Zahlungspflichtigen und den Zahlstellen. Dies bedeutet jedoch nicht, daß das Lastschriftabkommen für diese Rechtsverhältnisse völlig ohne Bedeutung ist. So hat der Bundesgerichtshof in einem der ersten Urteile zum Lastschriftverfahren vom 28. Februar 1977 (WM 1977, 1042) bemerkt, daß das Lastschriftabkommen im Rahmen des zwischenbetrieblichen Giroverhältnisses Schutzpflichten zugunsten Dritter, also auch zum Zahlungspflichtigen und zum Zahlungsempfänger, entfaltet.

Die Rechtsverhältnisse zwischen den Zahlungsempfängern und den ersten Inkassostellen werden aber unabhängig davon vorrangig durch die Inkassovereinbarungen für das Ein-

zugsermächtigungs-Verfahren und das Abbuchungsauftrags-Verfahren geregelt, deren Mustertexte von den Vertragspartnern des Lastschriftabkommens in Anlehnung an die geänderten Bestimmungen dieses Abkommens ebenfalls überarbeitet worden sind. Der Sparkassenbereich hat ergänzend „Sonderbedingungen für den Lastschriftverkehr“ erarbeitet, die neben den Rechtsverhältnissen Zahlungsempfänger - erste Inkassostellen auch die Rechtsverhältnisse Zahlungspflichtige - Zahlstellen regeln sollen. Diese „Sonderbedingungen“ gelten jedoch nur, soweit es sich bei den Zahlungsempfängern um Sparkassenkunden handelt. Auch sind aus diesen Sonderbedingungen keinerlei Folgen abzuleiten für das Rechtsverhältnis zwischen den Sparkassenkunden und anderen Banken.

#### Schriftformerfordernis für die Einzugsermächtigung

Wie das bisherige Lastschriftabkommen kennt auch das aktualisierte Abkommen sowohl das Einzugsermächtigungs-Verfahren als auch das Abbuchungsauftrags-Verfahren. Wie bisher müssen in beiden Verfahren zunächst der Zahlungspflichtige und der Zahlungsempfänger eine Vereinbarung darüber treffen, daß eine fällige Forderung mittels Lastschrift eingezogen werden soll. Während jedoch im bisherigen Einzugsermächtigungs-Verfahren die Einzugsermächtigung auch mündlich erteilt werden konnte, muß der Zahlungspflichtige dem Zahlungsempfänger die *Einzugsermächtigung* in Zukunft *schriftlich* erteilen (Abschn. I Nr. 1a Abkommen).