

# Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftspolitik

Von Ludwig Mülhaupt, Münster/W.

I. Die grundsätzlichen Aufgaben und Probleme einer Bankkostenrechnung — 1. Die Leistungserstellung im Bankbetrieb und ihre Auswirkungen auf die Kosten- und Erlösrechnung — 2. Die Kosten der Kreditbank und ihr Verhalten — a) Die Kosten des finanziellen Bereichs — b) Die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs — 3. Ist die Anwendung der Vollkostenrechnung für die Geschäftspolitik einer Bank sinnvoll? — II. Die Bankkostenrechnung als Kombination von Zinsspannen- und kurzfristiger Erfolgsrechnung — A. Die Situation in der Praxis — B. Die Bedarfsspannenrechnung als Hilfsmittel für die Planung der Geschäftspolitik — 1. Die Planung der Preisuntergrenze im Kreditgeschäft — a) Die Komponenten der Preisuntergrenze — b) Die Planung der Preisuntergrenze für einen zusätzlichen Kredit — (1) Darstellung — (2) Die Problematik dieser Kalkulationsmethode — c) Die Planung der Preisuntergrenze für eine Gruppe von Debitoren — (1) Die Planung bei konstantem Bilanzvolumen — (2) Die Planung bei erwarteter Erweiterung des Bilanzvolumens — 2. Die Planung des für die Deckung der Nichtzinskosten notwendigen Bilanzvolumens. — Zusammenfassung.

Die Kostenrechnung in Banken beschäftigt Wissenschaft und Praxis seit langem, ohne daß eine befriedigende Lösung der Probleme gelungen wäre. Insbesondere seit Aufhebung der Zinsbindung, dem teilweisen Abbau der Steuerprivilegien für einzelne Bankengruppen und infolge des größeren Gewichts, das dem technisch-organisatorischen Bereich in der letzten Zeit zukommt, ist die Frage der Kostenrechnung in Kreditinstituten besonders aktuell geworden. In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, warum die Banken der Kostenrechnung bisher so geringe Aufmerksamkeit geschenkt haben und welchen Problemen diese Rechnung in Banken begegnet. Ferner soll gezeigt werden, wie diejenigen Institute, die überhaupt noch keine Anstrengungen auf diesem Gebiet unternommen haben, mit relativ einfachen Mitteln die Deckung der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs planen und die für ihre Geschäftspolitik notwendigen Informationen gewinnen können. Dabei ist sich der Verfasser des behelfsmäßigen Charakters seiner Rechnung ebenso bewußt wie der Tatsache, daß die von ihm vorgeschlagene

Rechnung über die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung im Bankbetrieb nichts aussagt. Wegen ihrer Einfachheit und weil sie auch vom kleinsten Institut ohne nennenswerte zusätzliche Kosten durchgeführt werden kann, hält er sie zumindest für den Anfang für zweckmäßiger als manchen komplizierten Kostenrechnungsvorschlag, mit dem die Praxis nichts anfangen kann, weil er ihren Bedürfnissen nicht entspricht.

## **I. Die grundsätzlichen Aufgaben und Probleme einer Bankkostenrechnung**

Angesichts der Vielzahl der in Literatur und Praxis erörterten Kostenrechnungsverfahren ist es notwendig, sich auf das Grundsätzliche zu besinnen. Jeder Versuch, das Problem der Kostenrechnung in den Griff zu bekommen, setzt Klarheit über folgende Tatbestände voraus:

1. über die Leistungserstellung des Bankbetriebs,
2. über die Auswirkungen der Leistungserstellung auf die Kosten und Erlöse,
3. über das Verhalten der Kosten,
4. über den Zweck der Bankkostenrechnung und schließlich
5. darüber, wie die Banken rechnen und warum sie so rechnen.

Bevor man sich mit den Problemen der Bankkostenrechnung beschäftigt, muß die zentrale Frage geklärt werden, welche Aufgaben eine Bankkostenrechnung erfüllen soll. Diese lassen sich in zwei Hauptgruppen unterteilen:

1. in den Kontrollzweck,
2. in den Planungszweck.

Die Kontrollrechnungen sind vergangenheitsorientiert und beziehen sich

- a) auf die Erfolgskontrolle,
- b) auf die Wirtschaftlichkeitskontrolle.

Die für Planungszwecke brauchbare Kostenrechnung ist zukunftsorientiert und soll der Bankleitung Informationen liefern

- a) für die Ermittlung der Preisuntergrenze,
- b) für die Planung des Leistungsprogramms der Bank.

Ohne uns mit den verschiedenen Zwecken der Bankkostenrechnung auseinanderzusetzen, soll in diesem Beitrag die Kostenrechnung ausschließlich unter dem Planungsaspekt betrachtet werden. Eine Kostenrechnung, die lediglich der Geschichtsschreibung wegen aufgemacht wird,

die der Bankleitung also keine Anhaltspunkte für ihre Dispositionen zu liefern vermag, ist eine Fehlinvestition. Die Feststellung, wie hoch bestimmte Kosten oder Kostenarten in der Vergangenheit waren, ist nur sinnvoll, wenn damit zugleich eine Aussage über die Entwicklung oder das Verhalten der Kosten in der Zukunft möglich wird<sup>1</sup>.

Welche Zwecke hat nun unter diesem Aspekt die Kostenrechnung einer Bank zu erfüllen? Sie soll der Bankleitung eine im Hinblick auf ihre Zielsetzung (z. B. langfristige Maximierung ihres Gewinns, Erzielung eines angemessenen Gewinns usw.) optimale Geschäftspolitik ermöglichen, d. h. sie soll der Bankleitung diejenigen Unterlagen liefern, die dieser eine als optimal betrachtete Zusammensetzung des Leistungssortiments, d. h. der Aktiva und Passiva und des reinen Dienstleistungsgerüsts ermöglichen. Optimal heißt nicht, daß die Spanne zwischen dem Soll- und dem Habenzins maximiert werden soll, sondern es soll jene Struktur des Leistungsprogramms ermittelt werden, bei der bei ausreichender Liquidität und ausreichender Sicherheit der Gesamtgewinn der Bank als Summe der Gewinne des finanziellen Bereichs und des technisch-organisatorischen Bereichs maximiert wird.

Da die Bankkostenrechnung selbst aber auch dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit zu genügen hat, geht es hier auch um die Frage, welchen Nutzen ein differenziertes und kompliziertes Kostenrechnungsverfahren für die Bank hat verglichen mit dem Aufwand, den ihr eine solche Kostenrechnung verursacht.

### *1. Die Leistungserstellung im Bankbetrieb und ihre Auswirkungen auf die Kosten- und Erlösrechnung*

Unter dem Begriff der Bank wird im folgenden stets die Geschäftsbank verstanden, also der Banktyp, der — wie im westdeutschen Bankwesen die Kreditbank, die Sparkassen und die Kreditgenossenschaften mit ihrem jeweils dazugehörigen Mittel- und Oberbau — das Einlagen-, das Zahlungsverkehrs-, das Kredit- und das Wertpapiergeschäft betreibt und so auch in der Lage ist, Geschäftsbankengirogeld zu schaffen. Bei diesem Bankbetriebstyp handelt es sich folglich um eine Unternehmung, die mehrere Leistungen anbietet, so daß man von der Bank als einer Mehrprodukt- oder Mehrleistungsunternehmung sprechen muß, wobei die einzelnen Bankleistungen sehr heterogener Natur sind. Ein weiteres

<sup>1</sup> Vgl. Erich Schneider, Industrielles Rechnungswesen, 2. Aufl., Tübingen 1954, S. 2.

Kennzeichen des Bankbetriebs ist, daß an der Erstellung von Absatzleistungen in der Regel sehr unterschiedliche Leistungsabteilungen beteiligt sind, der Leistungserstellungsprozeß selbst also von Leistung zu Leistung auch innerhalb einer Leistungsart variieren kann. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der enge Verbund zwischen den einzelnen Leistungsarten. Dieser ist einerseits — analog der Kuppelproduktion bei Industrieunternehmungen — zwangsläufiger Art. So ist z. B. die Unterhaltung von Sichteinlagen, der Kauf oder Verkauf von Wertpapieren, die Inanspruchnahme eines Kredits oder das Inkasso von Forderungen usw. nicht möglich, ohne daß gleichzeitig Zahlungsverkehrsleistungen erbracht werden. Andererseits ist der Leistungsverbund durch die Nachfrage der Kunden bedingt, denn in der Regel nimmt ein Kunde nicht nur eine einzige Leistungsart, sondern ein ganzes Leistungsbündel in Anspruch. Aus diesen Gründen ist eine Kostenstellen- und eine Kostenträgerrechnung im Bankbetrieb nur mit Hilfe einer ziemlich willkürlichen Gemeinkostenschlüsselung möglich.

Eine zweite Schwierigkeit für jede Bankkostenrechnung ergibt sich daraus, daß Banken Dienstleistungsunternehmungen sind und größtenteils Auftragsfertigung betreiben. Hieraus folgt einmal, daß der Leistungsinhalt auch innerhalb einer einzigen Leistungsart von einem Auftrag zum anderen variieren kann. So gibt es z. B. für den Zusammenhang zwischen den Leistungsabgaben des finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs eine fast ausschließlich im Kundenverhalten begründete Beziehung, die von der Bank zwar ex post empirisch ermittelt, für Planungsrechnungen aber kaum oder nur sehr unzuverlässig vorausgeschätzt werden kann (z. B. Art und Zahl der Zahlungsverfügungen infolge eines zu gewährenden Kredits).

Zum anderen resultiert aus der Auftragsabhängigkeit sowie aus der Tatsache, daß die Bank weder auf Lager arbeitet noch über längere Zeit hinweg Aufträge sammeln kann, eine im Zeitablauf stark schwankende Kapazitätsauslastung. Die Bank ist gezwungen, ihre Kapazität auf den erwarteten Spitzenbedarf auszurichten, so daß sie bei Normalbeschäftigung im technisch-organisatorischen Bereich mit Leerkosten arbeitet, die sich erst mit steigender Auslastung der Kapazität in Nutzkosten verwandeln<sup>2</sup>. Das bedeutet aber für die Vollkostenrechnung, daß sich

<sup>2</sup> Vgl. H.-J. Krümmel, Bankzinsen, Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 200; ferner E. Butz, Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten. Ein Beitrag zu einer allgemeinen Theorie des Bankbetriebs, Bd. 8 der

die Kosten für einzelne Leistungen nur als Durchschnittsgrößen ermitteln lassen, die mit schwankender Beschäftigung ebenfalls schwanken. Diese Unstabilität lässt die Durchschnittsgrößen z. B. für Preiskalkulationen wenig geeignet erscheinen.

Will man den jeweiligen Grad der Kapazitätsauslastung der Bank in der Kostenrechnung berücksichtigen, so ergeben sich — zumindest rechnerisch — erhebliche Schwierigkeiten aus der relativ großen Elastizität in der Nutzung des Faktors menschliche Arbeit in qualitativer und quantitativer Hinsicht und in zunehmendem Maße auch des Maschinen-einsatzes. Diese Elastizität ermöglicht es, eine die Kapazität einer einzelnen Geschäftssparte übersteigende Nachfrage nach den Leistungen dieser Sparte ohne Erweiterung der Gesamtkapazität des technisch-organisatorischen Bereichs lediglich durch Umdisposition von Arbeitskräften oder Aufträgen von einer Sparte in die andere und somit ohne nennenswerte Auswirkung auf die Gesamtkosten der Bank zu bewältigen<sup>3</sup>.

## *2. Kosten und Kostenverhalten bei Kreditbanken*

Die Kosten der Kreditbank lassen sich entsprechend der Zweiteilung der Leistungsbereiche einer Bank in einen finanziellen (Wertbereich) und einen technisch-organisatorischen Bereich (Betriebsbereich) in die Kosten des finanziellen und die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs unterteilen.

### *a) Die Kosten des finanziellen Bereichs*

Die Kosten des finanziellen Bereichs einer Bank bestehen, wenn wir von den Risikokosten absehen, aus den Zinskosten für die von der Bank entgegengenommenen Einlagen und/oder aufgenommenen Gelder. Was das Verhalten dieser Zinskosten angeht, so kann man feststellen, daß sie im wesentlichen mit der der Bank überlassenen oder von ihr beschafften Menge an Zentralbankgeld variieren<sup>4</sup>.

---

Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen an der Universität Münster, Wiesbaden 1968, S. 142.

<sup>3</sup> Vgl. E. Butz, a.a.O., S. 149 ff.

<sup>4</sup> Die Einschränkung „im wesentlichen“ soll besagen, daß Zinskosten unter den Prämissen der Marginalanalyse nicht nur als Geldbeschaffungs-, sondern auch als sog. Gelderhaltungskosten entstehen können; dann nämlich, wenn zugesagte Kredite nach der englischen Buchungsmethode dem Kreditnehmer auf Sonderkonto belastet und das mit der Kreditgewährung entstandene Gira-

Im Gegensatz zu Umstrukturierungen auf der Aktivseite (z. B. durch Kreditrückflüsse, Wertpapierverkäufe oder Wechselrediskontierungen zwecks Beschaffung von Zentralbankgeld) beeinflussen Änderungen in der Zusammensetzung der Passiva in der Regel die Höhe der Zinskosten.

Sieht man im Aktivgeschäft den primären Geschäftszweck, dann kann man die Zinskosten in bezug auf das Volumen des Aktivgeschäfts als variabel bezeichnen; denn die Bank nimmt Einlagen letztlich nur entgegen, weil sie sich für das ihr zufließende Zentralbankgeld eine ertragbringende Verwendung verspricht. Diese Betrachtungsweise lässt sich nur unter langfristigem Aspekt rechtfertigen, weil die Bank ihre Einlagen auch nur auf längere Sicht durch Einsatz ihres beschaffungs- bzw. absatzpolitischen Instrumentariums (Zinspolitik, Werbung, Zweigstellenexpansion usw.) steigern kann.

