

**Bank- und finanzwirtschaftliche Abhandlungen**  
Herausgegeben von Prof. Dr. W. Prion, Köln

---

---

Fünftes Heft

---

---

# **Betriebskalkulationen im Bankgewerbe**

Von

**Wilhelm Hasenack**

Diplom-Kaufmann



**Berlin**  
Verlag von Julius Springer  
1925

ISBN-13: 978-3-642-89118-2      e-ISBN-13: 978-3-642-90974-0  
DOI: 10.1007/978-3-642-90974-0

**Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung  
in fremde Sprachen, vorbehalten.**  
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1925

## Vorwort.

Im S.-S. 1922 hat Herr Professor Prion ein Seminar über Betriebskalkulation im Bankgewerbe abgehalten. Es wurden in verschiedenen sich ergänzenden Besprechungen die Möglichkeiten, Ziele und Wege bankbetrieblicher Kalkulationen erwogen. Schon damals wurde erkannt, daß es nicht richtig sein könne, bei dem „Unmöglich“, das von seiten der Bankpraktiker immer wieder entgeschallte, stehen zu bleiben. Um ein Stück weiter zu kommen, riet Herr Professor Prion zu einer grundlegenden Behandlung dieser Frage in einer Einzelarbeit.

Dieser Anregung bin ich nachgekommen. Ich habe meine Aufgabe so aufgefaßt, daß ich versucht habe, den theoretischen Unterbau für die praktische Durchführung der Bankbetriebskalkulation zu liefern. Als wesentliches Ergebnis meiner Arbeit glaube ich hinstellen zu dürfen, daß es — in Bestätigung der schon von Prion geäußerten Ansicht — doch möglich ist, Betriebskalkulationen im Bankgewerbe durchzuführen und mit Nutzen zu verwenden. Freilich liefere ich noch keine fertigen Rezepte: hierzu ist die Mitwirkung der Praxis erforderlich, an die ich mich mit der Bitte um Weiterführung meiner Gedanken wende. Wobei ich nur den einen Wunsch habe, daß sie nicht bei jeder Schwierigkeit sofort die Flinte ins Korn werfen möge. Zur Durchführung sachgemäßer Kalkulationen gehört — neben der Kenntnis der praktischen Vorgänge und ihrem Zusammenspiel — auch eine theoretische Schulung, über die nicht jeder Praktiker verfügt, der vor der Lösung der Kalkulationsprobleme steht.

Die nachfolgende Arbeit ist für die Praxis geschrieben. Ihr Hauptzweck wäre nicht erreicht, wenn sie nicht zu praktischen Kostenrechnungen anregt. Soweit sich die Leserschaft aus Bankpraktikern zusammensetzt, möchte ich einige Ratschläge geben, wie das Buch zu lesen ist:

1. Es ist notwendig, sich mit den Begriffen und ihrem Inhalt vertraut zu machen. Zur Erleichterung ist eine zusammenfassende Übersicht vorangestellt.

2. Einmaliges Lesen führt wegen der Schwierigkeit des Stoffes nicht zu vollem Verständnis. Das Buch erfordert wirkliches Nachdenken im Sinne eines Nocheinmaldenkens.

3. Wer wenig Zeit hat, übergeht zweckmäßig Kapitel 1—3 (im Kleindruck). Nur für den, der wissenschaftliches Interesse an dem Problem der Bankbetriebskalkulation nimmt, sind diese Kapitel notwendig.

Herr Professor Prion hat die Fertigstellung der vorliegenden Arbeit mit Rat und Tat unterstützt und die Drucklegung ermöglicht. Es ist mir ein Bedürfnis, meinem verehrten Lehrer hierfür, sowie für jegliche andere Förderung, auch auf außerwissenschaftlichem Gebiete, von Herzen zu danken.

Schwelm, Oktober 1924.

**W. Hasenack.**

# Inhaltsverzeichnis.

Vorkapitel: Begriffsbestimmungen . . . . .	VII—X
Einleitung: Das Problem der Bankbetriebskalkulation vor der Marktstabilisierung und nachher. . . . .	1
A. Der bisherige Stand der Selbstkostenfrage im Bankbetrieb . . . . .	7
1. Kapitel: Die Arbeit Isaacs . . . . .	7
2. Kapitel: Amerikanisches Schrifttum . . . . .	11
B. Der Wert der Bankbetriebskalkulation. . . . .	25
3. Kapitel: Die volkswirtschaftliche Bedeutung . . . . .	25
4. Kapitel: Die betriebswirtschaftliche Bedeutung . . . . .	27
C. Methodologische Möglichkeiten der Bankbetriebskalkulation . . . . .	32
5. Kapitel: Abteilungskalkulation . . . . .	36
I. Kostenrechnung . . . . .	38
II. Ertragsrechnung . . . . .	54
III. Erfolgsrechnung . . . . .	60
IV. Rentabilitätsrechnung . . . . .	60
V. Statistische Ausbeutung . . . . .	63
6. Kapitel: Stückkalkulation . . . . .	65
I. Stücknachkalkulation . . . . .	66
II. Maßkalkulation . . . . .	73
III. Stückkostenschätzung . . . . .	82
7. Kapitel: Kreditkalkulation . . . . .	95
8. Kapitel: Kontenkalkulation . . . . .	105
D. Der Erkenntniswert der Bankbetriebskalkulation . . . . .	111
9. Kapitel: Bankbetriebskalkulation und Betriebskenntnis . . . . .	111
10. Kapitel: Bankbetriebskalkulation und Gebührenpolitik . . . . .	118

## Literaturverzeichnis.

Accounting and Costs. Herausgeber A. W. Shaw Company, Chicago, New-York, London. 1918. Cit: KE = Kostenenquôte.

Hertlein, Adolf: Die Statistik im Dienst der Bankorganisation. Leipzig 1920 (Diss.).

Isaac, Alfred: Über das Selbstkostenproblem im Bankbetrieb. Leipzig 1921.

Leitner, Friedrich: Die Selbstkostenrechnung industrieller Betriebe. 7. Aufl. Frankfurt a. M., 1921.

Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung. Z. f. h. w. F. Jahrgang 13.

Schmidt, F.: Der nationale Zahlungsverkehr. 2. Aufl., Leipzig 1920.

Der Zahlungsverkehr. Zeitschrift für banktechnische Fragen; herausgegeben von Otto Schoele, Berlin.

1. Butschkau, Fritz: Rentabilitätsstatistik im Kontokorrentgeschäft. September 1922.

Rentabilitätsstatistik im Wechselgeschäft. Dezember 1922.

2. Patterson, Stuart: Kosten der Depositenkonten. Juli 1922.

3. Wegbrod, C.: Unkostenkalkulation im Bankbetrieb. Februar 1920.

Ferner Obst in einzelnen verstreuten Anregungen und Prion im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Art.: Lehre vom Bankbetrieb.

## Begriffsbestimmungen.

Hier soll nicht etwa eine haarscharfe und programmatische Terminologie gegeben werden. Die Absicht ist nur, dem Leser, der wissenschaftliche Fachausdrücke nicht kennt, ein einfaches und grobes Werkzeug an die Hand zu geben, damit er die Gedankengänge verarbeiten kann. Um ihm den Rückgriff auf die Begriffsinhalte zu erleichtern, ist die alphabetische statt der an sich besseren systematischen Ordnung gewählt worden.

Was die vom Verfasser verwandten neuen Ausdrücke betrifft, so stellen sie nicht immer Begriffe im strengen Wortsinn dar. Sie sind zum Teil den Siegeln in der Kurzschrift verwandt: sie sollen die Darstellung ökonomischer Zusammenhänge machen, indem man für einen mehr oder weniger schwierigen Zusammenhang, der sonst in jedem Fall wortreich umschrieben werden müßte, einen Ausdruck setzt, der in immer derselben Bedeutung gebraucht wird.

**Aktivgeschäft:** Die Bank gibt Kredit.

**Anpassungskoeffizienten:** Brüche, welche die Elastizität einer Abteilungsleistung gegenüber Beschäftigungsveränderungen messen sollen.

**Aufteilungsschlüssel:** Maßstäbe, mittels deren solche Kosten, die nicht unmittelbar auf das Kalkulationsobjekt (Geschäftszweig, Abteilung, Stückleistung, Konto, Kreditgeschäft in der Gesamtheit) verrechnet werden können (indirekte, mittelbare oder Zuschlagskosten), den direkten oder unmittelbaren Kosten zugeschlagen werden.

**Ausnahmeleistung:** Eine nach Art oder Umfang ungewöhnliche Bankleistung.

**Bankleistungen:** Durchgeführte Kundenaufträge.

**Beschäftigungsdegression** (auch Betriebsdegression genannt): Die Erscheinung, daß die Kosten einer Stückleistung bei voll beschäftigtem Betrieb geringer sind als bei unterbeschäftigtem Betrieb.

**Bestandskapital:** Der Wert der im Durchschnitt durch eine Leistungsabteilung (s. unten) gebundenen Umsatzträger. Beispiele: Eigener Bestand an Devisen, Effekten, Sorten, noch nicht abgesetzten Emissionspapieren, Wechseln, Reichsbankgiroguthaben.

**Bestandskonten:** Sie verrechnen Bestände und werden über Bilanzkonto abgeschlossen. Saldo = Inventurbestand. Beispiele: Kasse, Debitoren, Kreditoren, Girokonto.

**Bestandserfolgskonten** (auch gemischte Konten genannt): Sie verrechnen Bestände zu verschiedenen Eingangs- und Ausgangspreisen. Der Abschluß setzt Inventur voraus und erfolgt über Bilanz- und Gewinn- und Verlustkonto. Beispiele: Waren, Devisen, Effektenkonto.

**Degression:** Die Erscheinung, daß die Gesamtkosten bei steigendem Beschäftigungsgrad nicht so stark steigen wie die Produktion.

**Degressive Stückkosten:** Sie entstehen, wenn man die Kostendegression auf die Einzelleistung bezieht: Die Mehrprodukte bei dem höheren Beschäftigungsgrad kosten je Stück weniger als die Produkteinheit bei einem niedrigeren Beschäftigungsgrad.

**Erfolgskonten:** Sie verrechnen nur Erfolge, d. h. Erträge und Kosten. Sie werden über Gewinn und Verlustkonto abgeschlossen. Beispiele: Diskont-, Provisions-, Unkostenkonto.

**Fixe Kosten:** Kosten, deren Höhe von dem Beschäftigungsgrad nicht beeinflußt wird. (Früher von Schmalenbach Kosten der Leistungsbereitschaft im Gegensatz zu den Kosten der Leistungsausführung genannt.)

**Fixkapital:** Das in einem Bankbetrieb angelegte feste Kapital, wie Grundstück, Gebäude, Mobiliar.

**Frequenz:** Der Stückumsatz (s. unten) in einer Leistungsart an einem Tage.

**Garantiekapital:** Eine rechnerische Restgröße, die sich ergibt, wenn das Fixkapital von dem Eigenkapital abgesetzt wird.

**Gegenzins:** Der Habenzins, den man als Zinskosten eines Sollkontos, und der Sollzins, den man als Zinsertrag eines Habenkontos schätzungsweise ansetzen muß, um die Rentabilität eines Kontos zu messen.

**Gratisleistung:** Eine Bankleistung, die als solche den Kunden nichts kostet und dem Bankbetrieb keinen unmittelbaren Ertrag bringt.

**Größendegression** (in dem hier für den Bankbetrieb gebrauchten Sinne): Die Erscheinung, daß die Kosten für einen größeren Auftrag oft nicht höher sind als für einen kleinen Auftrag. Folglich verschiedene Kosten für eine Leistungseinheit (s. unten) je nach der Auftragshöhe.

**Hilfsabteilungen:** Sie haben als Abteilungen der internen Verrechnung und der Kontrolle keinen unmittelbaren Anteil an der Erzeugung von Bankleistungen. Beispiele: Buchhaltung, Revisionsabteilung, Registratur, Archiv.

**Kalkulationswert:** Der von der Geldausgabe scharf zu scheidende Wert, mit dem ein Güterverzehr bei der Kostenberechnung eines Produktes anzusetzen ist, damit die Kalkulation wirtschaftlich vernünftig ist und für den Betrieb zu einem günstigen Beschäftigungsgrad führt.



er Kalkulationswert fällt häufig mit dem proportionalen Satz (s. unten) zusammen.

**Kostendeckungskoeffizient:** Das für ein Kostenfeld (Unternehmung, Abteilung, Leistungsart, Stückleistung) festgestellte Verhältnis der Erträge zu den Kosten.

**Kostenoptimum:** Der Beschäftigungsgrad, bei dem die Kosten für eine Stückleistung angesichts der Betriebsgröße am geringsten sind. Er stellt die Übergangsgrenze zwischen Kostendegression und Kostenprogression (s. unten) dar.

**Leistungsabteilungen:** Die Abteilungen des Bankbetriebes, welche die eigentlichen Bankleistungen hervorbringen. Beispiele: Effekten-, Devisen-, Wechsel-, Giroabteilung.

**Leistungseinheit:** Die Einheit des geleisteten Wertumsatzes (s. unten). Beispiele: M. 1000.— vermittelter Effektenumsatz, M. 1000.— ein-kassierte Wechselsumme.

**Leistungskupplung:** Die Erscheinung, daß eine Leistungsabteilung mehrere Bankleistungen erzeugt.

**Leistungsstreuung:** Die Erscheinung, daß zur Erzeugung einer Bankleistung mehrere Abteilungen mitwirken müssen.

**Manipulation:** Die einzelnen Handgriffe und Handlungen, die zur Hervorbringung einer Bankleistung nötig sind.

**Manipulationszeit:** Die Zeit, die eine Bankleistung insgesamt durchschnittlich erfordert.

**Neutrale Kosten:** Kostenteile der offiziellen Gewinn- und Verlustrechnung, die kein wirklicher Aufwand sind und aus einer Selbstkostenrechnung ausgeschieden werden müssen. (Gegensatz: Zusatzkosten, s. unten.) Beispiele: Übermäßige Abschreibungen, Unkostenverbuchung von Anlagezugängen.

**Organisationskoeffizient:** Das Verhältnis der Kosten einer Stückleistung des eigenen Bankbetriebs zu den Kosten derselben Stückleistung eines Vergleichsbetriebes.

**Passivgeschäft:** Die Bank nimmt Kredit.

**Progression:** Die Erscheinung, wenn die Gesamtkosten bei steigendem Beschäftigungsgrad stärker steigen als die Produktion.

**Progressive Stückkosten:** Sie entstehen, wenn man die Kostenprogression auf die Stückleistung bezieht: Die Mehrprodukte kosten je Stück bei höherem Beschäftigungsgrad mehr als die Produkteinheit bei niedrigerem Beschäftigungsgrad.

**Proportionale Kosten:** Kosten, deren Höhe sich genau proportional mit dem Beschäftigungsgrad verändert.

**Proportionaler Satz:** Die Kosten, die sich für die Stückleistungen einer Beschäftigungsschicht ergeben, wenn man die Kosten für die bisherigen Beschäftigungsschichten außer acht läßt und nur die Mehr-

kosten der neuen Schicht rechnet. Der proportionale Satz stellt rechnerisch die Auflösung von degressiven und progressiven Kosten in einen fixen und proportionalen Bestandteil dar. (Näheres s. Schmalenbach a. a. O.)

**Quasi-fixe Kosten:** Kosten, die fix sind innerhalb von Beschäftigungsschwankungen, die geringe Stärke haben oder von kurzer Dauer sind.

**Quasi-Gratisleistung:** Eine Bankleistung, die zwar einen Ertrag bringt, der aber nicht ausreicht, um die Kosten der Leistung voll zu decken.

**Realisationsprinzip:** Die Bestände werden zum Zweck der Erfolgsrechnung zum Kostenpreis bewertet. Gewinne werden erst ausgewiesen, wenn sie „realisiert“ sind. (Die Praxis befolgt meist den vorsichtigen Grundsatz des jeweils niedrigeren Wertes; bei Verlusten wird das Zeitwertprinzip [s. unten] angewandt.)

**Standardleistung:** Eine regelmäßig vorkommende Bankleistung (Gegensatz: Ausnahmeleistung).

**Stückleistung:** Die Einheit des Stückumsatzes (s. unten). Beispiele: Ein Effektenauftrag, ein Scheckinkasso, gleich von welcher Höhe.

**Stückbedingte Kosten:** Kostengleichheit für Stückleistungen gleicher Art, gleich, wie viele Leistungseinheiten diese in sich schließen. Beispiele: Die meisten Material- und Arbeitskosten im Bankbetrieb.

**Stückumsatz:** Die Zahl der Stückleistungen in einer Leistungsabteilung in einer gewissen Zeit, also ohne Berücksichtigung der Auftragsgröße. Beispiele: 643 Wechsel, 2720 Giroüberweisungen im Monat.

**Umsatzbedingte Kosten:** Kostengleichheit für gleiche Leistungseinheiten, also verschiedene Kosten für die Stückleistung. Beispiele: Zins- und Risikokosten.

**Wertgefälle** (dieser wie manche der aufgeführten Begriffe stammen von Schmalenbach, auf dessen kalkulationstheoretischen Anschauungen ich aufgebaut habe): Der auf einer Produktionsstufe zugesetzte Wert muß höher sein als die zu der Werterzeugung aufgewandten Kosten, so daß sich vom Fertigprodukt nach den Vorstufen der Produktion ein stufenweises Wertgefälle ergibt.

**Wertumsatz:** Der ziffernmäßige Umsatz unter Berücksichtigung der Auftragsgröße, also der Umsatz einer Hauptbuchseite, abzüglich Vortrag und Stornierungen. Beispiele: M. 120 000.— Wechseldiskontierungen, M. 350 000.— Giroüberweisungen.

**Zeitwertprinzip:** Die Bestände werden zum Zweck der Erfolgsrechnung zum Zeitwert, d. h. zum Tagespreis bewertet.

**Zusatzkosten:** Aufwandsteile, die in der offiziellen Gewinn- und Verlustrechnung fehlen, die aber in die Selbstkostenrechnung hineingehören. Beispiele: Zinsen für eigenes Kapital, Abschreibungen für bilanzmäßig bereits voll abgeschriebene Anlagen.

# Einleitung.

## I. Die Gründe für die bisherige Vernachlässigung der Kostenfragen im Bankbetrieb.

### 1. Vorurteile.

Wer durch die Säle einer deutschen Großbank geht, mit ihrem Telephon-, Maschinen- und Sprachengewirr, merkt zweifellos, daß hier Kosten entstehen. Daß man in diesem kleinlichen Kostendurcheinander Normen für die Kostenberechnung finden könnte, wird er dagegen schwerlich glauben; aber das wird ihm ebensowenig einleuchten, wenn er durch ein Walzwerk oder eine Maschinenfabrik geht. Und doch ist hier eine Kostenberechnung möglich. Die Probe auf das Gleichnis schlug allerdings fehl: Ich legte dem Kalkulator einer Maschinenbauanstalt die Eigenart der Bankleistungen und ihre betriebliche Durchführung klar und sagte ihm, er solle nun berechnen, was eine Leistung koste. Das Ergebnis seines Nachdenkens war: „Unmöglich“.

Auch von der theoretischen Seite aus erscheint der Gedanke einer Bankkalkulation zunächst sinnlos; er wird etwas einleuchtender, wenn man sich den Bankbetrieb als einen Handels- oder Fabrikbetrieb vorstellt, der seine Waren bzw. Fabrikate auf den Markt bringt, und dem es nicht darauf ankommt, insgesamt ein Mehr gegenüber den Gesamtkosten zu erzielen sondern auch im engsten Kreise, bei der Einzelleistung, rentabel zu sein.

Wenn die Möglichkeit einer Kalkulation im Bankbetrieb in Bausch und Bogen bestritten wird, so spielt eine irrige Auffassung von den Aufgaben der „Kalkulation“ mit. Man verlangt zuviel von ihr. Kalkulation heißt an sich nur: Kostenfeststellung. Es fällt nicht streng unter ihren Begriff:

1. Die Gegenüberstellung von Kosten und Ertrag,
2. die Vorherberechnung der Rentabilität.

Letzteres würde für den Bankbetrieb bedeuten: Die Kalkulation soll dazu dienen, die Zins- und Provisionssätze so hoch festzusetzen, daß eine gewünschte Rentabilität gesichert ist. Das kann die Bankkalkulation nicht leisten. Denn die Kosten sind, mit Ausnahme der

## 2 Die Gründe für die bisherige Vernachlässigung der Kostenfragen.

Zinskosten, stückbedingt, die Erträge dagegen umsatzbedingt. Den zukünftigen Umsatz kennt man aber nicht, weil die Konjunktur-entwicklung und der Zustrom an fremden Mitteln, der springende Punkt bei der Höhe des Bankgewinns in der heutigen Preisordnung, nicht im voraus bekannt ist.

Den Zweifeln deutscher Kreise der Theorie und Praxis gegenüber steht die Tatsache, daß es in Amerika eine ziemlich vollkommene Bankkalkulation gibt. Sicher ist richtig, daß Betriebsaufbau und Aufgabenkreis der amerikanischen Banken sich von deutschen Verhältnissen grundlegend unterscheiden. Aber sollte in deutschen Banken gänzlich unmöglich sein, was in amerikanischen Banken möglich ist?

### 2. Das wachsende Depositengeschäft 1890—1920.

Warum wurde vor dem Krieg die Kostenfrage im Bankbetrieb nicht dringlich? Vielleicht hatte das seinen Grund in dem verhältnismäßigen Reichtum der deutschen Volkswirtschaft. Sie konnte die im Verhältnis zu den Kosten hohen Zins- und Provisionssätze tragen, so daß nun die Banken ihrerseits imstande waren, Gratisleistungen und unterbezahlte Leistungen durchzuziehen. Der Kernpunkt liegt nach der Ansicht Prions darin: Solange die Privatbankiers vorherrschten, wurde im Bankbetrieb gerechnet. Mit dem Erstarken der Großbanken, also etwa seit 1890, wuchs das Depositengeschäft. In der Zinsspannung des Kreditgeschäfts wurde jetzt so viel verdient, daß die Gebühren, also die Einzelrentabilität der Nebenleistungen vernachlässigt werden konnten. In der Inflationszeit nahmen die Depositen, in Gold gerechnet, ab. Daß nicht sofort das Unkostenproblem dringlich wurde hat seinen Grund in den unten geschilderten Inflationserscheinungen. Die Markstabilisierung läßt die Abnahme der Depositen ungeschminkt erkennen und verschüttet die Quellen der Inflationsgewinne. Im selben Augenblick kann das Kreditgeschäft die Verlustwirtschaft anderer Abteilungen nicht mehr tragen, und es beginnen 1924 zusammenhanglos Versuche, die Gebühren stärker zur Deckung der Unkosten heranzuziehen.

### 3. Die Inflationsgewinne 1920—1923.

Daß das Kostenwesen in der Nachkriegszeit so wenig untersucht ist, in theoretischer wie in tatsächlicher Hinsicht, die Erfassung der Kosten ebensowenig wie ihre Minderung, hat seit 1920 seinen Grund in der Inflation. Solange diese fortschritt, war die Selbstkostenfrage der Banken noch nicht „zeitgemäß“:

1. Die Kundengeschäfte nahmen einen großen Umfang an, teils aus rein spekulativen, teils aus vermögenspolitischen Gründen der „Substanzerhaltung“. Allerdings bedeutete die Kleinarbeit, die das

Kommissionsgeschäft mit sich brachte, für die Bank bei Zwergaufträgen häufig Verlust.

2. Die Gehaltskosten pflegten nicht im vollen Umfang der Geldentwertung zu steigen.

3. Die Erträge stiegen überproportional, weil in Inflationszeiten Gelegenheit zu Sondergewinnen in Eigengeschäften gegeben ist.

Außerdem waren die riesigen Kursschwankungen und die Fülle der sich jagenden Scheinkonjunkturen psychologisch einer Kalkulation, die notwendig auch mit Kleinigkeiten rechnen muß, nicht günstig, ganz abgesehen davon, daß eine Kalkulation in Papiermark unsinnig und schädlich gewesen wäre.

Die Inflation wirkte auf die Banken in der Richtung der „Großzügigkeit“. Mit Recht beklagt sich Schoele, daß die Bankertage betriebstechnische Fragen, wie Fragen der Organisation und der Kalkulation, als „untergeordnet“ ansehen und Vorschläge „nur“ technischer Art überhaupt nicht prüfen. Es erübrigte sich, hiergegen den Apostel zu spielen. Ob die Einzelnen wollen oder nicht, die Vorrherrschaft aller Fragen, deren Durchdringung geeignet erscheint, die Kosten im Bankbetrieb zu drücken, liegt in der Entwicklung der Zeit. In der Inflationszeit überdeckten irreguläre Gewinne, als welche ich auch die Entwertungsgewinne an Einlagen ansehe, Verluste im regulären Bankgeschäft. Das Gleichgewicht zwischen Unkosten und regulären Erträgen war noch weniger vorhanden, als es bilanzmäßig den Anschein hatte. Die Gehälter von Januar bis Juli stiegen etwa ziffernmäßig. Addiert ergaben diese verschiedenen Geldwerte etwa 1000 Millionen. Am Halbjahresabschluß werden Schuldzinsen und Provisionen belastet. Da diese ebenfalls 1000 Millionen betragen, so ergibt sich bilanzmäßig ein Gleichgewicht zwischen den Hauptunkosten und den regulären Erträgen. Außer acht wird aber gelassen, daß die Erträge gleichmäßig schlechtes Geld sind, während die Unkosten ein Gemisch von besserem und schlechtem Gelde zugleich sind.

## II. Markstabilisierung und Bankkalkulation.

Fiel der verderbliche Geldentwertungsschleier, so mußte die Kostenrechnung für die Banken eine Notwendigkeit werden. Dieser Zeitpunkt ist da: Die großen Gewinne aus dem Kreditgeschäft, die darin bestanden, daß teilweise die Depositen nicht wieder ausgeliehen, sondern so angelegt wurden, daß sie die ziffernmäßige Steigerung mitmachten, und die Gewinne aus dem Effekten- und Devisengeschäft sind mit der Stabilisierung versiegt; die Steigerung der Unkosten wird nicht mehr durch sie verschleiert. Die Gewinne aus Emissionsgeschäften fallen fort und werden nur zu einem Bruchteil aufgewogen durch etwaige Gewinne bei den kommenden Aktienzusammenlegungen. Das Effekten-

kommissionsgeschäft flaut ab. Die Zinsspanne muß sich verringern, weil es eines hohen Guthabenzinses bedarf, um die mißtrauisch gewordenen Einleger zu veranlassen, ihr Geld zur Bank zu bringen. Diese geringere Spannung wird verdient auf einen verminderten Bestand, da bei der Kapitalknappheit Firmen als Habenkonten ganz ausfallen und die Ausdehnung des Kreditgeschäfts nicht bestimmt wird durch die übergroße Kapitalnachfrage, sondern durch das sehr geringe Kapitalangebot.

Die Bankbetriebe antworteten sogleich kostenmäßig auf das Aufhören der Inflationskonjunktur. Bei einer Großbankfiliale, die bisher recht „großzügig“ arbeitete, erschienen kurz hintereinander drei Anschläge, die vorher unmöglich waren:

1. die Mahnung, den Kunden genau die Kosten der auswärtigen Telefongespräche zu belasten;

2. das Verbot von privaten Telefongesprächen;

3. die Mahnung, mit dem Licht sparsam zu sein.

Die großen Maßnahmen gegen die Depression waren:

1. Niedrige Gehälter,

2. Teilung der Arbeitszeit,

3. Kündigungen.

Hätten die Banken ganz einfache Kostenerwägungen angestellt, so hätte die Personalaufblähung und die sozial so bittere Rückentwicklung nicht diese Ausmaße angenommen. Das Prinzip der T-Mark, in einem früheren Zeitpunkt eingeführt, hätte die Durchschleppung von Ziffern, die nicht den tausendsten Teil eines Goldpfennigs ausmachten, verhindert. Jahrelang hatte die Arbeit vieler Bankbeamter ein falsches „Wertgefälle“. Ein Beamter bewirkte etwa Buchungen und Zinsberechnungen über neunstellige Zahlen, zu einer Zeit, wo er eine zwölfstellige Zahl als Stundengehalt bekam. Die Nullenwirtschaft hat den Banken nicht nur viel Geld gekostet, sondern wird sie auf lange Zeit belasten. Denn es kann nicht bestritten werden, daß die Erweiterungen nicht allein wegen der Unglückshaussen im Börsengeschäft nötig wurden, sondern auch wegen der langen Zahlen. Die Banken bekamen ein für gewöhnliche Verhältnisse viel zu weites Gewand. Eine richtige Kalkulation belastet auch die dem Erbauungsjahr folgenden Jahre. Ob die Erweiterungen bilanzmäßig sofort voll abgeschlossen wurden, ist kalkulatorisch gleichgültig, wenigstens kalkulations-technisch, wenn auch, aus Konkurrenzgründen, nicht kalkulationspolitisch.

Man hätte nur ganz einfache Überlegungen anzustellen brauchen, um die dem Innenbetrieb so schädlichen Folgen der Inflation zu erkennen und um Abwehrmittel gegen das Wasserkopfwachstum der Beamtenmassen, der Bankgebäude und des Filialnetzes zu finden.

Dazu bedurfte es keiner systematischen Selbstkostenrechnung. Daß diese heute in Deutschland fehlt, ist der Praxis nicht zum Vorwurf zu machen. Der Bankbetrieb hatte die Selbstkostentechnik bis zum November 1923 noch nicht unbedingt nötig, weil die Verluste, die sich aus der falschen Betriebspolitik ergaben, durch Gewinne aus der Geschäfts politik überdeckt wurden und der Bankleitung nicht handgreiflich zum Bewußtsein kamen. Die Erkenntnis von dem Wert einer Kalkulation im Bankbetrieb fehlte auch vor der Marktstabilisierung in Bankkreisen nicht völlig; Bankdirektoren haben versucht, ein Kalkulationssystem auszudenken. An sich wären sie bei ihrer genauen Kenntnis des inneren Betriebs am ehesten berufen, eine praktisch brauchbare Kostenrechnung aufzustellen. Der Gang ist, daß die Theorie die ersten Untersuchungen macht. Dennoch bleibt die letzte Angleichung der theoretischen Normen an die besonderen Betriebsverhältnisse Aufgabe der Praxis. Es liegt der Theorie fern, ohne genaue Kenntnis des einzelnen Betriebs fertige Kalkulationsregeln für die Praxis auszuarbeiten. Darum ist die vorliegende Arbeit noch nicht die Stufe der Anwendung auf bestimmte Banken, sondern erst die Stufe der Grundsätze der Kostenrechnung, der allgemeinen Möglichkeiten.

### III. Aufbau und Ziele der Arbeit.

Es handelt sich um den Grundplan für deutsche Verhältnisse. Diese grundsätzliche Vorarbeit hat Isaac nach der systematischen Seite hin geleistet, während ich mir das Ziel nach der methodologischen Seite hin gesteckt habe.

Die Arbeit geht in der Reihenfolge der Fragestellung so vor:

1. Was ist bisher geschehen?
2. Ist eine Bankbetriebskalkulation nützlich oder notwendig?
3. Ist die Bankbetriebskalkulation überhaupt und auf welche Weise ist sie möglich?
4. Welche Erkenntnisse vermitteln die einzelnen Kalkulationsarten?
5. Zu welchen Folgeproblemen kann sie führen?

Der große Gesichtspunkt, welcher der Arbeit zugrunde liegt, ist die Überzeugung, daß für den bisher ganz auf Konjunktur, Geldmarkt und Börse, also auf Verkehrstatsachen eingestellten Bankbetrieb eine solide Betriebserfassung immer notwendiger wird. Geldmarkt und Börse werden allerdings weiter vorherrschend sein, aber der Innenbetrieb wird wegen der beschnittenen Gewinne, die aus der Lage an der Börse und auf dem Geld- und Kapitalmarkt fließen, doch eine ganz beachtliche Nebengröße werden. Diese Abwendung von der Inflationspsychose, die den Betrieb zur Nebensache werden ließ, und diese stärkere Bedeutung des Innenbetriebs für den Bankgewinn wird

sich äußerlich vielleicht darin ausdrücken, daß neben die bisherigen Direktoren, deren Aufgaben Kundschaftsverhandlungen, Gelddispositionen und Abteilungsleitung waren, ein neuer Bankdirektortyp tritt, nämlich der Betriebsleiter. Seine Aufgaben, die er mit einem kleinen, aber fachmännischen Stab von Kontenkalkulatoren durchführt, sind organisatorischer und kalkulatorischer Art.

Das Grundziel der Arbeit ist, formelle Möglichkeiten der Kostenfeststellung im Bankbetrieb zu finden. Die tatsächliche Höhe der Kosten, ihre Beeinflussung durch erlaubte (Organisation), oder unerlaubte (Steuerungumgehung), oder schlechte Mittel (Unterbezahlung der Angestellten), kurz, alles Materiale liegt der Arbeit fern. Vor allem muß man im System bleiben und nicht von der Auffindung formeller Kalkulationsmöglichkeiten zu materiellen Fragen abschweifen, wie der, auf welche Weise die Kosten zu drücken sind. Das ist eine ganz andere Frage als die: Wie können die Kosten erfaßt werden?

In der Arbeit werden viele bekannte Tatsachen aufstoßen. Aber sie werden in einer besonderen Beleuchtung gesehen, nämlich unter dem gewollt einseitigen Gesichtspunkt der Kostenverursachung, Kostenfeststellung und Kostenhereinbringung. Bisher wurde der Kostengesichtspunkt bei der Durchdenkung des bankbetrieblichen Gesamtorganismus vernachlässigt zugunsten der Gesichtspunkte der Liquidität, der Kontrolle, des Risikos, der Organisation an sich, d. h. ohne ihre notwendige Verknüpfung mit dem Gesichtspunkt der Kostenverursachung.