Man kann Aktiv- und Passivgeschäft aber auch als unabhängig voneinander ansehen mit der Folge, daß die Zinskosten in bezug auf das erstere feste Kosten darstellen, die aus den Erträgen des Aktiv- und des Dienstleistungsgeschäfts genau so gedeckt werden müssen wie die Nichtzinskosten der Bank. Bei dieser nur kurzfristig gültigen Betrachtungsweise steht der Bank aus Einlagen und Kreditrückflüssen eine Überschusskasse zur Verfügung, die sie entsprechend ihrer Zielsetzung so vorteilhaft wie möglich zu verwerten sucht<sup>5</sup>.

---

geld (= Zahlungsverpflichtung der Bank) dem Kreditnehmer gutgeschrieben und entsprechend verzinst wird. Diese sog. Gelderhaltungskosten entstehen aber wie *Krümmel* (a.a.O., S. 220) meint, nicht nur, wenn die englische Buchungsmethode Anwendung findet, sondern auch dann, wenn der Kreditnehmer über seinen Kredit zugunsten eines Kunden derselben Bank verfügt. Auch in diesem Fall handelt es sich nicht um Geldbeschaffungs-, sondern um Gelderhaltungskosten. Allerdings führt eine exakte Abgrenzung zwischen Geldbeschaffungskosten und Gelderhaltungskosten zu Schwierigkeiten, so daß man besser schlicht von Zinskosten sprechen sollte. Im übrigen dürfte es eine rein technische Frage sein, ob man diese Habenzinsen als selbständige Kosten oder als „lediglich subtraktiven Bestandteil des Nettoerlöses“ auffaßt, den die Bank aus der bloßen Kreditzusage zieht, (*Krümmel*, a.a.O., S. 220). *Krümmel* stellt in seiner Kritik an dem Begriff der Geldbeschaffungskosten offensichtlich auf die bloße Kreditzusage ab, die er im Unterschied zum Verfasser nicht als Bankabsatzleistung betrachtet, während in dem oben geschilderten Fall bereits eine Verfügung des Kreditnehmers über den Kredit vorliegt. Was die Frage der Bankabsatzleistung betrifft, so denke man an die Sicherheit, die der zugesagte, aber noch nicht in Anspruch genommene Kredit einer Unternehmung verleihen kann.

<sup>5</sup> Der Verfasser hat daher in seinem unter dem Aspekt der kurzfristigen Planung geschriebenen Aufsatz „Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank“ (Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1956, Heft 1,

Man kann die Zinskosten auch in bezug auf ihre Zurechenbarkeit zu den Aktiva insgesamt oder zu Gruppen von Aktiva oder gar zu einem einzelnen Aktivgeschäft hin untersuchen; dabei ergibt sich, daß ex post eine Zurechnung bestimmter Passiva oder bestimmter Gruppen von Passiva und ihrer Kosten zu bestimmten Aktiva oder Gruppen von Aktiva und deren Erträgen nicht möglich ist, es sei denn, die Bank betreibe aufgrund gesetzlicher oder satzungsmäßiger Vorschrift oder innerbetrieblicher Direktiven eine gruppen- oder gar eine objektbezogene Anlagepolitik<sup>6</sup>.

Unter den Prämissen der Marginalanalyse ist dagegen eine Zurechnung ex ante stets dann möglich, wenn von vornherein feststeht, daß ein Zufluß von Zentralbankgeld für ein genau bestimmtes Aktivgeschäft verwendet wird oder daß, um ein bestimmtes Aktivgeschäft überhaupt tätigen zu können, zusätzliches Zentralbankgeld erst noch beschafft werden muß. Allerdings wirft die exakte Zurechnung wegen der Inkongruenz der Fristen der Mittelbeschaffung und der Mittelverwertung erhebliche Probleme auf, wie z. B. das Problem der Periodisierung oder das der Ermittlung der Kosten bzw. des Erlöses der Anschlußfinanzierung bzw. der Supplementinvestition. Eine weitere Frage ist, ob die Kosten eines Aktivtauschs (z. B. einer Wechselrediskontierung oder eines Wertpapierverkaufs), der notwendig wird, um das für die Gewährung eines zusätzlichen Kredits erforderliche Zentralbankgeld zu beschaffen, diesem Kredit als Kosten oder als Ertragsminderung dem ursprünglich getätigten Kredit- oder Anlagegeschäft zugerechnet oder schließlich als Kosten für die Finanzierung einer Auszahlungsspitze betrachtet werden

---

S. 7 ff.) die Zinskosten für jede Geldbeschaffung, die nicht unmittelbar für ein bestimmtes Aktivgeschäft bestimmt ist, als feste oder allgemeine Geldbeschaffungskosten behandelt. Zu diesen festen Kosten hat er auch diejenigen Zins- oder Liquiditätskosten gerechnet, „die immer dann entstehen, wenn die Bank in der laufenden Periode nicht zwecks Gewährung neuer Kredite, sondern zur Bestreitung eines Auszahlungsüberschusses zentralbankfähige Aktiva monetarisieren oder Kreditreserven mobilisieren muß“ (sog. Geldumlagerungskosten).

<sup>6</sup> Lediglich im Falle einer einzigen Geldbeschaffungsart wie z. B. bei ausschließlicher Annahme von Sichteinlagen (Postscheckamt) oder Ausgabe von Pfandbriefen entfiel das Zurechnungsproblem. Vgl. dazu auch: H. Janberg, Zum Thema Bankkostenrechnung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), S. 745: „Wenn die Kostenrechnung nicht auf eindeutige, unmittelbare, funktionale Zusammenhänge zwischen Kosten und Leistungen zu beruhen braucht, vielmehr der Grundsatz anerkannt wird, daß außer funktionalen Zusammenhängen auch der Wille und die Entscheidungen der Geschäftsführung als Grundlage für die Zurechnung der Kosten anerkannt werden, dann ist allerdings die Kostenrechnung eine praktisch lösbare Aufgabe.“

sollen. Der Verfasser hat sich, weil die Marginalanalyse im Gegensatz zur Kostenrechnung auf den Ansatz von opportunity costs nicht verzichten kann und weil der Aktivtausch durch den zusätzlich zu gewährbenden Kredit ausgelöst worden ist, in dem genannten Aufsatz für eine möglichst verursachungsgerechte Zurechnung entschieden<sup>7</sup>.

### b) Die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs

Die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs lassen sich entsprechend ihrer Verursachung wie folgt einteilen:

1. Kosten, die durch die Einrichtung und laufende Unterhaltung einer bestimmten Kapazität des technisch-organisatorischen Bereichs entstehen, und zwar gleichgültig, durch welche Leistungen und in welchem Umfang diese Kapazität genutzt wird.
2. Kosten, die durch Leistungsabgaben des technisch-organisatorischen Bereichs entstehen, und zwar kann es sich dabei handeln um
  - a) Leistungen, an denen sowohl der finanzielle als auch der technisch-organisatorische Bereich beteiligt sind,
  - b) Leistungen, an denen ausschließlich der technisch-organisatorische Bereich beteiligt ist.

Soweit Kosten nur bei Leistungsabgaben entstehen, ist ihre Ermittlung und Zurechnung grundsätzlich möglich und eindeutig. Sollen dagegen auch die Kapazitätskosten auf die abgegebenen Leistungen verrechnet werden, so lässt sich als Grundlage dieser Verrechnung evtl. eine Zweck-Mittel-Beziehung annehmen, die je nach dem Rechnungsziel interpretationsfähig ist. So kann z. B. bei nur teilweiser Ausnutzung der Kapazität das Rechnungsziel dennoch eine Verrechnung aller Kapazitätskosten auf die abzugebenden Leistungen verlangen (z. B. bei Ermittlung gesamtkostendeckender Preisuntergrenzen), während ein anderes Rechnungsziel nur die Berücksichtigung der Nutzung der Gesamtkapazität entsprechenden anteiligen Kapazitätskosten erfordert, m. a. W. die Kapazitätskosten werden in Nutz- und Leerkosten differenziert und nur die ersten auf die Leistungen bezogen. Sofern es nicht möglich ist,

<sup>7</sup> Die Auffassungsunterschiede zwischen *Krümmel* und dem Verfasser hinsichtlich des Verhaltens und der Zurechenbarkeit der Geldbeschaffungskosten ergeben sich vor allem aus der Tatsache, daß *Krümmel* (Bankzinsen, S. 217 ff.) die Geldbeschaffungskosten unter dem Aspekt der Kostenrechnung, und zwar der Vollkostenrechnung, der Verfasser dagegen unter dem Aspekt der kurzfristigen Planung mittels der Marginalanalyse betrachtet.

durch moderne Methoden der Arbeits- und Zeitstudien (z. B. Multimomentverfahren) genaueren Aufschluß über die durchschnittliche Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs durch einzelne Leistungsarten, Leistungsbündel oder Leistungsprogramme zu erhalten, besteht für die Zurechnung der Kapazitätskosten zu den Leistungsabgaben immer nur die Möglichkeit einer recht willkürlichen Proportionalisierung dieser Kosten. Sowohl für die Anwendung arbeitsanalytischer Methoden als auch für die mehr oder weniger willkürliche Proportionalisierung nach anderen Gesichtspunkten ergeben sich kaum überwindbare Schwierigkeiten aus der oben bereits beschriebenen Heterogenität der Bankleistungen sowie aus der Tatsache, daß Umfang und Inhalt der Leistungsabgabe einer Bank weitgehend auftragsabhängig sind. Vor allem die Auftragsabhängigkeit erschwert vorausschauende Rechnungen; hier können nur Erfahrungswerte aus der Vergangenheit hilfsweise herangezogen werden.

Die Kapazitätskosten, die erfahrungsgemäß den weitaus größten Teil der gesamten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs ausmachen, werden sich nur dann ändern, wenn die gegebene Kapazität nicht ausreicht, um eine verstärkte und/oder veränderte Nachfrage nach Bankabsatzleistungen zu befriedigen. Es treten dann entsprechend der zusätzlich zu schaffenden Kapazität sprungfixe Kosten auf.

Gewisse Anhaltspunkte für den Zusammenhang zwischen den Kapazitätskosten des technisch-organisatorischen Bereichs und der Art der Leistungsabgabe ließen sich möglicherweise gewinnen, wenn für jede neu in das Bankleistungssortiment aufgenommene Leistungsart (z. B. bargeldloser Lohn- und Gehaltszahlungsverkehr, persönlicher Kleinkredit, Investitionsdarlehen, Vermögens- oder Anlageberatung usw.) festgestellt werden könnte, welche zusätzlichen Kapazitätskosten die jeweils neue Leistungsart verursacht und wie sich diese Kosten mit zunehmender Abgabe dieser Leistungen entwickelt haben<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> So böte z. B. für den Insider die Entwicklung nach der Währungsreform geradezu ideale Bedingungen für eine Analyse der Abhängigkeit der Kosten und der mengenmäßigen Abgabe von Bankabsatzleistungen insgesamt und nach Leistungsarten, Informationen, die dem bankwirtschaftlich interessierten Wissenschaftler wegen des Bankgeheimnisses und aus Konkurrenzfurcht nicht zuletzt zum Nachteil der Praxis weit stärker vorenthalten werden als dem Wissenschaftler, der sich z. B. mit der Betriebswirtschaftslehre des Handels und der Industrie befaßt. Hier werden Grundprobleme der Ausbildung sowohl des wissenschaftlichen Nachwuchses als auch der Studierenden der Betriebswirtschaftslehre der Banken berührt, auf die hier nicht eingegangen werden kann. Es ist in diesem Zusammenhang nur schwer einzusehen, warum z. B. die Be-

Möglicherweise haben jedoch die neu aufgenommenen Leistungsarten nicht oder nicht sofort zur Bildung neuer Leistungsabteilungen oder Kostenstellen geführt, weil sie zunächst — solange sie einen gewissen Umfang nicht überschritten und neuartige Faktorkombinationen nicht ausgelöst haben — von den bereits bestehenden Leistungsabteilungen bewältigt worden sind.

Angesichts der Substitutionalität und Elastizität des Faktoreinsatzes in Dienstleistungsbetrieben ist es andererseits unwahrscheinlich, daß sich zusätzliche Kapazitätskosten eindeutig der neu in das Sortiment aufgenommenen Leistungsart zurechnen lassen, wenn gleichzeitig auch eine verstärkte Nachfrage nach den herkömmlichen Leistungsarten zu verzeichnen ist. Es können sich also quantitative Änderungen der Nachfrage mit Änderungen der Nachfragestruktur überlagern, ohne daß es möglich wäre, beide Einflüsse zu isolieren. Andererseits ist die Befriedigung einer zusätzlichen Nachfrage nach Bankleistungen mit so geringen variablen Kosten verbunden, daß es sich in der Regel nicht lohnt, sie zu ermitteln<sup>9</sup>.

### *3. Ist die Anwendung der Vollkostenrechnung für die Geschäftspolitik einer Bank sinnvoll?*

Die Heterogenität der Bankleistungen, der aus der Eigenart des Bankbetriebes sich zwangsläufig ergebende Leistungsverbund sowie die starken Schwankungen der Kapazitätsausnutzung im Zeitablauf machen in der Vollkostenrechnung eine Vielzahl von Schlüsselungen notwendig, die auch bei komplizierten Rechenverfahren nur zu recht unzuverlässigen Durchschnittsgrößen für die Kosten einzelner Leistungen führen. Jedoch auch abgesehen von rechentechnischen Schwierigkeiten kommt weder die Aufteilung der Bilanz in Schichten zwecks Ermittlung der Teilzinsspanne in der Geschäftsarten- oder -spartenrechnung noch die Schlüsselung der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs auf Sparten, Kunden oder Konten ohne ein mehr oder weniger großes Maß an Willkür aus, denn eine Zuordnung von bestimmten Passiva zu bestimmten Aktiva,

---

triebsvergleichsergebnisse bestimmter Institutsgruppen nicht in größerem Ausmaß — auch nicht in verschlüsselter Form — veröffentlicht werden, wie dies z. B. für den Betriebsvergleich des Handels der Fall ist.