Alle vorgeschlagenen Methoden haben starke, aber in der Natur des Bankbetriebs begründete Mängel und sind von Exaktheit weit entfernt. Aber das Mögliche versuchen ist besser, als die Hände in den Schoß zu legen und als bloße Kritik. Der Westfale meint: „Blätter ne Luus as gar keen Fleesk.“



# A. Der bisherige Stand der Selbstkostenfrage im Bankbetrieb.

## Erstes Kapitel.

### Die Arbeit Isaacs.

#### I. Gesamturteil.

Das Ziel meiner Arbeit ist, greifbare Vorschläge, wenn auch mit theoretischen Vorbehalten und Einwänden zu machen. Die Arbeit Isaacs dagegen stellt eine eingehende und tiefe Anwendung betriebswirtschaftlicher Begriffe, wie Leistungen, Preise, Preismaßstäbe, Ertragnisse, Umsatz, Kosten auf den Bankbetrieb dar, entbehrt also des unmittelbaren praktischen Interesses. Isaac hat in einer kräftigen und großzügigen Weise den Bankbetrieb vom Kostenstandpunkt aus wie ein guter Anatom zergliedert und hat damit die theoretischen Unterlagen für Untersuchungen geschaffen, die auf praktische Ergebnisse hinzielen. Er hat den theoretischen Unterbau gelegt, dessen weiteren Ausbau und ersten praktischen Überbau ich mir zur Aufgabe gemacht habe. Im einzelnen erscheint mir besonders glücklich Isaacs Scheidung in umsatz- und manipulationsproportionale Kosten, die Zerlegung der Kalkulationsobjekte in Abteilung, Geschäftszweig, Einzelleistung und Konto, die Unterscheidung von Hilfs- und Leistungsabteilungen, die Schlüsselung der aufteilungsbedürftigen Kosten und die Idee eines Generalbetriebskontos. Wenn ich trotz dieser grundsätzlichen Anerkennung an einigen Einzelpunkten Kritik übe, so ist immer zu berücksichtigen, daß Isaacs Arbeit ein erster Schritt war, und daß er völliges Brachland vor sich hatte.

#### II. Einzelkritik.

##### 1. Das Verhältnis der Begriffe Degression und Progression.

S. 25 berichtet Isaac von einer Bank, welche die Gebührensätze im Depotgeschäft nachgeprüft habe „mit der Tendenz, die Deponenten kleiner Bestände im Verhältnis zu den großen nicht zu sehr zu belasten“. Er meint, jene Betrachtungsweise würde durch genaue Kenntnis der Kosten noch mehr Erfolg haben. Die Gebührenstaffelung ist anderweitig begründbar, etwa, wie auch an anderer Stelle durch Isaac geschehen durch Heranziehung der Nutzen-theorie; der Kostenverursachung entspricht sie dagegen nicht: Kleine Bestände machen im Verhältnis mehr Arbeit als große Bestände. Hier taucht zum erstenmal eine Tatsache auf, die ich im Bankbetrieb, einem ähnlichen, allerdings wesensverschiedenen Begriff Schmalenbachs folgend, „Größendegression“ nenne. Isaac bezeichnet diese Größendegression, z. B. die Tatsache, daß eine Scheckziehung über hundert Mark fast so viel Arbeit macht wie eine solche über eine Million, als entscheidend für den degressionsstarken Charakter des Bankbetriebs (S. 22). Der Begriff der Degression

ist in der Literatur aber den durch den Beschäftigungsgrad bedingten Kostenerscheinungen vorbehalten. Im Schmalenbachschen Sinn versteht man unter Degression die Tatsache, daß im Industriebetrieb ein bestimmter Betriebsumfang für die Erzeugung einer nach oben hin begrenzten, nach unten hin unbegrenzten Produktmenge ausreicht, und daß eine Unterschreitung der günstigsten Erzeugungsmenge wegen fixer, d. h. vom Beschäftigungsgrad unabhängiger Kosten der Betriebsbereitschaft nicht eine entsprechende Verminderung der Gestehtungskosten möglich macht. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich die Schmalenbachsche Preispolitik des „proportionalen Satzes“, die bei Unterbeschäftigung auf Preisunter-scheidung im Sinn abnehmender Preise für weitere Kundenschichten, bei Überbeschäftigung auf einen Mehrpreis hinzielt, der die Kosten der letzten, teuersten Produktionsschicht als Maßstab hat und der für alle Kunden angesetzt wird, nicht nur für die Kundenschicht, durch deren Mehraufträge der Betrieb in die Progression gekommen ist. Bezieht man die Betriebskosten auf das Stück, so ergeben sich die geringsten Kosten im allgemeinen bei Vollbeschäftigung. Arbeitet der Betrieb unter dem Produktionsoptimum, so macht eine Produktschicht, die zu dem unternormalen Produktionsumfang hinzutritt, vom Betrieb mit der bisherigen Unterbeschäftigung aus gesehen, geringere als durchschnittliche Kosten. Dies vor allem dann, wenn man, betriebswirtschaftlich richtig, nicht auf den Durchschnitt, sondern auf Beschäftigungsschichten kalkuliert.

Diese Degressionserscheinungen sind der kalkulationspolitische Hintergrund für das von den Volkswirten meist mißverständene Dumping. Gerade heute haben die Schmalenbachschen Gedankengänge eine schwerwiegende Bedeutung. Denn die deutschen Fabrikbetriebe arbeiten wegen der Inflationserweiterungen stark mit degressiven Kosten. Vom Standpunkt des proportionalen Satzes aus ist die heutige Politik der Betriebseinschränkungen und -stillegungen angreifbar. Der Kostendegression angepaßt wäre eine Politik der niedrigeren Preise, die zu Mehrbeschäftigung und damit zu niedrigeren Kosten pro Stück führen kann. Doch hier interessiert nicht der Industriebetrieb, sondern der Bankbetrieb. Seine Produkte sind Bankleistungen, d. h. durchgeführte Kundenaufträge aller Art. Eine sinngemäße Anwendung der Schmalenbachschen Überlegungen auf den Bankbetrieb, der ja auch fixe Kosten hat, ergibt, daß es auch hier eine klar ausgeprägte Degressionserscheinung gibt.

Aus den Beispielen, die Isaac anzieht, ist zu schließen, daß er unter Degression nicht jene Beschäftigungserscheinungen versteht, sondern die dem Bankbetrieb eigentümliche Kostenerscheinung, welche ihren Grund in der Stückbedingtheit vieler Bankkosten hat. An sich ist Isaacs Begriffsbenutzung nicht unbedingt ein Fehler. Denn jeder wissenschaftliche Begriff ist eine Tatfrage, wenn es auch natürlich wirtschaftlicher ist, sich an übliche Bezeichnungen zu halten und seinen sprachschöpferischen Betätigungsdrang einzudämmen. Prägt man selbständig Begriffe, so ist Folgerichtigkeit in der Anwendung zu fordern. Aus demselben Gesichtspunkt, aus dem Isaac die Degression ableitet, also aus dem wechselnden Umsatzbetrag bei gleichbleibenden Stückkosten, hätte er dann auch die progressiven Kosten konstruieren müssen. Diese hingegen erklärt er aus dem Beschäftigungsgrad. Nach Isaac könnte es also scheinen, als ob Degression und Progression grundsätzlich, dem Charakter nach verschiedene Betriebserscheinungen seien, während in Wirklichkeit die Progression nur eine in anderer Richtung gesehene Degression, diese nur eine Progression mit umgekehrtem Vorzeichen ist. Ich unterscheide, in Anlehnung an Schmalenbachs Begriffsbestimmung, Betriebs- oder Beschäftigungsdegression einerseits, Größendegression andererseits. Beide wesensfremden Erscheinungen haben natürlich als Spiegelbild ihre Progression. Wer die S. 66 entwickelten Begriffe der Stückleistung und der Leistungseinheit kennt, kann sich die zwei Degressionserscheinungen so klarmachen: Die Betriebs-

degression ist eine mit zunehmender Beschäftigung abnehmende Tendenz der Kosten pro Stückleistung. Die Größendegression ist eine mit zunehmendem Durchschnittsumsatz abnehmende Tendenz der Kosten pro Leistungseinheit. Die Betriebsdegression hat ihren letzten Grund in der Konjunktur, die Größendegression in der Zusammensetzung des Kundenkreises.

## 2. Die Verteilung fixer Kosten in der Depression.

Isaac bezweifelt S. 18, ob es kalkulationstechnisch richtig ist, auch bei nicht vollbeschäftigtem Betrieb die Gesamtkosten auf die Leistungen zu beziehen. Es gibt auch im Bankbetrieb fixe Kosten, wie Gebäude- und Einrichtungsabschreibung, Versicherungskosten, Direktorengehälter usw. Es gibt ferner quasi-fixe Kosten: Die Gehaltskosten im Bankbetrieb sind, im Gegensatz zu den Lohnkosten im Industriebetrieb, fix innerhalb von Beschäftigungsschwankungen von kurzer Dauer und von geringer Stärke. Die fixen und quasi-fixen Kosten bewirken, daß Stückleistungen gleicher Art zu verschiedenen Zeiten mit ganz verschiedenen Kosten erzeugt werden. Nach Isaac würden die Kosten der Leistungsbereitschaft von einem ganz unbestimmten Grade der Unterbeschäftigung an in der Luft hängen. Wie will Isaac die Beschäftigungsgrenze bestimmen, von der an nach unten Kosten „in Leistungen nicht mehr wirksam werden“? Von dieser ungewissen Grenze an würden die fixen Kosten weder, wie es falsch ist, durchschnittlich auf die Stückleistungen verteilt, noch, wenigstens rechnerisch, von den früheren Beschäftigungsschichten getragen werden. Letzteres ist die richtige Politik bei Unterbeschäftigung: Man muß versuchen, durch unterschiedliche Preise Aufträge von Kunden hereinzubekommen, deren Nachfrage still bleiben würde, wenn man den Preis für sie nach den Durchschnittskosten bestimmt, deren Wertschätzung aber höher ist als der „proportionale Satz“: Bei einer wirtschaftlich richtigen Kalkulation muß man die fixen Kosten für die neue Produktionsschicht außer acht lassen und ihr nur die Mehrkosten anrechnen. Teilt man diese durch die Zahl der Mehrprodukte, so ergibt sich der jeweilige proportionale Satz. Ist er niedriger als die durchschnittlichen Stückkosten, so arbeitet der Betrieb mit depressiven Kosten, ist er höher, so ist der Betrieb in der Progression. Proportionale Kosten sind dann gegeben, wenn Durchschnitt und letzte Schicht gleiche Stückkosten haben. (Genaueres s. Schmalenbach, a. a. O.)

Meine Ansicht von der Kostenverteilung in Depressionszeiten, wohlgemerkt im Bankbetrieb, ist die, daß man kalkulationstechnisch sämtliche Unkosten, ohne Rücksicht auf Voll- oder Unterbeschäftigung, auf die Stückleistungen verteilen muß, daß man aber kalkulationspolitisch den proportionalen Satz Schmalenbachs anwendet, nämlich bei der Gewinnung neuer Kunden, bei der Entscheidung über Erweiterungen geschäftlicher oder betrieblicher Art und bei der Festsetzung der Gebühren- und Provisionssätze, durch deren Höhe man den Beschäftigungsgrad in etwa regeln kann. Aber jener Schnittpunkt von Kostenminimum und Ertragsmaximum mit dem Ergebnis des höchstmöglichen Reingewinns ist nicht exakt auf Grund von Kostenrechnungen möglich. Die Kalkulationen liefern wohl grobe Unterlagen. Die letzte Entscheidung aber liegt in einem angeborenen Kosteninstinkt; der Rechenkünstler ist noch kein Betriebswirt.

## 3. Die Abhängigkeit der Kontenkalkulation von der Kalkulation der Einzelleistungen.

Isaac empfiehlt die Kontenkalkulation und erklärt gleichzeitig die Kalkulation von Einzelleistungen für unmöglich. Die Kontenkalkulation ist aber von der Stückkalkulation, welche die Unterlagen liefert, abhängig. Ohne Stückkalkulation keine genaue Kontenkalkulation. Isaac selbst setzt Kosten

für Buchungen mit festen Ziffern in seine Kalkulation zweier Konten ein. Will er die Buchungskosten nicht ins Ungefähr schätzen, so muß er die Kalkulation von Einzelleistungen für möglich halten. Andernfalls bleiben wir im Grunde bei dem heutigen Zustand, daß man nämlich die Rentabilität eines Kontos nur nach den Kreditkosten, aber nicht nach den Zahlungsunkosten beurteilt. Das ist ja gerade das falsche Verfahren, das auch heute schon durch die Zinsnota möglich ist, wenn man sich die kleine Mühe macht, für Habenkonten einen durchschnittlichen Ertragszins und für Schuldkonten einen durchschnittlichen Kostenzins zu schätzen. (Problem des Rechnungs- oder Gegenzinses, s. Kapitel 8.) Isaac fügt den Zinskosten, die also von dem Saldo des Kontos abhängen, als Stückkosten, also Kosten, die von der Stärke des Stückumsatzes auf dem Konto abhängen, nur Buchungskosten hinzu. Bei diesem Verfahren hängen die Unkosten der Überweisungen völlig, die der Effektedepots, Kuponseinlösungen, Inkassos usw. teilweise in der Luft, es sei denn, man verrechnet diese Verluste aus den Nebenleistungen gegen das Kreditgeschäft in seiner Gesamtheit. Dies ist, von der kalkulationstechnischen Seite betrachtet, die schädliche Gewohnheit der deutschen Banken, die Zinsfußspanne als Prügeljungen für die Zuschußgeschäfte der Vermögensverwaltung und der Zahlungsvermittlung zu verwenden. Bei normalen Kapitalverhältnissen ist das nicht weiter schlimm. (Im Zustand der Kapitalauszehrung, in dem die deutsche Wirtschaft sich heute befindet, ist aber das Mitdurchziehen ständig und grundsätzlich unrentabler Geschäfte schädlich für Betrieb und Volkswirtschaft. Davon im 10. Kapitel mehr.

#### 4. Verschiedener Kalkulationswert in Fabrik- und Bankbetrieb?

Der Kalkulationswert im Schmalenbachschen Sinn ist ein Berater, wenn man vor der Frage steht: Zu welchem Preis kann ich wirtschaftlicher Weise eine früher gekaufte Sache verkaufen oder verarbeiten, und wie hoch ist mein Gewinn dabei? Der Kalkulationswert ist ein von der Geldausgabe ganz unabhängiger Maßstab des Güterverzehrs. S. 16 will Isaac nun den Schmalenbachschen Kostenbegriff auf den Sondercharakter des Bankbetriebs zuschneiden: Der Zeitpunkt, aus dem der Kalkulation zugrunde liegende Vergleichswert übernommen wird, soll verschieden sein; bei Industriebetrieben sollen die Preise des Verkaufstermins, im Wertpapiergeschäft die Preise bzw. Kurse des Ankaufstermins den Kalkulationswert bestimmen. Dieser Irrtum ist entschuldbar, da zur Zeit, als die Isaacsche Arbeit entstand, die Fragen der Geldentwertung noch wenig durchdacht waren. Darum erkennt Isaac nicht, daß jene Unterscheidung von Kostenpreis und Kalkulationswert erst bei Geldwertschwankungen praktisch bedeutsam wird, dann aber auf jedem Gebiet. Auch bei Effektenverkäufen muß dann das Preisniveau des Ankauf- und des Verkaufstermins auf vergleichbare Basis gebracht werden. Jedenfalls ist für Zeiten schwankenden Geldwertes, auf die Ausführungen doch bezogen sind, das Scheidungsmerkmal Isaacs falsch: Der Kalkulationswert soll aus dem Zeitpunkt stammen, wo die endgültige Bindung der Kalkulationsobjekte an ihren Verwendungszweck erfolgt ist, d. h. fabrikatorisch: Zeitpunkt der Verarbeitung; im Wertpapiergeschäft und im „reinen Handelsgeschäft“: Zeitpunkt des Erwerbs. Nimmt man die Ausführungen S. 16/17 einmal aus dem Inflationsumfeld heraus und stellt sie in eine normale Wirtschaftslage hinein, so enthalten sie einen sehr beachtlichen Kern: Für die Gewinnberechnung eines bestimmten Effektingeschäfts liefert nicht der Tagespreis, sondern der Kaufpreis den besten Kalkulationswert; denn kalkuliert man den Tageskurs ein, so würden die Bankbetriebe im Eigenhandelsgeschäft mit Effekten rechnerisch niemals Gewinne erzielen.

Das hängt wohl mit marktmäßigen Dingen zusammen. Für den Industriebetrieb gibt es zwei Märkte, den Produktionsmittelmarkt, auf dem er die

Rohstoffe usw. kauft, und den Konsumgütermarkt (Konsum im weitesten Sinne genommen), auf dem der Betrieb jene Rohstoffe in Gestalt eines zusammengesetzten Produkts verkauft. Im Regelfall besteht zwischen diesen beiden Märkten ein Niveauunterschied („Wertgefälle“ Schmalenbachs), der es dem Fabrik-kalkulator erlaubt, das Material zum Tagespreis einzusetzen und doch rechnerisch einen Gewinn auszuweisen. Der Bankbetrieb dagegen ist im Eigenhandelsgeschäft kein Weiterverarbeiter, der durch Zusammenbringen von Einzelteilen dem Produkt einen höheren Wert gibt, als die addierten Einzelwerte ausmachen. Im Effekten-ebenso wie im Devisengeschäft gibt es nur einen Markt und darum in einem bestimmten Augenblick nur einen einheitlichen Marktpreis. Der Preis, den die Bank für ein Papier in einem gegebenen Moment bezahlt, kann in der Regel nicht niedriger sein, als sie zur gleichen Zeit für dasselbe Papier erzielen kann. Ihre Spekulation liegt eben in der Zeitebene. Daraus erklärt es sich, daß bei Anwendung des Zeitwertprinzips die Kalkulation im Eigenhandelsgeschäft meist Verluste aufweisen würde. Das Kostenwertprinzip, also die Gewinnmessung am Maßstabe des Einstands- statt des Tageskurses, ist aber nur dann anzuwenden, wenn man vor der Frage steht:

1. Sollen wir angesichts der Kurse verkaufen?

2. Wie hoch ist bei einem bestimmten Effektergeschäft der Gewinn?

Sind dagegen die Effektenbestände zum Zweck der Ertragsrechnung zu bewerten, so ist dem Zeitwertprinzip im allgemeinen der Vorzug zu geben, aus Gründen der technischen Erfassung und aus Gründen einer zeitlichen Maßstäblichkeit der Erfolge (s. u. S. 57).

### 5. Die Einteilung der Bankleistungen durch Isaac.

Sie ist im Prinzip gut, in der Bezeichnung zu abstrakt. Ich schlage vor:

- |   |                    |
|---|--------------------|
|   | statt Isaac:       |
| 1. Handel   | 1. Wertübertragung |
| a) Devisen- und Effektenhandel aus eigenen Beständen    | a) endgültig       |
| 1) Bank als Käufer                                      |                    |
| 2) Bank als Verkäufer                                   |                    |
| b) Geldkapitalhandel                                    | b) befristet       |
| 1) Bank als Käufer (Passivkonten)                       |                    |
| 2) Bank als Verkäufer (Aktivkonten)                     |                    |
| 2. Nebenleistungen, wie Giro-, Depot-, Inkasso-dienste. | 2. Dienste         |

Wo weitere Kritik einen aufbauenden Wert hat, wird im Text darauf eingegangen. Als erster Versuch ist die Leistung Isaacs hoch zu werten, vor allem, da er sein Ziel nicht zu weit steckt, sondern nur einen „Versuch zu einer Systematik des Kostenproblems im Bankbetrieb“ liefern will (S. 7).

## Zweites Kapitel.

### Amerikanisches Schrifttum.

Die Arbeit Isaacs ist der einzige zusammenhängende Versuch, dem Kalkulationsproblem in deutschen Banken näherzukommen. Das übrige Schrifttum ist amerikanischer Herkunft. Wenn die hier wiedergegebenen Verfahren untersucht werden, so bedeutet Kritik nicht, daß die Verfahren praktisch unbrauch-

bar sind. Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus ist ein schärferer Maßstab anzulegen, damit man sich bei der Anwendung der Verfahren ihrer Schwächen bewußt bleibt und den Ergebnissen der Kalkulation nicht blind vertraut.

## I. Pattersons Kontenkalkulation.

In einem im „Zahlungsverkehr“ 1922, 7. Heft, übersetzten Aufsatz: „Kosten der Depositenkonten“, legt ein amerikanischer Revisor, Patterson, eine Kalkulationsmethode dar, die von der Guaranty Trust Company angewandt wird.

### 1. Darlegung.

#### a) Zweck einer gleitenden Zinsskala für Depositenkonten.

Die Guaranty Trust Company erstrebt eine unterschiedliche Preisfestsetzung im Depositenverkehr. Sie gibt nämlich auf Depositenkonten keinen einheitlichen oder, wie in deutschen Banken, nur nach der Kündigungsfrist unterschiedenen Zins, sondern setzt für jedes einzelne Konto mittels Kontenkalkulation einen Sonderzins fest.

Auf jedes Konto, ohne Rücksicht auf den Durchschnittssaldo, einen gleichen Zins zu zahlen, ist nämlich nur dann richtig, wenn auf dem Konto außer dem Barverkehr kein Umsatz entsteht. Ist es gestattet, auf Depositenkonten zu ziehen, so stellt die Durchführung dieser Scheckziehungen für die Bank Kosten ohne besonderes Entgelt, für den Kunden Gratisdienste über die Zinszahlung hinaus dar. Durch eine gleitende Zinsskala soll die Stärke des Umsatzes als Kostenfaktor neben der Größe des Kontos, dem Ertragsfaktor, Bestimmungsgrund für den Preis, den Depositenzins, werden.

#### b) Verfahrensweisen.

**1. Rentabilitätstabellen.** Es werden Tabellen aufgestellt, welche Reinertragschemata darstellen. Für jeden Depositenzins, der praktisch vorkommen kann, ist eine Tabelle nötig; meist wird man mit Tabellen von  $\frac{1}{4}\%$  Spannung auskommen. Jedes Konto ist mathematisch bestimmbar durch den durchschnittlichen Guthabensaldo und durch den Stückumsatz. Die Tabellen sind folglich Achsensysteme, in denen die Durchschnittssalden die Wagerechte, die Zahl der Scheckziehungen die Senkrechte bedeuten. Die so eindeutig bestimmten Tabellenfelder stellen den Reingewinn prozentual zu dem durchschnittlichen Depositem bei der jeweiligen Umsatzstärke dar. Der Kontengewinn wächst mit zunehmendem Saldo und mit abnehmender Umsatzstärke. Von einem gewissen Punkt des Umsatzes an, der mit wachsendem Depositem immer tiefer liegt, schlägt der Reingewinn in Verlust um. Es ist der Punkt, wo die Kosten der Gratisleistungen den Rohgewinn, der in der Differenz von gegebenem und genommenem Zins liegt, auffressen. Die Linie des beginnenden Verlusts stellt als Nulllinie Verlust in absoluter wie in relativer Höhe dar. Während man also gewöhnlich von einem Konto verlangt, daß es einen im Verhältnis zu seiner Größe vernünftigen Gewinn erbringt und man Konten verschiedener Größe nicht auf Grund ihrer absoluten, sondern ihrer relativen Erträge vergleicht, könnte durch die Berücksichtigung der Umsatzintensität die Anschauung entstehen, daß ein Konto überhaupt Gewinn bringen soll. Diese Anschauung ist für kleine Konten ungünstig und betriebswirtschaftlich falsch. Ihr liegt zugrunde, daß der Zinsgewinn bei wachsendem Guthaben immer größer wird und für immer stärkeren Stückumsatz ausreicht.

Praktisch interessiert jetzt zweierlei:

1. Wie wird die einzelne Tabellenzahl, welche also die tatsächliche Kontenrentabilität darstellen soll, gefunden?

2. Wie werden die Tabellen von den Buchhaltern angewandt?

**2. Feststellung des tatsächlichen Kontenertrages.** Als Beispiel für die Verfahrensweise, die aus den knappen Angaben und den Zahlen rückschließend gefolgert ist, diene ein Konto mit einem durchschnittlichen Guthaben von \$ 20 000.—, das im Jahr 10 000 Stückumsätze aufweist. Der durchschnittliche Zinsertrag im Aktivgeschäft ist  $4\frac{1}{2}\%$ . Wie hoch ist die Rentabilität dieses Kontos, wenn  $2\%$  darauf gegeben werden?

Zinsrohertrag, nach Abzug von $13\%$ Reserve,	
\$ 17 400.—/ $4\frac{1}{2}\%$ . . . . .	\$ 783.—
./. Zinskosten 20 000.—/ $2\%$ . . . . .	<u>\$ 400.—</u>
	Zinsreinertrag \$ 383.—
./. Unkosten (s. u.) . . . . .	<u>\$ 254.—</u>
	Reingewinn <u>\$ 129.—</u>

\$ 129.— Gewinn auf einen Bestand von \$ 20 000.— bedeuten eine Rentabilität von  $0,645\%$ .

Die Unkostensumme von \$ 254.— setzt sich aus drei Posten zusammen:

a) *Kontenführungskosten.* Dies sind solche Kosten, die auch entstehen, wenn das Konto ohne Umsatz ist; also Kosten der Zinsberechnung, des Kontoauszuges u. a. P. ermittelt sie, indem er die im ganzen Betrieb für diese Zwecke auflaufenden Kosten durch die Kontenzahl teilt. Dieser Kopfanteil beträgt \$ 2.— pro Konto.

β) *Kontenumsatzkosten.* Sie werden jährlich durch eine „statistische Erhebung“ festgestellt. Die Teilung der Gesamtumsatzkosten durch die Zahl der Stückumsätze in der Periode ergibt die Kosten pro Umsatz. P. rechnet sie mit \$ 0,02.—, d. s. \$ 200.— bei 10 000 Umsätzen.

γ) *Allgemeine Unkosten.* P. stellt sie den Gesamtaktiven und Depositen gegenüber (!), errechnet zunächst den Anteil, der auf die Depositen insgesamt, dann den Anteil, der auf \$ 1.— Depositenbestand entfällt, nämlich  $0,0026$ ; auf \$ 20 000.— Durchschnittsbestand also \$ 52.—.

α/γ ergibt die Gesamtunkosten, die das Konto zu tragen hat: \$ 254.—. Mit dem Reingewinn von  $0,645\%$  ist die Bank nicht zufrieden; sie will mindestens  $1,5\%$  auf Depositen rein verdienen. Dazu eignen sich vier Mittel:

1. Der Weg, die Depositen in Geschäften, die mehr als  $4\frac{1}{2}\%$  erbringen, anzulegen, ist riskant;

2. die Zahl der Stückumsätze zu mindern (s. S. 23) ist im Kundeninteresse unmöglich;

3. der Depositenzins wird herabgesetzt;

4. der Durchschnittssaldo wird erhöht.

Zu 4. Auf welche Höhe muß der Saldo gebracht werden, um bei Beibehaltung des Zinses von  $2\%$   $1\frac{1}{2}\%$  zu erbringen? Formel:

Reingewinn = Zinsrohertrag ./. Depositenzinssumme ./. Kontenführungskosten ./.  
 ./. Kontenumsatzkosten ./. indirekter Unkostenanteil.

$$\frac{1,5 x}{100} = \frac{\left(x - \frac{13 x}{100}\right) 4,5}{100} \quad ./. \quad \frac{2 x}{100} \quad ./. \quad 2 \quad ./. \quad 200 \quad ./. \quad 0,0026 x .$$

Unabhängig von der Guthabengröße  $x$  sind also nur Kontenführungs- und Kontenumsatzkosten. Entwickelt führt die Formel zu dem Ergebnis:

$$x = \frac{20\,200}{0,155} = \$ 130\,000.—.$$

Probe:  $1950 = 5090 \quad ./. \quad 2600 \quad ./. \quad 2 \quad ./. \quad 200 \quad ./. \quad 338 = 1950.$

Das Zahlenbeispiel zeigt scheinbar, daß die Unkosten des Kontos doch gegenüber den Zinskosten eine unwesentliche Rolle spielen; machen sie doch nur wenig über 20% der Zinskosten aus. Diese Zahlenverhältnisse gelten aber nur dann, wenn die Änderung vorgenommen wird durch eine 6fache Erhöhung des Guthabens, auf das der Zins in alter Höhe zu zahlen ist. Ursprünglich (s. S. 13 o.) betragen die Unkosten 63,5% der Zinskosten, und die Unkosten werden so wichtig werden wie die Zinskosten, wenn man den Ausgleich auf dem Weg unter 3. wählt, nämlich durch Herabsetzung des Zinses. Denn der 4. Weg ist in den meisten Fällen ungangbar: Das Guthaben von 20 000.— auf 130 000.— zu bringen, wird dem Einleger meist nicht möglich sein. So bleibt nur die Zinspolitik der gleitenden Skala, welche schon bei verhältnismäßig geringer Senkung zum Erfolg führt.

**3. Die praktische Anwendung der Tabellen.** Man errechnet das durchschnittliche Guthaben für einen Monat, indem man die Summe der Tagessalden durch 30 teilt. Stellt man außerdem die Stückumsätze fest, so kann man die Rentabilität des Kontos an der Tabelle ablesen, die bezüglich des Zinssatzes mit dem Konto übereinstimmt. Ergibt sich eine unterdurchschnittliche Rentabilität, so läßt sich durch Vergleichung auf anderen Tabellen entscheiden, auf Grund welchen Zinsfußes das Konto normal-rentabel ist.

## 2. Kritik.

Das oben dargelegte System bietet in seinen Verfahrensweisen wie in seinen zinspolitischen Folgerungen Angriffsflächen.

1. Was P. Reingewinn nennt, ist gar kein Reingewinn. Der Aktivrohertrag von  $4\frac{1}{2}\%$  müßte durch Berücksichtigung der Kosten des aktiven Kreditgeschäfts erst auf den Aktivreinertrag gebracht werden. Patterson sagt selbst: „Dieser Gewinn (nämlich der erstrebte Reingewinn von  $1\frac{1}{2}\%$ ) soll die Kosten des aktiven Kredits, der Kreditabteilung, zweifelhafte Forderungen, Steuern usw. decken.“ Das ist anzugreifen nicht aus dem Grunde, weil ein „Reingewinn“ vernünftigerweise keine Kostenteile mehr enthalten darf, sondern weil die Richtigstellung des Zinsrohertrages zwingt, über Höhe und Aufteilung der Kosten des aktiven Kredits nachzudenken. Begnügt man sich mit der Hoffnung, „der (sog.) Reingewinn wird jene Kosten schon decken“, so kann das für den wirklichen Reingewinn unangenehme Folgen haben.

2. Ein Schönheitsfehler von geringer Bedeutung ist die Umlegung der Kontenführungskosten auf die Zahl der Konten. Die mit Zinsrechnung verwandte Zeit wird nämlich doch von der Umsatzstärke beeinflusst.

3. Die exakte Feststellung des durchschnittlichen Guthabens auf jedem Konto ist (wenn man nicht die Zinszahlen heranzieht, was nirgends erwähnt ist) kostspielig.

4. Die Verteilung der indirekten Kosten auf Depositen und Aktiva ist unsinnig, da nicht alle Aktiva werbend sind. Will man, was doch der Zweck ist, mittels der Kalkulation die Unkosten mit Sicherheit hereinbringen, so muß man die Schlüsselung nur auf die werbenden Abteilungen vornehmen.

5. Die Berechnung der Kosten pro Umsatzeinheit, nach den Verhältnissen eines Monats, gültig nun für die Dauer eines Jahres, birgt wegen der Konjunkturschwankungen Fehlermöglichkeiten in sich.

Hier stoßen wir auf einen Fehler, der der ganzen Bankkalkulation anhaftet: Entweder sie ist fortlaufend, damit genau, aber teuer, oder sie bedient sich der statistischen „repräsentativen Methode“ (s. S. 18), gründet sich also auf die Unterstellung gleichbleibender Verhältnisse im Bankbetrieb, ist billiger, aber ungenau.

6. Auch auf dem einzelnen Konto sind die Dinge dauernd im Fluß. Das berücksichtigt P. nicht, wenn er den zukünftigen Zinsfuß auf Grund des Durch-



schnittsguthabens und der Umsatzstärke einer vergangenen Betriebsperiode bestimmen will. So hinkt der Zinsfuß immer hinter den Tatsachen her, ohne daß sich zwischen den Monaten ein Ausgleich zwangsläufig ergibt.

Nehmen wir als Beispiel für diesen letzteren Mangel ein Farmerkonto, das nach einmaliger Auffüllung im Jahr dauernd abnimmt. Im Monat vor dem Verkauf der Ernte ist es so klein geworden, daß sogar die wenigen Umsätze auf ihm einen nur sehr niedrigen Zins rechtfertigen, wohlverstanden für den vergangenen Monat. Ist dies gerade der Juni und werden nach einer kalkulatorischen Stichprobe in diesem Monat die Zinsen für das nächste Halbjahr festgesetzt, so wird ihm vielleicht nur ein sehr geringer Zins zugebilligt, obwohl er im Juli den Erlös seiner Ernte zur Bank bringt. In solchen Ausnahmefällen werden wohl Sondervereinbarungen unter Rücksichtnahme auf den einzelnen Fall getroffen werden; dieses Beispiel läßt aber doch an der Behauptung Pattersons zweifeln, sein Verfahren werde allen gerecht. Es beleuchtet auch die Gefahr, daß rentable Konten aus Verärgerung an Konkurrenzbanken verlorengehen.

### 3. Gegenvorschlag.

Immerhin läßt sich mit dem Verfahren arbeiten, und trotz jener angeführten Mängel könnte man es nicht ablehnen, wenn es nicht zu dem beabsichtigten Zweck einen vollkommeneren Weg gäbe, der im 10. Kapitel für deutsche Verhältnisse näher erläutert und begründet wird:

Jeder Stückumsatz wird mit einer Stückgebühr belastet, die halbjährlich aus den Kontenführungs-, Kontenumsatz- und indirekten Unkosten sowie aus der Zahl der Umsätze in jener Periode errechnet wird. Sie ist nachträglich zu belasten; im Verlauf des Jahres abgeschlossenen Konten ist die Gebühr in einer durchschnittlichen Höhe anzurechnen.

Bezüglich der Aufteilung der Kosten unterscheidet sich dieses Verfahren dadurch von dem Pattersons, daß hier auch die allgemeinen Unkosten nach den Stückumsätzen und nicht nach der Kontengröße geschlüsselt werden. Man kann hier anderer Meinung sein; aber die einfache und einheitliche Art der Schlüsselung macht den etwaigen Fehler, der in der Wirkung obendrein unbedeutend ist, wett.