<sup>9</sup> Vgl. dazu auch: H. Janberg, Bankpreispolitik als bankwirtschaftliches Kalkulationsproblem, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 19. Jg. (1966), S. 325.

selbst wenn eine entsprechende Anlagepolitik zugrunde läge, und eine Aufteilung der Gemeinkosten auf einzelne Leistungen oder Leistungsarten entbehrt einer logischen Begründung. Das ist in der Bankkostenrechnung nicht anders als in der Kostenrechnung der industriellen Mehrproduktunternehmung<sup>10</sup>. Diese Willkür ist nur so lange vertretbar, wie eine einmal vorgenommene Zurechnung oder Schlüsselung beibehalten wird, so daß die aus einer Veränderung der Kosten- und Erlösarten zu ziehenden Schlüsse ihre Aussagekraft für die Entwicklung der betreffenden Sparte usw. im Zeitablauf beibehalten.

Des weiteren ist auch noch derjenige Leistungsverbund zu berücksichtigen, der sich aus dem Kundenverhalten ergibt und der dazu führt, daß die verselbständigte Kalkulation einzelner Leistungsarten (z. B. im Zahlungsverkehr) nicht relevant ist, da der einzelne Kunde zwischen dieser und anderen Leistungsarten Nachfragebeziehungen schafft, die von der Bank insgesamt zu berücksichtigen und zu kalkulieren sind. Da jedoch auch das Kundenverhalten individuell unterschiedlich ist und außerdem von Faktoren bestimmt wird, auf die die Bank kaum Einfluß nehmen kann, ist die Bank eher zu einer globaleren denn zu einer detaillierteren Rechnung gezwungen. Aus diesem Grund wird die Bank auch keine Leistungsart abschaffen, solange diese wenigstens ihre zusätzlichen Kosten hereinbringt oder die Bank zumindest vermuten kann, daß diese Leistungsart früher oder später die Abnahme einer anderen, lukrativeren Leistungsart nach sich zieht. In einer Zeit schärfster gewordener Konkurrenz wird sich auch keine Bank der Illusion hingeben, daß sie es sich erlauben könne, eine z. B. im Zahlungsverkehrsgeschäft ermittelte Kostenunterdeckung durch eine Erhöhung der Gebühren im Zahlungsverkehr auszugleichen<sup>11</sup>. Im Gegenteil, das Bestreben der Bank, möglichst alle Leerkosten in Nutzkosten zu verwandeln, veranlaßt sie zu einer ständigen Erweiterung ihres Leistungssortiments, weil zumindest kurzfristig die Grenzausgaben der neuen Leistungsart hinter ihren Grenzeinnahmen zurückbleiben. Das dient nicht nur der Deckung der

<sup>10</sup> Auch in einer industriellen Mehrproduktunternehmung mit Einzelfertigung, in der die verschiedenen Produkte auf denselben Fertigungsanlagen hergestellt werden, steht die Nachkalkulation vor dem Problem, zur Ermittlung der Vollkosten mit mehr oder weniger genauen Zuschlagsätzen arbeiten zu müssen, weil es nicht möglich ist, exakt zu ermitteln, wie stark das einzelne Produkt die technische Apparatur beansprucht.

<sup>11</sup> Es ist symptomatisch, daß die vor Aufhebung der Zinsbindung hin und wieder vernehmbaren Wünsche auf Erhöhung der Gebühren im Zahlungsverkehr inzwischen völlig verstummt sind.

fixen Kosten durch Beschäftigungsausgleich, sondern auch dem Risikoausgleich und damit der Sicherheit der Bank<sup>12</sup>.

Eine beide bankbetrieblichen Leistungsbereiche umfassende Vollkostenrechnung ist, so erwünscht sie wäre, auf absehbare Zeit sicherlich ebensowenig zu verwirklichen wie eine Plankostenrechnung, die auf der Basis eines nach Art und Umfang geplanten Leistungssortiments den einzelnen Sparten oder Abteilungen des technisch-organisatorischen Bereichs Richtkostensätze vorgibt und durch Vergleich der Istkosten mit den Plankosten die Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen feststellt, um so die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu messen. Eine brauchbare Plankostenrechnung ist allenfalls für Abteilungen mit wenig schwankendem Leistungsvolumen und homogenen Leistungen möglich. Im übrigen scheitert sie wegen der Heterogenität der einzelnen Leistungen sowie wegen der schwer vorhersehbaren, aus der Auftragsabhängigkeit der Bank resultierenden schnellen qualitativen und quantitativen Änderungen des Leistungssortiments.

Da der Verfasser eine exakte Kostenermittlung im Bankbetrieb aus den hier dargelegten Gründen vorerst für unrealistisch hält, geht es ihm in diesem Beitrag auch nicht in erster Linie um Fragen der Kostenrechnung, sondern primär um die Frage, wie man der Geschäftsleitung ein Instrument an die Hand geben kann, das sie zur Deckung ihrer Kosten befähigt. Es ist daher auch keine Auseinandersetzung mit den verschiedenen in Theorie und Praxis entwickelten Bankkostenrechnungsverfahren beabsichtigt. Wenden wir uns statt dessen der Frage zu, wie die Banken rechnen und warum sie so rechnen.

## II. Die Bankkostenrechnung als Kombination von Zinsspannen- und kurzfristiger Erfolgsrechnung

### A. Die Situation in der Praxis

Da alle modernen Kostenrechnungsverfahren, soweit sie Planungszwecke verfolgen, noch in den Anfängen stecken, beschränkt sich die Praxis zum Teil auf eine relativ grobe Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle. Sie geht dabei ebenfalls aus von der Zweiteilung des

<sup>12</sup> Vgl. dazu *Mülhaupt/Wielens*, Zum Streit um die Ausgliederung des Effektengeschäfts aus dem Aufgabenbereich der Universalbank, in: „Geld, Kapital und Kredit“, Festschrift zum 70. Geburtstag von Heinrich Rittershausen, hrsg. von H. E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 217 ff.

Bankbetriebs in einen finanziellen und einen technisch-organisatorischen Bereich. Aus dem Erfolg dieser beiden Teilbereiche ergibt sich der Gesamterfolg des Bankbetriebs:

$$G = U_f - K_f + U_t - K_t$$

Dabei ist  $U_f$  = Umsatzerlös des finanziellen Bereichs,

$K_f$  = Kosten des finanziellen Bereichs,

$U_t$  = Umsatzerlös des technisch-organisatorischen Bereichs,

$K_t$  = Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs

Die „Kostenrechnung“ einer Bank besteht nun in der Regel aus folgenden zwei in ihrer Art jedoch unterschiedlichen Teilrechnungen:

1. aus einer Gesamt- oder einer Teilzinsspannenrechnung, die den Erfolg des finanziellen Bereichs im ganzen oder nach einzelnen Sparten ermittelt. Zu diesem Zweck wird der gewogene Durchschnittserlös (Sollzins) der abgegebenen Geldnutzung um die gewogenen Durchschnittskosten (Habenzins) der beschafften Geldnutzung gekürzt und so die durchschnittliche Bruttozinsspanne des gesamten finanziellen Bereichs (= Gesamtbilanz) oder einzelner Sparten (= Bilanzschicht) annäherungsweise ermittelt und die Entwicklung dieser Größen im Zeit- oder Betriebsvergleich beobachtet<sup>13</sup>.

2. aus einer Gesamterfolgsrechnung, die den Aufwand und den Ertrag sowohl des finanziellen als auch des technisch-organisatorischen Bereichs für einen kürzeren Zeitraum gegenüberstellt und den Periodenerfolg ermittelt. Mittels dieser Erfolgsrechnung wird also ex post festgestellt, ob der im finanziellen Bereich erzielte Überschuß ausgereicht hat, den durch eigene Erträge nicht gedeckten Aufwand des technisch-organisatorischen Bereichs zu decken<sup>14</sup> und einen Gewinn übrig zu lassen.

Diese kombinierte Zinsspannen- und Erfolgsrechnung wird vielfach durch eine Kostenartenrechnung zwecks Kontrolle der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs im Zeitablauf ergänzt. Mitunter werden auch bestimmte Größen des finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs zueinander in Beziehung gesetzt und die Entwicklung

<sup>13</sup> Von „annäherungsweise“ wird deshalb gesprochen, weil die Rechnung von den Bilanz- oder allenfalls den durchschnittlichen Bilanzbeständen ausgeht und somit die Veränderung der einzelnen Bilanzpositionen im Zeitablauf nur unvollständig erfaßt.

<sup>14</sup> Der durch eigene Erträge nicht gedeckte Aufwand des technisch-organisatorischen Bereichs wird im folgenden als „(ungedeckte) Nichtzinskosten“ der Bank bezeichnet.

dieser Größen im Zeit- und/oder Betriebsvergleich beobachtet. So werden z. B. die Zahl der Beschäftigten oder die Zahl der Buchungsposten pro 1 Mill. DM Bilanzsumme oder die Aufwendungen des technisch-organisatorischen Bereichs (Personal-, Sach- und sonstiger Aufwand) zur Durchschnittsbilanzsumme in Beziehung gesetzt und so die sog. Bedarfsspanne ermittelt und als Anhaltspunkt für die Beurteilung der Effizienz der Leistungserstellung verwendet.

Im folgenden soll an einigen Beispielen gezeigt werden, welche Möglichkeiten ein Ausbau der Bedarfsspannenrechnung der Bankleitung bietet, die Deckung der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs und einen bestimmten Mindestgewinn zu erzielen.

## B. Die Bedarfsspannenrechnung als Hilfsmittel für die Planung der Geschäftspolitik

### 1. Die Planung der Preisuntergrenze im Kreditgeschäft

#### a) Die Komponenten der Preisuntergrenze

Fragen wir uns zunächst nach den Überlegungen, die ein Bankleiter ganz generell anstellen wird, wenn er über die Gewährung eines Kredits entscheiden soll. Entweder weiß er schon vor der Gewährung des Kredits aufgrund seiner Erfahrung oder seiner Kenntnis der durchschnittlichen Geldbeschaffungskosten seines Instituts, daß er auf seine Kosten kommt, oder er stellt vor jedem Kredit, den er einräumt, Überlegungen an, ob die Gewährung dieses Kredits vorteilhaft ist oder nicht. Vielleicht sind für die große Masse der an Kunden mit fehlender oder geringer Verhandlungsmacht zu gewährenden Kredite Überlegungen gar nicht erst notwendig, weil die Konditionen so bemessen sind, daß die Bank in jedem Fall auf ihre Kosten kommt. Gegenüber Kunden mit starker Verhandlungsmacht dagegen wird der Bankleiter prüfen müssen, ob und inwieweit der einem solchen Kreditnehmer zu berechnende Sollzins ausreicht, nicht nur den durchschnittlichen Habenzinssatz oder — falls er das für die Gewährung des Kredits erforderliche Zentralbankgeld erst noch beschaffen muß — den für diesen speziellen Kredit aufzuwendenden Habenzinssatz, sondern auch eine angemessene Risikoprämie, einen angemessenen Anteil an den Nichtzinskosten und den geplanten Mindestgewinn der Bank zu decken<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Eine Bank, die ihren Kapitaleignern eine branchenübliche Mindestverzinsung ihres Eigenkapitals zahlen muß, wird über die Deckung der Gesamt-

Welche Anhaltspunkte besitzt nun der Bankleiter für die Bemessung der einzelnen in den zufordernden Sollzins eingehenden Komponenten?

(1) Der Ansatz der Habenzinsen hängt entscheidend davon ab, ob der Bankleiter den Kredit aus der Überschusskasse der Bank gewähren kann, oder ob er sich das für die Auszahlung dieses Kredits notwendige Zentralbankgeld erst noch beschaffen muß. Falls er den Kredit aus der Überschusskasse gewährt, wird er darauf achten, daß ein sog. kalkulatorischer Habenzins nicht unterschritten wird. Als kalkulatorischer Habenzins bzw. als Zinsuntergrenze<sup>16</sup> kann ihm einer der folgenden Zinsätze dienen:

1. der Zinssatz jener Gruppe von Mitteln, aus der der Kredit gewährt wird (z. B. der Durchschnittszinssatz der Sicht-, Termin- oder Spareinlagen),
2. das gewogene arithmetische Mittel aller Habenzinssätze, die das Institut bezahlt, also ein sog. Mischzins.

Der unter 1. genannte Zinssatz ist jedoch nur dann anwendbar, wenn eine gruppenbezogene Anlagepolitik betrieben wird, d. h. wenn die Bank in ihrer Anlagepolitik tatsächlich bestimmte Gruppen von Passiva bestimmten Gruppen von Aktiva (z. B. Sichteinlagen dem kurzfristigen, Spareinlagen dem langfristigen Kreditgeschäft usw.) zuordnet. Liegt der Anlagepolitik der Bank dagegen die kumulativ-pagatorische Betrachtungsweise zugrunde, ist die Bank also der Auffassung, daß zwischen den Passiva und den Aktiva einer Bankbilanz keinerlei Zurechnung möglich ist, dann wird sie ihrer Überlegung den unter 2. genannten Mischzins aller Passiva zugrundelegen.

Muß sich die Bank dagegen das für die Gewährung des Kredits erforderliche Zentralbankgeld erst noch beschaffen, dann wird sie eine Marginalanalyse anstellen und dieser entweder

1. den Diskont- bzw. Lombardsatz der Deutschen Bundesbank oder
2. den Satz für Tagesgeld oder
3. den jeweils höheren der unter 1. und 2. genannten Sätze oder

---

kosten hinaus auch diesen Mindestgewinn in ihrer Preisstellung mit berücksichtigen müssen.

<sup>16</sup> Der Begriff Zinsuntergrenze ist nicht im strengen Sinne als Preisuntergrenze aufzufassen. Da die Bank Ausgleichskalkulation betreiben kann, kommt dem Begriff nur die Bedeutung einer Durchschnittsgröße zu, es sei denn, daß die Bankleitung Konzessionen grundsätzlich nur beim Ansatz der Entgelte für die Nichtzinskosten macht.

4. die effektiv für die Finanzierung des betreffenden Aktivgeschäfts aufgewandten Zinskosten (z. B. den Zinssatz für einen aufgenommenen langfristigen Brankkredit oder für ein Schuldscheindarlehen usw.) zugrunde legen.

Für die Wahl eines jeden dieser Zinssätze als Zinsuntergrenze lassen sich Gründe anführen, so z. B. für die Wahl des Zentralbankdiskonts, daß die Zentralbank die letzte Refinanzierungsquelle der privaten Kreditbank darstellt. Für die Sparkassen und die Kreditgenossenschaften könnte statt dessen der Zinssatz infrage kommen, der diesen Instituten von ihrer Girozentrale bzw. Zentralkasse in Rechnung gestellt wird. Für den Tagesgeldsatz spricht die Tatsache, daß dieser Satz die Lage am Geldmarkt widerspiegelt, der vielen Instituten als Refinanzierungsquelle dient. Gegen die Wahl dieses Zinssatzes spricht, daß der Geldmarkt ein interner Markt der Banken ist, dessen Preise die Bank, sofern sie niedriger sind als die offiziellen Preise der Bundesbank, dem Kunden nicht ohne weiteres in Rechnung zu stellen braucht. Dazu kommt, daß der Geldmarkt kein unbedingt zuverlässiges Liquiditätsreservoir darstellt und die Geldsätze stark schwanken können.

(2) Die Nichtzinskosten, die der Kreditnehmer der Bank durch die Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs verursacht, lassen sich *ex ante* kaum oder nur grob vielleicht aufgrund der Zugehörigkeit des Kreditnehmers zu einer bestimmten Berufsgruppe schätzen. Möglicherweise kann sich die Bank auch auf ihre Erfahrung mit dem Kunden stützen, aber exakt wird sie diese Kosten im Voraus nicht angeben können. Bei dem Prozentsatz, der der Deckung der aus eigenen Erträgen nicht gedeckten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs dienen soll, der Deckungsspanne<sup>17</sup>, kann es sich daher i. d. R. nur um einen Durchschnittssatz handeln. Wenn die zusätzlichen Kosten des Kredits wegen der ohnehin hohen Bereitschaftskosten zumindest kurzfristig nicht ins Gewicht fallen, kann der Bankleiter jede positive Spanne zwischen Soll- und Habenzinssatz, die er erzielen zu können glaubt, als relativ gewinnbringend betrachten<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Als Deckungsspanne wird der in der Planung festgelegte Beitrag des einzelnen Kredits oder der einzelnen Anlage zur Deckung der Nichtzinskosten des technisch-organisatorischen Bereichs in % der durchschnittlichen Bilanzsumme verstanden, unter der Bedarfsspanne der entsprechende, *ex post* ermittelte, tatsächliche oder notwendige Beitrag.

<sup>18</sup> Diese Spanne ist sogar absolut gewinnbringend, wenn die zumeist festen Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs durch die bis zu diesem Zeitpunkt gewährten Kredite und getätigten Anlagen bereits voll gedeckt wurden.

Die sich aus Habenzinssatz, Risikozuschlag, Deckungs- und Gewinnspanne ergebende Gesamtbela stung des Kreditnehmers wird der Bankleiter mit dem Zinssatz vergleichen, den er aufgrund seiner Verhandlungen mit dem Kunden glaubt erzielen zu können. Daraus ergibt sich für ihn ohne weiteres die Vorteilhaftigkeit oder Nichtvorteilhaftigkeit des zu gewährenden Kredits.

b) Die Planung der Preisuntergrenze für einen zusätzlichen Kredit

(1) Darstellung

Verdeutlichen wir uns diese Art von Vorkalkulation anhand eines einfachen Beispiels:

Der X-Bank liegt ein Antrag über einen Kontokorrentkredit von 100 000,— DM für 12 Monate vor. Der Antrag ist geprüft und die Kreditwürdigkeit des Antragstellers in Ordnung. Die Bank legt ihrer Vorkalkulation den Mischzins sämtlicher Passiva zugrunde, der 3,5 % betragen soll.

Die Bank berechnet dem Antragsteller, da es sich um einen Kunden mit mäßiger Verhandlungsmacht handelt, einen Sollzins von 7,0 % p.a., der bereits das Kreditrisiko enthalten soll, so daß sie mit einer Bruttozinsspanne von 3,5 % p.a. rechnen kann. Legt die Bank ihrer Vorkalkulation statt des effektiven Habenzinssatzes einen niedrigeren oder höheren fiktiven Zinssatz, z. B. den Lombardsatz oder den Tagesgeldsatz zugrunde, dann ermäßigt bzw. erhöht sich die Bruttozinsspanne entsprechend. Die Frage ist nun, ob diese Zinsspanne ausreicht, nicht nur die Kosten abzugelten, die der Bank infolge der Inanspruchnahme ihrer Einrichtungen durch den Kreditnehmer entstehen, sondern auch einen gewissen Mindestgewinn abzuwerfen.

Bei der Ermittlung des auf den Habenzins und die Risikoprämie zuzuschlagenden Prozentsatzes zur Abgeltung der Kosten für die Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs (Deckungsspanne) bedient sich die Bank eines aus der industriellen Kostenrechnung stammenden Verfahrens, nämlich einer Art Zuschlagskalkulation: Sie stellt anhand der letzten Erfolgsrechnung fest, welche Relation in dem dieser Rechnung zugrunde liegenden Zeitraum zwischen den Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs und dem durchschnittlichen Bilanzvolumen bestanden hat. Betrugen z. B. das durchschnittliche Bilanzvolumen der Bank im Jahre 1968 600 Mill. DM und die im Jahre 1968 angefalle-

nen und durch eigene Erträge (z. B. Schrankfachmiete, Postengebühren usw.) nicht gedeckten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs 9 Mill. DM, dann errechnet sich der Gemeinkostenzuschlag für den geplanten Kredit von 100 000,— DM in der Vorkalkulation, die sog. Dekkungsspanne, mit 1,5 % p.a. Mit anderen Worten: Die Bruttozinsspanne von 3,5 % muß mit 1,5 % zur Deckung der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs beitragen, so daß der Bank laut Vorkalkulation aus diesem Kreditgeschäft eine Nettozinsspanne von 2,0 % verbleiben würde. Hat sie in ihrer Vorkalkulation nur eine Risiko- und Gewinnspanne von 1 % vorgesehen, so hätte sie in ihren Verhandlungen mit dem Kreditnehmer einen Spielraum von 1 % p.a.; sie könnte also, wenn es sich um einen Kunden mit starker Verhandlungsmacht handelt, ihren Sollzins von 7,0 % auf 6,0 % p.a. ermäßigen, ohne auf die Dekkung der Nichtzinskosten und den geplanten Mindestgewinn von 1 % verzichten zu müssen. Unsere Bank wird also den Kredit nicht unter 6,0 % p.a. (3,5 % zur Deckung der Geldbeschaffungskosten, 1,5 % zur Deckung der Nichtzinskosten, 1 % geplante Risiko- und Gewinnspanne) gewähren.

In absoluten Beträgen sieht die Rechnung somit wie folgt aus:

Zinsertrag des Kontokorrentkredits	
(7,0 % p.a. von 100 000,— DM) .....	7 000,— DM
./. Zinskosten der Bank	
(3,5 % Mischzins von 100 000,— DM) <sup>18a</sup> .....	3 500,— DM
ergibt einen Nettozinsertrag p. a. von .....	3 500,— DM
der sich um den Beitrag dieses Kredits zur Deckung der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs	
(1,5 % p. a. von 100 000,— DM) um .....	1 500,— DM
auf .....	2 000,— DM
reduziert.	

Akzeptiert der Antragsteller den von der Bank geforderten Sollzins von 7,0 %, dann verbleibt der Bank aus diesem Kreditgeschäft aufgrund ihrer Vorkalkulation ein Reingewinn von 2 000,— DM oder von 2 %

<sup>18a</sup> Von der Berücksichtigung der Mindestreservebelastung und sonstiger Kosten und Risiken sei abzusehen. Vgl. dazu: H. Lipfert, Deckungmaximierung bei liberalisiertem Einlagen- und Kreditmarkt. Jg. 1968, H. 1, dieser Zeitschrift. Vgl. dazu auch vom Verfasser: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank. Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1956. H. 1. S. 7 ff.

des Kreditbetrages. Sofern ihr keine mindestens gleich sicheren und vorteilhafteren Anträge vorliegen, wird sie diesen Kredit gewähren.

Stellt sich aufgrund einer während der Laufzeit des Kredits angestellten Nachkalkulation heraus, daß die Bank den Mischzins zu niedrig angesetzt hat (3,5 % statt 4 % p. a.), weil sich die Habenzinssätze und/oder die Zusammensetzung der Passiva inzwischen geändert haben, und daß die tatsächliche Bedarfsspanne höher ist als die geplante Deckungsspanne, dann ergäbe sich für die Vor- und Nachkalkulation unseres Beispiels folgendes Bild:

	„Vor- kalkulation“ %	„Nach- kalkulation“ <sup>19</sup> %	
Sollzinssatz einschl. Risikozuschlag ..	7,0 (Verhand- lungsbasis)	7,0	(6,5) <sup>20</sup>
Zinskosten .....	3,5	4,0	(4,75)
Bruttozinsspanne .....	3,5	3,0	(1,75)
Deckungs- bzw. Bedarfsspanne .....	1,5	1,75	(1,75)
geplante Nettozins- oder Gewinn- spanne .....	1,0	1,0	(-)
restl. Gewinn- oder Nettozinsspanne	1,0	0,25	(-)

Sinnvoller als eine Stücknachkalkulation, wie sie hier dargestellt wurde, und was diese überhaupt nicht zu liefern vermag, ist in der Regel ein Nachweis, ob und inwieweit die Summe der von allen in einem bestimmten Zeitraum gewährten Krediten und getätigten Anlagen erbrachten Beiträge ausgereicht hat, die gesamten Nichtzinskosten dieser Periode und den geplanten Mindestgewinn zu decken. Diese Frage

<sup>19</sup> Bei der hier angestellten Nachkalkulation handelt es sich um eine rein hypothetische Annahme, da eine Bank in Wirklichkeit solche Überlegungen allenfalls dann anstellen wird, wenn es sich um Großkredite handelt, für deren Gewährung sie sich die Mittel durch besondere Kreditaufnahme beschaffen muß (objektbezogene Betrachtungsweise).

<sup>20</sup> Die in Klammern gesetzten Zahlen beziehen sich auf den Fall, daß es sich um einen Kunden mit starker Verhandlungsmacht handelt und die Bank sich die Mittel für die Gewährung des Kredits erst beschaffen muß, z. B. durch Aufnahme eines längerfristigen Bankkredits oder eines Schulscheindarlehens.

kann in der Regel nur eine Periodenerfolgsrechnung beantworten, die den Aufwand dem Ertrag der Periode gegenüberstellt. Daher kommt neben der bewußt oder unbewußt vorgenommenen Vorkalkulation für einzelne Leistungen, Leistungsbündel oder Anlagen der kurzfristigen Erfolgsrechnung in Kreditinstituten eine so große Bedeutung zu. Einzelne Großbanken bevorzugen hierbei die monatliche Erfolgsrechnung, während andere Institute es bei größeren Zeiträumen belassen. Mit der Verbreitung der elektronischen Datenverarbeitung dürften sich die Voraussetzungen für eine kürzerfristige Erfolgsrechnung erheblich verbessern<sup>21</sup>.

## (2) Die Problematik dieser Kalkulationsmethode

Die Problematik dieser Kalkulationsmethode besteht einmal darin, daß eine eindeutige Beziehung zwischen Bilanz-, Kredit- oder Einlagevolumen und den durch eigene Erträge nicht gedeckten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs unterstellt wird.

Obwohl der Praxis die Problematik solcher Beziehungen zwischen den monetären Größen und den Größen des technisch-organisatorischen Bereichs nicht unbekannt sein dürfte, arbeitet sie z. T. mit solchen Relationen zur Kontrolle der Leistungserstellung des technisch-organisatorischen Bereichs, indem sie Kennziffern für den Zeit- und Betriebsvergleich ermittelt (z. B. durchschnittliche Bilanzsumme zur Zahl der Beschäftigten, zum Personal- und Sachaufwand, zur Zahl der Buchungsstellen usw.).

Die Frage, ob zwischen bestimmten Wertgrößen und den Nichtzinskosten eine eindeutige Beziehung besteht, ist, da ausreichendes Erfahrungsmaterial nicht vorliegt, nicht umfassend zu beantworten. Eine solche Relation ist für einen einzelnen Kredit und für ganz kurze Frist sicherlich nicht gegeben, kann aber mit zunehmender Zahl der bilanzwirksamen Geschäftsvorfälle und wachsender Periodenlänge aufgrund der Wirksamkeit eines Kompensationseffekts in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht mit einiger Berechtigung unterstellt werden.

---

<sup>21</sup> Dabei ergibt sich allerdings das Problem, daß die Erfassung der kalkulatorischen Kosten, die Periodisierung von Ausgaben und Einnahmen schwieriger und der Einfluß von Zufälligkeiten auf das Ergebnis der Rechnung mit abnehmender Periodenlänge stärker werden, so daß auch hier ohne mehr oder weniger willkürliche Annahmen nicht auszukommen ist. Es gilt somit die für jede Bank optimale Periodenlänge, die der kurzfristigen Erfolgsrechnung zugrunde zu legen ist, zu ermitteln.