Sonst ist diese Methode der Pattersons in allen Punkten vorzuziehen:

1. Sie ist besser. Sie erreicht den Zweck, nämlich keinen Dienst umsonst zu leisten, sondern mindestens die Kosten hereinzubringen, vollkommen, während bei P. wegen der Verankerung der Zukunft in den Verhältnissen der Vergangenheit immer eine Fehlergrenze nach oben und unten zugestanden werden muß. Der Kunde hat allerdings den Nachteil, daß er die Kosten seiner Kassenführung durch die Bank nicht im voraus kennt.

2. Sie ist billiger. Statt schwieriger Durchrechnung der Tabellen und immer erneuter Kontenkalkulation ist nötig nur die halbjährliche Feststellung der Kosten (die überdies nicht in jene drei Arten zu zerlegen sind), Zählung der Stückumsätze im ganzen und auf dem einzelnen Konto und Nachbelastung in einer Summe.

3. Sie ist klarer. Sie scheidet zwischen der Leistung des Kunden an die Bank, nämlich der Überlassung eines Kapitals, und zwischen der Leistung der Bank an den Kunden, nämlich der Kassenführung. Für beide Dienste werden die Preise getrennt festgesetzt; denn weder hat die Verwertungsmöglichkeit des Guthabens etwas mit der Zahl der Umsätze, noch haben die Kosten eines Umsatzes etwas mit der Höhe des Guthabens zu tun. Diese einfachen Verhältnisse werden durch Patterson verschleiert, wenn er die Kosten der Bankleistung durch eine Minderung des Preises für die Kundenleistung hereinbringen will. Dadurch verlieren die Preise ihre Maßstäblichkeit.

4. Sie ist gerechter. Bei ihr sind nicht, wie bei dem Verfahren von Patterson, wegen seiner Schwierigkeit und wegen der „Abrundung“ des Zinses, die natürlich immer nach unten erfolgt, Sondergewinne der Bank bei unerfahrenen Kunden möglich. Die Möglichkeit zu „Hausiererpreisen“ besteht bei einheitlichen Depozinsenzinsen nicht.

5. Sie ist für manchen Bankkunden wirtschaftlicher, ohne der Bank zu schaden. Dieser Vorteil der Stückgebühr gerade für amerikanische, auf den Scheckverkehr eingestellte Verhältnisse, besteht darin, daß kein Mindestguthaben bei einer gewissen Stärke des Umsatzes erforderlich wird. Die Erniedrigung des Zinssatzes als Ausgleich für starken Umsatz kann nämlich nicht über 0%, also über Zinslosigkeit hinausgehen; es sei denn, daß man Passivzinsen auf Aktivkonten nehmen will.

Denken wir uns nun einen Anfänger, der mit seinem Kapital haushälterisch wirtschaften muß. Er hat starken Umsatz auf seinem Bankkonto, und zwar so, daß Ein- und Ausgänge sich ungefähr ausgleichen. Er kann nur verhindern, daß der Saldo ins Debet umschlägt, kann aber keinen so hohen Kreditsaldo halten, daß die Bank für die Arbeit der Kassenführung durch die Zinsspannung entschädigt wäre. Sein Kapital ist schon so stark auf Kredit begründet, daß er sich die Mittel zu dem Guthaben nicht durch Kredit beschaffen kann. Dagegen ist er bereit, für jeden Umsatz eine Gebühr zu zahlen. Da man von der Bank nicht verlangen kann, daß sie nur die Kosten hereinbringt, so kann sie die Gebühr dadurch gewinnbringend machen, daß sie sie etwas höher stellt, als sie bei Teilung der Kosten durch die Zahl der Umsätze sein würde. Hier hat die Bank dann teilweise Ersatz für die entgehenden Abrundungsgewinne.

Zu erwägen ist allerdings, wie sich die Bankkundschaft zu der Stückgebühr stellen würde. Es gibt Leute, die es vorziehen, unmerklich über's Ohr gehauen zu werden, als offen einen reellen Preis zu zahlen. Der Kontoauszug würde den Kunden immer wieder auf diese Gebühr stoßen, während er, falls der Preis für seine Kassenführung in einem niedrigen Zins versteckt wird, bei dem wohlthuenden Glauben bleiben kann, seine Kassenführung würde von der Bank kostenlos besorgt.

In Deutschland liegen die Dinge so, daß die eigentlichen Depositenkonten für jene Kalkulation gar nicht in Frage kommen, da sie reine Sparkonten sind. Die entsprechenden Konten in Deutschland sind die provisionsfreien Scheckkonten. Auf den Kontokorrentkonten wird die Lage durch die Umsatzprovision mit den verschiedenen Möglichkeiten ihrer Berechnung, von denen aber keine die beste bzw. für die Bank allgemein rentabelste ist, ganz verändert.

## II. Die amerikanische Kostenenquete.

(„Accounting and Costs“. cit. K.E.)

### 1. Ihr wissenschaftlicher Wert.

In den Verein. Staaten ist die Entwicklung der Kalkulation von der Bankpraxis ausgegangen. Erst haben die Banken, jede für sich, ihre Kostenberechnungsverfahren entwickelt, die sie dann freimütig zwecks wissenschaftlicher Erforschung offenlegten. Als eine Frucht dieses Studiums von tatsächlichem Material liegt das von Regan vorbereitete Werk „Accounting and Costs“ vor uns. Es handelt sich also um Zusammenstellungen von Material, das aus einer Betriebsenquete über Kalkulationssysteme amerikanischer Banken gewonnen wurde.

Aus dem Enquetecharakter erklären sich Vorzüge und Mängel der Arbeit:

Sie bringt Methoden, die die Praxis aus sich heraus für ihre Zwecke geschaffen hat und die sie als ausreichend befand. Es handelt sich also nicht um vielleicht an sich einleuchtende, aber praktisch undurchführbare Gedanken eines theoretischen Kopfes; die Anwendbarkeit ist, wenigstens für amerikanische Verhältnisse, gewährleistet.

Dagegen ist es dem Werk von Nachteil, daß es zwar Form und Ergebnisse der Kalkulationen bringt, aber nicht die Verfahren, wie die Ziffern gewonnen werden, ob durch Zählung, Messung, Beobachtung im Betriebe, durch Verarbeitung von Ziffern, die auch aus anderen als kalkulatorischen Gründen gewonnen werden müssen (das privatwirtschaftliche Ideal) oder wie immer. Vielleicht liegt der Grund darin, daß die Banken trotz aller „courtesy“ das kalkulationstechnisch Wichtigste doch nicht preisgeben wollten.

Ferner stört es, daß die Abhängigkeit der Verfahren von der jeweiligen Organisation nicht berücksichtigt ist. Daß der Bearbeiter diese Abhängigkeit kannte, geht daraus hervor, daß er sich nicht verleiten ließ, aus dieser Fülle von Material nun eine „Idealkalkulation“ aufzubauen.

Die Arbeit ist nicht wissenschaftlich im Sinn einer systematischen Durchdringung des Stoffes. Auch hier ist das ordnungslose Durcheinander, die vielen Wiederholungen, der ungleichartige Wert der Kapitel, die mangelnde Übereinstimmung von Überschrift und Inhalt wohl aus dem Enquetecharakter zu erklären. Probleme der Kostenminderung sind überall vermischt mit denen der Kostenberechnung. Denn die große Teilung des Werkes:

1. Buch: Finding bank costs (Kostenberechnung),
2. Buch: Cutting bank costs (Kostenminderung),

ist nicht eingehalten. Die geringe theoretische Durchdringung mag zusammenhängen mit der Eigenart angelsächsischer Forscher, mit ihrem „Respekt vor der Realität“ und ihrer „Scheu vor der Abstraktion“ (Falkenberg). Es mutet seltsam an, höchste praktische Fortgeschrittenheit zusammen mit einer ganz niedrigen Stufe des betriebswissenschaftlichen Denkens zu finden. Hierfür zwei Beispiele:

1. Als sehr bemerkenswert wird das Verfahren einer Bank hingestellt, bei einer monatlichen Kalkulation „große Ausgaben über die 12 Monate des Jahres zu verteilen“.
2. „Kosten“ und „Ausgaben“ werden dauernd als gleichbedeutend gebraucht. Hier herrscht also noch die falsche Vorstellung, welche Kosten mit dem Vorgang der Geldausgabe verbindet.

Echt amerikanisch ist die Betrachtung der ganzen Frage vom Gewinnstandpunkt des Bankiers und die Forderung bzw. das oft gependete Lob, daß ein System die gewünschte Erkenntnis „at a glance“, auf einen Blick, vermitteln soll.

## 2. Der praktische Wert der Kostenenquete.

### a) Kritisches.

1. **Unrentabilität von Scheckkonten.** Überall, wo Unrentabilität von Abteilungen oder Konten aufgedeckt wird, wird zu starke Scheckziehung in zu kleinen Beträgen als Ursache hingestellt. Hierbei wird doch wohl übersehen, daß sehr viele Kosten, wie Licht, Heizung, Miete, Reklame, Telephon, Auto, Direktorengehälter fix sind, also auflaufen ganz ohne Rücksicht auf Zahl und Stückelung der Schecks. Sogar die Gehaltskosten sind innerhalb gewisser Spielräume fix. Ihre Proportionalität kommt nur dann zum Vorschein, wenn die Kleinscheckziehung auf den meisten Konten die Regel ist. Auch das stets empfohlene Heilmittel gegen unrentable Konten, nämlich auf die Kunden einen Zwang zu einem höheren Guthaben auszuüben, erscheint nach den Berechnungen Pattersons zweifelhaft.

**2. Die repräsentative Methode.** Hierunter versteht die statistische Theorie eine Teilauszählung, aus deren Zahlenergebnissen auf das Ganze gefolgert wird. Ein Teil soll gewissermaßen die Struktur des Ganzen in der Potenz „repräsentieren“. Dieses Verfahren aus verständlichen Sparsamkeitsrücksichten im Bankbetrieb anzuwenden, ist gefährlich. Z. B. S. 102: „In Banken, welche die Stückkosten zu erfassen suchen, hält man es gewöhnlich nicht für nötig, die Zahl der Leistungen über das ganze Jahr hin zu zählen. Die Auszahlung eines normalen Monats (!), vervielfacht mit 12, wird wahrscheinlich genügen.“ Die repräsentative Methode ist wertvoll auf Gebieten, wo eine gewisse Naturgesetzlichkeit waltet. Überall aber, wo eine Veränderung möglich ist, die von außen her angestoßen wird, ist sie gefährlich.

Angesichts des schnellen Konjunkturwechsels und des dadurch hervorgerufenen Wechsels im Beschäftigungsgrad ist die Anwendbarkeit der repräsentativen Methode gerade im Bankbetrieb zu bestreiten. Es besteht die Gefahr, daß man einen nach oben oder unten ungewöhnlichen Monat als Maßstab nimmt, ein Fehler, der sich bei der Vervielfachung mit 12 beträchtlich auswirkt.

Aus einem ähnlichen Grunde ist einem Versuch, die Güte bzw. die mengenmäßige Arbeitskraft der Beamten zu messen, die Allgemeingültigkeit abzusprechen. Eine amerikanische Bank stellte eine Untersuchung an, „um die Gehaltskosten für jede Leistung und die Leute herauszufinden, die den Löwenanteil der Arbeit tun“. Man nahm einen achttägigen Ausschnitt heraus und fand für jene Woche, daß die höchstbezahlten Angestellten durchaus nicht die meiste Arbeit leisten.

**3. Getrennte Kalkulation von Abteilungen des aktiven und passiven Kredites.** S. 1 wird eine Bank dargestellt, die eine Kostenrechnung für folgende Abteilungen aufgemacht hat: Handels-, Hypotheken- und Depositenabteilung. Obwohl der Irrtum wegen ungenügender Kenntnis der Abteilungsorganisation amerikanischer Banken auf meiner Seite liegen kann, mache ich grundsätzlich diesen Einwand gegen jene Trennung der Kalkulationsobjekte: Liefert nicht die Depositenabteilung teilweise die Mittel, die dann in der Handels- und Hypothekenabteilung ausgeliehen werden? Also müßten doch kalkuliert werden die letzteren beiden Abteilungen, während die Kosten der Depositenabteilung, Zinskosten wie Unkosten, auf jene beiden zu verrechnen wären. Die Passivzinsen der Depositenabteilung sind als Kosten der Aktivabteilungen zu behandeln. In der Depositenabteilung selbst hat das keinen Sinn, da hier den Kosten kein Abteilungs-gewinn gegenübersteht, es seien denn die Gewinne aus der Handels- und Hypothekenabteilung. Entscheidend ist bei dieser Frage, ob die Depositenabteilung nur eine Passiv- oder auch eine Aktivabteilung ist (vgl. S. 100).

**4. Kontenkalkulationen.** S. 95ff. werden die verschiedenen genauen Verfahren ausgeführt, nach denen in Amerika große Konten kalkuliert werden. Dasselbe Konto wird nach drei Arten durchgerechnet, und je nach der Genauigkeit des Verfahrens ergeben sich ganz verschiedene Resultate. Es handelt sich um ein Konto mit einem Durchschnittssaldo von \$ 500 000.—

Methode I. Man geht aus von den vollen \$ 500 000.—, für welche ein Aktiv-ertrag von  $4\frac{1}{2}\%$  angesetzt wird. Das ist grob unrichtig, da aus Flüssigkeitsgründen niemals das ganze Guthaben ausgeliehen werden kann. An Kosten werden nur die direkten Arbeitskosten gerechnet. Es handelt sich um ein ungewöhnlich großes Konto mit großem Umsatz. In einem solchen Fall lassen sich die Arbeitskosten in der beschriebenen Art feststellen: „4 Mann sind täglich 20 Minuten mit der Prüfung von Unterschriften beschäftigt usw.“ Sonst ist dieses Verfahren nicht möglich. Mittelbare Kosten und Zinsaufwand werden nicht gerechnet. Dieses Eisenbartverfahren ergibt einen „Gewinn“ von \$ 21 900.— im Jahr, welcher verschämt „angezeigter jährlicher Wert des Kontos“ genannt wird.

Methode II. Sie geht aus von dem verleihbaren Teil des Kapitals. \$ 100 000.— sind abzusetzen als Inkassoausstände, \$ 100 000.— als 25% Reserve. Es bleibt

ein tatsächlich verfügbarer Saldo von \$ 300 000.—. Außer persönlichen Kosten werden auch sachliche Kosten gerechnet, soweit sie unmittelbar sind. Es verbleibt ein immer noch stark eingebildeter „Gewinn“ von \$ 12 200.—.

☛ Methode III. Ihr Gewinn ist \$ 218.—, also der hundertste Teil des Ergebnisses von Methode I. Daraus ergibt sich offenbar, daß oberflächliche, aber billige Methoden nur schaden können, da sie ein übertriebenes Bild von den Verdienstmöglichkeiten eines Kontos geben und zur Gewährung eines zu hohen Passivzinseszinses verleiten können. Methode III nimmt ebenfalls \$ 300 000.— als Ausgangspunkt. Bei den Einzelkosten (135 000 Schecks, durchlaufend die einzelnen Bearbeitungsstellen: Empfänger, Zähler usw.) sind mittelbare Kosten („overhead costs“) berücksichtigt. Durch diesen Zuschlag sind die Stückkosten nach Methode III viel höher als nach Methode II. Wie die Berechnung vor sich geht, also die kalkulationstechnisch interessierende Frage, wird nicht erläutert. Ferner werden in Anrechnung gebracht 2% Zinsen auf \$ 500 000.—, deren Außerachtlassung bei I und II ganz ungeheuerlich ist und zu dem Verdacht führt, daß die Beispiele absichtlich konstruiert sind, um die einfachen Methoden schlecht zu machen.

☛ Betrachtet man die drei Beispiele, welche eigentlich nicht verschiedene Methoden, sondern eine Methode mit verschiedenen Gründlichkeitsgraden darstellen, unvoreingenommen, so zeigt sich, daß, abgesehen von der Berechnung der mittelbaren Kosten, die bessere Methode gar nicht soviel kostspieliger ist als die einfachen Methoden. Die großen Resultatunterschiede werden sehr stark von den „vergessenen“ Guthabenzinsen verursacht.

Zwei weitere große Kontenkalkulationen mit anderen Methoden werden S. 108ff. durchgeführt. Sie lassen allerdings starke Zweifel aufsteigen, ob sie „ohne große Kosten“, wie es behauptet wird, möglich sind.

Insert II stellt ein Kontenkalkulationsformular dar, in das täglich der jeweilige Tagessaldo eingesetzt wird. Die Teilung der Saldensummen durch die Zahl der Monatstage ergibt den täglichen buchmäßigen Durchschnittssaldo. Die Hälfte des Formulars ist der Errechnung der „Inkassoausstände“ gewidmet. Es handelt sich um Inkassowerte, die oft weit verschickt werden müssen. Die Bank kann erst spät über die Mittel bei der Gegenbank verfügen, obwohl (das ist nach der eingeschlagenen Methode zu schließen) die Gutschrift und Wertstellung schon bei Einreichung und nicht bei Eingang erfolgt. Der volle Saldo ist also seitens der Bank nicht verfügbar. Dies wird kalkulatorisch folgendermaßen berücksichtigt: Jeden Tag werden die Inkassobeträge nach auswärts festgestellt, und zwar nicht in einer Summe, sondern nach der (tatsächlichen oder wahrscheinlichen?) Reisezeit. Es gibt Spalten für 2 bis 10 Tage. Am Ende der Kalkulationsperiode werden die Spalten getrennt addiert und jede Summe mit der Anzahl der Tage, für die sie als ausleihbares Kapital ausfällt, vervielfacht. Die Gesamtsumme der im Inkasso ausstehenden Mittel, unter Berücksichtigung der Reisezeit, wird ebenfalls durch die Zahl der Monatstage geteilt. Der buchmäßige Saldo, vermindert um die Inkassoausstände und um den als Reserve zu haltenden Hundertsatz, ergibt die tatsächlich ausleihbaren Mittel. Von diesem Betrag rechnet man die normalen Zinsen, die die Bank bekommt und die sie zahlt.

Nach diesem Verfahren erscheint der Gewinn zu hoch. Ob es richtig ist, die Reserve nicht von dem buchmäßigen Saldo, sondern von dem um die Inkassoausstände verminderten Saldo zu rechnen, sei dahingestellt. Die Berechnung der Depositenzinsen von dem Buchsaldo abzüglich Transitbetrag jedenfalls ist nur dann richtig, wenn die Inkassowerte trotz ihrer Verbuchung bei Einreichung erst bei Eingang valutiert werden. Nach verschiedenen Angriffen in der KE (S. 89: „In vielen Banken werden Inkassoschecks wie bares Geld gutgeschrieben, was den Saldo viel größer erscheinen läßt, als er ist... Es werden Zinsen auf

noch nicht eingegangene Summen gezahlt“) und aus der Methode, die durchschnittlichen Transitaußenstände kalkulatorisch abzuziehen, kann man schließen, daß das nicht der Fall ist. Hier steckt ein Denkfehler in der Kontenzerlegung mit der Wirkung, daß der Gewinn des Kontos zu groß erscheint.

Insert III gibt eine noch genauere Zergliederung als Insert II. Während dort nur Zinskosten berücksichtigt werden, wird hier ein Anteil an den Verwaltungskosten gerechnet. Wie dieser allerdings gefunden wird und auf welche Schlüsselgröße er sich bezieht, also die kalkulationstechnisch interessanten Tatsachen, werden nicht erläutert. Bei der Bestimmung des Kapitalteils, der wirklich Zinsen erbringt, sind ferner noch 15% Außenstände bei anderen Banken in Abzug gebracht. Wieder fehlt das Wichtigste, nämlich:

1. Sind jene Bankaußenstände wirklich zinslos?

2. Wie kommt man zu jenem Satz? Ist er allgemein oder vom Einzelfall abhängig? Wieso kann er als Normalsatz gelten?

Jene vier Abzüge bewirken, daß ein täglicher Durchschnittssaldo von \$ 150 000.—, von dem man naiverweise, ohne viel Überlegung, auszugehen geneigt ist, auf einen Verdienstsaldo von \$ 59 000.— heruntergebracht wird. Es ist also sehr wichtig, diese Abzüge richtig zu bemessen, vor allem, da bei fast sämtlichen angeführten Kalkulationen der kalkulierte Gewinn eine so geringe Spanne hat, daß sich nur ein Kostenfaktor um ein geringes zu verschieben braucht, um den Gewinn in Verlust umschlagen zu lassen. Es kommt selbstverständlich darauf an, ob jene Kontenprüfungen wahllos aus der Praxis entnommen sind oder ob sie nur zu theoretischen Zwecken künstlich aufgemacht wurden. Dies geht aus der KE nicht hervor.

**5. Kritik an einer eigenartigen Zinspolitik.** Es sei noch die Zinspolitik einer Bank besprochen, deren Zweck unverständlich ist (S. 44 ff.).

Ein Kunde, der 20% (10%) seiner Bankschuld als Guthaben auf einem zinslosen Scheckkonto unterhält, zahlt 6% (7%) Zinsen für seinen Sollsaldo; hat er kein Scheckkonto, wenigstens nicht mit genügendem Habenssaldo, so muß er 8% zahlen.

Die Absicht der Bank bei dieser gleitenden Zinsskala ist, „die Depositen zu vermehren“, „der Bank einen Ruf zu schaffen, daß sie zu dem niedrigstmöglichen Satz für ihre ständigen Kunden Sorge trägt, daß sie den Vorteil gewinnt, immer Geld zu haben, um die Nachfrage der Bankkunden rasch zu befriedigen“.

Diese Erwartungen sind trügerisch. Jetzt braucht der Kunde doch nur einen um 20% höheren Kredit als an sich nötig zu fordern, so macht er ein gutes Geschäft, vorausgesetzt, daß er jene 20% zinslos auf Scheckkonto gibt. Er habe z. B. jährlich nötig \$ 10 000.—.

Zinsen 8% auf \$ 10 000.— . . . . .	\$ 800.—	} Zinsaufwand für den Kunden, zu beziehen immer auf \$ 10000.—.
„ 7% „ \$ 11 000.— . . . . .	\$ 770.—	
„ 6% „ \$ 12 000.— . . . . .	\$ 720.—	

Der Kunde mindert also den Effektivzins von 8% auf 7,2%. Die Bank hat falsch kalkuliert. Sie muß die Zinsminderung und den Prozentsatz, der als Kreditsaldo zu halten ist, in gegenseitiger Abhängigkeit so bemessen, daß jene Spekulation des Kunden, der Bank ihre eigenen Kreditsummen wieder zur Verfügung zu stellen, mit der Wirkung, daß er für sein ursprünglich benötigtes Kapital einen niedrigeren Effektivzins zahlt, unmöglich wird. Ich entwickle die Formel, die die Bank bei dieser Art gleitenden Zinsskala benutzen müßte, wenn sie keinen Schaden erleiden will:

$x$  sei die Schuld des Kunden, die er mit  $a\%$  verzinsen muß, wenn er kein genügendes Scheckkonto unterhält.  $b\%$  sind die Zinsen, die er nur zu zahlen

braucht, wenn er einen gewissen Teil seiner Schuld:  $\frac{x}{y}$  auf zinsfreiem Scheckkonto hält.

$b\%$  von  $x + \frac{x}{y}$  muß mindestens so hoch sein wie  $a\%$  von  $x$ .

$$\left(x + \frac{x}{y}\right) \cdot \frac{b}{100} = \frac{x \cdot a}{100}$$

$$x \left(1 + \frac{1}{y}\right) \cdot \frac{b}{100} = \frac{x \cdot a}{100}.$$

Der Fortfall von  $x$  bedeutet, daß die Höhe des Guthabens keinen Einfluß auf die Zinsminderung ( $a \cdot b$ ) und auf das Guthabenprozent  $\frac{100}{y}$  hat. In der weiteren Entwicklung der Formel ergibt sich die Form, mit der man praktisch arbeiten kann:

$$y = \frac{b}{a - b}.$$

Im obigen Beispiel war  $a = 8\%$ ,  $y = 5$ , da  $20\%$  als Guthaben gefordert werden. Wie tief darf man nach obiger Formel mit dem Zins heruntergehen?

$$5 = \frac{b}{8 - b}$$

$$b = 6\frac{2}{3}\%,$$

d. h. wenn der Kunde für seine Schuld  $6\frac{2}{3}\%$  bezahlen muß, so ist eine spekulative Ausnutzung jener gleitenden Zinsskala ihm unmöglich gemacht, da von diesem Punkt an unrentabel. Bei  $6\%$  erleidet die Bank Verlust.

Will die Bank an dem Zins von  $6\%$  als rundem Satz festhalten, so muß sie den Prozentsatz, der als Guthaben zu halten ist, verschieben:

$$y = \frac{6}{8 - 6} = 3.$$

Also wenn mindestens  $\frac{1}{3}$  der Schuld =  $33\frac{1}{3}\%$  statt  $20\%$  als zinsloses Guthaben zu halten sind, kann man als Gegenleistung mit dem Zinssatz bis auf  $6\%$  heruntergehen, ohne daß jene Vermischung des Zinssatzes für Schuldsalden mit der Höhe von zinslosen Habensalden für die Bank verlustbringend bzw. gewinnmindernd wird. Wegen der Undurchsichtigkeit jener Zinspolitik ist sie nicht zu empfehlen. Das Ziel, Depositen heranzuziehen, erreicht man auf eine wirksamere Weise, wenn man auf Sparkonten einen guten Zins gibt.

Probe der obigen Formel:

1.                   \$ 12 000.—/6 $\frac{2}{3}$ % = \$ 800 = 8% von \$ 10 000.—
2.                   \$ 13 333/6% = \$ 800 = 8% von \$ 10 000.—

Die oben angegriffene Zinspolitik ist nur dann verständlich, wenn man sich die Bank, die sie anwendet, als betrogenen Betrüger vorstellt. Sie spekuliert wahrscheinlich auf die Dummheit des Publikums, das auf den ersten Blick nur den billigen Kredit sieht, obwohl die Zinslosigkeit der Habenkonten natürlich auch ein Preis ist. Aber, wie gezeigt, jene Bank hat zu stark mit dem Gefühl und zu wenig mit dem Rechenstift kalkuliert.

#### b) Typisch-amerikanisches.

**1. Der Kampf gegen die Kontenschmarotzer.** In Amerika herrschen die Scheckkonten vor, bei denen leicht ein Mißbrauch durch den Kunden vorkommen kann. Daraus erklärt sich die überragende Bedeutung der Kontenkalkulation in dem gesamten Kalkulationsaufbau, erklärt sich ferner die Zweck-

einstellung des amerikanischen Bankiers bei der Vornahme von Kontenprüfungen: Er will die Kontenschmarotzer ausfindig machen. S. 105: „Allen Banken ist gemeinsam der Einleger, der unmittelbar gegen Einlieferung von Fernschecks zieht, als ob sie schon bares Geld wären, der dauernde Überzieher, der tatsächlich Geld borgt, ohne Zinsen zu zahlen, der Einleger, der mehr Zinsen bekommt, als sein Konto verdient, und der Einleger, der eine große Menge an Scheckbüchern usw. verbraucht. . . . Sollen Mißstände dieser Art überwacht werden, so ist es notwendig, eine genaue Prüfung der Konten in jeder Abteilung anzustellen.“

In ihren Gegenmaßnahmen sind die amerikanischen Banken oft brutal. So belastet nach KE S. 71 eine Bank solche Scheckkonten, deren tägliches Durchschnittsguthaben unter \$ 50.— ging, mit \$ 1.— pro Monat. Dies sind gewissermaßen Sollzinsen auf Habensalden, die im besten Fall (Guthaben \$ 50.—) 24% p. a. ausmachen. Die Gebühr soll natürlich eine Abschreckungsgebühr mit dem Zweck der Guthabensteigerung sein. Verfehlt sie aber diesen Zweck, so ist sie außerordentlich hart: Sie bewirkt die restlose Aufzehrung eines Guthabens von \$ 50.— in 4 Jahren, wobei besonders die Unkenntnis kleiner Bankkunden über die Bankbedingungen zu berücksichtigen ist. Diese Gebühr ist außerdem vom kalkulatorischen Standpunkt aus schlecht, weil sie nicht die Umsatzstärke des Kontos berücksichtigt. Ist das Konto von \$ 50.— wenig aktiv, so kann es mehr einbringen als ein Konto von \$ 1000.— mit starkem Stückumsatz. Für deutsche Banken hat die Frage der Kleinkonten darum ein anderes Gesicht, weil Deutschland nicht im Kapital schwimmt wie Amerika. Eine allzu große Milde gegen Zwergkonten ist allerdings auch hier nicht angebracht, da die Sparkassen die geeigneten Sammelbecken für kleine Sparkapitalien sind.

**2. Der geringe Schärfeegrad der Kalkulation.** Typisch amerikanisch ist der Erkenntnisgrad, bis zu dem die Kalkulation ausgedehnt wird. Es genügt dem amerikanischen Bankier, oberflächlich zu erfahren, welche Abteilungen rentabel sind, welche nicht. KE S. 71 bricht eine Bank die Kalkulation auf der Stufe der Belastung der unmittelbaren Abteilungskosten ab und nimmt die weitere Zuteilung der allgemeinen Unkosten gar nicht mehr vor, nachdem schon die Kalkulation der unmittelbaren Kosten die Unrentabilität von zwei Abteilungen erwiesen hat. Der Zweck der unbedingten Erkenntnis steht zurück; man will nicht wissen, wie stark, sondern nur, ob eine Abteilung rentabel ist. Hierbei haben die Bankleiter etwas sehr Wesentliches übersehen, wenn sie meinen, „es wäre unnötig, dem Verlust weiter nachzuforschen, indem man die Verwaltungskosten verteilt“. Es handelt sich um drei Punkte:

1. Die Aufteilung der allgemeinen Unkosten kann das Rentabilitätsverhältnis unter den Abteilungen verschieben.

2. Abteilungen mit geringer Gewinnspanne können sich bei Berücksichtigung der mittelbaren Kosten als unrentabel herausstellen.

3. Es kommt nicht nur darauf an, unrentable Geschäfte auszumerzen, sondern auch darauf, weniger rentable Zweige zu vernachlässigen. Das Kapital ist in den Abteilungen anzuwenden, wo es den größten Gewinn bringt.

**3. Der hohe Anteil der Reklamekosten.** Was die Höhe der einzelnen Kostenarten betrifft, so fällt der starke Anteil an Reklamekosten und an Kosten der persönlichen Kundenwerbung auf. Darum spielt die Frage, was die Gewinnung eines neuen Kontos kostet, eine so große Rolle. Die Reklame scheint nicht von der gesamten Unternehmung, sondern von den einzelnen Abteilungen auszugehen. Denn die Reklamekosten werden auf die neu erworbenen Konten abteilungsweise direkt verrechnet. Wie intensiv in Amerika die Kundenwerbung betrieben wird, zeigt eine Anekdote in der KE. Ein Bankdirektor erzählt, er habe zwei Jahre mit dem Chef einer großen Firma Golf gespielt, mit der einzigen Absicht, seiner Bank jenes große Konto zu sichern. An einer anderen Stelle wird ganz ernsthaft



die Abhängigkeit des Reklameerfolges vom Wetter untersucht: Heißes wie kaltes Wetter ist verhältnismäßig ungünstig. Eine Bank gibt sogar den erfahrungsmäßigen Prozentsatz bekannt, um den die Reklamewirkung bei hoher Temperatur hinter der normalen Wirkung zurückbleibt: 30% (Man sieht, daß die Praxis, wenn sie einmal „theoretisch“ wird, päpstlicher ist als der Papst.)

c) Anregungen für deutsche Verhältnisse.

**1. Kontenkalkulation.** Auch in Deutschland sind Kontenkalkulationen notwendig. In KE S. 59 werden schon Konten von \$ 200.— mit nur 15 Umsätzen im Monat als solche bezeichnet, bei denen eine Kalkulation gar nicht mehr notwendig sei. Ihre Unrentabilität wird als selbstverständlich hingestellt. Dabei ist zu berücksichtigen, daß bei der einfachen Organisation der amerikanischen Banken und bei dem Vorherrschen der einen Umsatzart, der Scheckziehung, dort ein Stückumsatz sicher nicht so viel kostet wie bei deutschen Banken. Auch hier gibt es Konten, welche Zwergchecks auf Zwergguthaben ziehen, und diese gilt es, durch Kontenkalkulation herauszufinden. Zu beachten ist, daß die kleinen Konten nicht nur in sich unrentabel sind, sondern, bei großer Anzahl, ganze Kostenteile aufblähen können.

Patterson will, wie oben gezeigt, die Kontenrentabilität mittels des Zinses regulieren, da die Regulierung durch Guthabensteigerung zu langsam zum Ziele führt. Als drittes Regulativ gebraucht (KE S. 4) eine amerikanische Bank die Begrenzung der Schecks, die ein Kunde je nach seinem Guthaben ziehen darf. Die Reihe beginnt mit \$ 50.—, welche 7 Scheckziehungen gestattet, und hört auf mit \$ 100 000.— gleich 14 000 Scheckziehungen im Monat. Das bedeutet, daß ein Guthaben von \$ 7.— im Aktivgeschäft p. m. soviel Zinsertrag bringt, daß die Kosten einer Scheckziehung noch genügend Gewinn lassen.

Die Formel für  $x$ , die Zahl der erlaubten Scheckziehungen, heißt, wenn man das durchschnittliche Guthaben  $G$ , die nicht ausleihbaren Abzüge, wie Reserven und Inkassoausstände,  $R$ , den im Aktivgeschäft erzielbaren Zins  $Z_a$ , den auf das Guthaben gewährten Zins  $Z_p$ , den auf das Gesamtguthaben gewünschten prozentualen Gewinn  $p$ , die Kosten einer Scheckziehung  $K$  nennt:

$$x = \frac{(G - R) Z_a - G (Z_p + p)}{100 K}.$$

Die Zahl der Schecks, die ein Kunde auf ein provisionsfreies Konto ziehen darf, ist für deutsche Verhältnisse schwierig zu berechnen, weil der Kunde hier eine mehrfache Art der Verfügungsmöglichkeit hat: Scheck, Giroüberweisung, Barauszahlung, Wechsel u. a. Man könnte höchstens einen Durchschnittskostensatz für die normalen Arten der Verfügung errechnen,  $x$  als Verfügung schlechthin kennzeichnen und dem Kunden mitteilen, er dürfe, seinem Guthaben entsprechend,  $x$  mal im Monat über sein Konto verfügen. Die letzte Nachahmung amerikanischer Gewohnheiten wäre, dem Konto bei Überschreiten des „Verfügungskontingents“ eine Strafe aufzuerlegen.

**2. Stücknachkalkulation.** KE S. 111 teilt eine Bank die jährlichen Abteilungskosten durch die Zahl der jährlich in einer Abteilung bearbeiteten Einzelleistungen („items“), wie diskontierte Wechsel, Inkassoschecks usw. Diese werden zweimal in der Woche gezählt, eine notwendige, aber nicht schwierige Sonderrechnung in den einzelnen Abteilungen. Dieses Verfahren ist der Kernpunkt der im 3. Teil ausgeführten Stücknachkalkulation.

**3. Maßkalkulation.** S. 116ff. gibt KE eine Methode bekannt, um, ausgehend von den Kosten einer Manipulationsstunde und von der Zeit, welche 100 „Transaktionen“ (im folgenden immer als „Manipulation“ bezeichnet, da im Deutschen „Transaktion“ etwas ganz anderes bedeutet) erfordern, die Kosten

für einen Scheck, eine Tratte usw. zu berechnen. Dieses Verfahren wird beschrieben als „ein Plan, dem die Idee der Manipulationsstunde zugrunde liegt, in dem die Zeit, die nötig ist, um einen Scheck, eine Einzahlung usw. durch die normalen Kanäle des Bankbetriebes zu erledigen, der Ausgangspunkt ist. Alle Vorgänge sind einzuschließen. Die Zahl der Transaktionen im Monat wird mit der Zeit multipliziert, welche nötig ist, um 100 solche Transaktionen durchzuführen. Diese Summen werden durch Teilung durch 60 in Manipulationsstunden übersetzt. Die Gesamtmanipulationsstunden werden addiert und aus ihnen wird die Gesamtmanipulationszeit, alle Schecks usw. zu erledigen, monatlich bestimmt.

### III. Die durch Wegbrod vermittelte amerikanische Methode.

Es ist dies in Sinn und Form dasselbe Verfahren, wie es oben in der KE dargestellt ist. Auch hier multipliziert man die vorgekommene Zahl der einzelnen Manipulationen, getrennt nach Schecks, Einzahlungen, Einzugspapieren, Abhebungen und Tratten, mit Normalarbeitszeiten für jede Manipulation. Diese Standardzeiten sind durch genaue Zeitstudien unter Berücksichtigung aller Handgriffe gewonnen worden. Die Gesamtkosten, geteilt durch die Gesamtmanipulationsstunden, ergeben die Kosten einer Manipulationsstunde: \$ 6.62. So bekommt man konzentrierte Kostenziffern für einen Scheck usw.

Isaac S. 33 meint, hier wäre nur Arbeitsaufwand, nicht Material- und anteilige Verwaltungskosten berücksichtigt. Das stimmt nicht; denn es wird ausgegangen nicht von den Gehaltskosten, sondern von den Gesamtkosten. Dies bedeutet kalkulationstechnisch nur, daß der Gehaltsaufwand bzw. die Arbeitszeit zur allgemeinen Zuschlagsgrundlage gemacht wird, bedeutet nicht etwa, daß nur Arbeitskosten kalkuliert werden. Dieses Verfahren setzt voraus, daß, im Groben, eine Transaktion um so mehr Formularkosten u. ä. erfordert, je länger die verwandte Arbeitszeit ist. Eine genauere Behandlung wäre kalkulationstechnisch möglich, da die Formularkosten direkt anrechenbar sind. Doch da das Kalkulationsergebnis bei der relativen Unbedeutendheit der Formularkosten<sup>1)</sup> nur wenig verschoben würde, da überdies der größte Teil der Materialkosten doch Zuschlagskosten sind, so sieht man besser von diesem Schönheitsfehler ab.

Die Zeitmessungsmethode ist, von der Kalkulationstheorie aus betrachtet, ein Ungetüm. Diese lehrt, daß eine Kalkulation entweder Vor- oder Nachkalkulation, entweder Zuschlags- oder Divisionskalkulation ist. Die Zeitmessungsmethode dagegen ist dem Sinn nach Zuschlagsmethode (einheitliche und allgemeine Zuschlagsgrundlage ist die Arbeitszeit), in der Form der Divisionsmethode: Teilung der Gesamtkosten durch die Zahl der Leistungseinheiten, unter Berücksichtigung der verschiedenen „Herstellungszeit“.

Die Zeitmessungsmethode enthält ferner vor- und nachkalkulatorische Elemente in sich.

a) Die Zeitmessung einer jeden Transaktion, das unveränderliche Kalkulationselement, ist Vorkalkulation. Denn man nimmt an, daß die probeweise gefundene Arbeitszeit maßstäblich ist für die tatsächlichen Leistungskosten.

b) Die beiden veränderlichen Kalkulationselemente, die tatsächlichen Gesamtkosten in der Kalkulationsperiode und die tatsächliche Zahl der Transaktionen, sind Nachkalkulation.

Trotz dieser formalen Systemlosigkeit weist die Zeitmessungsmethode doch eine große, klare Linie auf. Sie bildet den Kern einer Lösung des Kalkulations-

<sup>1)</sup> S. jedoch die Bemerkung Prions über Papierverbrauch und Maschineneinführung zu meinem Aufsatz über die Gebührenpolitik der Banken. (Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1924. 5. Heft.)

problems und liegt auch der später durchgeführten Maß- und Stücknachkalkulation zugrunde.

Es ist bezeichnend, daß, wie Wegbrod berichtet, jenes Verfahren nach jahrelangen vergeblichen Versuchen aufgestellt wurde von einem Bankpräsidenten, der als früherer Fabrikbesitzer die Verfahren industrieller Kalkulation kannte. Die experimentelle Festlegung der Standardzeiten nahm ein Jahr in Anspruch. Dies weist darauf hin, daß man auch in Deutschland nicht von einem Tag zum andern eine fertige Kalkulation aufbauen kann.

## **B. Der Wert der Bankkalkulation.**

### **Drittes Kapitel.**

### **Die volkswirtschaftliche Bedeutung.**

#### **I. Vorteile unter Voraussetzung des Preiszwecks der Kalkulation.**

##### **1. Der Kostenpreis für die heutigen Gratisleistungen.**

Es würden keine Leistungen unter den Kosten abgegeben. Das ist volkswirtschaftlich gut. Denn die Verluste aus einer Preisbildung unter Kosten für gewisse Bankleistungen (Giro-, Inkasso-, Depotdienste usw.) müssen durch Preissteigerung anderer Leistungen wettgemacht werden, die mit den Gratisleistungen gar nicht im Zusammenhang stehen (Zinsspannung!). Dies ist vor allem gegenwärtig bedeutsam, wo die deutsche Wirtschaft, kapitalarm durch die Mißwirtschaft der Inflationsjahre, durch hohe Habenzinsen eine Reizprämie zum Sparen schaffen muß. Voraussetzung für die Gewährung hoher Habenzinsen ist für die Banken kalkulatorisch, daß die Zinsspanne von allen Kosten, die nicht das Kreditgeschäft betreffen, entlastet wird.

##### **2. Wirtschaftlichkeit bei der Wahl des Überweisungsweges.**

Es würde zwischen zwei Bankleistungen, die dasselbe Bedürfnis befriedigen, der privatwirtschaftlich billigere Weg (für den Kunden geldlich wie für die Bank sachlich billigere Weg) gewählt. Das dient auch dem volkswirtschaftlichen Ideal: Gleiche Nutzwirkung mit möglichst geringem Kostenverzehr!

Diese wirtschaftliche Wahl­tätigkeit kann praktisch bedeutsam nur bei den Diensten der Zahlungsvermittlung werden, nämlich wenn der Bankkunde sich angesichts verschieden hoher Gebühren, die der Ausdruck verschieden hoher sachlicher Kosten des einzelnen Zahlungsweges sind, fragen muß, ob er eine Zahlung bewirken will durch Barzahlung, Kassenscheck, Verrechnungsscheck, Giro, Postschecküberweisung usw. Die Wirkung dieser Wahl­tätigkeit wird dadurch beeinträchtigt, daß sich in dem Preis nur die Kosten der Bank, aber

nicht die des gesamten Zahlungsvorganges niederschlagen, wie sie z. B. Schmidt im „Nationalen Zahlungsverkehr“ vergleichend errechnet. Der heutige Zustand ist aber wirtschaftlich noch schlechter: Die Wahlmöglichkeit liegt im Überweisungsgeschäft bei dem Bankkorrespondenten, der den ihm jeweils bequemsten Weg, den für ihn wirtschaftlichsten Weg, wählt.

### 3. Einwirkung auf das Verhältnis zwischen Bank und Kundschaft.

Die Reibungen zwischen Kundschaft und Bank würden geringer, wenn die Kostengemäßheit der Gebühren zutage läge. Eine Übervorteilung seitens der Bank läßt sich nicht durch die Bankbilanzen widerlegen, indem man etwa darauf hinweist, daß die Erträge des regulären Geschäfts nicht einmal die Unkosten decke. Bankbilanzen sind wegen der Frisur kein Beweisstück. Anders die Ziffern einer soliden Selbstkostenrechnung.

Von zweifelhaftem Wert wäre eine andere Wirkung von Kostenpreisen im Bankgeschäft. Die kleinen Kunden würden stärker belastet als die großen. Denn bei gleichen Stückkosten macht der größere Umsatz pro Umsatzeinheit weniger Kosten als der kleine Umsatz. Dies wäre insofern ungerecht, als jene „Größendegression“ schon durch die günstigeren Bedingungen, welche große Firmen genießen, ausgeglichen wird.

## II. Vorteile unter Voraussetzung des Kontrollzwecks der Kalkulation.

Die Durchführung einer Selbstkostenrechnung ist nicht gleichbedeutend mit einer Berechnung der Gebühren nach den Kosten. Wie man die Kalkulationsergebnisse auswertet, ob unter anderem auch für die Gebührenbemessung, ist eine weitere Stufe. Streng genommen gehören diese Preiserwägungen gar nicht mehr unter das Kalkulationsproblem, das sich eben in Kostenerwägungen erschöpft. Auch wenn die Bankkalkulation intern bleibt, so wirkt sie doch volkswirtschaftlich nützlich. Denn die genaue Untersuchung der einzelnen Manipulationen und ihres Ineinandergreifens, die bei der Bankkalkulation notwendig werdenden Zeitstudien usw. sind die erste Voraussetzung für organisatorische Verbesserungen. Jede Kostenersparnis kommt außer dem Betrieb auch der Volkswirtschaft zugute, vor allem bei der Kapitalarmut Deutschlands, die uns auf allen Gebieten zu einem günstigen „Wirkungsgrad“ zwingt.

Volkswirtschaftlich wichtig wäre die Bankkalkulation, wenn sie auf eine Verminderung der Zinsspanne hinwirken würde. (s. Kap. 10.) Es wäre endlich für die industriellen Werke sehr gut, wenn die Bankdirektoren, die in den Aufsichtsräten sitzen, kalkulatorisch geschult wären und einen Blick für Kostenfragen hätten.

## Viertes Kapitel.

**Die betriebswirtschaftliche Bedeutung.****I. Exakte Kalkulation statt vager Konjunkturzergliederung.**

„Die Erträge werden bestimmt durch die Konjunktur.“ Mit dieser Feststellung verzichtet man auf die Erklärung von Betriebserscheinungen aus dem Bankbetrieb selbst und verlegt die Erklärung in die Konjunkturzergliederung. Otto Schoele war einer, der ersten, die mit der Gewohnheit brachen, alles unter dem Gesichtspunkt von Geldmarkt und Börse zu sehen. Die Bankkalkulation wurde einer seiner Zielpunkte.

Sie gibt eine Zergliederung des Spiegelbildes der Konjunktur, der Gewinne und der Kosten. Sie führt Änderungen in den Erträgen nicht auf vage Konjunkturercheinungen, sondern bestimmt auf Kostenänderungen und Änderungen in der Zinsfußspanne zurück. In letzterer eingeschlossen liegt dann die Berücksichtigung der Konjunktüreinflüsse. Die Kalkulation wird nicht nur rückschauend eine bestimmte Erklärung des Vergangenen geben, sondern sie wird tätig darauf hinwirken, was uns heute nottut, nämlich „in den Betrieb herunterzustiegen, statt auf Konjunkturen zu warten“. (Bergwerks-Ztg. vom 1. VIII. 24.)

**II. Begrenzung des Wertes.**

Die Bankkalkulation ist nicht auf allen Gebieten gleich wertvoll:

Bei Prämien- und Termingeschäften kommt es mehr auf eine glückliche Hand, auf schnelles Handeln und auf Börseninstinkt an als auf die Kosten, die bei dem einzelnen Geschäft auflaufen.

Bei der Bewilligung von Personaldarlehen, bei allen Beleihungen, bei der Spekulation für eigene Rechnung, bei der Diskontierung von Wechsel- und Buchforderungen spielt das Risiko und damit Kunden- und Geschäftskenntnis eine größere Rolle als die sachlichen und persönlichen Kosten.

Auch ist zuzugeben, daß die Kalkulation für den Bankbetrieb nicht die Lebensfrage ist wie für den Industriebetrieb. Denn die Verschiedenheiten der kalkulatorischen Grundlagen zwischen industriellen Werken, wie Kapitalherkunft, Standort in personaler und verkehrstechnischer Hinsicht, Art und Zahlungsfähigkeit der Kundschaft, Art des Absatzes, des Rohstoffeinkaufs, der Betriebskraft, bedingt durch den Standort, bewirken, daß das „Verkaufen zu den Preisen der Konkurrenz“, ohne eigene Kalkulation, für den Fabrikbetrieb sehr gefährlich ist. Diese Besonderheiten in den Existenzbedingungen sind bei den Banken nicht so stark. Unterschiede in der Rohstoffbesorgung und im Absatz fallen fast ganz fort, Unterschiede des Standorts fallen

wenig ins Gewicht: Entfernung vom Börsenplatz, verschiedener Ortszuschlag für die Angestelltengehälter, ferner die Frage, ob die Bank Filiale oder selbständig ist. Die Filialbank hat den Vorzug, daß die Effektaufträge von der Zentrale provisionsfrei ausgeführt werden, während die Provinzbank Provision zahlt.

Trotz des eingeschränkten Wertes, den die Kalkulation für die Bank als Marktunternehmung hat, hat die Bankbetriebskalkulation doch eine große Bedeutung für den Bankbetrieb und den Bankgewinn, soweit er von internen Tatsachen beeinflusst wird. Die Bankleiter bekommen durch die Kalkulation eine größere Klarheit über Aufbau und Funktionen der Betriebe, über die wahrscheinliche Wirkung neuer Maßnahmen, über den Grad der Rentabilität der einzelnen Abteilungen und, soweit diese sich mit der Hervorbringung einer Leistungsart decken, über die Rentabilität einzelner Geschäftszeige. Soll die Kalkulation als Regulator des betriebswirtschaftlichen Handelns mit der Wirkung eines größeren Reingewinnes dienen, so muß sie im einzelnen so ausgestaltet werden, daß sie eine Reizungsstelle abgibt für Fehler 1. geschäftspolitischer, 2. personalbedingter, 3. betriebsorganisatorischer Art.

### **III. Der Einfluß der Bankkalkulation auf den Bankgewinn.**

#### **1. Die Bankkalkulation als Grundlage für ein betriebspolitisches Handeln in der Richtung des proportionalen Satzes.**

Die Stückkostenschätzung, eines der im folgenden angeregten Verfahren, ist so angelegt, daß sie die Degressions- und Progressionsstärken der Abteilungskosten auf den verschiedenen Beschäftigungsstufen zutage treten läßt. Kennt man auf diese Weise das Kostenoptimum einer Abteilung, so kann man bewußt auf die Erreichung jenes Optimums hinarbeiten. Das ist allerdings gerade im Bankbetrieb sehr schwierig. Eine günstigere Kostenlagerung kann auf zwei Wegen erreicht werden:

1. Durch Anpassung der Beschäftigung an den Betriebsumfang, also preispolitisch;
2. durch Anpassung des Betriebsumfanges an die Beschäftigung, also betriebspolitisch.

Zu 1. Der Beschäftigungsgrad ist, wenigstens für die Gesamtheit der Banken, nicht stark beeinflussbar. Ein Heruntergehen mit den Bedingungen auf einen mehr instinktmäßig gefühlten als exakt berechneten proportionalen Satz könnte wohl den Beschäftigungsgrad der preispolitisch beweglichen Banken verbessern. Ziehen die anderen Banken, denen die Kunden abgezogen werden, in der Degressionspolitik mit, so wird sich der Beschäftigungsgrad insgesamt für das

Bankgewerbe überhaupt nicht verändern und auch die Beschäftigung zwischen den einzelnen Banken sich nur wenig verschieben.

Zu 2. Die Anpassung des Betriebsumfanges an die Beschäftigung ist schon gegenwärtig, wo die Banken noch auf Handarbeit, also auf quasi-fixe Kosten eingestellt sind, sehr schwer. Die Einführung von Maschinen im Bankbetrieb bedeutet nun betriebsphysiologisch die Ersetzung von quasi-fixen Kosten, nämlich der Gehälter, durch vollfixe Kosten, nämlich die Abschreibungen für die Maschinen. Für die Dauer der Depression kann nicht etwa ein Teil des Maschinenparks verkauft werden; denn es würde für diese Maschinen kein Markt vorhanden sein:

a) Die Buchungsmaschinen im Bankbetrieb sind Spezialmaschinen, so daß als Käufer nur eine Bank in Frage kommt.

b) Die Verkaufsneigung würde zugleich bei allen Banken auftauchen, da Depressionen das ganze Bankgewerbe erfassen.

In der Hausse liegt die Wirkung der Maschineneinführung allerdings in der Richtung auf größere Beweglichkeit des Betriebsumfangs: Die Bankgebäude reichen für eine Vermehrung der Maschinen immer noch aus, während man bei dem Anwachsen der Menschenmassen schon lange hätte aufstocken müssen. Hier interessiert die negative Wirkung der Maschineneinführung bezüglich der Anpassungsfähigkeit des Bankbetriebs an die wechselnde Konjunktur: Gegen Unterbeschäftigung würde der Unkostenapparat der Banken noch unelastischer werden, als er heute schon ist.

Beide Möglichkeiten, den Kostenwirkungen eines nach unten extremen Beschäftigungsgrades auszuweichen, sind dem Bankbetrieb also scheinbar verschlossen. Es erscheint aus zwei Gründen nicht klar, inwiefern der Bankbetrieb bewußt auf die Erreichung des betriebs-eignen Kostenoptimums hinarbeiten kann:

1. Wegen der zunehmend fixen Kosten kann der Bankbetrieb den Betriebsumfang vor allem in der Depression nicht an den wechselnden Beschäftigungsgrad anpassen.

2. Wegen der Marktabhängigkeit der Bankbeschäftigung und wegen der Kartellierung der Bankbedingungen kann der Bankbetrieb andererseits auch nicht den Beschäftigungsgrad an den Betriebsumfang anpassen.

Wenn die Maschineneinführung die erste Möglichkeit auch völlig unterbindet, so zwingt sie andererseits zur Beschreitung des zweiten Weges. Das in den Maschinen angelegte Kapital schreitet nämlich nach Beschäftigung, und eine richtige Kalkulation wird in einem solchen Fall dem Bankleiter zeigen, daß er mit den Gebühren und der Zinsspanne heruntergehen und doch einen größeren Reingewinn erzielen kann. In dem Augenblick, wo das erkannt wird, wäre es mit der Kar-

tellierung der Bankbedingungen, zum wenigsten in der Depression, vorbei. Es würde ein starker Konkurrenzkampf um Kundschaft einsetzen, der auf dem Gebiet des betriebseigenen proportionalen Satzes ausgetragen würde. Allerdings springt im allgemeinen ein günstiger Einfluß auf stärkere Beschäftigung, damit auf geringere Kosten pro Leistung, damit auf höheren Reingewinn der einzelnen Bank nur dann heraus, wenn jene Politik nicht von allen Banken aufgegriffen wird. In letzterem Falle würde eine Preispolitik, die auf die degressiven Kosten Rücksicht nimmt, den Banken im Regelfall keinen Vorteil bringen. Diese Preispolitik würde dann nur bedeuten, daß auch die Banken sich in ihren Bedingungen den Konjunkturschwankungen anpassen, und daß sie in der Depression nicht den obendrein vergeblichen Versuch machen, eine bei dieser Konjunkturlage unberechtigt hohe Bankrente zu verdienen. Ein Einfluß auf den Bankgewinn bei allgemeiner Befolgung des proportionalen Satzes würde aber nur dann nicht erreicht werden, wenn die Heruntersetzung der Gebühren tatsächlich keine neue Nachfrage nach Bankleistungen wecken würde, die bei den bisherigen höheren Gebühren still geblieben ist. Es wäre aber möglich, daß etwa eine Herabsetzung der Effektenprovisionen eine leichte Hebung des Effektengeschäfts in schlechten Zeiten hervorrufen würde. Es wäre dann ein einfaches Rechenexempel, ob der Bankgewinn trotz niedriger Gebühren in der absoluten Höhe günstig beeinflusst wird<sup>1)</sup>. Die heutige Preispolitik der Banken ist sowohl in der Zinsspanne wie in der Höhe der Provisionen ein Musterbeispiel des irrigen Glaubens, eine höhere absolute Gewinnspanne im Einzelgeschäft bedeute auch einen höheren Unternehmungsreingewinn. Die Durchführung einer Betriebskalkulation bekehrt die Bankdirektoren vielleicht zu dem kaufmännischen Vorkriegsgrundsatz: Großer Umsatz, kleiner Nutzen. Die Banken müssen lernen, daß die absolute Höhe der Bedingungen und eine scharfe Wertstellungspolitik nicht allein für den Bankgewinn bestimmend sind, daß die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen Betriebsumfang und Konjunkturlage und die Organisation des Innenbetriebs ein gewichtiges Wort mitzureden haben. Die letztere Überzeugung ist wohl, dank der Anregungen Prions, die noch vor drei Jahren völlig mißverstanden und nicht gewürdigt wurden, bei allen Bankleitungen allmählich herrschend geworden, wenn auch wegen der knappen Kapitaldecke der deutschen Wirtschaft nicht die praktischen Folgerungen aus dieser Überzeugung gezogen werden können:

<sup>1)</sup> Daß Bank- und Börsenkreise diesen Gedankengang an sich nicht ablehnen, zeigt sich darin, daß sie von einer Herabsetzung des Börsenumsatzstempels eine starke stimulierende Wirkung auf das Börsengeschäft erwarten. Es ist nicht einzusehen, warum die Bankprovisionen bei der Regulierung des Beschäftigungsgrades nicht ebenso geeignet sein sollten.



Die Umstellung auf den Maschinenbetrieb erfordert viel Kapital, das sich erst in langen Jahren amortisiert.

## 2. Die Bankkalkulation als Beamtenkontrolle.

Die Stückkalkulation in den verschiedenen ausgearbeiteten Formen ergibt zusammen ein ziemlich richtiges Bild von der durchschnittlichen Leistungsfähigkeit von Beamten, deren Arbeit mehr mechanischer als geistiger Art ist. Man darf nur nicht die Maßkalkulation allein als Maßstab der Beamtenleistung nehmen. Man kann nicht etwa durch Teilung der Gesamtarbeitszeit eines Beamten durch die Manipulationszeit, d. h. die zur Durchführung einer Leistung nötige Normalzeit, die durchschnittlich mögliche Zahl der Leistungen pro Tag und danach, bei gegebenem Beschäftigungsgrad, die Zahl der nötigen Beamten bestimmen. Diese materielle Taylorisierung bekäme dem Betrieb am allerschlechtesten. Gerade im Bankbetrieb darf die Zuverlässigkeit der Arbeit nicht unter der Schnelligkeit der Arbeit leiden. Denn die Fehler überlasteter Angestellter kosten mehr Geld als das Gehalt der „ersparten“ Beamten. Auch körperlich ist ein pausenloses Arbeiten, wie es eine schematische Anwendung der Maßkalkulation voraussetzt, unmöglich. Man muß vielmehr die Ergebnisse der beiden anderen Stückkalkulationsverfahren hinzunehmen, um zu einem normalen Arbeitspensum zu gelangen. Macht ein Beamter Überstunden, solange er unter dieser Normalleistung bleibt, so ist etwas faul. Es braucht nicht gerade der Beamte zu sein, der faul ist, sondern der Grund kann in Dingen organisatorischer Art liegen. Etwa der Wechselprimanotist hat bis 10 Uhr gar nichts zu tun, weil die Wechselabteilung das Buchungsmaterial nicht eher durchgibt bzw. nicht eher durchgeben kann. Gegen Abend häuft sich die Arbeit, und der Beamte macht Überstunden, obwohl die Zahl der Buchungen die Arbeitskraft eines Menschen nicht übersteigt. In solchen und ähnlichen Fällen, die aus Bequemlichkeit oder Kameradschaftlichkeit nicht aufgedeckt werden, setzt die Aufgabe der Kalkulation ein, die in alle noch so finsternen Winkel des Betriebs hineinleuchtet. In obigem Falle, der ja nur ein Beispiel sein soll, würde die Abhilfe etwa so getroffen, daß der Wechselprimanotist, falls sich in der Durchgabe der Unterlagen tatsächlich nichts ändern läßt, eine andere Arbeitszeit bekommt oder daß er zum wenigsten in den Frühstunden anderswie beschäftigt wird.

## 3. Die Bankkalkulation als Reaktionsapparat auf organisatorische Unwirtschaftlichkeit.

Kalkulation und Organisationsstudien müssen zusammenwirken.

1. Die Kalkulation zeigt die kranken Stellen des Betriebs.
2. Die Kalkulation gibt an, ob eine andere Organisationsmöglichkeit nun tatsächlich billiger ist.

Hier ist es, wie später ausgeführt, besonders die Maßkalkulation die eine wertvolle Unterstützung bei der Aufdeckung von Betriebsmängeln und bei der Auffindung und Prüfung von Abhilfsmöglichkeiten darstellt. Allgemein zeigt die Betriebskalkulation dem Bankleiter die Quellen, aus denen der Bankgewinn in verschiedener Stärke kommt, und die Abflüsse, die den Rohgewinn zum Reingewinn vermindern. Es lassen sich, wenn nicht von seiten der Bedingungen, so doch von der Seite der Betriebsverwirtschaftlichung aus Dämme vorbauen, die jene Abflüsse mindern.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß, wenn die Bankdirektoren ein Kalkulationsverfahren einführen, wie es im folgenden zum erstenmal durchgearbeitet ist, sie den Betriebsgewinn auf eine wirtschaftlich gute Weise erhöhen werden, nämlich auf eine Weise, die nicht mittels rückichtsloser Geschäftsbedingungen auf Kosten der Bankkunden geht.

## C. Methodologische Möglichkeiten der Bankkalkulation.

### Vorbemerkungen.

#### 1. Absteckung des Untersuchungsgebiets.

Bevor versucht wird, allgemeine Möglichkeiten der Bankkalkulation zu finden bzw. schon verwirklichte Möglichkeiten systematisch zusammenzufassen, sei noch einmal das Gebiet abgesteckt.

Es handelt sich nicht darum, ein für alle Banken gültiges Kalkulationsschema zu finden, Formeln, die nun der geistloseste Rechner, wenn er nur die nötigen Zahlen als Füllsel hat, anwenden kann. Ein Kalkulationsschema ist vielleicht nicht möglich für den einzelnen Banktyp, sondern nur für das einzelne Institut. Das hängt mit den mehr oder minder starken Unterschieden in der Organisation zusammen. Im folgenden werden nur Grundsätze aufgestellt, welche um der erstrebten Allgemeingültigkeit willen notwendig unabhängig sein müssen von der Organisation im Einzelfall. Diese allgemeinen Leitsätze sind im einzelnen Falle, unter Kenntnis der besonderen Organisation des jeweiligen Instituts, durch selbständige Erwägungen auszugestalten, um anwendbar zu sein. Die Erfordernisse eines „Bankkalkulators“ müßten etwa sein: Anpassungsfähigkeit, genaue Betriebskenntnis, Kosteninstinkt und theoretische Durchbildung.

Eine Arbeit, die nicht schon bestehende Einrichtungen der Praxis beschreibt, sondern den Apparat der Selbstkostenrechnung als auch in der Bankpraxis fruchtbar zu erweisen sucht, muß notwendig „im Abstrakten hängenbleiben“. Sie führt noch nicht zu praktischen

Schlußfolgerungen, wie etwa: A ist günstiger als B, C ist einzustellen, da verlustbringend, oder, wenn von der Kundschaft verlangt, auf ein Minimum zu beschränken, D ist möglichst auszudehnen und bringt Gewinn noch bis zu einem Provisionsatz von  $x\%$  usw. Das werden die Ergebnisse praktischer Kostenrechnungen sein.

Auch der Theorie läßt die Arbeit, die nur einen ersten Grundriß für deutsche Verhältnisse darstellen und vor allem die Bedenken und Schwierigkeiten ohne jede Schönfärberei darlegen soll, noch weiten Spielraum. Die folgenden Fragen sind Sonderuntersuchungen vorzubehalten und lassen sich nicht mit einer Geste abtun:

1. Eine geschichtliche Behandlung des Problems. Es wäre die Entwicklung in der Spannung zwischen Soll- und Habenzinsen, der Höhe der Gebühren und Provisionen und etwaige Grundsätze ihrer Festsetzung zu untersuchen. Siehe hierzu: Pilster, Rolf: „Die Kartellierung der Geschäftsbedingungen im Bankgewerbe.“ (Köln. Diss.)

2. Eine systematische Zusammenfassung aller Faktoren, die für den Bankgewinn bestimmend sind (Konjunktur, Kulanz in Wertstellungen, Beamtenqualität, bauliche Ökonomik u. a. m.).

3. Ein Vergleich zwischen Industrie- und Bankkalkulation.

4. Eine Beurteilung der Groß-, Mittel- und Kleinbanken vom Kostenstandpunkt aus.

5. Die Beziehungen zwischen Bankkalkulation und den Problemen der Bankorganisation.

6. Die Stellung der Selbstkostentheorie in der Bankbetriebslehre.

7. Möglichkeiten der Kalkulation in Sparkassen, Kreditgenossenschaften und Volksbanken.

8. Die Stellung der Bankkalkulation im bankbetrieblichen Rechnungswesen.

9. Die Kosten der Bankkalkulation.

10. Eine systematische Darstellung und Ausgestaltung der Kalkulationen geschäftspolitischer Art seitens der Bankleitung, die vor allem den Zweck verfolgen, die jeweils billigste Art der Geldbeschaffung und die jeweils günstigste Art der Geldverwendung zu erkennen.

11. Eine kalkulatorische Durcharbeitung der Bankleistungen vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus, wie sie Schmidt in ausgezeichneter Weise für die Überweisungswege durchgeführt hat. Das Ziel wäre dort, die Gesamtkosten der verschiedenen Wege, die für die Ausführung eines Kundenauftrags in Betracht kommen, zu kalkulieren. Der hier durchgeführte Gesichtspunkt ist betriebswirtschaftlich: Die Kosten der Leistungen werden nur insoweit berechnet, als sie in den Bankbetrieb fallen. Dies stört die Funktion des Kostenpreises für Bankleistungen als Regulator der Wirtschaftlichkeit (vgl. S. 25/26).

12. Eine Zusammenstellung der Kalkulationsmöglichkeiten, die ein denkender Bankkunde angesichts der verschieden hohen Gebühren, Provisionen und Zinssätze für die verschiedenen Kreditarten und angesichts der ebenfalls nicht einheitlichen Wertstellungsverfahren der Banken hat.

Die Art der „Bankkalkulation“, wie sie im folgenden durchgeführt ist, ergibt sich als die Verneinung der in den Punkten 10. bis 12. angedeuteten Auffassungen des Wortes „Bankkalkulation“, die an sich ebenfalls möglich sind. Ich verstehe unter Bankkalkulation den Versuch, im Bankbetrieb ein zusammenhängendes Kostenrechnungsverfahren für die Bankleistungen vom betriebswirtschaftlichen Standpunkte aus zu schaffen, sei es, um eine Betriebskontrolle durchzuführen (Kontrollzweck, siehe Kap. 9) oder darüber hinaus Unterlagen für die Festsetzung von Gebühren, Provisionen und Zinsen zu gewinnen (Preisziel, siehe Kap. 10).

## 2. Kosten des Kalkulationsapparats.

In einer grundlegenden Arbeit erübrigt sich ein Versuch, die Kosten der Bankkalkulation genau zu bestimmen. Ohne tatsächliche Unterlagen und ohne die Möglichkeit wirklicher Nachprüfung hat ein solcher Versuch keinen Wert. Außerdem gibt die Praxis das selbsttätige Regulativ ab. Die Praxis wird die Kosten der Kalkulation nur dann aufwenden, wenn sie den Wert der Kalkulation höher schätzt als die Kosten. Wissenschaftlich liegt die Wirtschaftlichkeitsgrenze dort, wo der Kalkulationsaufwand durch den dadurch erreichten geldlichen Gewinn und den nicht meßbaren Erkenntnisgewinn nicht mehr gedeckt wird. Von der Bank als Erwerbsunternehmung kann man nicht verlangen, daß sie bei der Bestimmung des kalkulatorischen Schärfegrads Rücksicht nimmt auf den Faktor des wissenschaftlichen Erkenntnisnutzens. Im übrigen entbehren Kosten- und Nutzenvergleiche von Einrichtungen des betrieblichen Rechnungswesens der sicheren Unterlage, da man ihnen wohl die Kosten, aber nicht ihren besonderen Ertrag zurechnen kann.

Eine gewisse wirtschaftliche Wahnhaftigkeit bleibt immerhin notwendig. Jene Wahnhaftigkeit liegt bei der Praxis, und man muß das Vertrauen haben, daß diese sich bei der Frage der Bankkalkulation leiten läßt von Erwägungen volkswirtschaftlicher Nützlichkeit und vom wohlverstandenen Betriebsinteresse, nicht von einer gefühlsmäßigen Furcht vor „Bureaucratismus“. Die KE. spricht Seite 5 davon, daß amerikanische Banken, zunächst gegen Kostenberechnungsverfahren Front machten, weil sie „fühlten, daß diese zuviel Bureaucratismus („red tape“), zusätzliche Arbeit und andere Kosten

mit sich bringen würden“. Andererseits darf man nicht, wie vor allem kleine amerikanische Banken, das Gefühl für das Gewicht der Dinge verlieren und durch allzu spezialisierte und zu häufig wiederholte Kalkulationen ein Mißverhältnis zwischen Kalkulationsaufwand und Kalkulationsobjekt schaffen.