Die Herstellung einer solchen Beziehung zwischen den Wertgrößen und den Größen des Betriebsbereichs ist aber nicht nur durch den auf lange Sicht und im Durchschnitt gegebenen Zusammenhang zwischen Kredithöhe und Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs bedingt, sondern unterstellt auch, daß die Belastbarkeit des Kreditnehmers mit wachsendem Kreditbetrag relativ zunimmt, eine Annahme, die der Wirklichkeit nicht zu entsprechen braucht. Hier ver-

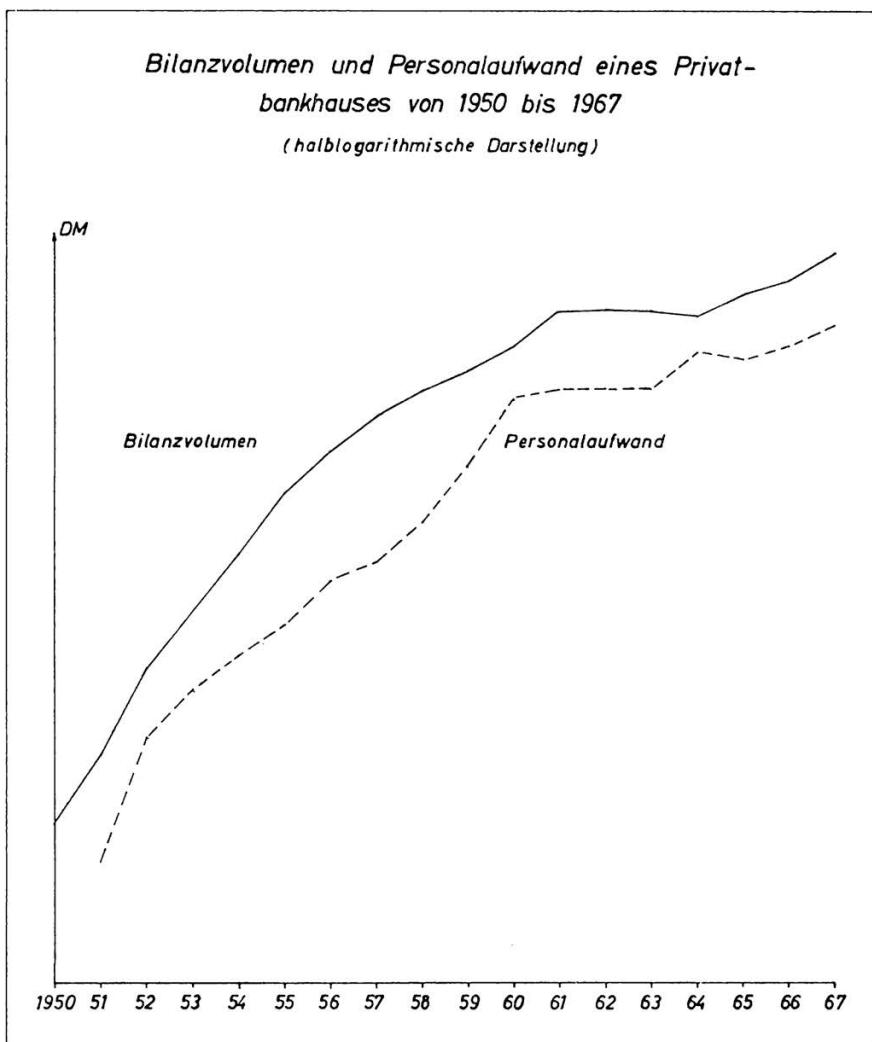


Abb. 1

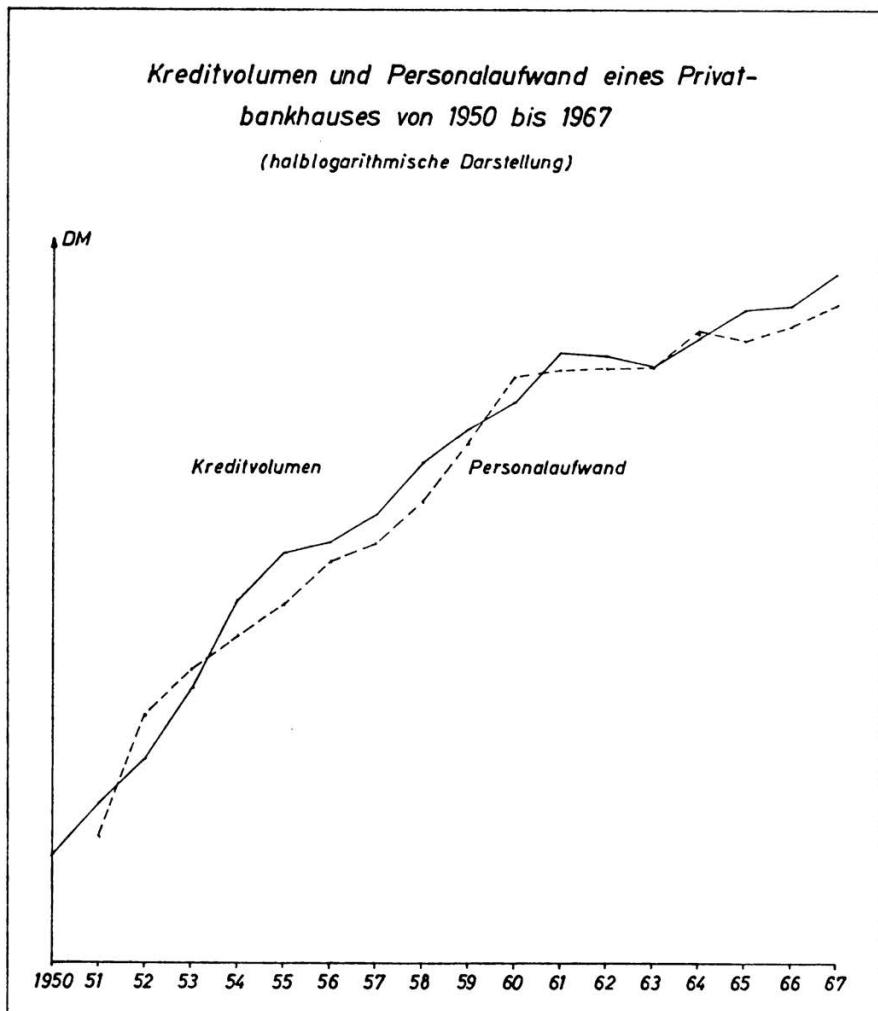


Abb. 2

mischen sich Gesichtspunkte der Kostenrechnung mit denen der Preisstrategie. Das Bedarfsspannenverfahren bewirkt, daß, sofern es sich um einen Kreditnehmer mit geringer Verhandlungsmacht handelt, jeder einzelne Kredit mit dem gleichen Prozentsatz zur Deckung der Gemeinkosten herangezogen wird. Der Zuschlag ist wert- und nicht stückproportional. Unterstellt man, daß die Beanspruchung des technisch-organisatorischen Bereichs mit steigender Kredithöhe unterproportional zunimmt, also degressiv verläuft, dann tragen die Kredite mit hohen Be-

tragen überproportional und progressiv zur Deckung der Nichtzinskosten bei, es sei denn, die Bank muß den Vorteil der Kostendegression ganz oder teilweise an den Kreditnehmer weitergeben, was immer dann der Fall sein wird, wenn dieser eine starke Verhandlungsposition besitzt. Auf diese Weise kann somit eine gewisse Korrektur des Preises entsprechend der Kostenverursachung erfolgen.

Problematisch bei dieser Kalkulationsmethode ist ferner, daß möglicherweise die Erträge des reinen Dienstleistungsgeschäfts nicht entsprechend den Aufwendungen wachsen, so daß die Unterdeckung dieses Geschäftszweiges in steigendem Maße durch die Zinserlöse getragen werden muß. Mit wachsendem Saldo des reinen Dienstleistungsgeschäfts wird die unterstellte Abhängigkeit zwischen Bilanzvolumen und Nichtzins-

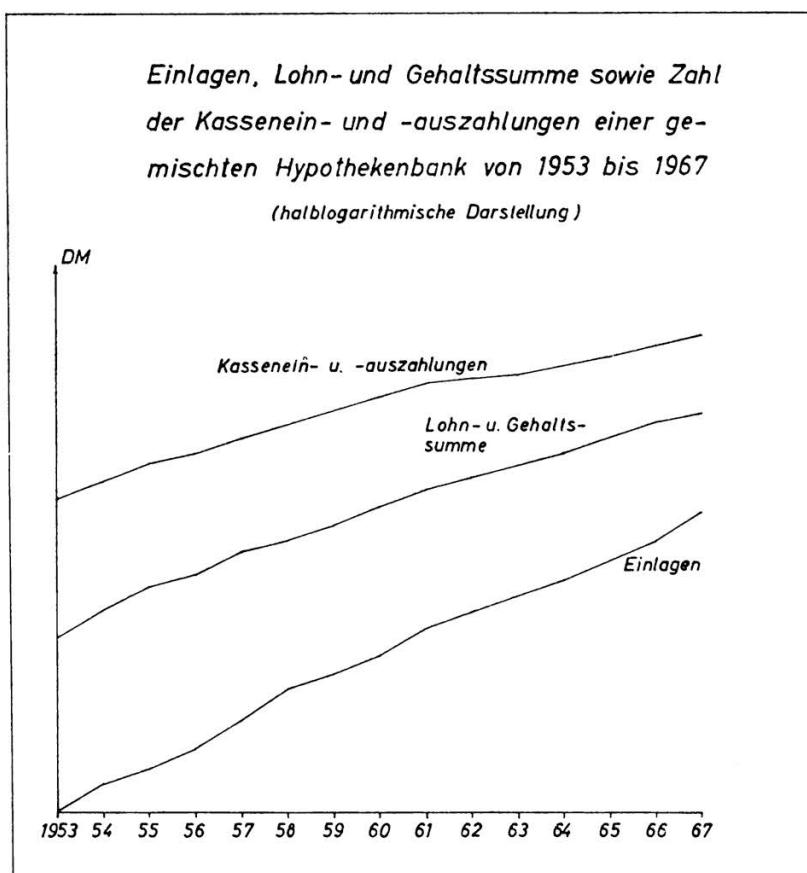


Abb. 3

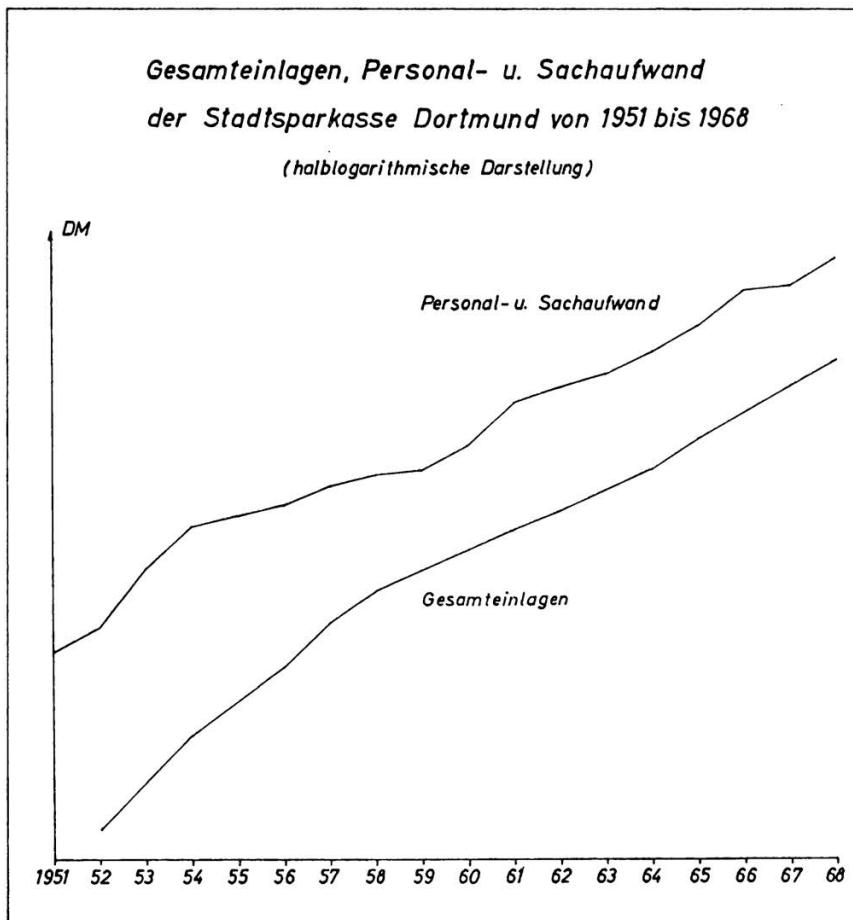


Abb. 4

kosten zunehmend problematischer. Denn mit dem Vordringen neuer Leistungsarten, die den Charakter reiner Dienstleistungen haben (z. B. Vermögens- und Anlageberatung, Depotverwaltung usw.) entstehen der Bank Kosten, die keine oder nur eine schwache Beziehung zu den oben genannten monetären Größen haben<sup>22</sup>. Soweit die Erlöse dieser Dienstleistungsgeschäfte gerade ihre Kosten decken, wird der Zusammenhang zwischen den Größen des finanziellen Bereichs und denen des technisch-

<sup>22</sup> Streng genommen sind natürlich auch Dienstleistungen über ihre Finanzierungs- oder Zahlungsseite bilanzwirksam. Da es sich aber um eine Sekundärwirkung von geringer praktischer Bedeutung handelt, wird ihre Bilanzwirkung hier vernachlässigt.

organisatorischen Bereichs nicht gestört. Das ist aber der Ausnahmefall. Da wohl nur wenige Institute ihren Kunden die Kosten solcher Dienstleistungen voll in Rechnung stellen, dürften in der Regel die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs dessen Erträge immer stärker überwiegen, so daß ein wachsender Saldo verbleibt, der von den Erträgen des finanziellen Bereichs gedeckt werden muß. Auf der anderen Seite wirkt naturgemäß die Zunahme des bilanzwirksamen Massengeschäfts dieser vom reinen Dienstleistungsgeschäft ausgehenden Tendenz entgegen.

Hinzu kommt, daß die Bilanzsumme oder das Geschäftsvolumen durch die gelegten stillen Reserven zu niedrig ausgewiesen wird. Außerdem handelt es sich bei diesen Werten um mehr oder weniger zufallsbedingte Bestandsgrößen, denen die Nichtzinskosten als Strömungsgrößen gegenübergestellt werden, so daß die Abhängigkeit auch durch die Inbeziehungsetzung unterschiedlich dimensionierter Größen gestört sein kann.

Auch auf folgende Besonderheit ist hinzuweisen: Es werden nicht die in der betreffenden Periode *zusätzlich* gewährten Kredite oder getätigten Anlagen und die auf diese Kredite bzw. Anlagen entfallenden Nichtzinskosten in Beziehung zueinander gesetzt — was an sich naheläge —, sondern es werden die *gesamten* Nichtzinskosten der Alt- und der Neukredite bzw. Anlagen dem um diese Neukredite bzw. Anlagen vergrößerten Bilanzvolumen gegenübergestellt. Das hat seinen Grund darin, daß eine Trennung der Nichtzinskosten der zusätzlichen Kredite und Anlagen von den Nichtzinskosten der Altkredite bzw. Altanlagen auf erhebliche Schwierigkeiten stößt. So ist z. B. denkbar, daß die Nichtzinskosten trotz der Gewährung neuer Kredite in der laufenden Periode unverändert bleiben, weil die Kapazität des technisch-organisatorischen Bereichs nicht voll ausgelastet ist, so daß sich die Bank an die erhöhte Nachfrage nach Bankabsatzleistungen intensitätsmäßig, d. h. ohne Erhöhung der Gesamtkapazität und der Gesamtkosten anpassen kann. Es ist aber ebenso möglich, daß eine Zunahme der Nichtzinskosten nicht auf die Neukredite bzw. Neuanlagen, sondern auf eine verstärkte Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs durch die Altkreditnehmer oder sogar auf eine erhöhte Nachfrage nach anderen Bankleistungen, z. B. Effektenkäufe, zurückzuführen ist. Auch ist es denkbar, daß die Kapazität des technisch-organisatorischen Bereichs erweitert worden ist, und zwar nicht im Hinblick auf eine Nachfragesteigerung in der laufenden, sondern in der kommenden Periode. Schließlich können die Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs zumindest kurzfristig

bei stagnierendem oder gar rückläufigem Bilanzvolumen steigen oder gleichbleiben. Man denke an die Erscheinung der Kostenremanenz bei rückläufigem Beschäftigungsgrad oder an das „Atmen“ der Bankbilanzen infolge der Mobilisationsfunktion.

Obwohl sich somit gegen das hier geschilderte Kalkulationsverfahren zahlreiche Einwendungen erheben lassen, so besteht doch kein Zweifel, daß sich in der Praxis, wie die Abbildungen zeigen, eine gewisse Abhängigkeit zwischen der Entwicklung der Wertgrößen und der Nichtzinskosten nachweisen läßt. Diese Abhängigkeit würde sicher noch eindeutiger ausfallen, wenn es möglich wäre, die den Abbildungen zugrundeliegenden Größen entsprechend zu bereinigen<sup>23</sup>.

### c) Die Planung der Preisuntergrenze für eine Gruppe von Debitoren

#### (1) Die Planung bei konstantem Bilanzvolumen

Es wird davon ausgegangen, daß das Bilanzvolumen, wie es sich aufgrund der letzten Bilanz ergeben hat, konstant bleibt. Ferner werden mit Ausnahme des gesuchten Mindestdurchschnittszinssatzes für die Debitoren alle durchschnittlichen Soll- und Habenzinssätze als gegeben angenommen. Die Frage lautet nun: Wie hoch müssen sich die Wirtschaftskredite (Debitoren) im Durchschnitt verzinsen, damit bei gegebenen sonstigen Zinserträgen und gegebenen Zinskosten die für die Deckung der Nichtzinskosten und die Erwirtschaftung eines Mindestgewinns geplante Bruttozinsspanne erzielt wird?

Bezeichnen wir die geplante Bruttozinsspanne mit dem Symbol  $i_{br}$ , und setzen wir voraus, daß die Summe aller Aktivposten ( $\Sigma A_i$ ) und aller Passivposten ( $\Sigma P_j$ ) gleich der Bilanzsumme ist, dann ist die Differenz zwischen den gesamten Zinserlösen ( $\Sigma A_i \cdot r_i$ ) und dem gesamten Zinsaufwand ( $\Sigma P_j \cdot z_j$ ) gleich dem Produkt aus Bruttozinsspanne und Bilanzsumme:

$$i_{br} \cdot \Sigma A_i = \Sigma A_i \cdot r_i - \Sigma P_j \cdot z_j$$

Da nicht alle Zinserlöse bekannt sind — der Durchschnittszinssatz für die Kredite soll ja erst errechnet werden —, muß der Zinserlös der

---

<sup>23</sup> So z. B. den Personalaufwand um die inzwischen erfolgten Gehaltserhöhungen, die Zahl der Beschäftigten um einen u. U. schwankenden Anteil der Lehrlinge und Aushilfskräfte, die Bilanzsumme um die stillen Reserven usw.

Debitoren ( $A_k \cdot r_k$ ) aus der Summe der Zinserlöse herausgenommen werden:

$$i_{br} \cdot \sum A_i = \sum_{i \neq k} A_i \cdot r_i - \sum P_j \cdot z_j + A_k \cdot r_k$$

Da  $r_k$  gesucht wird, ist obige Beziehung nach  $r_k$  aufzulösen; man erhält dann:

$$r_k = \frac{i_{br} \sum A_i - \sum_{i \neq k} A_i r_i + \sum P_j z_j}{A_k}$$

Anhand eines Beispiels soll dieses Vorgehen erläutert werden:

*Ausgangsbilanz:  
Bilanz der X-Bank per 31. 12. 1968*

Aktiva		Passiva	
$A_1$ Primärliquidität .....	30 000	$P_1$ Sichteinlagen von Nichtbanken .....	250 000
$A_2$ Sekundärliquidität .....	70 000	$P_2$ Termineinlagen von Nichtbanken .....	180 000
$A_3$ Tertiärliquidität .....	120 000	$P_3$ Spareinlagen .....	320 000
$A_4$ Debitoren .....	600 000	$P_4$ kurzfristig aufgen. Gelder ..	105 000
$A_5$ Sonst. Aktiva .....	80 000	$P_5$ Eigenkapital u. sonst. Passiva	45 000
	900 000		900 000
=====	=====	=====	=====

*Sollzinssätze:*

$$r_1 = 0,0000$$

$$r_2 = 0,0350$$

$$r_3 = 0,0580$$

$$r_4 = ?$$

$$r_5 = 0,0100$$

*Habenzinssätze:*

$$z_1 = 0,0050$$

$$z_2 = 0,0325$$

$$z_3 = 0,0450$$

$$z_4 = 0,0125$$

$$z_5 = 0,0150$$

Nimmt man an, daß die Bankleitung eine Bruttozinsspanne von 3 % p.a. plant, so errechnet sich für die Kredite ( $A_4$ ) folgender Durchschnittszinssatz:

$$\begin{aligned} \sum A_i &= 900 000 \\ A_4 &= 600 000 \end{aligned}$$

$$\sum_{i \neq 4} A_i r_i = 11 410,00$$

$$\sum P_j z_j = 23 487,50$$

10\*

$$r_4 = \frac{900\,000 \cdot 0,03 - 11\,410,00 + 23\,487,50}{600\,000}$$

$$r_4 = \frac{27\,000,00 - 11\,410,00 + 23\,487,50}{600\,000}$$

$$r_4 = \frac{39\,077,50}{600\,000} = 0,06513$$

Der gesuchte Durchschnittszinssatz oder die durchschnittliche Preisuntergrenze ( $r_4$ ) für die Debitoren ( $A_4$ ) ist also ungefähr 6,5 %.

## (2) Die Planung bei erwarteter Erweiterung des Bilanzvolumens

Die Bankleitung rechnet mit einer bestimmten durchschnittlichen Erweiterung des Bilanzvolumens in der Periode  $t$  um  $\Delta B_t$  und will ermitteln, wie hoch sie bei Kreditverhandlungen die Preisuntergrenze ( $i_{\min}$ ) ansetzen muß, damit sie bei einer Zunahme der Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs um  $\Delta K_t$  eine geplante Nettozinsspanne ( $i_n$ ) erzielt.

Zunächst ist festzustellen, daß die Preisuntergrenze sich aus den durchschnittlichen Habenzinsen ( $i_h$ ), der voraussichtlichen Bedarfsspanne (= Deckungsspanne  $i_d$ ) und der geplanten Nettozinsspanne ( $i_n$ ) zusammensetzt. Die kalkulatorische Preisuntergrenze ist somit:

$$i_{\min} = i_h + i_d + i_n ,$$

wobei  $i_d$  der Quotient aus der in der Planperiode erwarteten Kostenzunahme ( $\Delta K_t$ ) und der in dieser Periode erwarteten durchschnittlichen Erweiterung des Bilanzvolumens ( $\Delta B_t$ ) ist.

Ein Beispiel soll diesen Zusammenhang erläutern:

*Erwartungsgrößen für das 1. Quartal 1969:*

(1) Durchschnittliche Zunahme des ertragbringenden Bilanzvolumens .....	15 Mill. DM
(2) Durchschnittliche Habenzinsen (Geldbeschaffungskosten) 3 % p. a. .....	0,75 % p.Q. <sup>24</sup>
(3) Mehrkosten des technisch-organisatorischen Bereichs:	
α) .....	75 000 DM
β) .....	36 000 DM

<sup>24</sup> Pro Quartal.

aa) Zunächst soll die Preisuntergrenze für den Fall bestimmt werden, daß die Bankleitung, weil es sich um einen Kunden mit stärkerer Verhandlungsmacht handelt, keine Nettozinsspanne einplanen kann. Zu den durchschnittlichen Habenzinsen braucht also nur die Deckungsspanne hinzugerechnet zu werden:

*Fall α):*

$$i_d = \frac{75\,000 \times 100}{15\,000\,000} = 0,5\% \text{ p.Q. oder } 2\% \text{ p.a.}$$

Die Preisuntergrenze ist also

$$i_{\min} = 3\% + 2\% = 5\% \text{ p.a.}$$

*Fall β):*

$$i_d = \frac{36\,000 \times 100}{15\,000\,000} = 0,24 \text{ p.Q. oder } 0,96\% \text{ p.a.}$$

Die Preisuntergrenze ist also

$$i_{\min} = 3\% + 0,96\% = 3,96\% \text{ p.a.}$$

bb) Plant die Bankleitung außer der Deckung der Mehrkosten noch eine Nettozinsspanne von 1% p.a. der zusätzlichen Bilanzsumme, dann erhöhen sich die eben errechneten Preisuntergrenzen um diesen Prozentsatz:

*Fall α):*

$$i_{\min} = 3\% + 2\% + 1\% = 6\% \text{ p.a.}$$

*Fall β):*

$$i_{\min} = 3\% + 0,96\% + 1\% = 4,96\% \text{ p.a.}$$

cc) Die Bankleitung legt ihrem Neukredit- bzw. Neuanlagenschäft eine kalkulatorische Deckungsspanne von 1,5% p.a. zugrunde, berücksichtigt aber keine Nettozinsspanne (Preisuntergrenze ist also 4,5% p.a.). Sie will feststellen, ob sie mit dieser Deckungsspanne auskommt oder nicht.

*Fall α):*

Die Differenz zwischen der rechnerischen und der geplanten Preisuntergrenze ist

$$4,5\% \text{ p.a.} - 5\% \text{ p.a.} = -0,5\% \text{ p.a. oder } -0,125\% \text{ p.Q.}$$

d. h. bei Mehrkosten von 75 000 DM und einer erwarteten Zunahme des Bilanzvolumens um 15 Mill. DM würde sich eine Unterdeckung von

$$\cdot 0,125 \frac{15\,000\,000}{100} = 18\,750 \text{ DM}$$

ergeben. Die Bank käme also mit der Deckungsspanne von 1,5 % p.a. (= Preisuntergrenze von 4,5 % p.a.) nicht aus; sie braucht eine solche von 2,0 % p.a. (= Preisuntergrenze von 5,0 % p.a.).

*Fall β):*

Die Differenz zwischen der rechnerischen und der geplanten Preisuntergrenze ist

$$\begin{aligned} 4,5 \% \text{ p.a.} - 3,96 \% \text{ p.a.} &= 0,54 \% \text{ p.a.} \\ &= + 0,135 \% \text{ p.Q.} \end{aligned}$$

d. h. in diesem Falle würde sich eine Überdeckung von

$$0,135 \frac{15\,000\,000}{100} = 20\,250 \text{ DM}$$

ergeben.