### 3. Aufbau des Kalkulationsapparats.

#### a) Äußerer Aufbau.

Die Gefahr eines Zuviel und eines Zuwenig in bezug auf den Schärfe-grad der Kalkulation wird vermieden, wenn nicht jede Bank auf eigene Faust Versuche macht, die Hauptfehler wiederholt und die Erfahrungen für sich macht, sondern wenn von einem Mittelpunkt, etwa dem Zentralausschuß des Bank- und Bankiergewerbes oder von den örtlichen Stempelvereinigungen aus, Leitsätze ergehen und von dieser Kalkulationszentrale fachmännischer Rat eingeholt werden kann. Diese „Kalkulationszentrale“ hätte an sich nur Zweck für die Zeit der Einführung der Kalkulation in die Praxis (nämlich um die „Kosten der lebendigen Organisation“ zu mindern!), sie würde dauernde Bedeutung gewinnen bei einer kartellmäßigen Verarbeitung der Kalkulationsergebnisse in der Konditionenpolitik.

#### b) Innerer Aufbau.

Auch bei dem Aufbau des Kalkulationsapparats im Betriebe ist einer Vereinheitlichung das Wort zu reden. Denn führen die einzelnen Abteilungsleiter die Abteilungskalkulationen aus, so besteht die Gefahr, daß jede Abteilung schöner sein will, als sie ist. Die Vereinigung in einer Hand bürgt ferner besser dafür, daß einheitliche Grundsätze bei der Kalkulation befolgt werden, daß die Summe aller Abteilungskosten gleich den Gesamtkosten ist, daß sachverständig vorgegangen wird. Der Kalkulationsleiter wird der Mitarbeit der Angestellten nicht ent-raten können. Um wahre Angaben von ihnen zu bekommen, sind sie über den Zweck der Nachfragen zu unterrichten. Der Kalkulations-leiter veranlaßt Zählungen und Messungen, er fordert Material von den Abteilungen an und verarbeitet es. Er entscheidet, in welcher Form und in welchem Umfang die Ergebnisse der Betriebskalkulation an die allgemeine Kalkulationszentrale (s. Kap. 10) weitergegeben werden, und prüft mittels Kontenzergliederung die Beschwerden von Kunden, die sich in den Geschäftsbedingungen für übervorteilt halten. Es ist aber zu erwarten, daß die Mißhelligkeiten zwischen Bank und Kunden abnehmen, wenn sachliche und unvoreingenommene Kalkulation Ge-rechtigkeit verbürgt.

Es ist nicht nötig, eine besondere „Kalkulationsabteilung“ zu bilden, entsprechend den „analytical departments“ in amerikanischen Banken. Der kleine Kalkulationsstab kann vielmehr in das Sekretariat eingliedert werden.

### Fünftes Kapitel.

## Abteilungskalkulation.

### I. Die buchtechnische Ausgestaltung.

#### 1. Kalkulation im Rahmen der Buchhaltung.

Das Unkostenkonto der gewöhnlichen Buchhaltung wird abteilungsweise auseinandergesogen und sachlich spezialisierter geführt. Die bilanzmäßige Bekanntgabe der Unkosten in einer Summe wird davon nicht notwendig berührt. Die Buchhaltungsergebnisse sind nicht als gegeben hinzunehmen, sondern für den Kalkulationszweck aufzubereiten.

Die heutige Art der Verbuchung und des Abschlusses bringt Scheinergebnisse auch in geldwertesten Zeiten mit sich, und zwar nicht insgesamt, sondern nur für die Abteilungen. Heute wird der Rohgewinn im Rahmen der Gesamtunternehmung auf den Reingewinn vermindert. Die „Gewinne“ auf den einzelnen Erfolgskonten (auf der Sollseite von Devisen-, Wechsel-, Effekten-, Kuponskonto) sind Rohgewinne, weil kein Anteil an den allgemeinen Unkosten zutage tritt. Vielmehr werden die Rohgewinne der einzelnen Konten auf dem Gewinn- und Verlustkonto gesammelt und diesen spezialisierten Erträgen werden die nichtspezialisierten Unkosten gegenübergestellt. Bei einer Deckung von Kosten und Rohgewinn in dem engeren Kreise der Abteilung würde die relative Rentabilität der Abteilungen besser erkannt werden. Diese Kostenrechnungen können natürlich nebenher gehen und machen nicht unbedingt eine Umgestaltung der Buchhaltung erforderlich. Diese würde, schematisiert, folgendermaßen aussehen, wenn wir von den zwei Kontenreihen der Abteilungen und der Unkostenarten als Gegenkonten z. B. das Kuponkonto einerseits, das Schreibmaterialienkonto andererseits herausnehmen. Der beste Aufteilungsschlüssel für Schreibmaterialien ist die Beamtenzahl. Angenommen, die Beamten der Kuponskasse machten 2% der Beamten einer Bank aus. Danach hätte das Kuponkonto von den Schreibmaterialkosten (= 1000) 2%, also 20 Kosteneinheiten, zu tragen.

#### Schreibmaterialkonto.

Anfangsvorrat . . . . .	300.—	Endvorrat . . . . .	200.—	} 1200 ./ 200 = 1000 als Gesamt- aufwand.
Einkauf . . . . .	900.—	per Kuponkonto . . . . .	20.—	
		„ andere Erfolgskonten . . . . .	980.—	
	<u>1200.—</u>		<u>1200.—</u>	

## Kuponkonto.

an Bilanz . . . . .	200.—	per ausg. Kupons . . . . .	2250.—
„ eing. Kupons . . . . .	1700.—	„ Bilanz . . . . .	75.—
„ Schreibmaterialkonto .	20.—	„ Gewinn- und Verlust-	
„ andere Unkostenkonten	580.—	konto . . . . .	175.—
	<u>2500.—</u>		<u>2500.—</u>

Nach der bisherigen Verbuchung wären  $2325 \text{ ./} . 1900 = 425$  als „Gewinn“ des Kuponkontos auf das Gewinn- und Verlustkonto übertragen worden. Der Anteil des Kuponkontos an den Unkosten hätte in dem Posten „Gesamtunkosten“ der Aufwandseite des Gewinn- und Verlustkontos gesteckt, das nach dem genaueren Verfahren so aussieht:

## Gewinn- und Verlustkonto.

an Kuponkonto. . . . .	175.—	per Gewinnkonten . . . . .	20 000.—
„ andere Verlustkonten .	13 825.—		
„ Reingewinnkonto . . .	6 000.—		
	<u>20 000.—</u>		<u>20 000.—</u>

Auf diese Weise wird das Gewinn- und Verlustkonto ein Reingewinnkonto. Die genauere Methode ist in dieser Einfachheit nur bei den Bestandserfolgskonten möglich, nicht bei reinen Bestandskonten. Dem Girokonto müßte etwa ein Giroerfolgskonto an die Seite gesetzt werden. Das Girokonto bleibt unverändert.

## Giroerfolgskonto.

an unmittelbare Abt.-Kosten:		per Girogebühren . . . . .	300.—
Gehälter, Formulare,			
Abschreib. auf Buch-			
masch. u. a. . . . .	1800.—		
„ mittelbare Kosten:		„ Gew.- u. Verl.-Kto. . .	2800.—
Heizung, Licht u. a. .	1300.—		
	<u>3100.—</u>		<u>3100.—</u>

## 2. Kalkulation unabhängig von der Buchhaltung.

Die Trennung der Kalkulation von der Buchführung ist vorzuziehen im Interesse der Freiheit von Rücksichtnahme auf andere Teile des Rechnungswesens. Man kann sie so aus inneren Notwendigkeiten mit alleiniger Rücksicht auf Eigenart und Richtigkeit der kalkulatorischen Sonderrechnung aufbauen.

### a) Lose Notizenform.

Bei den ersten Tastversuchen wird die Kalkulation sich natürlich in zusammenhanglose Nebenaufschreibungen kleiden. Denn die schrittweise Einführung der Kalkulation, das allmähliche Ausprobieren des dem einzelnen Betrieb angepaßten Systems ist leichter, wenn man die Kalkulation zunächst nicht durchführt in einem strengen Buchungsschema, sondern wenn man sie an Einzelfällen zusammenhanglos durchprobiert.

### b) Strenge Buchungsform.

Das Endziel aber ist, eine Kalkulationsbuchhaltung mit doppelter Verbuchung, eine Art technischer Nebenbuchhaltung, wenigstens für die Nachkalkulation, zu schaffen. Man käme letzten Endes zu einer der industriellen Betriebsbuchführung ähnlichen Bankbetriebsbuchhaltung mit den 4 Teilen (nach Schmalenbach):

1. Lohnrechnung. Sie wird heute von der Personalabteilung geleistet und ist einfacher als die industrielle Lohnrechnung, da Gehaltsrechnung, kein Akkordlohn.

2. Materialrechnung. Sie besteht heute im Keim in den „Aufschreibungen“ der Laufjungen, die das Material herausgeben.

3. Selbstkostenrechnung.

4. Erfolgsrechnung.

Die Ausdenkung einer Kalkulationsbuchführung in Bankbetrieben, die ganz unabhängig von der kaufmännischen Buchhaltung, aber ebenso zwangsläufig und in sich geschlossen sein müßte wie diese, ist eine schwierige Aufgabe, die aber lösbar ist, wenn in Bankbetrieben erst einmal praktische Kalkulationserfahrungen gesammelt sind und man nicht mehr allein mit nur gedachten und vorgestellten Betriebs-tatsachen zu arbeiten braucht.

Bei der Ausdenkung des Kalkulationssystems muß der Gesichtspunkt der Elastizität gewahrt sein: Es muß formell elastisch sein, d. h. sein Aufbau muß gestatten, es im Verlauf der zunehmenden kalkulatorischen Erfahrungen in Einzelheiten weiter auszubauen, oder Teile, deren Ausführung sich zu teuer stellt, zu vereinfachen. Es muß ferner materiell beweglich genug sein, um organisatorische Änderungen, etwa die Entwicklung der Hand- zur Maschinenarbeit (siehe S. 71 u.), ohne Aufgabe wesentlicher Grundzüge zu überdauern.

## II. Die kalkulationstechnische Ausgestaltung.

### 1. Kostenrechnung.

#### a) Aufteilungsprobleme allgemeiner Art.

1. **Kosten- und Ertragsbeziehungen zwischen Zentrale und Filialnetz.** Vom Standpunkt der Kalkulation der Gesamtunternehmung



aus ist es gleichgültig, ob eine genaue Verrechnung von Leistungen, die innerhalb des Filialnetzes von einer Stelle der anderen Stelle gemacht werden, erfolgt. Scheinverluste etwa der Zentrale, die an Filialen Kredite ohne Zinsen gibt, gleichen sich mit entsprechenden Scheingewinnen der Filialen aus und ähnliches, so daß das Gesamtkostenbild nicht verschoben wird. Sobald man aber einen Unternehmungsteil, sei es Zentrale, Filiale oder Depositenkasse, kalkuliert, ist das Kalkulationsobjekt abzusondern. Beispiele:

α) Störungen von den Kosten aus, zugunsten der Filialen. Die Zentrale beliefert im Interesse der Einheitlichkeit des Rechnungswesens die Filialen mit Formularen u. a.; bezahlt Versicherungen, einschließlich die des Filialnetzes, in einer Police; vereinigt die Auskunftseinholung bei sich, um einen günstigeren Pauschalsatz zu bekommen; vermittelt für die Provinzfilialen Börsenaufträge, ohne Provisionen und Sendungsspesen zu belasten, berechnet für Kredite innerhalb des Filialnetzes keine Zinsen und ähnliches. Dort, wo die kaufmännische Buchhaltung diese Aufwandsbeziehungen nicht festhält oder z. B. durch Gewährung von Vorzugszinsen nicht in der wirklichen Höhe festhält, muß die Kostenrechnung von sich aus die Richtigstellung vornehmen. Sie ist wichtig, um den Ertragswert des Filialnetzes nicht zu überschätzen.

β) Störungen vom Ertrag aus, zuungunsten der Filialen. Die Zentrale hat oft ausschließlich das Recht, Akzept- und Bürgschaftsverpflichtungen einzugehen, auch für Kunden der Filiale, für die also diese die Werbungskosten getragen hat. Bei der Bank zahlbar gestellte Kupon- und Dividendenscheine sind häufig an die Zentrale weiterzugeben, welche die Einlösungsprovision für sich bezieht, obwohl die Filiale die Mühewaltung gehabt hat.

**2. Unkostenaufteilung zwischen regulären und irregulären Geschäften.** Betriebspolitischer Grundsatz der Vorkriegszeit war nach Prion: Die Gewinne der regulären Geschäfte sollten sämtliche Unkosten einschließlich Dividende decken. Dieser Grundsatz ist nicht theoretisch notwendig, sondern erfahrungsgemäß gefunden und gewohnheitsmäßig angewandt. Betrachtet man ihn einmal von der Kostenseite statt von der Gewinnseite her, so bedeutet er, daß, wenn man mit der Kalkulation den Preiszweck und nicht den Kontrollzweck verbindet, die Unkosten der irregulären Geschäfte auf die regulären Geschäfte aufzuteilen sind. Die Emissionsabteilung z. B. wäre nicht als selbstständige Kostenstelle und Kostenträger aufzufassen, sondern ihre Unkosten wären von den anderen Leistungsabteilungen und dem Kreditgeschäft mitzutragen. Ebenso wären die Unkosten des Eigenhandels-geschäfts dem Kredit- und Dienstbetrieb zur Last zu legen. Da im folgenden hauptsächlich auf den Kontrollzweck Rücksicht ge-

nommen ist, und da dann die Folgerungen aus jenem Grundsatz in bezug auf die Unkostenverteilung fortfallen, so ist im folgenden der Kostenverteilung zwischen regulären und irregulären Geschäften kein Gewicht beigelegt.

**2. Unkostenverursachung durch die Dienstleistungen und Unkostenherbeibringung durch das Kreditgeschäft.** Man kann grundsätzlich zwei Einstellungen zu dem Grundgeschäft des Bankbetriebs, dem Kreditgeschäft, und zu den Nebengeschäften, wie Giro- und Depotdiensten, haben:

α) Die erste Einstellung ist die bei den deutschen Banken übliche. Sie rechnet die Kosten der Nebenabteilungen, soweit sie nicht durch Sondererträge gedeckt sind, dem Kreditgeschäft zu (vgl. S. 104), faßt sie als Unkosten auf, die in der Zinsspannung hereinkommen müssen, gewährt die Nebenleistungen, gewissermaßen als Mittel der Kundenwerbung, gratis und fragt dementsprechend bei der Kalkulation (übrigens wegen der Mischung von stück- und umsatzbedingten Kosten mit zweifelhafter Richtigkeit): „Was kostet es, Mk. 1000.— auszuleihen?“ In diesem Falle wäre das aktive Kreditgeschäft, etwa neben dem Effekten- und Devisenkommissionsgeschäft, das einzige Kalkulationsobjekt.

β) Die zweite Einstellung ist die betriebswirtschaftlich vernünftige (siehe Kap. 10). Sie bringt, wenn auch nur rechnungsmäßig, das Kostenprinzip auch bei den Nebengeschäften zur Geltung, schafft also statt eines Deckungskreises, den Bankbetrieb in seiner Gesamtheit, so viele Kostendeckungskreise, als es Leistungsabteilungen gibt. Einen Einfluß auf geringere Zinsspannung, also entweder auf niedrigeren Zins für die Wirtschaft oder auf höheren Zins für die Einleger, was stärkeren Kapitalzustrom bedeutet und mittelbar auch wieder der Wirtschaft zugute kommt, hat diese Maßnahme der Kalkulationstechnik allerdings nur, wenn die gebührenpolitischen Folgerungen gezogen werden. Berücksichtigt man die Kostenverursachung durch „Nebengeschäfte“ nur rechnungsmäßig, bringt man also wie bisher den ungedeckten Unterschied zwischen Kosten und Ertrag der Gratis- und Quasigratisleistungen durch die Zinsspanne herein, so bekommt man doch immerhin einen klareren Einblick in die Ursachen der augenblicklich außerordentlich hohen Zinsspannung. Darum entscheide ich mich für eine Kalkulation aller Leistungsabteilungen, ganz gleich, ob darin Nebengeschäfte (d. s. meist „indifferente“ Geschäfte) oder eigentliche Bankgeschäfte abgewickelt werden. Und zwar wird die Kredit- und die Kontenkalkulation gesondert behandelt, hauptsächlich aus dem Grunde, weil das Kreditgeschäft sich nicht in einer besonderen Abteilung abspielt, sondern Kreditmomente sich in fast allen Abteilungen und Geschäften finden.

Im folgenden wird unter Kreditgeschäft nur Kontokorrentkredit verstanden, nicht Wechselkredit, und zwar nur aus dem äußerlichen Grunde, weil der Wechselkredit sich in einer besonderen Abteilung niedergeschlagen hat.

b) Die Zeitzuschlagsmethode.

1. Wesen. Die einfachste Form der Abteilungskalkulation ist die Verteilung der Unkosten nach der Zeitbasis. Hier genügt die Kenntnis zweier Größen, der Gesamtunkosten und der in den einzelnen Abteilungen geleisteten Arbeitsstunden. Der prozentuale Anteil jeder Abteilung an den Gesamtarbeitsstunden wird als Maßstab der von jeder Abteilung zu tragenden Unkostensumme benutzt.

2. Kritik. So einfach das Verfahren ist, so anfechtbar ist es. Es handelt sich um zwei Größen:

α) Die Arbeitsstundensumme als Zuschlagsgrundlage;

β) die Gesamtunkosten als Zuschlagssumme.

Zu α) Voraussetzung einer näherungsweise Richtigkeit ist zunächst, daß alle Abteilungen gleich stark beschäftigt sind, so daß eine Arbeitsstunde in allen Abteilungen ungefähr ein gleiches Arbeitsquantum bedeutet. Ferner muß in allen Abteilungen das Zahlenverhältnis zwischen Lehrlingen, normalwertigen und höchstbezahlten Beamten dasselbe sein. Gegebenenfalls sind die anteiligen Kostenprozente der Abteilungen zu verschieben.

Das Zeitverfahren bedeutet, daß die Arbeitszeit zur alleinigen Zuschlagsgrundlage gemacht wird. Hiergegen sprechen vor allem zwei Gründe:

1) Die Revisions- und Kontrollkosten bemessen sich, wie schon Isaac erkannte, nicht nach der Beamtenzahl der Abteilungen, sondern nach den Wertbeständen und der Unterschlagungsgefahr.

2) Die Abteilungsleiter haben eine verschieden starke Abneigung gegen Buchungsmaschinen. Da häufig in den Abteilungen auf eigene Faust Versuche gemacht werden, statt die Möglichkeiten der Maschineneinführung von einem Mittelpunkt aus zu untersuchen, einheitlich auszuarbeiten und mit verbindlichem Zwang auch gegen den Widerstand „alter Praktiker“ durchzuführen, so gibt es heute Institute, bei denen einige Abteilungen schon auf Maschinenbetrieb, andere noch ganz auf Handbetrieb eingestellt sind. Durch die Verteilung der Unkosten nach den aufgelaufenen Arbeitsstunden werden die Maschinenabteilungen ungerechtfertigt bevorzugt. Daß sie möglicherweise billiger arbeiten als die Menschenabteilungen, soll gewiß berücksichtigt werden, aber kalkulatorisch richtig. Die Zeitbasis dagegen ist, vor allem bei gemischter Organisation, ein falscher Maßstab.

Zu  $\beta$ ) Das Zeitverfahren faßt sämtliche Kosten des Bankbetriebes, mit Ausnahme der Zinskosten, als Unkosten auf, wozu man leicht neigt, da die gleichen Kosten im Industriebetrieb, Beamtengehälter und Bureaumaterial, sämtlich Unkosten sind. Um den größten Fehler zu vermeiden, sind wenigstens Sondersteuern, wie Emissionsstempel, Effektenumsatzstempel, Steuer auf Inkassoprovisionen und Depotgebühren, den betreffenden Abteilungen unmittelbar zu belasten.

Der Substanz nach scheiden sich die Unkosten des Bankbetriebs in: Gehälter, sozialpolitischer Aufwand (Lohnzusatzkosten), Materialien, Abschreibungen, Steuern allgemeiner Art und Verschiedenes, wie Reklame-, Versicherungsunkosten usw.

Der Dynamik nach sind die Unkosten größtenteils fix, also Kosten der Leistungsbereitschaft. Veränderlich sind die allgemeinen Steuern, aber nicht beschäftigungsproportional. Die Gehälter sind fix innerhalb gewisser Grenzen der Zeitdauer und Stärke der Beschäftigungsschwankungen. Wirklich proportional, und zwar stückproportional, sind nur Teile der Materialunkosten, nämlich der Formularaufwand.

Wie können die so gekennzeichneten Unkosten auf die einfachste Art gemessen werden? Begnügt sich die Bank mit einer Kalkulation in jährlichen Abständen, so bieten die Ziffern der Gewinn- und Verlustrechnung einen Maßstab. Die Aufwandsrechnung ist allerdings für den internen kalkulatorischen Zweck aufzubereiten. Bei der Entscheidung, ob und wie weit eine Ausgabe Kostencharakter hat, sind die Unterscheidungsmerkmale zu befolgen, ob sie dem Kostenverzehr entspricht, ob sie zwecknotwendig und regelmäßig ist im Sinne periodischer Wiederkehr bei der einzelnen Bank und im Sinne der Gemeinsamkeit für Banken gleicher Art. Nach diesen Merkmalen: aufwandsentsprechend, allgemein, dauernd, notwendig, scheiden aus den bilanzmäßigen Unkosten gewisse Posten aus, während andererseits der Kalkulationszweck die Anrechnung von Kosten über den bilanzmäßigen Umfang hinaus verlangt.

„Neutraler Aufwand“ des Bankbetriebs i. S. Schmalenbachs ist:

Die Abbuchungen von Mobiliar, Buchungsmaschinen, selbst Erweiterungen über Unkostenkonto, aus steuerlichen Gründen; Wohltätigkeitsausgaben, soweit sie nicht den eigenen Beamten zugute kommen; Ausgaben zur Unterstützung notleidender Banken; anorganische Kosten wie Gebäudebrand, große Unterschlagungen.

„Zusatzkosten“ des Bankbetriebs sind:

Kalkulatorische Abschreibungen für bilanzmäßig überstark abgeschriebene Anlagen, Tantieme für Aufsichtsrat und Vorstand, obwohl das juristisch keine Kosten, sondern Gewinnteile sind. Auch die Normaldividenden sind, wirtschaftlich betrachtet, Kosten. Denn der Bilanzgewinn wird nicht als Differenz zwischen Rohgewinn und Kosten

gefunden, sondern je nach dem „Reingewinn“, der für eine gewisse, von vornherein feststehende Dividende nötig war, wurden Rohgewinne und Kosten rückwärts ermittelt. Der Weg hierzu war die Bewertung. Da die Kalkulation eine interne Einrichtung ist, so kümmern uns Rücksichten auf Höchstdividende, Bilanzschönheit und Steuerersparnis nicht. Wohl ist die Wirkung jener Bilanzpolitik in Rechnung zu stellen, nämlich die Tatsache, daß in normalen Zeiten die Dividende eine gleichbleibende, gewinnunabhängige Größe ist und Kostencharakter hat.

Wir teilen die so kalkulatorisch richtig ermittelten Kosten zunächst trotz aller Bedenken nach dem Zeitzuschlag auf. Es interessieren weniger die Ergebnisse an sich, als ihr Vergleich mit genaueren Methoden.

### c) Die Sonderzuschlagsmethode.

**1. Unkostenstatistik, Materialbuchhaltung und Einkaufszentrale als Voraussetzung.** Die Haupterfordernisse einer genaueren Kalkulation sind: Unmittelbare Anrechnung von direkt erfaßbaren Kosten auf die Abteilungen und Verteilung der übrig bleibenden mittelbaren Kosten mittels Sonderzuschlägen für jede Kostenart. Die Grenzen für die unmittelbare Anrechnung lassen sich allgemein nicht ziehen. Wollte man aber etwa so weit gehen, Reparaturkosten für Maschinen usw. der Abteilung, in welcher die Reparatur notwendig wird, unmittelbar zuzuteilen, so ist doch zu erwägen, ob räumliche Zufälligkeiten den besten Maßstab für den Kostenverzehr abgeben.

Unentbehrlich für eine genaue Kalkulation ist eine gute Unkostenstatistik. Sie wird sich, allerdings nicht ohne Mehrkosten, ausgestalten lassen aus den schon heute üblichen Berichten an die Direktion, wie sich die Unkosten im Vergleich zu den Ziffern des Vormonats und des Vorjahres entwickelt haben.

Ferner ist notwendig eine Materialbuchhaltung, welche Sach- und Abteilungskonten führt; in Verbindung damit steht eine Einkaufszentrale, bei der der Bedarf an jeglichem Material anzumelden ist. Sie prüft an Hand des letzten Lieferungstermins die Notwendigkeit des Bedarfs bzw. den Grad der Sparsamkeit und kauft ein. Bei der Inventur tritt sie in Tätigkeit nach der Formel: Anfangswert + Zukauf  $\cdot$  Schlußvorrat = Aufwand.

Führt man diese Materialkontrolle mittels Einkaufszentrale und Materialbuchhaltung nicht durch, so genügen bei kleinen Banken zur Feststellung der sachlichen Unkosten vielleicht die Kassenausgangsbelege, durch welche Ausgaben für Handlungskosten, Steuern und Mobilien gesammelt sind. Diese sachlichen Unkosten lassen sich in die Form eines statistischen Gefüges bringen, wodurch eine bessere Vergleichbarkeit verschiedener Perioden ermöglicht wird.

Es sei hier bemerkt, daß die in der Industrie üblichen Verfahren der Aufwandsbestimmung, Skontration, Befundrechnung (Formulare) und Lebensdauerschätzung (Gebäude, Buchungsmaschinen) im Bankbetrieb zwar auch nötig sind, aber geringere Bedeutung haben.

**2. Das Aufteilungsproblem zwischen Leistungs- und Hilfsabteilungen.** Neben die *wagerechte*, sachliche Scheidung der Unkosten tritt die *senkrechte* Trennung nach Abteilungen. Ebenso wie in der Industrie zwischen Fabrikations- und Hilfsbetrieben geschieden wird, so kann man die Bankabteilungen scheiden in Leistungs- und Hilfsabteilungen (Isaac), oder Kundschafts- und Verrechnungsabteilungen (Hildeg. Benten in Z. f. h. w. F.) oder in Abteilungen des reinen inneren Betriebs und Verkehrsabteilungen.

Leistungsabteilungen sind: Devisen-, Sorten-, Wechsel-, Effekten-, Kupons-, Depot-, Emissions-, Giroabteilung.

Hilfsabteilungen sind: Kassen-, Korrespondenz-, Buchhaltungs-, Hauptbuch-, Salden-, Revisionsabteilung und Registratur.

Es entsteht die Frage, ob man auch den Hilfsabteilungen die allgemeinen Unkosten, wie Licht, Heizung u. a. zurechnen und erst dann die gesamten Kosten der Hilfsabteilung auf die Leistungsabteilungen aufschlüsseln, oder ob man die Unkosten der Hilfsabteilungen gleich in die auf die Leistungsabteilungen zu verteilenden Unkosten hineinnehmen soll. Bei der Feststellung dieser innerbetrieblichen Wertzusammenhänge ist die erste Methode besser, obwohl durch die Veranschlagung des Wertes einer Abteilung für eine andere ein Schätzungs- und möglicherweise ein Willkürmoment in die Kalkulation hineinkommt.

Es handele sich z. B. um die Verteilung der Licht-, Heizungs- und Raumkosten, für welche die beanspruchte Fläche die beste Schlüsselgröße ist. Der Flächenraum der Leistungsabteilungen sei 1800 qm, der Hilfsabteilungen 1200 qm, die Depotabteilung beanspruche den verhältnismäßig großen Raum von 300 qm (Tresore!), die Wechselabteilung von 150 qm. Die Licht-, Heizungs- und Raumkosten mögen in einer beliebigen Periode 90 000,— betragen.

*α) Unmittelbare Kostenverrechnung auf die Leistungsabteilungen.* 1 qm einer Leistungsabteilung kostet 90 000.— : 1800 = 50.—. Hiernach macht die Wechselabteilung 7500.— Raumkosten, die Depotabteilung 15 000.—. Hiervon sind 6000.— =  $\frac{2}{5}$  der Anteil, den nach dem unmittelbaren Verfahren jede Leistungsabteilung einheitlich an den Raumkosten der Hilfsabteilungen zu tragen hat, obwohl die Depotabteilung die Buchhaltung und Kasse nur wenig, die Korrespondenz gar nicht in Anspruch nimmt, da sie ihren Schriftwechsel selbst erledigt. Die Wechselabteilung trägt nur denselben Prozentsatz, obwohl sie in der Beanspruchung der Hilfsabteilungen das

Gegenstück zu der Depotabteilung ist. Das unmittelbare Verfahren führt, trotz äußerer „Exaktheit“ (es wird nur mit tatsächlichen, faßbaren Größen gerechnet!) zu falschen Ergebnissen. Sie läßt die Depotabteilung noch unrentabler erscheinen als sie ohnehin ist.

β) *Zergliederung der Beanspruchung der Hilfsabteilungen durch die Leistungsabteilungen.* 1 qm Abteilungsfläche kostet 90 000.— : 3000 = 30.— Mit diesem Kostensatz werden Leistungs- und Hilfsabteilungen abgerechnet. Behandelt man alle Unkosten so, so erfährt man die Gesamtkosten auch der Hilfsabteilungen. Für jede Hilfsabteilung setzt jetzt eine besondere Untersuchung ein, in welchem Verhältnis sie von den einzelnen Leistungsabteilungen in Anspruch genommen wird. Nach Maßgabe dieser Beanspruchungsgrade werden die Kosten jeder Hilfsabteilung auf die Leistungsabteilungen gebracht. Die Schwierigkeiten bei der Feststellung dieser Beanspruchungsquoten sind außerordentlich. Für jede Hilfsabteilung seien einige Orientierungsgrößen angegeben.

α) *Buchhaltung.* 1. Bei der Kontokorrentbuchhaltung kann man nicht von ihren Gesamtkosten als Verteilungssumme ausgehen, weil ein Teil der Kosten nur im Interesse des Kontoverkehrs aufgewendet wird. Es ist zu versuchen, die Kosten der Zinsrechnung, des Kontoauszugs und der durch die Abschlußarbeiten notwendig werdenden Überstunden schätzungsweise zu erfassen; sie sind zu den Gesamtkosten der Kontokorrentbuchhaltung in Beziehung zu setzen. Es ist dies dasselbe Problem, dem sich Patterson bei der Trennung zwischen Kontenführungs- und Kostenumsatzkosten gegenüber gesehen haben muß, von dem er allerdings nichts erwähnt. Denn daß in Amerika Abschluß- und laufende Arbeiten arbeitsteilig geleistet werden (die Voraussetzung der Vereinfachung der Frage), ist schon wegen der Periodizität der Abschlußarbeiten unwahrscheinlich. Also auch Patterson hat jene Ziffern wahrscheinlich nur geschätzt. Bei dem Zurechnungsproblem der mittelbaren Kosten sind solche Schätzungen unvermeidlich. Man sei etwa zu dem Ergebnis gekommen, die Kosten der Kontokorrentbuchhaltung seien zur Hälfte durch die laufenden Verbuchungsarbeiten, zur Hälfte durch die Abschlußarbeiten verursacht. (Runde Ziffern zu nehmen, empfiehlt sich schon deshalb, um sich stets des Schätzungscharakters jener Hundertsätze bewußt zu bleiben.) 50% der Kontokorrentabteilungskosten sind dann der Kontenführung, also dem Kreditgeschäft, zuzurechnen. Die andere Hälfte ist nach folgender Weise auf die Leistungsabteilungen zu verteilen:

Stichprobenweise wird von verschiedenen Buchhaltern zu verschiedenen Zeiten festgestellt, wieviele von 100 Buchungen auf jede Leistungsabteilung entfallen. Auf die Dauer wird sich ein normaler Prozent-

anteil an den Buchungen für jede Leistungsabteilung ergeben, und dieser Anteil ist der Maßstab für den Kostenanteil jeder Abteilung an den halbierten Kontokorrentabteilungskosten. Die Barposten, die ja wieder eine Hilfsabteilung, die Kasse, betreffen, werden dem Kreditgeschäft belastet, wie man dieses Hauptgeschäft überhaupt als Ausgleichspuffer für sonst nicht unterzubringende Kosten benutzen kann. Bei den Stichproben ist zu berücksichtigen, daß sich die Buchungen der Depot- und Kuponabteilung zeitlich aufstauen, wie die Gutschriften der Depotkups an den Kuponsterminen.

2. Die Kosten der Filial- und Bankenbuchhaltung sind nach denselben Grundsätzen aufzuteilen. Doch wird wahrscheinlich ein größerer Anteil als bei der Kontokorrentabteilung von dem Kreditgeschäft zu tragen sein, da hier, wenn auch in der Form scheinbarer Zweckleistungen, wie Giroüberweisung, Effektenkäufen und -verkäufen, doch Kreditgeschäfte vorherrschen.

3. Die Kosten der Hauptbuchabteilung sind entweder gleichmäßig auf die Leistungsabteilungen aufzuteilen, wobei das Kreditgeschäft als Leistungsabteilung anzusehen wäre oder, genauer, die Zahl der eine Leistungsabteilung betreffenden Konten (wie etwa in der Wechselabteilung: Akzept-, Wechsel-, Diskont-, Wechselprovisions-, Wechselstempelkonto) auf 100 bezogen, dient als Schlüsselgröße des von jeder Abteilung zu tragenden Anteils an den Hauptbuchhaltungskosten. Die nicht auf eine Leistungsabteilung aufteilbaren Konten sind der wenig genaue Maßstab des Kostenteils, der auf das Kreditgeschäft entfällt.

4. Bei der Saldenbuchabteilung ist zwischen drei Aufgaben zu unterscheiden:

- 1) Sie gibt bei Verfügungen über ein Konto dessen Saldo an.
- 2) Sie dient als Kontrolle der Buchhaltung bei dem Übertragen der Primanoten.
- 3) Sie gibt dem Hauptbuch den täglichen Saldo der fremden Gelder an.

Als Hilfsabteilung für Hauptbuch- und Kontokorrentbuchhaltung, welche schon für sich Hilfsabteilungen sind, könnte man die Saldenabteilung als Hilfsabteilung zweiten Grades kennzeichnen. Durch Selbstbeobachtung der Saldisten wird festgestellt, welchen Teil ihrer Arbeitszeit sie im Durchschnitt mit der Addition der Salden (der durch die Hilfsfunktion für die Hauptbuchhaltung verursachten Mehrarbeit), welchen Teil sie mit der Abstimmung mit den Buchhaltern verbringen (die durch die Kontrollfunktion für die Buchhaltung bedingte Mehrarbeit.) Die Kosten der Saldenabteilung, die nach der Verteilung gemäß jenen Prozentsätzen übrigbleiben, hat der Kreditverkehr, also die Zinsspanne, zu tragen.



*ββ) Kassenabteilung.* Für die Aufteilung ihrer Kosten auf die Leistungsabteilungen bietet sich der allerdings sehr äußerliche Schlüssel der Zahl der Schalter und ihrer Beziehungen zu den einzelnen Abteilungen dar. Z. B. Effektenabteilung: Wertpapierannahme, Wertpapierausgabe, unnotierte Werte, Kuxe, Börse, ausländische Effekten. Kreditgeschäft: Einzahlung, Auszahlung, Briefannahme, Scheckannahme, Akkreditive. Es ist zu berücksichtigen, daß die Kasse in gewissem Sinne Leistungsabteilung ist; aber wenn auch Einzahlungen und Abhebungen von Geld und Effekten, vom Kunden aus gesehen, Bankleistungen sind, so sind sie vom Standpunkt der Bank aus doch nur Anhängsel des Kredit- und Effektengeschäfts. Die Aufteilung der Kosten der Kassenabteilung ist also berechtigt. Zunächst muß man die Kasse allerdings als selbständigen Kostenträger behandeln, um zu wissen, was eine Einzahlung usw. kostet.

*γγ) Korrespondenzabteilung.* Hier richtet sich die Art der Kostenverteilung nach der mehr oder minder starken Zentralisierung. Bei völlig zentraler Organisation der Korrespondenz haben sich in der Hauptsache Devisen-, Effekten-, Giro- und Wechselabteilung in die Kosten zu teilen. Wieder haben die Korrespondenten selbst zu beobachten, welchen Teil ihrer Arbeitszeit sie mit Zwischenschecks, Aufgaben, Abrechnungen den einzelnen Abteilungen widmen. Bei dezentralisierter Korrespondenz laufen die Kosten als Sonderkosten einer jeden Abteilung auf. Der Korrespondenzabteilung ist in diesem Fall nur der Schriftwechsel über größere Kredite vorbehalten; ihre Kosten sind darum dem Kreditgeschäft zu belasten.

Auch der Korrespondenzabteilung rechnen wir zunächst ihre allgemeinen Unkosten selbständig zu; nicht nur, um einen besseren Maßstab für die Aufteilungskosten zu bekommen, also als Mittel zum Zweck der Leistungsabteilungen, sondern auch als Selbstzweck. Isaac irrt, wenn er meint (Seite 27), die Kalkulation von Hilfsabteilungen haben keinen Zweck. Das ist ganz unter dem Gesichtspunkt der Ertragskalkulation gesehen, nicht unter dem der Selbstkostenrechnung. Kasse, Buchhaltung und Korrespondenz sind schon aus dem Grunde selbständig zu kalkulieren, um Unterlagen für die Stückkalkulation, nämlich für die Fragen: Was kostet eine Einzahlung, eine Auszahlung, eine Buchung, ein Brief? zu gewinnen. Außer dieser Kalkulation aller Abteilungen ist eine Kalkulation der Leistungsabteilungen allein durchzuführen, unter Beziehung der Hilfskosten auf die Leistungskosten.

**3. Schwierigkeiten der abteilungsweisen Kostenprojektion.** *α) Abteilungs- und Funktionsvermischung.* Die Kostenprojektion wird erschwert, wenn Leistungsabteilungen vermischt sind. Solange diese Abteilungsmischung nur räumlicher Art ist (etwa Effektenabteilung, Tresorverwaltung und Kuponkasse, oder Giroabteilung und allge-

meine Buchhaltungsabteilung zusammengefaßt), ergeben sich Schwierigkeiten nur bei den raumverteilten Unkosten. Anders, wenn dieselben Beamten Funktionen zweier Abteilungen durcheinander verrichten, wie es besonders bei kleinen Banken üblich ist: Der Kassierer ist zugleich Bar-, Sorten- und Kuponkassierer und führt das Tafelgeschäft in Effekten durch. Oder der Registrator ist, weil die Registratur keine volle Arbeitskraft beansprucht, nebenher in der Korrespondenz oder in der Bogenverwaltung beschäftigt. Da eine Verquickung verschiedener Abteilungen und eine Zusammenfassung mehrerer Funktionen in einem Beamten bei Großbanken am seltensten ist, so ergibt sich die zunächst überraschende Tatsache, daß die Kalkulation in Großbanken einfacher sein muß als bei Kleinbanken.

β) *Schwankungen in der Kostenkurve.* Eine andere Schwierigkeit der Kostenprojektion tritt nur auf, wenn die Kalkulation in kürzeren als jährlichen Abständen wiederholt wird. Es ist das wellenartige Auftreten einiger Kostenarten:

αα) *Jahreszeitliche Abhängigkeit.* 1. Die Ausgaben für Heizung und Licht drängen sich in den Wintermonaten zusammen.

2. Die Kosten der Abschlußarbeiten stellen eine schwächere halbjährliche und eine stärkere jährliche Kurve dar.

ββ) *Konjunkturbedingte Abhängigkeit.* In Hausenzeiten können die Beamten kaum die laufenden Arbeiten bewältigen. Abstimmungen und Differenzensuche werden in der folgenden stillen Zeit nachgeholt. (Schmalenbachs Fall: Aufwand jetzt, Ausgabe später.)

Die beiden ersten Erscheinungen sind periodisch und organisch, die letztere ist unregelmäßig und anorganisch. Der Gesichtspunkt bei der Frage, wie diese Kosten monatlich zu verteilen sind, ist der, eine Gleichmäßigkeit in der Kurve der Gesamtkosten zu erzielen. Die Heizungs-, Beleuchtungs- und Abschlußkosten sind gleichmäßig über das ganze Jahr hin zu verteilen. Man kann zunächst, in Unkenntnis des tatsächlichen zukünftigen Verbrauchs, die Kosten des Vorjahrs als Maßstab nehmen und den letzten Monat den Ausgleich tragen lassen.

Im Fall der nachträglichen Haussekosten erfordert es der Grundsatz der Gleichmäßigkeit, die gleichmäßige Verteilung der Ausgaben auch auf die Kosten auszudehnen. Das kalkulatorisch richtige Verfahren, nämlich die voraussichtlich nachkommenden Kosten auf die Hausse zu verrechnen, ist schon aus dem Grund unmöglich, weil man die Kosten der nachträglichen Säuberungsmaßnahmen nicht kennt.

4. *Die Aufteilungsschlüssel für allgemeine Unkosten.* α) *Unbrauchbare Aufteilungsschlüssel.* Vor der Prüfung der einzelnen Unkostenarten auf den besten Aufteilungsschlüssel hin, die Isaac im allgemeinen gut durchführt, sei kurz auf den Umsatz und den Rohgewinn als Schlüsselgrößen eingegangen.

$\alpha\alpha$ ) *Der Umsatz.* Isaac (Seite 30) empfiehlt „den Umsatz als Verteilungsbasis für Reklame, Jahresberichte und Direktorengehälter, soweit diese akquisitorisch tätig sind“. Es besteht nun die Schwierigkeit, daß im Bankbetrieb der einheitliche Umsatzbegriff falsch oder zum mindesten für den Vergleich von Abteilungen unbrauchbar ist, daß hingegen der richtige Umsatzbegriff nicht einheitlich ist. Der einheitliche Begriff ist der des Umsatzes auf einer Hauptbuchseite abzüglich Saldovortrag, Storno und Umbuchungen. Verkauft eine Bank z. B. 10 000.— nom. Aktien zu 150%, so erscheinen 15 000.— als Umsatz. Verwaltet die Bank dieselbe Menge derselben Aktien im Kundendepot, so erscheinen bei einer Depotgebühr von  $1\frac{0}{100}$  15.— als Umsatz. Isaac drückt das gut so aus: „Die Gegenwerte, die das Effektergeschäft eingebracht hat, enthalten Umsatzeinheiten, die Gegenwerte der Tresorabteilung nicht“ (Seite 13). Da Isaac selbst die mangelnde Eindeutigkeit dieses Umsatzbegriffs einsieht, so kann er ihn unmöglich in der Fassung als Umsatz auf einer Hauptbuchseite als Schlüsselgröße gelten lassen. Logischerweise muß er vielmehr seinen eigenen Umsatzbegriff meinen. Beispiele: „Aus dem Effektenverkehr die umgesetzten Werte in Nominalbeträgen (!?) ausgedrückt, aus den Verwaltungsdiensten Aufbewahrung von Wertpapieren, ausgedrückt in Nominalwerten der Papiere. . .“ Isaacs Meinung muß jetzt sein, daß er die Abteilungsumsätze, welche ganz verschiedenen Inhalt haben, als Verteilungsbasis der oben erwähnten Kosten gebrauchen kann. Es ist aber doch klar, daß dieser Umsatzbegriff nur für die einzelne Abteilung, nach deren Eigenart er geprägt ist, gilt, daß er unvergleichbar und nicht addierbar ist. Etwa im Jahr seien durch eine Bank 500 Mill. durch Reichsbankgiro, Postscheck und Abrechnung überwiesen worden, während 10 Mill. nom. Wertpapiere verwaltet wurden. Hat es nun einen guten Sinn, zu sagen, der Umsatz in der Giroabteilung sei fünfzigmal so hoch wie der in der Tresorverwaltung? Schon die verschieden starke Umsatzgeschwindigkeit macht den Abteilungsvergleich sinnlos. Vergleicht man nämlich die Abteilungen nicht auf Grund der Jahres-, sondern der Tages„umsätze“, so ist der Umsatz in der Tresorverwaltung sechsmal stärker als in der Giroabteilung! Der von Isaac befürwortete Umsatzbegriff der Depotabteilung ist nämlich auf den Zeitpunkt, also statisch gesehen, während bei den Umsätzen anderer Abteilungen der Zeitverlauf, also ein dynamisches Moment, mitspielt. (Die Untersuchung des Charakters der Abteilungsumsätze im Bankbetrieb wäre übrigens eine dankbare theoretische Aufgabe.) Ob man ein Effektendepot von 100 000.— Mk. für ein Jahr oder einen Tag verwaltet, es bleiben immer 100 000.— verwaltete Effekten. Es fehlt hier also ein sinnvoller Begriff der Umsatzperiode, zu deren Länge gemeinhin die Umsatzbeträge proportional sind. Allerdings ist der Umsatz der Tresor-

abteilung ein krasser Ausnahmefall. Aber ein Faktor, der als Aufteilungsmaßstab für Kosten dienen soll, muß vollkommen in sich gleichmäßig sein. Die Wesensverschiedenheit nur eines Teiles macht das Ganze als Schlüsselgröße unbrauchbar.

ββ) *Rohgewinn*. Hertlein (Seite 62) empfiehlt als „weitaus besten“ Verteilungsmaßstab für allgemeine Unkosten „den Rohgewinn der Einzelabteilung“. Vom Kostenstandpunkt aus ist vor diesem Verfahren dringend zu warnen. Es bedeutet, daß die wahre Rentabilität der Abteilungen verschleiert wird, daß die Wirklichkeit in eine farblose Mittellinie durchschnittlicher Rentabilität zusammengezogen wird, weil die rentablen Betriebe die allgemeinen Unkosten der unrentablen Betriebe mittragen müssen. Auch schwache und kranke Betriebe, ja gerade sie, haben nach der tatsächlichen Kostenverursachung ihren Anteil an den allgemeinen Unkosten zu tragen. Alle Maßnahmen ausgleichender Gerechtigkeit sind nur Schönfärberei mit dem Erfolg, daß das betriebspolitische Handeln unwirtschaftlich beeinflusst wird.

β) *Brauchbare Aufteilungsmaßstäbe*. Bei der Frage nach dem richtigen Aufteilungsschlüssel für die einzelnen Unkostenarten ist zwecks richtiger Lösung stets zu fragen: Mit welchem Faktor weisen die betreffenden Unkosten die stärkste Proportionalität auf?

αα) *Freihändige Zuteilung*. Nicht alle Unkosten sind schlüsselmäßig aufzuteilen, sondern einige sind nach verständiger Überlegung in runden Prozenten zuzurechnen, nämlich die, bei denen keiner der möglichen Aufteilungsmaßstäbe in einem proportionalen Verhältnis zu dem Grad steht, in dem die Abteilungen die betreffenden Unkosten verursachen. Die Konsortialgeschäfte z. B. werden häufig im Sekretariat erledigt. Außerdem ist es in Prozeßsachen und bei der Auskunftseinholung über Kunden tätig, was beides mit dem Kreditgeschäft zusammenhängt. Es ist also ein zu schätzender Teil der Sekretariatskosten dem Emissionsgeschäft, der Rest dem Kreditgeschäft zu belasten. Die Abschreibungen auf Buchungsmaschinen und ihre Reparaturkosten können nach der Zahl der Maschinen oder, genauer, auf die einzelne Maschine verrechnet werden. Die Reklamekosten und ein Teil der Direktorengehälter, der sich bemißt nach dem Umfang der akquisitorischen Tätigkeit, sind auf das Kreditgeschäft und das gewinnbringende Kommissionsgeschäft zu verteilen. Etwa: Kreditgeschäft 50%, Effektenkommissionsgeschäft 35%, Devisenkommissionsgeschäft 15%. Denn man treibt keine Kundenwerbung, um das unrentable Giro- und Depotgeschäft zu beleben. Der Rest der Direktorengehälter ist zumeist unmittelbar auf Leistungsabteilungen aufteilbar; der Gelddisponent ist voll dem Kreditgeschäft, der Personaldirektor nach der Beamtenzahl zuzuteilen. Prozeßkosten fallen dem Kreditgeschäft zur Last, Überstunden sind unmittelbar zu verrechnen. Die Kosten der

Rohrpost und der Aufzüge sind nach der schätzungsweisen Beanspruchung, die Telephonkosten nach der Zahl der Apparate zu verteilen.

ββ) *Aufteilung durch Schlüsselgrößen.* Die übrigen Unkosten sind schlüsselmäßig aufzuteilen; die folgenden Richtlinien beanspruchen weder vollständig in den Unkosten noch allgemeingültig in der Aufteilungsart zu sein. Die Punkte 1. bis 3. schließen sich an Isaac an.

1. *Beamtenzahl.* Nach der Beamtenzahl, also, im großen ganzen, nach den Beamtengehältern, werden verteilt: Die Kosten der Personalabteilung, der Registratur, des Archivs, Krankenkassen- und Angestelltenversicherungsbeiträge, Beiträge zur internen Pensionskasse, Wohlfahrtsausgaben, soziale Zulagen, Garderobe, Portier, Laufjungen, Aufzug, Hausarzt, Schreibmaterial, Mobiliarabschreibung und -versicherung.

Die Beamtenzahl als Aufteilungsschlüssel wird mit der zunehmenden Verwendung von Buchungsmaschinen, vor allem aber in der Übergangszeit, immer ungenauer.

2. *Flächenraum.* Der beanspruchte Raum ist der Aufteilungsschlüssel für Heizung, Beleuchtung, Reinigung, Gebäudeabschreibung, Feuerversicherung. Die Kraftkosten der elektrisch betriebenen Maschinen sind kaum gesondert erfaßbar. Ziemlich geringfügig, kann man diese Kosten des elektrischen Stroms nach dem Raum verteilen.

3. *Buchungszahl.* Nach der Durchschnittszahl der Buchungen, also nach dem für die Aufteilung der Buchhaltungskosten erfahrungsgemäß gefundenen Schlüssel, werden die Kosten der Buchbinderei und der Revisionsabteilung verteilt.

4. *Kapitalbeanspruchung.* Dividenden, Tantiemen und Gratifikationen, die wirtschaftlich betrachtet sämtlich Unkosten sind, sind gemäß der Kapitalbeanspruchung zu belasten.

#### a) Zergliederung der Kapitalbeanspruchung.

Die Kapitalkosten im Bankbetrieb sind zweierlei Art:

1. *Bankwirtschaftliche* durch Aufnahme von wieder ausleihendem Kapital;

2. *allgemein betriebswirtschaftliche:* Es sind die Kapitalkosten, die auflaufen, weil Kapital in jede Abteilung gesteckt werden muß, damit sie „leisten“ kann. In dieser Hinsicht binden die Abteilungen festes Kapital (Gebäude, Buchungsmaschinen; also steigende Tendenz!) und umlaufendes Kapital, das wieder zerfällt in gezahlte Gehälter und gebundene Umsatzträger. Bei der Bestimmung der Kapitalbeanspruchung der Abteilungen wären eigentlich diese drei Größen zu beachten. Da es aber bei dem Kontrollzweck

mehr auf Kostenrelationen, sei es derselben Abteilung zu verschiedenen Zeiten, sei es verschiedener Abteilungen zu derselben Zeit, ankommt, so genügt als Maßstab der Kapitalbeanspruchung die durchschnittliche Bindung von Umsatzträgern: Eigenbestand an Devisen und Effekten (Frage, ob Ansetzung der Bestände zum Tageskurs oder zum Kaufkurs!), durchschnittliche Höhe des Wechselbestandes, der zinslosen Giro Guthaben usw. Die Beschränkung auf die Kapitalbeanspruchung durch Umsatzträger kann darum erfolgen, weil die Gebäude- und Gehaltskosten in ihrer relativen Abteilungsbelastung schon durch die Ansetzung der Abschreibungen und Personalunkosten berücksichtigt sind. Die so gefaßte Kapitalbeanspruchung verwenden wir wohlgerne als Aufteilungsschlüssel für Dividende usw., nicht aber rechnen wir sie mit einem normalen Zins ab (bezgl. der Wechselabteilung siehe Seite 59/60). Dies wäre streng theoretisch richtig; denn ohne die Kapitalbindung wäre ein Mehr an ausleihbarem Kapital vorhanden. Dieser entgehende Durchschnittsertrag wäre demnach das Maß des „normalen“ Zinses, der den Abteilungen nach dem Grad des durch sie gebundenen Kapitals eigentlich zu belasten wäre. Die Folge davon, daß wir einen normalen Zins auf das Abteilungskapital nicht rechnen, ist, daß das Kreditgeschäft die ganzen Zinskosten des passiven Kredits tragen muß, obwohl es die fremden Mittel nicht restlos im aktiven Kreditgeschäft verwendet. Denn soweit das Eigenkapital nicht ausreicht, um jenes „gefesselte“ Kapital zu decken, wird letzteres aus den fremden Mitteln der Bank genommen. Diese Mehrbelastung des Kreditgeschäfts ist, in der Tendenz, ein Ausgleich dafür, daß es von den raum- und gehaltverteilten Unkosten keinen Anteil trägt, da man ihm keinen besonderen Raum usw. zurechnen kann. Falls man der Ansicht ist, jener Ausgleich genüge noch nicht, so kann man obendrein das Kreditgeschäft bei der Berechnung des Kapitalanspruchs zum Zweck der Aufteilung von Dividenden u. a. hinzunehmen, obwohl es sein Kapital selbst beschafft und, mittels der Depositenzinsen, auch selbst bezahlt. Praktisch wird die Hinzunahme bedeuten, daß Dividende und Tantiemen größtenteils von dem Kreditgeschäft getragen werden.

Die Frage der Berücksichtigung der Kapitalbeanspruchung der einzelnen Abteilungen ist dann weniger wichtig, wenn die Kalkulation zu einer Rentabilitätsrechnung der Abteilungen ausgestaltet wird. Denn dann wird der verschiedenen Kapitalbeanspruchung dadurch Rechnung getragen, daß der Gewinn mit einem größeren oder geringeren Kapital erzielt worden ist. Bei Zuschußabteilungen allerdings ist eine Aufteilung des Verlustes auf das Kapital sinnlos, da der Verlust relativ um so geringer erscheinen würde, je mehr Kapital die Verlustabteilungen gebunden haben. Bei unrentablen Abteilungen wird man also doch gut tun, das Abteilungskapital mit Zinsen zu rechnen. Einwandfrei ist

dies nicht, da die Berücksichtigung des Kapitalanspruchs mittels Gewinnprojektion und die mittels Zinsbelastung auf das beanspruchte Kapital nicht gleichbedeutend, ja gar nicht vergleichbar ist.

b) Fließende Grenzen zwischen Kapitalbindung und Ertragserzielung.

Bei der Berechnung der Kapitalsbeanspruchung ist der tägliche Kassenbestand außer acht zu lassen, da sich hier Kapitalbeanspruchung und Kosten der Zahlungsbereitschaft, die im Interesse des Gesamtbetriebs aufgewendet werden, vermischen. Streng genommen ist das falsch. Denn nicht nur Bargeld, sondern auch Giro Guthaben bei der Reichsbank und bei Abrechnungsbanken, Devisenbestände und Primadiskonten haben den Charakter als Zahlungsreserve. Wie fließend hier alles ist, zeigt sich z. B. daran, daß man den Diskont der Primawechsel als Ertrag der Wechselabteilung, aber mit ebenso gutem Grund den Unterschied zwischen Debetzins und Privatkont als Kosten der Zahlungsbereitschaft rechnen kann.

Ähnlich kann man Guthaben, welche Provinzbanken z. B. bei Berliner Banken unterhalten, um ihre Möglichkeiten der Zahlungsvermittlung zu vermehren, kalkulatorisch verschieden behandeln:

1) Der Effektivzins wird als Ertrag des Giro- oder des Kreditgeschäfts gerechnet.

2) Man nimmt ein durchschnittliches Guthaben an, errechnet den Unterschied zwischen dem Ertrag, den diese Mittel bei „normaler“ Verwendung gebracht hätten, und dem tatsächlichen Zinsertrag und rechnet diesen Unterschied dem Zahlungsvermittlungsgeschäft als Kosten an. Erschwerend wirkt noch, daß ein Guthaben nicht einem Zweck dient, sondern auch etwa die Ausführung von Effektenaufträgen erleichtern soll, die der Provinzbankier an die Zentralbörse legt.

Alle jene mit allgemeiner Gültigkeit gar nicht zu lösenden Fragen zeigen, daß schon die einfachste Art der Bankkalkulation, die Abteilungskalkulation, eine Menge von Schätzungen und Willkürlichkeiten aufweist, und es ist möglich, daß man von verschiedenartiger, vielleicht gleich gut begründbarer Stellungnahme aus zu ganz verschiedenen Ergebnissen kommt. Falls man trotz allem den Beweis für erbracht ansehen sollte, daß eine Abteilungskalkulation im Bankbetrieb möglich ist, so ist doch zu beachten, daß die Gegner der Bankkalkulation hierunter meist nicht Kostenrechnung, sondern Rentabilitätsrechnung verstehen. Obwohl das nicht stimmt, müssen wir uns dennoch mit allen Fragen befassen, die letzten Endes zu einer Rentabilitätsrechnung führen können.

## 2. Ertragsrechnung.

### a) Das Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag im Bankbetrieb.

Bezüglich des Gewinnes lassen sich vollkommen marktorientierte Abteilungen (Effekten- und Devisenabteilung) und betriebs- oder kostenorientierte Abteilungen (Giro-, Depot-, Kuponabteilung) unterscheiden. Die Kosten sind Ausdruck der guten oder schlechten Organisation, die Erträge (nicht die Gewinne!) sind Ausdruck der guten oder schlechten Konjunktur. Denn der Gewinn wird (zwar solange keine völlige Reorganisation stattfindet, immer im selben Sinn) beeinflußt auf dem Umweg über die Kosten durch die Güte der Organisation. Die Erträge dagegen kann man als eindeutigen Ausdruck der Konjunkturlage ansehen. Man darf sie allerdings nicht als Einheit betrachten, sondern muß zum mindesten das Kreditgeschäft vom Effektergeschäft trennen. Theoretisch muß eine Ausgleichsneigung bestehen: Ist das Geld billig, wird also im Kreditgeschäft (cum grano salis) wenig verdient, so floriert das Effektergeschäft, da die Kurse hoch stehen: Die Dividenden weisen einen Rentabilitätsvorsprung vor dem Diskont und dem Kontokorrentzins auf; zu dem niedrigen Marktzins kapitalisiert, ergeben sie einen hohen Kurs. Ähnlich umgekehrt: Der hohe Zins bringt die Kurse herunter, das Emissions- und Effekterkommissionsgeschäft flaut ab; Verlustabschreibungen auf den eigenen Bestand werden notwendig.

Die Schwankungen dieser beiden Hauptertragsquellen, Kurse und Zinsen, machen die Kosten nicht ebenso stark mit. Denn Gewinne und Kosten im Bankbetrieb sind nicht so stark voneinander abhängig wie Kosten und Preis in der Industrie. Der Einwand, Bilanzvergleiche erwiesen, daß höherem Reingewinn im allgemeinen auch höhere Kosten gegenüberständen, ist nicht stichhaltig. Der tatsächliche Gewinn wird buchmäßig entweder auf den „notwendigen“ Gewinn gesteigert oder auf ihn vermindert. Hierzu dienen sowohl Gewinne (direkte Verrechnung gegen Verluste und künstliche Bewertung) wie Kosten (Bemessung der Abschreibungen). Aus diesem „Kommandieren von Millionen an Plätze, wohin sie nicht gehören“ (Weber), ergibt sich, daß eine gleichlaufende Entwicklung von Kosten und Gewinnen künstlicher, da nur bilanzmäßiger Natur sein kann.

### b) Schwierigkeiten der abteilungsweisen Ertragsprojektion.

1. **Ertragsbeziehungen zwischen den Abteilungen.** Bei der Berechnung der Erträge einzelner Abteilungen können wir nur die greifbaren Erträge als Grundlage nehmen; unberücksichtigt muß bleiben, daß, ebenso wie die Abteilungen in den Arbeitsvorgängen (Unter-



lagen!) und in den Kosten voneinander abhängen, sie auch bezüglich der Erträge ineinander verflochten sind. KE. Seite 39 schreibt: „Oft wird eine Abteilung trotz eines Verlustes durchgehalten, weil sie anderen Abteilungen Geschäfte bringt.“ Ich bringe einige Beispiele für die mangelnde Deckung von Kosten und Ertrag innerhalb der Abteilungen und für die Wertbeziehungen zwischen ihnen.

Die Erträge des Akzeptgeschäfts werden überschätzt, wenn man meint, es nähme überhaupt kein Kapital in Anspruch. Es besteht die Gefahr, daß der Kunde nicht rechtzeitig Deckung anschafft; darum muß die Bank für einen Teil ihrer Akzeptverbindlichkeiten flüssige Mittel, etwa Privatkonten, bereithalten. Der Unterschied zwischen dem Ertrag der so gebundenen Mittel als Lombard- oder Kontokorrentdarlehen und dem Privatkont ist, streng genommen, durch das Akzeptgeschäft verursacht.

Die Geschäfte der Zahlungsvermittlung sind nicht so unrentabel, wie sie bei Zurechnung nur der unmittelbaren Erträge erscheinen:

a) Die Bank macht Zinsdifferenzgewinne an den Durchschnittskapitalien, die der Kunde auf dem Giro- oder Scheckkonto unterhält. Diese Zinsgewinne, ebenso wie die Valutierungsgewinne auf Giro- und Postscheckeingänge erscheinen als Gewinne des Kreditgeschäfts.

b) Die Gratisleistungen des Zahlungsverkehrs wirken als Kundenwerbung. Es werden mit der Giroabteilung gewissermaßen Reklamekosten erspart, weil man hofft, daß die so gewonnenen Kunden auch gewinnbringende Geschäfte mit der Bank machen werden.

c) Es ist zweifelhaft, ob man die Umsatzprovision auf Giroposten bei Kontokorrentkonten nicht dem Giro- statt dem Kreditgeschäft zurechnen soll.

Das Inkassogeschäft weist in der Spannung zwischen Verfall und Valutierung einen Ertrag auf, der im Kreditgeschäft erscheint.

Ebenso die Valutierungsgewinne der Kuponabteilung, sei es, daß die Wertstellung der aus Tresorbeständen abgetrennten Kupons hinausgeschoben wird, sei es, daß die Bank, wenn sie als Einlösungsstelle dient, eine frühere Belastung der Gesellschaft vornimmt. Denn die Abrechnung erfolgt natürlich nicht für jede einzelne Einlösung, sondern zusammengefaßt für die Einlösungsdienste einer gewissen Periode. In letzterem Falle tritt eine Verschiebung zugunsten des Kreditgeschäfts nur ein, wenn die Gesellschaft Konto bei der Bank hat und die Abrechnung über Konto geht.

Mittelbare Erträge hat auch das Depotgeschäft. Die Bank beschafft sich das Stimmrecht für die Depoteffekten bei der Generalversammlung („Aktienpumpen“). Die Art der „Verwertung“ wird

nicht so geschehen, daß sie dem finanziellen Interesse der Bank zuwiderläuft.

Zusammenfassend kann man sagen, daß es völlige Gratisleistungen nicht gibt. Sie werden nur gemacht, weil sie mittelbar doch einen Ertrag ergeben; nur ist die kalkulatorische Beziehung nicht so einfach.

Das kurzfristige Kreditgeschäft stellt, oft unabsichtlich, Geld für Anlagezwecke zur Verfügung und führt zu dem gewinnbringenden Emissionsgeschäft. Verlangt man eine genaue Deckung von Ursache und Wirkung, von Kosten und Ertrag, so müßte ein Teil der Kosten des Kontokorrentgeschäfts als Kosten des Emissionsgeschäfts bzw. ein Teil der Emissionsgewinne als Gewinne des Kontokorrentgeschäfts gerechnet werden.

Alle diese Beziehungen zwischen den Geschäftsarten sind zu fein, zu wenig zahlenmäßig bestimmt und zu sehr auf den einzelnen Fall abgestellt, als daß man sie bei der notwendig gleichmacherischen Kalkulation berücksichtigen könnte. Hier ist nicht das blinde rechnungsmäßige Handeln am Platz, sondern das überlegende und instinktive. Die Kontenkalkulation ergebe etwa, daß das Konto der Firma X. unrentabel ist. Nach Art und Entwicklung der Firma ist aber Aussicht auf spätere Emissionsgewinne vorhanden. Dann ist die Folgerung: Das unrentable Konto wird durchgehalten.

**2. Zeitliche Verteilung der Erträge des Diskont- und Emissionsgeschäfts.** Die obige abteilungsweise Abgrenzung zwischen den Erträgen ist notgedrungen; eine strenge zeitliche Abgrenzung ist notwendig: Die Gewinne müssen dem Zeitraum angerechnet werden, der sie verdient hat. Dies gilt vom Kleinsten, etwa von den Kupongewinnen vom Charakter der Währungsgewinne (Ansetzung der Bestände nicht zum Ankaufs-, sondern zum Tageskurs), zum Größeren, der richtigen zeitlichen Verteilung von Diskontgewinnen und Rediskontierungs-, „verlusten“, zum Größten, der richtigen Bewertung von Emissionsbeständen.

Die Praxis sieht den Diskontgewinn als Gewinn des Diskonttermins an. In Wirklichkeit wird er, was schon Butschkau hervorhebt, gleichmäßig zwischen Ankauf und Fälligkeit verdient. Um dies kalkulatorisch zu erfassen, ist eine andere Art des Wechselskontros, wie es z. B. Butschkau beschreibt, nötig. Dieses Skontro ist allerdings kostspielig und darum seine Einführung nicht wahrscheinlich.

Streng theoretisch wäre es richtig, auch die Kosten des Emissions- und Wechselgeschäfts nach dem Maßstab der Periodengewinne aufzuteilen. Dies lohnt sich nicht, weil die Kosten zu geringfügig sind und weil das Gesetz der großen Zahl, wenigstens bei den Wechseln, ausgleichend wirkt.

### 3. **Abteilungsweise Zusammenfassung wesensfremder Gewinnquellen.**

Eine letzte Schwierigkeit besteht darin, daß man bei der Wahl, welche Geschäfte man als eine Ertragseinheit auffaßt, nicht frei ist. Da wir bei der Kostenrechnung die Abteilungen als Kalkulationsobjekte genommen haben und da die Ertragsscheidungen Deckungskreise mit den Kostenscheidungen bilden müssen, um die Unterlage für die Rentabilitätsberechnung der Abteilungen, das Endziel, abzugeben, so sind die Erträge verschiedener Geschäftsarten nicht wagerecht nach den Erträgnisquellen (Zinsen, Provisionen, Gebühren, Kursgewinne, Bankbeteiligungen und Effekterträgnisse) zusammenzufassen, sondern nach den Abteilungen. Entscheidend ist hier stark die verschieden mögliche Art der Verbuchung. So bedeutet die Abteilung als Ertragseinheit, daß häufig die äußere Form, nicht der innere Sinn für die Zusammenfassung entscheidend ist. Dieser Mangel ist nicht zu umgehen, wenn die Frage lautet: Welche Abteilungen, und nicht: Welche Geschäftszweige (Diskont-, Lombard-, Inkassogeschäft) sind rentabel? Der eine Scheineinheit bildende Ertrag der Wechselabteilung z. B. enthält folgende wesensfremde Elemente in sich: Erträge des Diskont-, Akzept-, Aval-, Rembours-, Wechselinkasso-, Wechselpensionsgeschäfts, der Diskontierung von Buchforderungen und früher des Schatzwechselgeschäfts.

Bei einer Abteilungskalkulation ist eine genauere Rechnung nicht nötig. Sie läuft auf eine abstrakte Rentabilitätsziffer hinaus, in der die einzelnen Kosten- und Ertragsmomente ihre Eigenart verlieren, wo alle Herkunfts- und Ursachenbeziehungen nur mengemäßig und der Wirkung nach gemessen werden. Durch die abteilungsweise Projektion der Erträge schafft man die Schwierigkeiten der Kreuzung von Geschäftszweigen und Abteilungen nicht aus der Welt. In der Stücknachkalkulation erhebt sich jenes Problem noch einmal, dort aber mit dem unbedingten Zwang zu einer Lösung.