Die Bank braucht keine Deckungsspanne von 1,5 % p.a. (= Preisuntergrenze von 4,5 % p.a.), sondern käme mit einer solchen von 0,96 % p.a. aus (= Preisuntergrenze von 3,96 % p.a.).

dd) Rechnet die Bank damit, daß die Mehrkosten des Betriebsbereichs bei Erreichen eines zusätzlichen Bilanzvolumens von 8 Mill. DM um 12 000 DM springen, und unterstellt sie eine feste Zunahme des Bilanzvolumens um 15 Mill. DM, dann braucht sie bei einer:

	Zunahme der Nichtzinskosten	eine Deckungsspanne von jetzt	vorher
Fall α)	um 87 000	2,32 %	2,00 %
Fall β)	um 48 000	1,28 %	0,96 %

Damit würde sich die Preisuntergrenze erhöhen

im Fall α) von 5 % auf 5,32 %

im Fall β) von 3,96 % auf 4,28 %

Was hier am Beispiel des Kreditgeschäfts demonstriert wurde, gilt auch für andere Formen der Zentralbankgeldverwertung, z. B. für die Wertpapieranlage. Die Bank wird auf „Vollkostendeckung“ nur dann verzichten, wenn es sich um Anlagen handelt, die entweder der Erfüllung gesetzlicher Vorschriften (z. B. der Mindestreserveverpflichtung, der Einhaltung der Grundsätze des Bundesaufsichtsamtes über die Eigenkapitalausstattung und die Liquiditätsvorsorge), einer darüber hinausgehenden Liquiditätsvorsorge oder aber der vorübergehenden Anlage sonst unverwertbarer Gelder dienen (Geldmarktanlagen). In diesen Fällen nimmt die Bank aus Gründen ihrer liquiditätsmäßigen Sicherheit usw. auch eine geringere Verzinsung in Kauf.

Damit soll keineswegs gesagt sein, daß auf diese Weise bei Kreditverhandlungen die Sollzinsen festgesetzt werden sollen. Denn auch bei den Banken bilden sich die Preise nicht aufgrund der Kosten, sondern aufgrund von Angebot und Nachfrage. Insbesondere spielt die Verhandlungsposition des Kontrahenten eine wichtige Rolle<sup>25</sup>.

Die Bank gewinnt mit dieser Rechnung lediglich eine Orientierungshilfe, die ihr anzeigt, unterhalb welcher Grenze sie bei den einzelnen Krediten zusetzt und daß sie bei häufiger Wiederholung derartiger Kredite Gefahr läuft, in die roten Zahlen zu geraten. Sie gewinnt zugleich ein Kriterium, aufgrund dessen sie die Vorteilhaftigkeit eines einzelnen Kredits oder einer einzelnen Anlage beurteilen und danach ihre Auswahl treffen kann.

## *2. Die Planung des für die Deckung der Nichtzinskosten notwendigen Bilanzvolumens*

Statt bei gegebener Zunahme des Bilanzvolumens die zur Deckung der Nichtzinskosten notwendige Preisuntergrenze zu bestimmen, kann die Bankleitung, wenn die Erweiterung des Bilanzvolumens ihren Dispositionen unterliegt, auch die Frage stellen, welches Bilanzvolumen notwendig ist, wenn sie bei gegebener Bruttozinsspanne bzw. Preisuntergrenze die gesamten Nichtzinskosten decken will.

Im folgenden soll unterstellt werden, daß die Bankleitung für das erste Quartal 1969 mit einer Steigerung der Nichtzinskosten um  $\Delta K_t$  rechnet. Die Frage lautet nun: Bei welcher durchschnittlichen Erweiterung des Bilanzvolumens liegt die Gewinnschwelle, wenn mit einer Bruttozinsspanne des zusätzlichen Bilanzvolumens von  $i_{br}$  gerechnet wird?

---

<sup>25</sup> Vgl. dazu H.-J. Krümmel, Bankzinsen, a.a.O., S. 227 ff.

Nehmen wir an, unsere Bank veranschlage für das 1. Vierteljahr 1969 eine Zunahme ihres Bilanzvolumens von durchschnittlich 15 Mill. DM; für dieses zusätzliche Bilanzvolumen erwarte sie bei durchschnittlichen Geldbeschaffungskosten von 3 % p. a. eine Durchschnittsverzinsung von 6 % p. a. Unter diesen Annahmen tragen die Neuanlagen des 1. Quartals 1969 mit 3 % p. a. oder 450 000 DM, das sind auf das Vierteljahr gerechnet 112 500 DM zur Deckung der ungedeckten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs und zum Gewinn bei. Legt die Bankleitung ihrer Planung die Bedarfsspanne des Jahres 1968 (1,5 % p. a.) zugrunde, dann kann sie damit rechnen, daß das zusätzliche Kredit- bzw. Bilanzvolumen unter den gemachten Annahmen mit 56 250 DM zur Deckung der Mehrkosten des technisch-organisatorischen Bereichs beiträgt. Nehmen die Nichtzinskosten im 1. Quartal 1969 aber um 75 000 DM zu, dann liegt zwar — wenn wir die Bruttozinsspanne zugrunde legen — noch eine Kostenüberdeckung von 37 500 DM (112 500 DM — 75 000) vor, die Nettozinsspanne wäre jedoch von 1,5 % p. a. auf 1,0 % p. a. gesunken. Beabsichtigt die Bankleitung aber, die Nettozinsspanne von 1,5 % p. a. aufrechtzuerhalten, dann ist dazu c. p. eine Ausweitung des Bilanzvolumens nicht um 15 Mill. DM, sondern um durchschnittlich 20 Mill. DM erforderlich. Wären dagegen die zusätzlichen Nichtzinskosten im 1. Quartal 1969 nur um 36 000 DM gestiegen, dann hätte es zur Deckung der zusätzlichen Nichtzinskosten bei den gegebenen Konditionen und unter Beibehaltung der Nettozinsspanne von 1,5 % p. a. nicht eines zusätzlichen Kredit- oder Bilanzvolumens von 15 Mill. DM, sondern eines solchen von 9,6 Mill. DM bedurft. (Vgl. Abbildung 5.)

Der break-even-point oder das für die Deckung der zusätzlichen Nichtzinskosten ( $\Delta K_t$ ) einer Periode bei einer gegebenen Bruttozinsspanne ( $i_{br}$ ) und einer vorgegebenen Nettozinsspanne ( $i_n$ ) notwendige zusätzliche durchschnittliche Bilanzvolumen ( $\Delta B_t$ ) errechnet sich nach folgender Formel:

$$\Delta B_t = \frac{\Delta K_t}{i_{br} - i_n}$$

In den Zahlen unseres Beispiels: Bei erwarteten zusätzlichen Nichtzinskosten von 75 000 DM und einer Deckungsspanne ( $i_{br} - i_n$ ) von 1,5 % p. a. (= 0,375 % pro Quartal) beträgt das erforderliche zusätzliche Bilanzvolumen

$$\Delta B_t^1 = \frac{75\,000}{\frac{0,375}{100}} = 20 \text{ Mill. DM}$$

Steigen die Nichtzinskosten im 1. Quartal 1969 bei Erreichen eines zusätzlichen Bilanzvolumens von 8 Mill. DM um weitere 12 000 DM auf 48 000 DM, dann verschiebt sich c. p. der break-even-point nach rechts und wird erst bei einem zusätzlichen Bilanzvolumen von 12,8 Mill. DM erreicht. (Vgl. Abbildung 5.)

Wird nicht die Bedarfsspanne, sondern die gesamte Bruttozinsspanne von 3 % p. a. als Beitrag zur Deckung der Habenzinsen und der festen Kosten betrachtet, dann verschiebt sich der break-even-point von 9,6 Mill.