#### c) Die Erträge der einzelnen Leistungsabteilungen.

Soweit die Erträge von der Buchhaltung geliefert werden (reine Erfolgskonten), ist die Abteilungsertragsrechnung sehr einfach. Bei den Bestandserfolgskonten aber besteht die Schwierigkeit der Bewertung der Bestände. Nach dem Grundsatz, den Ertrag auf den Zeitraum zu rechnen, der ihn verdient hat, ist dem Zeitwertprinzip der Vorzug zu geben. Dies ist auch technisch leichter, da der Tageskurs ein fester Kurs ist, während der Kurs des Realisationsprinzips unbestimmt ist. Man kann zwar an Hand des Nummernbuches feststellen, was der jeweilige Bestand tatsächlich gekostet hat. Würde man den eigenen Effektenbestand aber auf diese Weise bewerten, so würde der ausgewiesene Gewinn ganz davon abhängen, welche Nummern man bei

Effektenverkäufen z zufällig aus dem eigenen Bestand herausgenommen hat. Darum ist der Tageskurs vorzuziehen. Bei Kalkulation in kurzen Abständen wird durch das Zeitwertprinzip außerdem die Konjunkturbewegung, auch bei ruhenden Beständen, stärker ausgeprägt.

Gehen wir kurz die einzelnen Abteilungen durch:

Die Provisionen und Gebühren der Effektenabteilung werden aus dem Effektenprovisionskonto, Vormerkgebührenkonto usw. entnommen. Der Kursgewinn wird ermittelt, indem man im Ausgang des Effektenkontros den Bestand zum Tageskurs einsetzt. Die „Bewertung“, die bei der etwa gleichzeitigen Bilanzauf„machung“ vorgenommen wird, kümmert uns kalkulatorisch durchaus nicht. Ebenfalls nicht die bilanzmäßige Gewohnheit, 4% des Effektenbestandes auf Zinsen zu überbuchen, also 4% als Zinsertrag und erst den Rest als Effektertrag aufzufassen. Hierin ist nicht etwa eine Anerkennung der Theorie zu sehen, daß jede Abteilung für das Kapital, das sie im Durchschnitt gebraucht hat, zu belasten ist. Denn es ist nicht der Durchschnittsbestand der Periode, sondern der Zufallsbestand des Bilanztermins als Maßstab genommen. Ferner bedeutet jene Buchung keine tatsächliche Unkostenbelastung, welche den Gewinn nicht nur der Abteilung, sondern den Gesamtgewinn mindert, sondern nur eine Gewinnverschiebung zwischen den Abteilungen. Hiermit sind wir dem wirklichen Beweggrund nahe: Zinsgewinne machen einen guten „regulären“ Eindruck, Kursgewinne nicht.

Ein ähnliches Bild wie die Effektenabteilung bietet die Devisenabteilung: Kommissionsgewinne und Zinserträge aus Devisenguthaben im Ausland sind aus den Büchern ablesbar, die noch nicht realisierten Gewinne und Verluste sind durch Ansetzung der Bestände und laufenden Engagements zum Tageskurs zu berücksichtigen.

Im Sortengeschäft besteht der Ertrag in dem Unterschied zwischen Kaufs- und Verkaufskursen unter Berechnung der Sortenvorräte zum Tageskurs.

Auch in der Emissionsabteilung besteht das Bewertungsproblem; Fusions-, Sanierungs-, Emissionstransaktionen pflegen nicht in einem Jahre abgewickelt zu werden. Der Bewertungskurs ist hier schwierig. Weder hat sich die Bewertung an die meist sehr hohen Abschreibungen zu halten, die die Politik der stabilen Dividende gerade bei den Emissionsgewinnen als bester Gewinnregulierungsstelle erheischt. Wegen des gerade bei Emissionseffekten hohen Kursrisikos sind die restierenden Stücke aber andererseits auch nicht zum Tageskurs anzusetzen. Da es bei den Emissionseffekten einen einheitlichen und leicht festzustellenden Einkaufskurs gibt, so ist es empfehlenswert, in der Emissionsabteilung ganz nach dem Realisationsprinzip zu verfahren, allerdings nur, wo ein Gewinn, nicht, wo ein Verlust zu realisieren ist.

Ohne große Fehlerwirkung ist es wohl angängig, Führungsprovisionen bei Konsortialgeschäften als Ertrag des Einnahmetermins zu rechnen und nicht diesen Sonderertrag auf die Abwicklungszeit zu verteilen.

Die Erträge der Giro- und Depotabteilung (Tresormieten, Verlosungskontrollgebühren u. a.) sind klar.

Die unmittelbaren Erträge der Kuponabteilung bestehen in der Einlösungsprovision, die sie als Einlösungsstelle bekommt ( $2-5\frac{0}{100}$ ), oder die sie dem Einlieferer berechnet, ferner in kleinen Kursgewinnen an ausländischen Fälligkeiten (Kuponkursgewinnkonto). Es kommt darauf an, ob die Bank schon vor Fälligkeit einlöst, und zwar ohne Zinsabzug, ferner wie sich die Gesellschaft bei vor- oder nachfälliger Präsentation stellt. Möglicherweise geht die Bank zinslos in Vorschuß, was sich zu einem ziemlichen Verlustposten ansammeln kann. Andererseits ist eine Zinsberechnung für die Zeit zwischen Einlösung und Fälligkeit bei kleinen Stücken zu kleinlich.

Die Ertragskalkulation der Wechselabteilung ist in mehrfacher Hinsicht interessant. Sie zeigt am klarsten das gleichmacherische Wesen der Kalkulation. Die Erträge des Wechseldiskontgeschäfts z. B. sind für sie einheitlich, ganz gleich, ob das Diskontierungsgeschäft (nach Prion) Kreditgewährung oder Kapitalanlage (Kauf von Geschäftswechseln oder von Privatdiskonten an der Börse) ist. Sie macht keinen Unterschied, ob der Ertrag Zinsertrag aus der Diskontierung oder Provisionsertrag aus Avalakzepten ist. Akzeptprovisionen werden ebensogut als Erträge in voller Höhe gerechnet wie Diskontgewinne, unter Absehung davon, daß das Akzeptgeschäft wegen der Eventualanprüche an die liquiden Mittel der Bank im Fall der nicht rechtzeitigen Deckung des Kunden einen höheren Bestand an Privatdiskonten o. a. nötig macht. Der zweifelhafte Wert der Kalkulation als Maßstab der relativen Rentabilität und damit des betriebspolitischen Handelns geht daraus hervor, daß jener Tatbestand, der kalkulatorisch ein Nachteil ist, weil er nämlich den Status der Bank anspannt und die Möglichkeit der Anlage in gewinnreicheren Geschäften beschneidet, den Ertrag der Wechselabteilung um den Privatdiskont erhöht, anstatt ihn herabzusetzen. Von hier aus betrachtet, ist das auf S. 52 vorgeschlagene Verfahren, die in den Abteilungen gebundenen Kapitalien nicht mit einem Unkostenzins abzurechnen, sondern die gesamten Zinskosten der fremden Mittel das Kreditgeschäft tragen zu lassen, zweifelhaft. Denn dadurch wird die Rentabilität des Kreditgeschäfts und des Wechselgeschäfts ganz unvergleichbar. Darum hat wenigstens das Wechselgeschäft Kapitalzinsen, also Zinsen für das im Wechselportefeuille durchschnittlich festliegende Kapital zu tragen. Die durchschnittliche Laufzeit der Wechsel ist zu berücksichtigen, um die Schicht der

verwandten Depositen und damit in etwa die Höhe der zu belastenden Zinsen zu finden.

Die mittlere Laufzeit der Wechsel läßt sich leicht errechnen, wenn die bei der Berechnung des Diskontabzugs gebrauchten Zinszahlen bekannt sind. Man stellt einfach die Zinszahlen, also die Diskontnummern, dem Kapitalbetrag der Wechsel gegenüber, die während der Kalkulationsperiode diskontiert wurden. Wenn  $T$  die Laufzeit,  $K$  die Kapitalgröße des einzelnen Wechsel ist, so sind die Einzelzinszahlen:  $= \frac{K}{100} \cdot T$ .

Die Formel gilt auch, wenn man sich  $K$  und  $T$  nicht auf den einzelnen Wechsel, sondern auf die Gesamtheit der diskontierten Wechsel bezogen denkt.

$$T \text{ im Durchschnitt} = \frac{\text{Gesamtzinszahlen}}{\frac{\sum K}{100}} = \frac{\neq}{1\% \sum K} = \frac{100 \neq}{\sum K}.$$

Ergibt sich nach der Formel etwa eine durchschnittliche Laufzeit von 54 Tagen, so müßte man das durchschnittliche Wechselportefeuille mit dem Zinssatz abrechnen, der auf Depositen von zweimonatlicher Kündigungsfrist gegeben wird.

Das Hauptproblem der Ertragskalkulation im Wechselgeschäft ist die schon S. 56 erwähnte Periodenverteilung des verdienten Diskonts. Hierzu gibt es zwei Mittel.

1) Die schon heute bei der Bilanzierung übliche Rückdiskontierung der Wechselbestände auf den Bilanz- oder Kalkulationstermin.

2) Die Ausgestaltung des Wechselskontros in der von Butschkau beschriebenen Weise.

Sind alle jene Überlegungen und Grundsätze in praktischen Kalkulationen durchgeführt, so hat man für jede Abteilung zwei Größen, nämlich die Kosten und die Erträge in einer gewissen Periode. Die Differenz zwischen der Kosten- und der Ertragskalkulation ergibt:

### 3. Die Erfolgskalkulation.

Sie gibt an, welcher Reingewinn bzw. Verlust in jeder Abteilung erzielt worden ist. Um zu der Rentabilitätsrechnung, dem Schlußstein der Abteilungskalkulation, zu gelangen, ist festzustellen, mit welchem Kapital dieser Erfolg erreicht worden ist.

### 4. Rentabilitätsrechnung.

a) Die Begriffe Fix-, Garantie- und Bestandskapital.

Das Eigenkapital ist rechnerisch in Fixkapital und Garantiekapital zu zerlegen. Das Fixkapital dient der Herstellung der grössten

Leistungsbereitschaft, indem es Gebäude, Mobiliar usw. zur Verfügung stellt. Das Garantiekapital soll das im Kreditgeschäft nötige Vertrauen herstellen. Der Anteil des Fixkapitals wird bestimmt durch den Kauf bzw. Herstellungspreis des Bankgebäudes, Bankgrundstücks und Bankmobiliars; das Garantiekapital ist nur eine rechnerische Größe, eine Restgröße, nämlich der Unterschied zwischen Eigenkapital und Fixkapital.

Die Fremdkapitalien sind die Quellen der Bestandskapitalien der Abteilungen, als da sind ausgeliehene Gelder im Kreditgeschäft, eigener Bestand in der Devisen-, Sorten-, Effekten- und Kuponabteilung, Wechselsumme im Portefeuille der Wechselabteilung, Habensalden der Giroabteilung bei Abrechnungsbanken usw. Bestandskapital einer Abteilung ist also dasselbe wie ihre Kapitalbindung (siehe S. 51 u.).

b) Die Aufteilung des Eigen- und Fremdkapitals auf die Leistungsabteilungen.

Die relativ beste Lösung (um solche handelt es sich in den meisten Fragen der Bankbetriebskalkulation) ist es, das Eigenkapital und Fremdkapital getrennt aufzuteilen und bei der Aufteilung des Eigenkapitals für jede Abteilung Anspruch an Fixkapital und an Bestandskapital/zu scheiden. Das Fixkapital wird nach dem Schlüssel der Raumbeanspruchung auf die Leistungsabteilungen verteilt; den Rest, also das Garantiekapital, trägt das Kreditgeschäft. Die fremden Mittel werden nach den Bestandskapitalien, also nach der Kapitalbindung von Umsatzträgern, verteilt. Das Kapital der unrentablen Abteilungen ist nicht etwa von den rentablen Betriebsteilen mitzutragen, sondern ist den Zuschußabteilungen selbst zur Last zu legen. Nur ist das nicht als Minusrentabilität auszudrücken, wodurch ja der Verlust bei größerer Kapitalinanspruchnahme relativ immer geringer erscheint, sondern es ist etwa zu sagen: „Trotz eines Kapitalanspruchs von  $x$  Mark hatte die Z-Abteilung einen Verlust von  $y$  Mark.“ Die Gegensätzlichkeit von Kapitalbeanspruchung und Verlust tritt am klarsten hervor, wenn man den Begriff eines Kostendeckungskoeffizienten aufstellt, der das Verhältnis von Abteilungserträgen und Abteilungskosten darstellt. Bleibt die Quote unter 1, so liegt Unrentabilität vor, die Quote 1 bedeutet Glattstellung der Abteilung ohne Gewinn und Verlust, Quoten über 1 bedeuten wachsende Rentabilität.

c) Die Bestandskapitalien der einzelnen Abteilungen.

Wir gehen die Abteilungen bezüglich ihrer Ansprüche an Bestandskapital, die ganz unabhängig sind von der abteilungsbedingten Umlaufgeschwindigkeit des Kapitals, kurz durch:

Bei den eigenen Beständen der Effektenabteilung ist es an sich zweifelhaft, ob auch bei der Messung der Kapitalbeanspruchung ebenso

wie bei der Bewertung zum Zweck der Gewinnermittlung das Zeitwertprinzip gelten soll. Aus Gründen der Erfassung muß der Tageskurs genommen werden. Man muß also mit der Fiktion arbeiten, als ob die Effekten jeden Tag verkauft würden bzw. verkauft werden könnten, und als ob die Effektenabteilung dieses täglich wechselnde Kapital und nicht die feststehende Kaufpreissumme bände.

Bei der Emissionsabteilung kommt es darauf an, den Kapitalanspruch nicht durch Beibehaltung der bilanzmäßigen Unterbewertung zu gering erscheinen zu lassen.

Bei der Kuponabteilung wird die Kapitalbeanspruchung an den vierteljährlichen Kupontermine angespannt sein.

Der durchschnittliche Vorrat an Hauptsorten bestimmt das Bestandskapital der Sortenabteilung; die Devisenbestände im Aus- und Inland das Bestandskapital der Devisenabteilung.

In der Wechselabteilung ist der Portefeuillebestand entscheidend. Die Periodenverteilung des Wechselbetrages wäre eigentlich auch hierbei zu berücksichtigen. Durch starkes Akzeptgeschäft wird die Kapitalbeanspruchung der Wechselabteilung heruntergemischt.

Der Bestandskapitalanspruch der Giroabteilung besteht in den Guthaben bei der Reichsbank, Abrechnungsbanken usw., des Kreditgeschäfts in den Debetsalden, welche die Saldenbögen liefern, und in den Bargeldbeständen, welche auch heute schon in der Tagesbilanz festgehalten werden.

Diese Bestände müssen durch Ausgestaltung der Statistik möglichst täglich festgestellt werden. Addiert man sie und teilt sie durch die Zahl der Tage der Beobachtungsperiode, so ergibt sich das durchschnittliche Bestandskapital. Eine Feststellung des Bestandes in längeren Zeiträumen macht die Kalkulation ungenau und führt zu der Gefahr, daß bei vorher bekanntem Stichtag die Abteilungsleiter für einen geringen Bestand sorgen, um die Rentabilität ihrer Abteilung möglichst hoch erscheinen zu lassen.

#### d) Vergleich des Reingewinns mit der Kapitalbeanspruchung.

Setzt man den Erfolg jeder Abteilung nun in Beziehung zu dem in ihr arbeitenden Durchschnittskapital, so ergibt sich die Rentabilität einer jeden Abteilung. Daneben wird die Rentabilität der Gesamtunternehmung festgestellt, und zwar einmal die bilanzmäßige, einmal die wirkliche, beide bezogen auf Eigen- und Fremdkapital. Der Unterschied zwischen der bilanzmäßigen und der wirklichen Rentabilität gibt einen groben Begriff von dem Grad der Bilanzfrisur, soweit sich entgegengesetzt wirkende Frisuren nicht aufheben und soweit die Bilanzfrisur durch willkürliche Bewertung das Gewinnergebnis tat-



sächlich verändert und nicht nur den Status verschiebt, etwa durch Gelddispositionen, Verschiebung von Buchungen, zeitweisen Scheinverkauf von Effekten, Trassierungen auf Debitoren und ähnliche bekannte Praktiken. Im übrigen ist es den Bankbilanzen eigentümlich, daß eine nach den Grundsätzen einer reinen Vermögensbilanz aufgestellte Bilanz viel eher eine Erfolgsrechnung ist als eine ähnliche Industriebilanz, was vielleicht ein Grund dafür ist, daß Bankbetriebswirte immer noch stark der statischen Bilanzauffassung zuneigen.

Der Vergleich zwischen der Gesamrentabilität und der Rentabilität der Einzelabteilungen ist dadurch ermöglicht, daß in beiden Fällen von demselben Gesamtkapital ausgegangen ist; der Vergleich ergibt, welche Abteilungen über-, welche unterdurchschnittlich rentabel sind. Es interessiert vor allem, zu erfahren, ob der Schwerpunkt des Gewinns tatsächlich in der Effekten- und Emissionsabteilung liegt, ob also die irregulären Geschäfte den durchschnittlichen Gewinn heraufziehen. Man muß hier mit Vorsicht schlußfolgern. Denn in der Effektenabteilung sind reguläre Geschäfte (Effektenkommissionsgeschäft) und irreguläre Geschäfte (eigene Effektenspekulation) vereinigt. Es ist zu versuchen, das Effektenkommissionsgeschäft, das wenig Kapital beansprucht, schätzungsweise auszuschalten, um die Rentabilität des irregulären Geschäfts nicht zu überschätzen.

Außer diesem Rentabilitätsvergleich ermöglicht die Berechnung der Gesamrentabilität eine Kontrolle der Ertrags- und Kostenberechnung der Abteilungen. Der Gesamtertrag muß gleich sein der Summe der Abteilungserträge, die Gesamtkosten gleich der Summe der Abteilungskosten. Denn der kalkulatorische Gesamterfolg muß sich mit dem buchhalterischen Gesamterfolg decken, wenn bei letzterem eine Korrektur der neutralen und zusätzlichen Kosten erfolgt ist und falls die Einflüsse der Bewertungspolitik ausgemerzt sind.

##### **5. Möglichkeiten einer statistischen Ausbeutung der Ergebnisse der Abteilungskalkulation.**

Der Fragenkomplex der Bankkalkulation ist mit der Bankstatistik eng verknüpft. Ohne eine Statistik der Kosten, Erträge, Wert- und Stückumsätze ist die Bankkalkulation unmöglich. Andererseits bietet die durchgeführte Kalkulation der Statistik gutes Material, wobei es vor allem darauf ankommt, durch verschiedenartige Schichtung, Projektion und Inbeziehungsetzung Erkenntnisse zu gewinnen. Wir deuten einige Konzentrations- und Verhältniszahlen an.

Zu dem Begriff des „Umsatzes“ sei vorher bemerkt, daß er mit allen Vorbehalten gebraucht wird. Es ist im einzelnen Fall zu entscheiden, ob man einen Umsatzbegriff nur für eine Abteilung im Auge

hat, und wie er dann jeweils zu fassen ist, oder ob man ihn auf die Gesamtunternehmung bezieht. Im letzteren Fall des einheitlichen Umsatzes ist zu erwägen, ob tatsächlich alle „Umsatz“posten Umsatzeigenschaft haben. Etwa der Sortenkassierer benötigt Geld, das ihm von der Hauptkasse geliefert wird. Buchung: Sortenkasse an Kasse. Dieser interne Vorgang ist aber zweifellos kein Umsatz, obwohl er im Gesamtumsatz steckt.

Die folgenden Größen können statistisch so ausgebeutet werden, daß die eine gleich 100 oder 1 gesetzt und die andere auf sie bezogen wird. (Frage: Wie viele Einheiten von A entfallen auf 100 Einheiten von B?)

Kosten (getrennt Unkosten und Zinskosten) und Reingewinn; Zinskosten einerseits, Material- und Arbeitskosten andererseits.

Umsatz und Kosten, und zwar getrennt für Zins-, Arbeits- und Materialkosten, um die verschiedenen Tendenzen der Umsatz- und Stückproportionalität anzudeuten.

Umsatz und Reingewinn (Umsatzrentabilität).

Umsatz und Durchschnittskapital (Umsatzgeschwindigkeit) berechenbar auf die Gesamtunternehmung, einzelne Wirkungskreise der Bank, wie Kreditgeschäft, Dienstgeschäft, Verwaltungsgeschäft oder auf einzelne Abteilungen.

Stückumsätze und Wertumsätze (ergibt den durchschnittlichen Umsatzbetrag).

Fixe und veränderliche Kosten. Diese Scheidung ist leicht, wenn die einzelnen Unkostenteile fortlaufend in Kurvenform festgehalten werden.

Wertvoll wären auch folgende Gegenüberstellungen, wenn sie auch nicht in den Zusammenhang der Abteilungskalkulation gehören:

Eigenkapital und Fremdkapital. Dies setzt natürlich voraus, daß der Geldwert stabil ist; es war Unfug, in der Inflationszeit zu sagen, die fremden Gelder seien 1000 mal und ähnlich so groß wie die eigenen Mittel.

Gewinn und Aktienkapital.

Gewinn und Eigenkapital.

Gewinn und Gesamtkapital (Rentabilität).

Dividende und Gesamtkapital (Aktionärrentabilität).

Dividende und Reingewinn (Rückschluß auf Dividendenpolitik).

Organische und anorganische Kosten (Zufallsaufwand).

Verwaltungskosten und Gesamtkosten.

Gehaltskosten und Gehaltszusatzkosten.

Abschreibungskosten und Gesamtkosten.

Tantiemen, Dividenden und Gewinn.

Fremde Gelder und Kosten, beide zerlegbar: Depositen, Kontokorrentgelder usw.

Fremde Gelder und Reingewinn.

Beamtenzahl und Konten.

Beamtenzahl und Kosten.

Konten und Kosten.

Beamten und Gewinn.

Konten und Gewinn.

Ein statistisches Gefüge läßt sich bilden aus den Gewinnquellen, getrennt für Roh- und Reingewinne, den Kostenarten, den Abteilungskosten und Abteilungserträgen, insgesamt und untergeteilt in Kostenarten und Erträgnisquellen, ausgewiesener Gewinn hinsichtlich der Verteilung usw. Diese Gefüge können wieder unterschieden werden nach der augenblicklichen Schichtung und nach der zeitlichen Veränderung.

Sollten sich nicht aus einer intensiven statistischen Durchleuchtung des ganzen Betriebs und der einzelnen Betriebsteile Fingerzeige für das betriebspolitische Handeln gewinnen lassen, für die bei der heutigen herkömmlichen Schablonenarbeit die Unterlagen fehlen?

## Sechstes Kapitel.

### Stückkalkulation.

#### a) Die Beurteilung in der Literatur.

Die Stückkalkulation, deren Objekte die Einzelleistungen sind, wird in der Literatur für unmöglich erklärt, teils aus Kostengründen, teils wegen technischer Unmöglichkeit. Obst II, S. 331, schreibt: „Einkalkulationen kennt man im Bankgewerbe nicht. Sie ständig und für den einzelnen Betrieb vorzunehmen, würde erhebliche Kosten verursachen, die in keinem Verhältnis zum Ergebnis stehen würden. Die Zergliederung in allgemeine und spezielle Unkosten würde bei der Eigenart des Bankbetriebs oft noch schwieriger sein als in Fabrik- und Warenhandelsbetrieb.“ Isaac macht geltend, daß eine Abteilung meist nicht mit einem fest umrissenen Leistungskomplex zusammenfällt. Aber wenn das auch richtig ist, so ist eine Stückkalkulation darum nicht ohne weiteres sinnlos. Es ist nach einem geeigneten Maßstab zu suchen, der die Kosten gemäß der Kostenverursachung auf die Leistungsarten aufteilt. Ich sehe den relativ besten Aufteilungsschlüssel in Anlehnung an ein amerikanisches Verfahren (Wegbrod), in der Manipulationszeit, d. h. der Zeit, die notwendig ist, um einen Kundenauftrag durchzuführen.

#### b) Mögliche Zwecke der Stückkalkulation.

Alle drei Verfahren der Stückkalkulation haben dasselbe Objekt, nämlich die Stückleistung; sie haben aber nicht denselben Zweck.

Alle drei Verfahren kann man, allerdings mit verschiedener Brauchbarkeit, benutzen bzw. ausgestalten:

1. als Mittel zum Zweck der Kontenkalkulation (siehe Kap. 8);
2. als Mittel zum Zweck der Berechnung von Sondergebühren (siehe Kap. 10).

Die besonderen Zwecke der drei Verfahren sind:

1. Die Stücknachkalkulation erfaßt scharf und objektiv, unabhängig von der Preispolitik, die wirklichen Kosten.
2. Die Maßkalkulation ist vor allem als kalkulatorisches Hilfsmittel bei Organisationsstudien brauchbar.
3. Die Stückkostenschätzung untersucht die Abteilungskosten nach ihrer dynamischen Struktur und soll die optimale Beschäftigung klarlegen.

Der verschiedenen Zwecksetzung ist das Kapitel 9 gewidmet. Teilweise ist schon im vorhergehenden der Kalkulationszweck gestreift worden (siehe z. B. Seite 28 f. betr. Stückkostenschätzung). Im folgenden wird von der Zwecksetzung abgesehen; es werden nur technische Einzelheiten der Kalkulationsverfahren behandelt.

## I. Stücknachkalkulation.

### 1. Kalkulation auf Stückleistung oder Leistungseinheit?

Im Waren- und Industriebetrieb ist der Begriff der Leistungseinheit und damit das Objekt der Stückkalkulation eindeutig, etwa eine Tonne Kohle, 100 Paar Stiefel usw. Im Bankbetrieb dagegen kann man die Kosten doppelt beziehen, entweder z. B. auf eine Giroüberweisung, eine Auszahlung gleich von welcher Höhe oder auf 1000.— Mk. Giroüberweisung, 1000.— Mk. Auszahlung usw. Ich mache folgenden Unterschied:

Eine Stückleistung ist eine Giroüberweisung, eine Wechseldiskontierung, ein Effektenkauf, gleich von welchem Umfang und welchem Kurs, ein Wechselinkasso usw.

Unter Leistungseinheit ist zu verstehen eine Überweisung von 1000.— Mk., eine diskontierte Wechselsumme von 1000.— Mk., eine umgesetzte Effektensumme von 1000.— Mk. effektiv, 1000.— Mk. einkassierte Wechselsumme usw.

Der Stückleistung eigentümlich ist Gleichheit der Kosten, soweit sie Material- und Arbeitskosten sind, woraus sich die Ungleichheit der Kosten ergibt, wenn sie auf eine Leistungseinheit bezogen werden (Größendegression). Die beiden Begriffe Stückleistung und Leistungseinheit stehen im selben Verhältnis wie Stückumsatz und Wertumsatz, wie Bankkosten und Kundennutzen, wie Gebühr und Provision. Man kann beide Unterarten der Einzelleistung kalkulieren. Die Projektion der Kosten auf die Stückleistung führt auf die Beschäftigungs-

degression, die Beziehung der Kosten auf die Leistungseinheit führt auf die Größendegression. Die Bestandteile der Kalkulation einer Leistungseinheit sind Abteilungskosten und Abteilungswertumsatz. Hat die Giroabteilung 10 000.— Mk. Kosten verursacht und hat sie zwanzig Millionen Überweisungen vermittelt, so sind die Kosten einer Giroleistungseinheit, also die Kosten von 1000.— Mk. Giroumsatz, 0.50 Mk. Diese Art der Stückkalkulation hat mehr statistischen Charakter und ist ganz von Zufälligkeiten und der Art des Kundenkreises abhängig. Ein einziger ungewöhnlich hoher Auftrag verzerrt das ganze Kostenbild, während die effektiven Kosten einer Stückleistung um die normalen Kosten, wie sie Methode II und III berechnen, pendeln. Beide Kalkulationen hängen mittels des durchschnittlichen Umsatzbetrages nach der Formel zusammen:

$$\begin{aligned} & \text{Kosten einer Stückleistung} = \\ & = \text{Kosten einer Leistungseinheit} \frac{\text{durchschnittl. Umsatzbetrag}}{\text{Leistungseinheit [= 1000.—]}} \end{aligned}$$

Die Kalkulation einer Leistungseinheit ist einfach, wenn die Buchhaltung, die den Wertumsatz angibt, und die Abteilungskalkulation in Ordnung sind. Da der Wertumsatz insgesamt und damit der durchschnittliche Umsatzbetrag einer Stückleistung sich dauernd ändert, so muß der Versuch, die Kosten nach den Leistungseinheiten statt nach den Stückleistungen umzulegen und durch Provisionen statt durch Stückgebühren hereinzubringen, eine ungewisse Wahrscheinlichkeitsrechnung bleiben. Dies ist vom Standpunkt der Kostenrechnung aus ein starkes Argument gegen die in Bankbetrieben üblichen Proportionalpreise im Sinne von Preisen, die sich nach dem Umsatzbetrag richten. Der Kostengesichtspunkt liegt allerdings mit dem Gesichtspunkt des Kundennutzens und der sozialen Rücksicht in Konflikt (vgl. Kap. 10).

Im folgenden ist die Leistungseinheit vernachlässigt und der Nachdruck auf die Kosten der Stückleistung gelegt: Was kostet ein Wechsel, ein Scheck, eine Auszahlung, eine Buchung usw.? Der Sinn der Stücknachkalkulation, so gefaßt, ist, durch Teilung der Abteilungskosten durch die Zahl der Stückleistungen die wirklichen Kosten einer Stückleistung zu finden, im Gegensatz zu den Normalkosten der Maßkalkulation und der Stückkostenschätzung.

## 2. Die Bestandteile der Stücknachkalkulation.

- Es sind
1. die Abteilungskosten;
  2. die Zahl der Stückleistungen;
  3. die Manipulationszeit eines Kundenauftrags.

Zu 1. Sie werden durch die Abteilungskalkulation geliefert.

Zu 2. Die Leistungszahl ist nur statistisch feststellbar. Die Statistik hat dem Kalkulator anzugeben, wieviel Schecks vorgekommen, wieviel Wechsel diskontiert, wieviel Ein- und Auszahlungen bewirkt, wieviel Effektenkäufe und -verkäufe bewerkstelligt worden sind usw. Diese Stückzahl der Leistungen nenne ich Stückumsatz oder Frequenz. Bei ihrer Feststellung muß sich der Statistiker aller Hilfsmittel bedienen, um auf dem billigsten Wege seine Zahlen zu bekommen. Die Zahl der Giroausgänge z. B. ist aus dem Giroausgangsbuch, der Giroeingänge aus den Reichsbankstrippen festzustellen. Für Stornobuchungen ist ein Erfahrungssatz zu verallgemeinern. Die Zählung der Buchungen im Kontokorrent ist dadurch abzukürzen, daß man einfach die beschriebenen Seiten zählt, denn da bei den heute üblichen Abkürzungen eine Buchung fast immer nur eine Zeile in Anspruch nimmt, so kennt man mit der Seitenzahl auch die Zahl der Buchungen.

Zu 3. Die Manipulationszeit wird von der Maßkalkulation geliefert; wir setzen also die Kenntnis der Zeit voraus, die durchschnittlich zur Durchführung einer Stückleistung nötig ist. Die Aufgabe der Manipulationszeit ist, als Aufteilungsschlüssel für Leistungen zu dienen, die in einer Abteilung zusammen erzeugt werden.

Das Ausgehen von den Ergebnissen der Abteilungskalkulation bedeutet, daß deren Mängel, verursacht hauptsächlich durch die Zuteilung der allgemeinen Unkosten, auf die Stücknachkalkulation übertragen werden. Dazu kommen die Schwierigkeiten, die sich daraus ergeben, daß in den meisten Abteilungen mehrere Leistungen zusammen erzeugt werden.

### 3. Entwicklung des Verfahrens mittels Formel.

Ich führe formelhaft eine Methode durch, die einem Verfahren ähnlich ist, wie es in einer amerikanischen Bank (Wegbrod) durchgeführt wird.

Voraussetzungen:

Die Kosten einer Abteilung seien . . . . .  $K$   
 Sie erzeuge an Leistungen . . . . .  $I \quad II \dots n$   
 Die entsprechenden Manipulationszeiten seien . . .  $t_1 \quad t_2 \dots t_n$   
 Der Stückumsatz einer gewissen Periode sei . . . .  $Z_1 \quad Z_2 \dots Z_n$

Frage:

Wie hoch sind die Kosten der Leistungen . . . .  $K_1 \quad K_2 \dots K_n$ ?

$$K_n = \frac{K}{Z_1 \cdot t_1 + Z_2 \cdot t_2 + \dots + Z_n \cdot t_n} \cdot t_n.$$

Der Ausdruck

$$\frac{K}{Z_1 \cdot t_1 + Z_2 \cdot t_2 + \dots + Z_n \cdot t_n}$$

ist konstant; ich nenne ihn den Kostenfaktor. Kalkulatorisch bedeutet er die Gesamtkosten einer Zeiteinheit, etwa die Minutenkosten, wenn die Manipulationszeit auch in Minuten ausgedrückt ist. Die einfache Regel heißt also: Um die Kosten einer in Verbindung mit anderen Leistungen in derselben Abteilung hergestellten Stückleistung zu finden, multipliziere man den gemeinsamen Kostenfaktor mit der speziellen Manipulationszeit. Da der Kostenfaktor auf eine Zeiteinheit bezogen ist, so könnte man bei flüchtiger Betrachtung annehmen, er enthielte nur Kosten, die in der Zeitebene liegen, also nur Arbeitskosten. Dem ist nicht so: Der Kostenfaktor stellt Gesamtkosten dar, nur bezogen auf eine Zeiteinheit. Wesentlich ist ferner, daß eine Addition jener Zeiteinheiten pro Tag nicht etwa auf die Gesamtarbeitszeit führt, sondern auf die Zeit, in der der Betrieb und der Beamte wirklich tätig gewesen ist. Die Manipulationsstunden, auf die die Kosten bezogen werden, bedeuten also nicht quantitativ zu allen Zeiten dasselbe. In der Formel sind  $t_1$ ,  $t_2$  usw. so lange gleich groß, als in dem betreffenden Betrieb keine grundlegenden organisatorischen Änderungen vorgenommen werden. Auch  $K$ , die Abteilungskosten, sind ziemlich gleichbleibend. Es ändert sich nur  $Z_1$ ,  $Z_2$  usw., und zwar nimmt die Frequenz in der Depression ab, in der Hausse zu. Man kann dann an der Formel ablesen, daß ein Arbeitstag in der Depression weniger Manipulationsstunden, d. h. Stunden wirklichen Tätigseins enthält (Beschäftigungsdepression) als ein Arbeitstag von gleicher Zeitlänge in der Hausse. Wird die Hausse für die bisherige Beamtenbesetzung und die bisherige Arbeitszeit zu stark, so kann das Gleichgewicht auf eine doppelte Weise hergestellt werden. Entweder der Arbeitstag dehnt sich zwangsläufig aus, indem Überstunden gemacht werden, oder eine Erhöhung von  $K$ , der Abteilungskosten, stellt das Gleichgewicht wieder her: es werden neue Arbeitskräfte eingestellt. Die Formel stimmt also mit der Wirklichkeit überein. Es ergeben sich zusammen mit dem Pausenzuschlag (S. 81) mathematische Möglichkeiten, die Unter- und Überbeschäftigung scheinbar exakt zu bestimmen. Jedoch die Durchführung dieser Formeln wäre im vorliegenden Fall Spielerei, da der Praktiker auch ohne Formel es handgreiflich spürt, wenn eine zu große Spannung zwischen Arbeitspensum und Arbeitskraft entsteht.