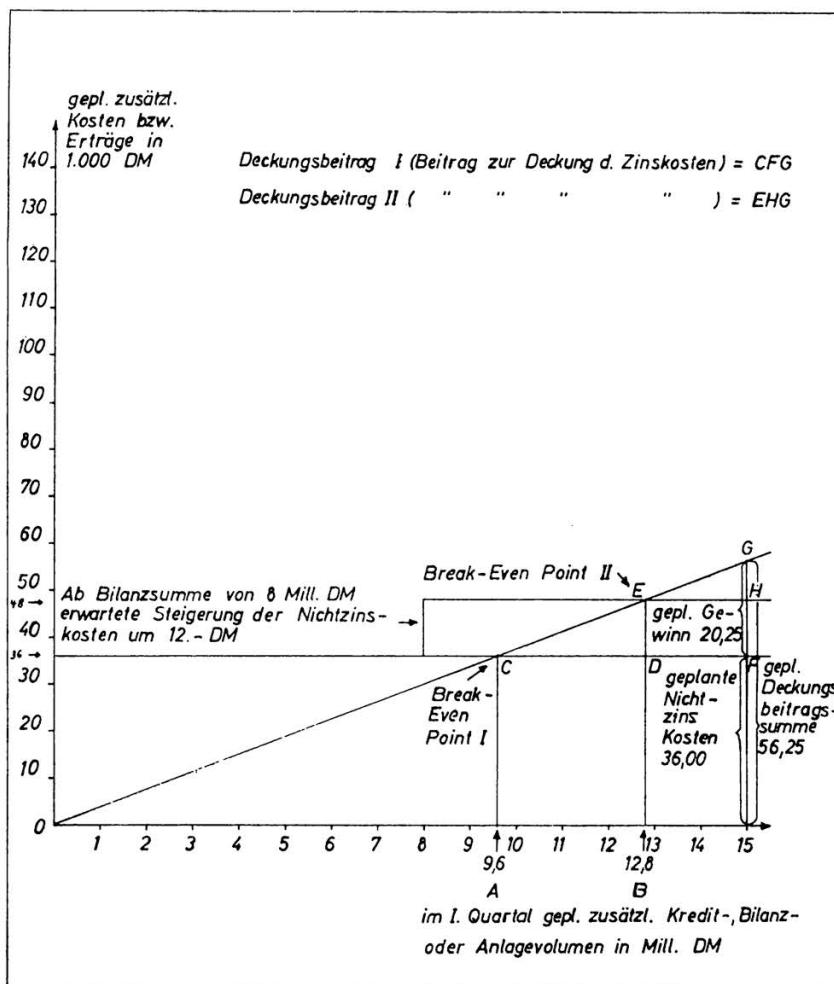


Abb. 5

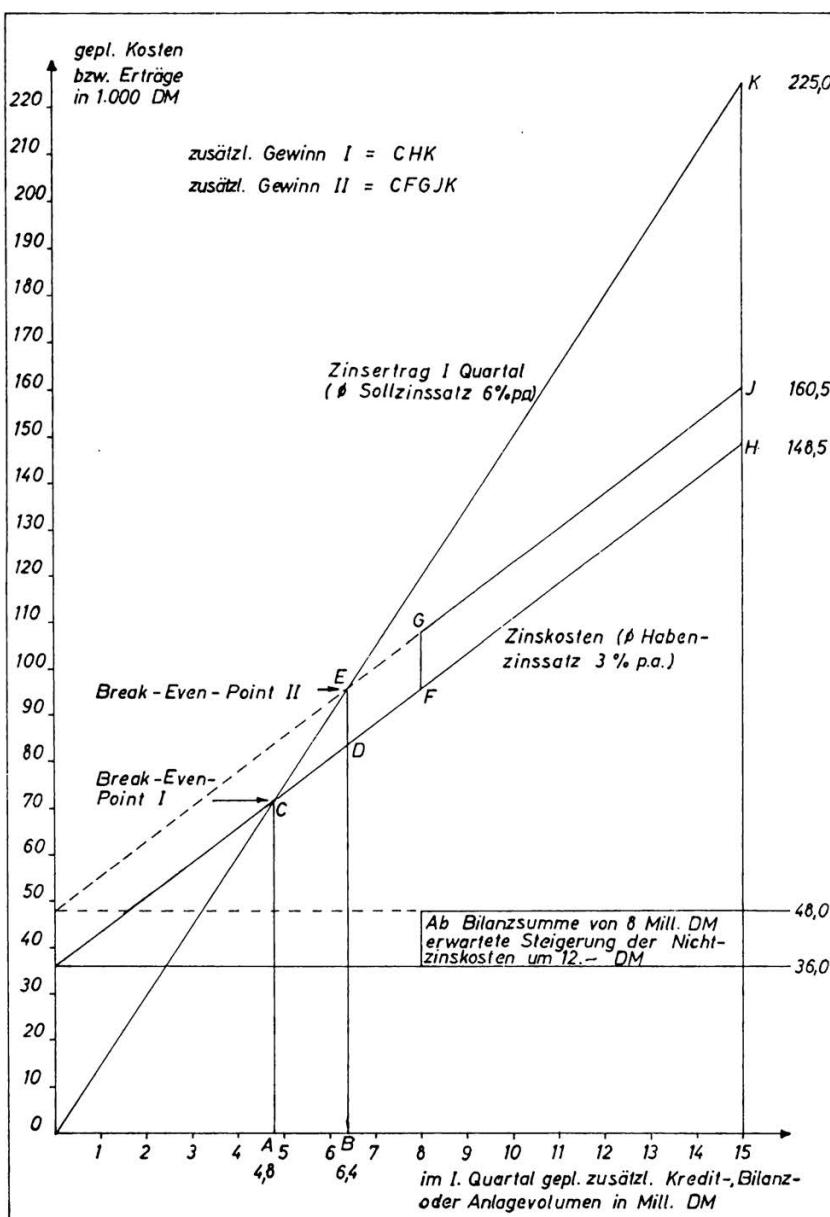


Abb. 6

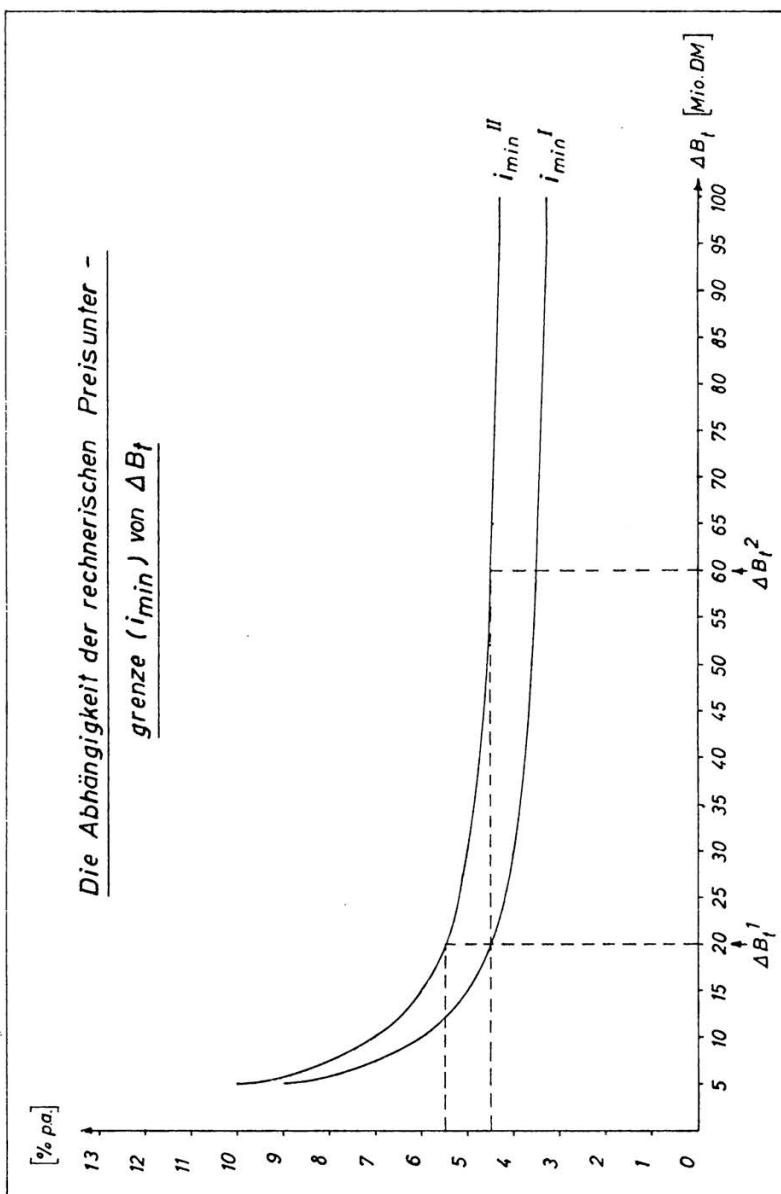


Abb. 7

DM nach links auf 4,8 Mill. DM (vgl. Abbildung 6). Wenn die Bankleitung nunmehr damit rechnet, daß die Nichtzinskosten bei Erreichen eines zusätzlichen Bilanzvolumens von 36 000 DM auf 48 000 DM springen, dann ist ein verzinsliches Anlagevolumen von 6,4 Mill. DM nötig, um die gesamten Kosten der Bank (Habenzinsen und Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs) zu decken.

Die hier behandelten Zusammenhänge zwischen Preisuntergrenze (bzw. Bruttozinsspanne, Deckungs- und Gewinnspanne) und Bilanzvolumen lassen sich auch anhand einer Zeichnung verdeutlichen. In dieser Zeichnung (vgl. Abbildung 7) wird der Übersichtlichkeit wegen nur der Fall  $\alpha$  (= Mehrkosten: 75 000,— DM) dargestellt.

In die Kurve  $i_{\min I}$  ist keine Nettozinsspanne, in die Kurve  $i_{\min II}$  eine solche von 1 % p. a. eingerechnet. Bei einer Ausdehnung des Bilanzvolumens um  $\Delta B_t^1$  (20 Mill. DM) muß die Bankleitung mindestens eine Preisuntergrenze von 4,5 % p. a. ansetzen, oder anders ausgedrückt: Beim Ansatz einer Preisuntergrenze von 4,5 % p. a. muß sie das Bilanzvolumen durchschnittlich um mindestens 20 Mill. DM ausdehnen, wenn sie die volle Deckung der Mehrkosten erreichen will.

Will die Bankleitung außerdem eine Nettozinsspanne von 1 % p. a. erzielen, dann muß sie die Preisuntergrenze im Punkt  $\Delta B_t^1$  auf 5,5 % p. a. heraufsetzen. Will sie dagegen an der Preisuntergrenze von 4,5 % p. a. festhalten, dann muß sie das Bilanzvolumen bis zum Punkt  $\Delta B_t^2$  (60 Mill. DM) ausdehnen, damit sich über die Deckung der Mehrkosten des technisch-organisatorischen Bereichs hinaus eine Nettozinsspanne von 1 % p. a. ergibt.

Wächst das Bilanzvolumen durchschnittlich um einen Betrag, der zwischen  $\Delta B_t^1$  und  $\Delta B_t^2$  liegt, so verbleibt der Bank zwar auch eine Nettozinsspanne, doch ist diese kleiner als 1 % p. a.

### **Zusammenfassung**

Die Bankleitung hat somit folgende Möglichkeiten, ihre Nichtzinskosten zu decken und einen bestimmten geplanten Mindestgewinn zu erzielen:

1. Sie kann entweder bei gegebenen Nichtzinskosten und gegebener Bruttozinsspanne und somit gegebener Preisuntergrenze das zur Deckung

der Nichtzinskosten und zur Erzielung eines Mindestgewinns notwendige Bilanzvolumen anstreben, also eine Mengenpolitik treiben<sup>26</sup>.

2. Sie kann eine bestimmte Preispolitik verfolgen, indem sie das zu erwartende zusätzliche Bilanzvolumen als gegeben annimmt und eine Preisuntergrenze fixiert, die bei Kreditverhandlungen oder in der Anlagepolitik im Durchschnitt mindestens erreicht werden muß. Was die erwartete Zunahme des Bilanz- bzw. Anlagevolumens angeht, so kann sie sich hierfür u. U. am Zuwachs der Einlagen orientieren. Wegen der unterschiedlichen Geschäftsstruktur der einzelnen Institute kann diese Frage generell nicht beantwortet werden.

Was die Planung der zusätzlichen Nichtzinskosten betrifft, so ist die exakte Kenntnis des Auslastungsgrades des technisch-organisatorischen Bereichs im Planungszeitpunkt ebenso notwendig wie eine Vorstellung über die Entwicklung dieser Kosten in Abhängigkeit vom Bilanz-, Einlage- oder Kreditvolumen. Wenn man die Korrelation zwischen diesen Größen aus der Vergangenheit und den Auslastungsgrad der technisch-organisatorischen Kapazität kennt, dürfte ihre Planung nicht allzu schwierig sein. Die Vorgabe dieser Größen wäre zweifellos erheblich genauer und der Vergleich zwischen Soll und Ist aussagefähiger, wenn man die Vorgabe statt auf Erfahrungswerte auf Arbeits- und Zeitstudien basieren könnte. Aber das oben geschilderte Verfahren hätte mit der Einfachheit den Vorzug, daß es kaum zusätzliche Kosten verursacht. Es läßt sich ohne Schwierigkeiten auch in der Weise variieren, daß die Bedarfsspanne entsprechend der unterschiedlichen Belastung, welche die einzelnen Kredit- und Anlagearten für den technisch-organisatorischen Bereich zur Folge haben, oder nach der Tragfähigkeit der einzelnen Kundengruppen differenziert wird. Es bietet also auch ausreichenden Spielraum für preispolitische Überlegungen. So könnte man sich vorstellen, daß z. B. die den technisch-organisatorischen Bereich stärker belastenden Kontokorrentkredite eine höhere Bedarfsspanne zu tragen haben als z. B. die Wechselkredite oder die Wertpapieranlage der Bank. Allerdings setzt das wiederum eine Vorstellung von der Beanspruchung der Bankeinrichtungen durch die einzelnen Geschäftssparten und von der Elastizität der Nachfrage nach einzelnen Leistungsarten in bezug auf den Preis voraus.

<sup>26</sup> Die Rechnung ließe sich ohne Schwierigkeit auch noch dahingehend modifizieren, daß außerdem eine gewisse Erhöhung der Einlagenzinsen angenommen und nach der Wirkung dieser Kostensteigerung entweder auf die Preisuntergrenze im Aktivgeschäft oder auf das notwendige zusätzliche Bilanzvolumen gefragt wird. Was das letztere betrifft, so muß sich bei gegebenen Sollzinsen im Aktivgeschäft der break-even-point nach rechts verschieben.

Die hier geschilderten Verfahren beruhen auf der Annahme, daß sich die Struktur des Leistungssortiments und damit die Inanspruchnahme des technisch-organisatorischen Bereichs in der Planperiode gegenüber der Basisperiode nicht nennenswert ändert. Andernfalls müßten in der Struktur der Passiva und Aktiva zu erwartende Änderungen ebenso berücksichtigt werden wie vorhersehbare Kostensteigerungen im technisch-organisatorischen Bereich oder wie eine zu erwartende Änderung der Zinssätze. Da mit der Bedarfsspanne lediglich die Deckung der bis dahin ungedeckten Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs geplant wird, sagt das Verfahren nichts darüber aus, wie die der Bank in der Planperiode aus Kreditrückzahlungen und/oder Neueinlagen oder aus Umlauffinanzierung zufließenden Mittel auf die einzelnen Anlagen verteilt und welche Umdispositionen innerhalb der Bilanz zwecks Erhaltung oder Erhöhung des Gewinns vorgenommen werden sollen. Über eine der Zielsetzung des Kreditinstituts entsprechende optimale Strukturierung der Aktiva und Passiva gibt das geschilderte Verfahren ebenso wenig Auskunft wie über die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung. Das erstere Problem kann entweder nur auf dem bisherigen Wege oder mittels eines Verfahrens der Gesamtplanung, wie es von Deppe entwickelt worden ist, gelöst werden<sup>27</sup>.

Da die Bank die Höhe und die Struktur der Kundennachfrage sowie die Konditionen der bereits gewährten Kredite nur in engen Grenzen beeinflussen kann, gewönne sie mittels einer solchen auf der Bedarfsspannenrechnung beruhenden Planung ohne großen Aufwand ein einfaches Mittel, das ihr einen Anhaltspunkt für ihre Preispolitik wenigstens in bezug auf diejenigen Bilanzposten und diejenige Zentralbankgeldmenge liefert, die ihrer Disposition unterliegen. Gegen das Verfahren mag man einwenden, daß es, indem es eine eindeutige Beziehung zwischen den Wertgrößen und den Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs unterstellt, ebenfalls mit Annahmen arbeitet und insofern nicht ohne ein gewisses Maß an Willkür auskomme. Das ist ohne Zweifel richtig. Aber das Verfahren hat gegenüber komplizierten Planungsmethoden den Vorteil, daß es ohne erheblichen Mehraufwand von jedem Institut verwendet werden kann. Man mag auch einwenden, daß die Bedarfsspannenrechnung die durch das wachsende Dienstleistungsgeschäft verursachte Kostensteigerung einseitig auf das zinsbringende Geschäft abzuwälzen

<sup>27</sup> H.-D. Deppe, Zur Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung von Kreditinstituten. *Weltwirtschaftliches Archiv* 1961, S. 304 ff.; *derselbe*, *Bankbetriebliches Wachstum*, Stuttgart 1969.

versucht und daß es keine Handhabe für die Preispolitik in bezug auf dieses Geschäft und die Geldbeschaffung bietet. Was den Einwand bezüglich der einseitigen Belastung des zinsbringenden Geschäfts durch die wachsenden Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs betrifft, so ist diese Entwicklung ohnehin solange unausweichlich, als die Kreditinstitute sich die Kosten dieser Dienstleistungen nicht entsprechend vergüten lassen, was allerdings wiederum eine Spartenrechnung für das Dienstleistungsgeschäft voraussetzt. Es sei daran erinnert, daß in die Bedarfsspannenrechnung nur der durch eigene Erträge nicht gedeckte Teil der Nichtzinskosten eingeht. Es dürfte immerhin ein Fortschritt sein, wenigstens im zinsbringenden Geschäft die durchschnittliche Preisuntergrenze zu kennen. Trotz seiner Mängel hat das Verfahren gegenüber komplizierten Kostenrechnungsverfahren den Vorzug, daß es realistisch ist, weil es der sachlichen, personellen und zeitlichen Interdependenz der bankgeschäftlichen Tätigkeit Rechnung trägt. Dabei ist sich der Verfasser durchaus der Problematik bewußt, die aus der Unterstellung einer langfristigen Beziehung zwischen dem Bilanzvolumen und den Kosten des technisch-organisatorischen Bereichs und deren Anwendung für kurzfristige Planungsprobleme herrühren. Er hält sie aber angesichts des überschläglichen Charakters, der auch den komplizierten Verfahren innerwohnt, für vertretbar.

Was die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung des technisch-organisatorischen Bereichs betrifft, so ist diese nur möglich, wenn die Kosten dieses Bereichs aufgrund exakter Planung vorgegeben werden, was wegen der schnellen Änderung des Leistungssortiments nach Art und Umfang außerordentlich schwierig ist. Immerhin zwänge die Anwendung des geschilderten Bedarfsspannenverfahrens die Bankleitung, sich über die Entwicklung wichtiger Größen des Bankgeschäfts, wie z. B. des Bilanz-, Kredit- und Einlagevolumens, der Soll- und Habenzinssätze sowie der Nichtzinskosten und deren Einflußfaktoren mehr Gedanken als bisher zu machen. Eine exaktere auf einzelne Leistungsarten oder Leistungsabteilungen abgestellte aussagefähige Kosten- und Erlösrechnung kann nach Auffassung des Verfassers unter erheblichem Mehraufwand nur im Wege der von Güde<sup>28</sup> in Anlehnung an Riebel vorgeschlagenen Rechnung mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen aufgemacht werden.

---

<sup>28</sup> U. Güde, Die Bank- und Sparkassenkalkulation, ihre Darstellung und Kritik, Meisenheim am Glan 1967, Bankbetriebliche Schriftenreihe, hrsg. von Prof. Dr. Karl-F. Hagenmüller, Bd. 3.