#### 4. Durchführung eines schematischen Zahlenbeispiels.

Um das Rechnerische nicht hervortreten zu lassen, nehmen wir bei der Durchführung eines Zahlenbeispiels an, in der Wechselabteilung gäbe es nur zwei Arten von Stückleistungen, die Wechseldiskontierung und das Wechselinkasso. Die Kosten der Wechselabteilung seien 10 000.— Mk. Die Frequenz der Wechseldiskontierungen sei 1100, die

der Wechselinkassos sei 300 gewesen. Die Manipulationszeit betrage für eine Wechseldiskontierung 20 Minuten, für ein Wechselinkasso 10 Minuten. Dann betragen die Arbeits- und Materialkosten einer Wechselhereinnahme nach obiger Formel:

$$\frac{10\,000}{1100 \cdot 20 + 300 \cdot 10} \cdot 20 = \frac{10\,000}{25\,000} \cdot 20 = 0,4 \cdot 20 = 8.-.$$

Der Kostenfaktor ist 0,4. Also betragen die Kosten eines Wechselinkassos  $0,4 \cdot 10 = 4.-$ .

Probe:  $8 \cdot 1100 + 4 \cdot 300 = 10\,000$ .

Die Schwierigkeiten der Feststellung, welche Leistungen der einzelnen Abteilungen kalkulierbar, also Standardleistungen sind, sind abteilungsweise verschieden groß. Sie sind gering in der Giroabteilung: Giro-, Postscheck- und Abrechnungseingänge und -ausgänge. Sie sind unüberwindlich in der Depotabteilung wegen der Vielgestaltigkeit ihrer Leistungen. Zum Beispiel bei der Verlosungskontrolle können als Leistungen nur die herausgefundenen verlosteten Wertpapiere unter Berücksichtigung ihrer Stärke in den Depots angesehen werden. Nun ist aber die Arbeit der Verlosungskontrolle an verschiedenen Tagen verschieden „fruchtbar“, trotz der gleichen auf sie verwandten Arbeitszeit. Also ist die Ansetzung einer Manipulationszeit hier unmöglich. Aber auch hier ist die Depotabteilung (siehe S. 49) wohl nur eine Ausnahme. Im allgemeinen ist es möglich, für eine klar umrissene Stückleistung auch eine durchschnittliche Manipulationszeit festzustellen. Kurz wiederholt wäre das ganze Verfahren folgendermaßen:

1. Es werden alle Leistungen des Bankbetriebs, die im laufenden Geschäft vorkommen (Standardleistungen) festgestellt.

2. Wenn eine Leistung mehrere Abteilungen durchläuft, so wird untersucht, welche Abteilung für ihre Durchführung am wichtigsten ist.

3. An den Kosten dieser Abteilung nimmt die Stückleistung rechnungsmäßig teil, und zwar bestimmt sich ihr Kostenanteil nach einem Schlüssel, der eine Mischungsrechnung aus der Zahl der vorgekommenen Stückleistungen und aus der Manipulationszeit, also aus Stückzahl und aus Stückzeit, darstellt.

### 5. Die Mängel der Methode.

Die obige Formel ist nicht mathematisch notwendig, sondern es spielt ein kalkulatorisches Willkürmoment herein, eben die Annahme, die Manipulationszeit sei der beste Aufteilungsschlüssel.

#### a) Die Manipulationszeit als Schlüsselgröße.

Sie wäre richtig, wenn die Kosten nur in Arbeitskosten beständen. Sie nimmt aber nicht Rücksicht darauf, daß die Bankleistungen nicht nur mittels Gehaltsaufwand, sondern auch durch Verbrauch von



festem Kapital erzeugt werden. Das Geschäft der geschlossenen Depots z. B. macht kaum Arbeitskosten, sondern nur Abschreibungs- und Raumkosten. Bei der Aufteilung nach der Manipulationszeit erscheint dieses Geschäft als kostenfrei, obwohl seine besonderen Kosten, die Tresorabnutzung, in den Aufteilungskosten stecken und obwohl die geschlossenen Depots in Gestalt der Tresormieten einen Ertrag bringen.

Ferner können in einigen Geschäften Verluste vorkommen, wie etwa die Ersatzansprüche des Kunden bei Zins- und Verjährungsverlusten durch oberflächliche Verlosungskontrolle. Diese Verluste drücken sich in der Manipulationszeit nicht aus, ebensowenig wie das Risikomoment: Je stärkere Unterschiede bezüglich des Risikos unter den Leistungen einer Abteilung bestehen, um so ungenauer wird die Kalkulation. In der Wechselabteilung etwa steht das risikolose Wechselinkassogeschäft den riskanteren Geschäften der Wechseldiskontierung, der Diskontierung von offenen Buchforderungen, dem Akzeptgeschäft gegenüber. Unter diesen bestehen wieder Unterschiede, weil bei der Diskontierung offener Buchforderungen nur 50—70% beliehen werden, was den Risikofaktor für den Vorschußgeber vermindert, vor allem, wenn man dieses Geschäft bezüglich des allgemeinen Kreditrisikos mit dem Wechselgeschäft gleichstellt, indem der Vorschußnehmer sein Akzept gibt, das die Bank diskontiert. Diese Störungen vom Risiko her kann man ausschalten, wenn man die Risikokosten (seien es die Kosten des effektiv gewordenen oder, nach dynamisch vertiefter Anschauung, des potentiellen Risikos) aus der Kostensumme herausnimmt und sich klar ist, daß die Stückkosten dann nur Arbeits- und Materialkosten darstellen.

Darüber, daß auch die Materialkosten streng genommen nicht der Manipulationszeit proportional sind, kann man wohl hinwegsehen. Haarspalterei ist nirgendwo zu etwas nütze.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Manipulationszeit zwar kein vollkommener, aber praktisch brauchbarer Aufteilungsschlüssel ist, wenigstens bei der augenblicklichen Organisation der Bankbetriebe, die sich in der Hauptsache der Menschenarbeit bedient. Anders wird es, wenn die Maschinenarbeit in größerem Umfang Eingang in den Bankbetrieb findet. Besonders in der Übergangszeit der allmählichen Ablösung der Handarbeit durch die Maschinenarbeit wird die Kalkulation erschwert. Nach durchgeführter Umstellung wäre die Manipulationszeit als Aufteilungsschlüssel dann weiter richtig, wenn in allen Abteilungen sich ein ungefähr gleiches Mischungsverhältnis von Lohnkapital und Maschinenkapital herausbilden würde. Das ist nicht zu erwarten. In diesem Zeitpunkt müßte es sich herausstellen, ob die S. 38 u. geforderte Beweglichkeit des Kalkulationssystems tatsächlich

erreicht ist. Heute braucht man sich noch nicht den Kopf zu zerbrechen, wie die Kalkulation in einer „Maschinenbank“ aussehen wird. Jede Zeit findet, im Großen wie im Kleinen, die ihr angepaßte Technik. Es sei nur die allgemeine Tendenz angedeutet, daß die Bankbetriebskalkulation sich dann mehr der unmittelbaren Kostennormierung als der Kostenaufteilung mittels Schlüsselgrößen wird bedienen müssen.

b) Die Gesamt- oder Abteilungsmanipulationszeit als Aufteilungsschlüssel?

Die Hauptschwierigkeit bisher war, daß nicht jede Leistung von einer abgegrenzten Leistungsabteilung bewirkt wird (Leistungskuppelung). Eine andere Schwierigkeit besteht dann, wenn bei der Herstellung einer Leistung mehrere Abteilungen mitwirken müssen (Leistungsstreuung). Durch diese mangelnde Deckung von Abteilung und Leistung steht man vor der Zweifelsfrage, entweder nur die Manipulationszeit in der Abteilung, von deren Kosten man ausgeht, als Maßstab zu nehmen oder die Gesamtmanipulationszeit durch alle Abteilungen hindurch. Diese Schwierigkeit wird vermieden, wenn man, wie amerikanische Banken, von den Kosten der Gesamtunternehmung ausgeht und nicht, was zunächst als Vorteil erscheint und es teilweise auch ist, engere Kostendeckungskreise in den Abteilungen zu schaffen sucht. Die Abteilungsmanipulationszeit ist als Maßstab dann ziemlich richtig, wenn die Streuung über die Abteilungen hin für die verschiedenen Leistungsarten ungefähr gleichmäßig stark ist. Dies muß erfahrungsmäßig nachgeprüft werden.

Die Genauigkeit der Stücknachkalkulation nimmt ab, je mehr Ausnahmeleistungen, d. h. seltene oder über das Normale hinausgehende Leistungen, von den Standardleistungen als unkalkulierbar abgetrennt werden. Da die Standardleistungen rechnerisch die Kosten der Ausnahmeleistungen mittragen müssen, die Kalkulation der Ausnahmeleistungen in der Maßkalkulation (Methode II) aber möglich ist, so sind die Ergebnisse der Stücknach- und Maßkalkulation auch von dieser Seite her unvergleichbar.

## 6. Die Stücknachkalkulation als Unterlage einer Erfolgsvorkalkulation.

Die Stücknachkalkulation als reine Kostenrechnung kann eine Unterlage abgeben für eine Erfolgsvorkalkulation des einzelnen bestimmten Geschäfts. Denn man kennt im einzelnen Fall die Größe des Geschäfts, also den Umsatz und, da die Provision heute zumeist vom Umsatzbetrag berechnet wird und keine Stückprovision ist, folglich den Rohertrag. Zieht man die Kosten einer Stückleistung, die man aus der Stücknachkalkulation kennt, von dem Rohertrag des

Einzelgeschäftes ab, so ergibt sich dessen Reingewinn. Von hier aus läßt sich leicht feststellen, welche Mindestumsatzsumme man bei der einzelnen Stückleistung fordern muß, wenn nicht die Leistungskosten den Leistungsertrag auffressen sollen. Voraussetzung ist allerdings, daß man die Kosten der letztvergangenen Kalkulationsperiode als maßstäblich für die Gegenwart gelten läßt.

## **II. Maßkalkulation.**

### **1. Ihr Wesen als Normalkalkulation.**

Die Eigentümlichkeiten des Bankbetriebs sind: Flüssiges Leben, Unstete aller kalkulatorischen Verhältnisse, Konjunkturabhängigkeit, Kurzlebigkeit der Geschäfte und, in den meisten Geschäftszweigen, Bedeutungslosigkeit des einzelnen Geschäftsakts, kurz Dynamik statt Statik, Wechsel statt Stabilität. Trotzdem sei versucht, Normalkalkulationen für die Bankleistungen aufzustellen. Diese Normalkalkulationen sind zweierlei Art: 1. *divisionsnormal* durch spekulative Berücksichtigung der auf das Stück gerechnet verschiedenen hohen Leerlaufkosten in Depression und Hausse (Stückkostenschätzung) und 2. *einzelnormal* durch Zeitmessung (Maßkalkulation).

Die Maßkalkulation ist eine grobe Durchschnittsrechnung, die sich auf den Zeitverbrauch stützt, der bei einer Bankleistung normalerweise nötig wird und der durch Zeitstudien herausgefunden wird. Die Errechnung der Zeitkosten bedeutet natürlich nicht, daß jede Leistung nun etwa danach bezahlt werden soll, wieviel Zeitaufwand sie verursacht. Eine Gebühr etwa für die Beratung in der Kapitalanlage ist unmöglich. Derartige Leistungen sind als Vorspiel und Zugaben zu anderen Leistungen zu betrachten.

### **2. Der Begriff der Manipulation.**

Unter einer Manipulation ist zu verstehen eine Arbeitshandlung, die streng gegen andere Arbeitsvorgänge abgrenzbar ist, die einen notwendigen Bestandteil einer Bankleistung darstellt (subjektiv notwendig, je nach der Organisation), und die so häufig vorkommt, daß sie einen Gattungscharakter bekommen hat. Als Manipulation sind nicht nur Schreibarbeiten aufzufassen, sondern auch notwendige Gänge von einer Abteilung zur anderen, Telefongespräche usw. Auf diese Weise findet die Ökonomik des Gebäudes, welche in der Anordnung der Abteilungen oft keine Rücksicht nimmt auf ihre gegenseitige Verkehrsintensität und auf die Häufigkeit der Gänge, ihren kostmäßigen Ausdruck. Da die Bankarbeit in starkem Maße Schemaarbeit ist, so ist es berechtigt, eine Stückleistung, also einen durchgeführten Kundenauftrag, sich aus vielen Manipulationen zusammengesetzt zu denken, der, eine bestimmte Organisation vorausgesetzt, sich zwangs-

läufig in derselben Reihenfolge abspielen und näherungsweise immer ein gleiches Quantum Arbeitszeit und Formulare verbrauchen. Nur diese beiden stückbedingten Kosten sind Gegenstand der eigentlichen Maßkalkulation, nicht die fixen bzw. degressiven Kosten wie Licht, Abschreibungen usw. und nicht die umsatzbedingten Zinskosten. Arbeitszeit und Formularaufwand sind nämlich die einzigen Kosten, die mit dem Arbeitsvorgang unmittelbar etwas zu tun haben.

### 3. Das Verfahren bei der Maßkalkulation.

#### a) Organisationsschemata für die Durchführungswege typischer Kundenaufträge.

Die Maßkalkulation besteht darin, daß man den Wechsel, den Scheck usw. auf allen seinen Wegen durch den Betrieb begleitet, natürlich auch da, wo er nicht in natura mitgeht, wie bei Kontobuchungen. Man mißt die Zeit jedes einzelnen, noch so kleinen Arbeitsvorganges; die normale Grundzeit eines jeden Arbeitselementes ist die Zeit, die ein Angestellter von durchschnittlicher Leistungsfähigkeit bei normalen Verhältnissen unter Berücksichtigung aller Bewegungen gebraucht. Auch in der Industrie wird ein Arbeitsstück in 10 bis 20 Phasen zerlegt, die Zeit des einzelnen Arbeitsvorganges und danach der Akkordlohn berechnet. Zufälle, welche die normale Arbeitszeit erhöhen, und Momente, die sie herabsetzen, gibt es auch im Fabrikbetrieb. Man könnte sagen, im Bankbetrieb fehle die Zwangsläufigkeit, weniger in der Ineinanderschaltung der einzelnen Manipulationen als in der Arbeitsweise, den Bewegungen des Beamten, für den überdies nicht die Kontrolle der kontinuierlichen Arbeit bestände, wie sie in der Fabrik durch die Augenaufsicht des Meisters gegeben sei. Die Geschäfte im Bankbetrieb seien so individuell, daß sie sich einer kalkulatorischen Erfassung, welche Schematismus voraussetzt, entzögen. Dieser Einwand, daß der Bankbeamte eine zu große Freiheit bei der Ausführung seiner Arbeiten habe, wird immer weniger stichhaltig.

Was die Kalkulationsobjekte dieses Verfahrens anbelangt, so ist jeder mögliche Kundenauftrag als Ausgangspunkt eines Schemas aufzustellen, das in seinem Verlauf alle, auch die kleinsten Manipulationen aller Abteilungen zeigt, die im Normalfalle bei der Durchführung tätig werden. Diese Organisationsstudien sind in sehr spezialisierten Orderdurchführungswegen zeichnerisch darzustellen. Am Rande dieser Skizzen befinden sich drei Rubriken:

1. Minuten pro Manipulation.
2. Gehaltsgruppe.
3. Formularaufwand in Pfennigen.

Große Manipulationen, die man nicht insgesamt auf Zeit bewerten kann, sind in Sonderschemata zu zerlegen, die mit ihrem Ergebnis in

das Hauptschema einzusetzen sind. Ausgangspunkte dieser Organisationsschemata sind etwa:

Überweisungs- (Giro, Abrechnung, Postscheck, Übertrag, Vergütung), Effektenkaufs-, Effektenverkaufs-, Devisenkauf- und -verkaufs-, Wechselinkasso-, Wechseldiskontierungsorder usw. Die Zeitstudien füllen die Schemata mit Zahlen aus, die am Rande ausgeworfen und zur Gesamtzeit bzw. dem Gesamtformularaufwand addiert werden. Man wird, kalkulatorisch gewissenhaft, viele Manipulationen rechnen, die sich im Betrieb allmählich abschleifen, bis durch die Nachlässigkeit einmal Verluste entstehen (etwa Unterschriftsprüfung von Schecks). Diese zu große Genauigkeit verschlechtert die Kostenrechnung nicht, sondern sie ist ein Ausgleich dafür, daß man in der Praxis manche Manipulationen wegen allzugroßer Geringfügigkeit wahrscheinlich nicht rechnen wird.

#### b) Das Problem eines Mittelwertes bei den persönlichen Kosten.

Bei der Festsetzung eines durchschnittlichen Gehaltssatzes besteht eine doppelte Schwierigkeit:

1. Beamte, die qualitativ gleiche Arbeit leisten, werden verschieden bezahlt.

2. Beamte, die quantitativ verschiedene Arbeit leisten, werden gleich bezahlt.

Zu 1. a) Frauen werden tarifmäßig 10% geringer bezahlt, obwohl sie nicht immer weniger leisten. Die verschiedenartige Schichtung von männlichen und weiblichen Angestellten erschwert die Kalkulation nicht sehr, da es einige Abteilungen gibt, in denen Frauenarbeit vorherrscht, für deren Manipulationen man also allgemein niedrigere Gehaltsdurchschnitte rechnen kann. Solche Abteilungen sind: Wechsel-, Hauptbuch-, Giro-, Personalabteilung. Im Gegensatz zu ihnen stehen Korrespondenz- und Devisenabteilung.

b) Der Soziallohn im Bankgewerbe, d. h. die Bezahlung nach Familienverhältnissen, Dienstalder und Ortsteuerung, bedeutet kalkulatorisch, daß die Beziehung zwischen Lohn und Leistung zerrissen wird.

c) Dort, wo Lehrlinge wirklich ausgebildet, nicht nur angelehrt werden, ist Lehrlingsarbeit, auch wenn sie die Verrichtungen von Vollbeamten versieht, nicht billiger als Beamtenarbeit. Dem Gehaltsunterschied stehen gegenüber das langsamere und wenig genaue Arbeiten und die Beanspruchung der unterweisenden Beamten. Immerhin ist es möglich, daß Lehrlinge, wo sie systematisch gezüchtet werden, die durchschnittlichen Gehaltskosten herunterziehen.

Sollen in diesen Fällen die Effektivkosten oder die Normalkosten angesetzt werden? Die einfachsten Normalkosten findet man durch Teilung der gezahlten Gehaltssummen durch die Zahl der insgesamt geleisteten Arbeitsstunden. Das ist allzu grob. Für jede Arbeitsart ist vielmehr ein Durchschnittsgehalt festzusetzen, das der Beamtenqualität entspricht, die diese Arbeit normalerweise zu leisten hat. Die Scheidung könnte etwa sein:

Prokuristen-, banktechnische (Gehaltsgruppe 3), Schema- (Gehaltsgruppe 1 und 2), Lehrlings- und Laufjungenarbeit. Für diese Scheidung ist in den Versuchsformularen, die den Durchführungsweg eines Auftrags verfolgen, neben die Zeitspalte und die Spalte der Sachkosten eine Spalte der Gehaltsgruppen einzufügen.

#### c) Die Messung von sachlichen Kosten.

Die Maßkalkulation ist nicht nur Zeitmessung. Die Sachkosten, die in ihren Bereich fallen, sind Formularaufwand und Maschinenkosten. Fehlgeschriebene Formulare sind schätzungsweise zu berücksichtigen: Theoretischer Sollverbrauch plus Schätzungsfehlverbrauch gleich kalkulatorischer Istverbrauch.

Bei den Kosten der Buchungsmaschinen kann man die Abhängigkeit der Lebensdauer von der Inanspruchnahme nicht berücksichtigen. Der Sachaufwand einer Maschinenbuchung ist nur durchschnittlich bestimmbar. Das sehr grobe Verfahren wäre etwa so: Eine Maschine hält erfahrungsgemäß 10 Jahre. Normalbeschäftigung bedeutet 100 Buchungen am Tag, also 30 000 im Jahr und 300 000 während der Lebenszeit der Maschine. Die Maschine kostet 5000.—. Erfahrungsgemäß laufen im Jahre 400.— Reparaturkosten auf, also 4000.— insgesamt. Die sachlichen Kosten einer Buchung sind dann  $9000.— : 300\ 000 = 0,03$  Mk.

#### d) Die Vorteile des Messungsverfahrens gegenüber den Divisionsmethoden.

1. Es brauchen weder unbedingt bezahlte, noch häufig vorkommende Standardleistungen zu sein, die maßkalkuliert werden; auch kleine Nebenleistungen oder durch eine zeitweilige Lage hervorgerufene Leistungen, wie bei der „Geldknappheit“ Sommer 1923 die Ausstellung von bestätigten Reichsbankschecks gegen „Schecks auf uns“, können maßkalkuliert werden.

2. Da die Zeitmessungen beliebig von einer Abteilung zur anderen springen können, so ist die Maßkalkulation von der Abteilungsgliederung, welche die Stücknachkalkulation so sehr erschwert, unabhängig. Darum ist die Maßkalkulation auch in kleinen Banken, wo die Abteilungen und Funktionen gemischt sind, wo „durchbedient“

wird, möglich. Sie erfordert keine weitgehende Arbeitsteilung wie die Stückkostenschätzung, so daß man sagen kann, die Divisionsmethoden (I und III) eignen sich vornehmlich für Großbanken, das Messungsverfahren auch für Kleinbanken.

3. Die Maßkalkulation führt sehr schön das gänzliche Fehlen eines Zusammenhangs zwischen Arbeitsumfang und Arbeitsobjekt, zwischen Kosten und Ertrag im Bankbetrieb vor Augen. Bei den meisten industriellen Erzeugnissen findet sich eine größere Arbeitsmenge unter sonst gleichen Bedingungen in einem höheren Produktwert wieder. Dies ist nicht nach der Marx'schen Arbeitswerttheorie als Vergleich zwischen verschiedenen Produkten gedacht, sondern als Vergleich verschiedener Arbeitsmengen am selben Produkt. Im Bankbetrieb dagegen macht ein kleiner Auftrag dieselben Kosten wie ein Großauftrag, soweit die Kosten Arbeits- und Materialkosten, nicht Zins- und Risikokosten sind (Größendegression). In der Sprache der Warenkalkulation: Die Bankspesen sind Stückspesen, keine Wertspesen. Ich fasse allerdings jeden Auftrag als Ausführungseinheit auf und sehe z. B. davon ab, daß man bei großen Wertpapierkommissionen „zusammenkaufen“ muß. In diesem Fall macht natürlich ein Auftrag von 100 000.— nom. doch mehr Kosten als ein Auftrag von 1000.— nom. Doch ließe sich das bei der Einführung von Stückgebühren in die Praxis leicht berücksichtigen.

#### 4. Betriebs- oder Isolierverfahren?

Unter dem Betriebsverfahren verstehe ich die Vornahme der Zeitmessungen bei der Durchführung von wirklichen Kundenaufträgen im Betrieb, unter dem Isolierverfahren die Vornahme der Zeitmessungen an besonderen, nach dem Gesichtspunkt der Durchschnittlichkeit ausgewählten Versuchsbeamten unter Isolierung der einzelnen Manipulationen und unter Herstellung normaler Verhältnisse. Nach dem letzteren, an Psychotechnik erinnernden Verfahren wird auf 100 Manipulationen (siehe die amerikanische Bank Wegbrods!) kalkuliert. Allerdings gleichen sich bei einer solchen Wiederholung die Ungleichartigkeiten der Einzelausführung aus; aber andererseits ist der Versuchsbeamte etwa von der zehnfachen Wiederholung an auf die Arbeit so eingespielt, daß er sie schneller als normal erledigt. Für das Betriebsverfahren sprechen ferner folgende Gesichtspunkte:

1. Es ist billiger.
2. Haarscharfe Stoppuhrmessungen sind für den Bankbetrieb Spielerei. Es kommt nicht auf Sekunden an; denn:
  - a) Das Arbeitstempo jedes Versuchsbeamten wird anders sein.
  - b) Bei nicht voller Beschäftigung wird das Arbeitstempo nicht durch die Arbeitslust und Arbeitsfähigkeit des Beamten bestimmt, sondern durch die vorliegende Arbeitsmenge.

c) Der Hauptwert der Manipulationszeit liegt in ihrer Verwendung als Aufteilungsschlüssel, nicht in der Erkenntnis des absoluten Zeitverbrauchs.

3. Nur bei dem Betriebsverfahren besteht die Sicherheit, daß man auch Arbeiten erfaßt, die nicht bei jedem Geschäftsvorfall vorkommen.

Am besten verlegt man die Zeitmessungen grundsätzlich in den Betrieb und führt nur dann zur Nachprüfung ein isoliertes Experiment durch, wenn man den Verdacht hat, daß ein Beamter in falschem Ehrgeiz sein Arbeitstempo künstlich auf Kontrolle eingestellt hat.

### 5. Die Kosten der Zeitmessung.

Sie lassen sich kaum vermindern, wenn man die Zeit für gewisse Normalmanipulationen, wie eine Buchung, eine Aufgabe ein für allemal berechnet, damit die Kalkulation der Einzelleistungen, bei denen jene Standardarbeiten vorkommen, vereinfacht wird. Denn jene „Normalien“ sind doch wieder zu spezialisieren, wenn die Kalkulation genau sein soll. Etwa die Buchung ist wieder zu zerlegen in

1. Primanota-,
  - a) Kassen-,
  - b) Effekten-,
  - c) allgemeine Primanotabuchung;
2. Reskontro-,
3. Kontokorrent-,
4. Depotbuchung.

Oder die Aufgabe ist zu zerlegen in Mark-, Devisen- und Effektenaufgabe. Mit dieser Spezialisierung kommt man aber schon wieder bei dem Einzelfall an. Da es außer Buchung und Aufgabe kaum Standardarbeiten gibt, oder, falls doch, so nicht von gleicher Arbeitsquantität, wie Kopierung, Kontrolle durch Vergleich, Kollationierung, Abstimmung, so ist jene Vereinfachung abzulehnen.

Wertvoller ist es, daß wir letzten Endes nicht mit den einzelnen banktechnischen Handlungen kalkulieren, sondern mit abstrakten Zusammenfassungen solcher Handlungen, die die Bedingungen der Gleichartigkeit und der Kostengleichheit erfüllen. Bei der ersten Anwendung der Kalkulationsverfahren allerdings muß man mit den einzelnen Handlungen kalkulieren, aus dem einfachen Grund, weil das Vorliegen der Kostengleichheit ja erst erwiesen werden muß. Stellt sich dann aber etwa heraus, daß der Arbeits- und Materialaufwand bei Vermehrung des Effektendepots, bei seiner Verminderung und vielleicht bei der Abtrennung von Zinsscheinen gleich ist (der Aufwand besteht in allen Fällen in Verbuchung, Manipulation mit den Effekten und Kundenmitteilung), so abstrahiert man jetzt aus jenen Arbeiten den Begriff der Depotveränderung und kalkuliert auf diese.



### 6. Verwendungsmöglichkeiten der Maßkalkulation.

a) Man betrachtet sie als Selbstzweck und begnügt sich mit ihren Ergebnissen (Vorkalkulation).

b) Ein je nach dem Beschäftigungsgrad geschätzter Pausenzuschlag nähert die Manipulationskosten an die gesamten unmittelbaren Kosten an (Vorkalkulation).

c) Durch eine schätzungsweise Aufteilung der mittelbaren Unkosten auf die Leistungen versucht man, jenen Kostenausschnitt von 1 und 2 zu einem Gesamtkostenbild zu machen (Vor- und Nachkalkulation gemischt).

d) Diese zweifelhafte Wahrscheinlichkeit von 3, daß die addierten Einzelkosten gleich den Gesamtkosten sind, macht man zur Gewißheit, indem man nach amerikanischem Muster von den Gesamtkosten ausgeht und die Manipulationszeit nur als Aufteilungsschlüssel verwendet, ähnlich der Stücknachkalkulation (Nachkalkulation mit einem vorkalkulatorisch gefundenen Aufteilungsschlüssel).

Zu a) Der Wert der Maßkalkulation als Selbstzweck ist begrenzt.

1. Die Geldkosten jeder Arbeitsstunde sind nicht einmal bei demselben Beamten gleich: Überstunden werden höher bezahlt. Das kann man höchstens durch eine geringe Erhöhung der Kosten einer Normalstunde berücksichtigen, nicht durch Aufstellung zweier Kalkulationen, eine für die gewöhnliche Arbeitszeit und eine für die Überzeit.

2. Die Annahme einer normal-notwendigen statt der zufälligen individuellen Arbeitszeit ist wirklichkeitsfremd. Es gibt nur eine begrenzte Anzahl banktechnisch gebildeter Kräfte, welche sachkundig und schnell arbeiten. Also nur in der Depression sind die wichtigeren Posten mit ausgebildeten Leuten besetzt, was trotz höherer Bezahlung geringere Kosten pro Stück bedeutet. In der Hausse wird die Normalarbeitszeit durch Heranziehung Ungelernter, welche langsam und, zunächst, fehlerhaft arbeiten, höher. In der Inflationszeit wurden die Kosten der Beschwerden so hoch, daß es sich lohnte, sie durch Einrichtung eines Reklamationsbureaus fix zu machen. Das ist natürlich nur dann wirtschaftlich, wenn man mit Sicherheit eine große Anzahl von Beschwerden erwarten kann.

Neben diesem Gegensatz der Gelernten und der Ungelernten steht der des Beamten alten Stils, der langsam aber zuverlässig arbeitet, und des jungen Beamten mit schneller, aber oberflächlicher Arbeitsweise, der möglicherweise obendrein seine privaten Spekulationen in der Arbeitszeit abwickelt.

Wegen der Verschiedenheit des Personals gibt es also keine „Normalarbeitszeit“. Dummheit, Trägheit und Leichtfertigkeit können die genauesten Normalberechnungen über den Haufen werfen. Eine Annäherung an die Effektivkosten läßt sich erreichen, wenn man

mittels Zeitmessung eine Vielheit von Beamtenleistungen beobachtet und aus ihnen das arithmetische Mittel zieht.

3. Unter Vernachlässigung der Gesichtspunkte der Betriebssicherheit, der Vertrauenswürdigkeit der Beamten und der sachgemäßen Erledigung der Arbeiten läßt sich durch flüchtige Personalauslese das Durchschnittsgehalt herunterdrücken. Im ganzen wird die Gewinnaussicht der Bank dadurch schlechter. Der bedingte Wert der Maßkalkulation zeigt sich aber darin, daß sie in diesem Fall eine Verbilligung ausweist. Denn sie erfaßt nur die Kosten der direkten Arbeit, aber nicht den nachkommenden Zufallsaufwand, der sich nicht in meßbaren Manipulationen zeigt, wie Differenzen, Reklamationen, Abstimmungen. Der Mangel der Maßkalkulation liegt eben darin, daß sie tadelloses Arbeiten aller Abteilungen, also ganz normalen Ablauf der Arbeit, voraussetzt. Wollte man die Qualität des Angestelltendurchschnitts durch eine „Mehrzeit“ berücksichtigen, so bliebe man im Bereich der Schätzung, die man nicht Kalkulation nennen kann.

4. Außerdem ist derselbe Mensch ganz verschiedener Arbeitsgeschwindigkeit fähig. Es bestehen große Zeitunterschiede für die Leistung in der Baisse und in der Hausse; in der Hausse wieder zwischen der durchschnittlichen Geschwindigkeit des Tages und der gesteigerten Arbeitsintensität, wenn gegen Abend „zum Spurt“ angesetzt wird.

5. Neben diesen subjektiv bedingten Zeitdifferenzen steht die objektiv bedingte, daß Kunden durch mangelhafte oder direkt falsche Angaben Mehrarbeit verursachen. Bei Überweisungsaufträgen fehlt etwa die Angabe des Kontoführers des Begünstigten. Mehrarbeit: Nachsehen des Giro- und Postscheckverzeichnisses, möglicherweise telephonische Rückfrage beim Kunden. Ist der Kontoführer angegeben, so bedeutet die Ausschreibung des Zwischenschecks für den Korrespondenten nur einen Bruchteil der Arbeit wie im obigen Fall. Oder es fehlt die Angabe des Begünstigten. Mehrarbeit der empfangenden Bank: Mitteilung an die vermittelnde Bank, sie hätte ohne nähere Angaben keine Verwendung für den Betrag. Mehrarbeit für die vermittelnde Bank: Nachsehen des Kundenauftrages in der Registratur, telephonische Rückfrage beim Kunden.

Um solchen, vom Kunden verschuldeten Zeitverbrauch in die Normalzeit einzubeziehen, ist zu schätzen, bei welchem Prozentsatz von Kundenaufträgen wichtige Angaben fehlen; der Mehrverbrauch an Arbeitszeit ist dann zu verteilen.

Doch machen alle jene Ungenauigkeiten der Maßkalkulation bezüglich des Zeitverbrauchs wie auch des Gehaltssatzes nicht viel aus gegenüber ihrem Grundfehler, daß sie nämlich von der Zeit pro Stückleistung

ausgeht, daß man aber gar nicht sicher ist, daß die addierten Zeiten der von einem Angestellten ausgeführten Stückleistungen gleich seiner Gesamtarbeitszeit sind, für die er bezahlt wird. Je nach der Depressionsstärke hängt also bei dieser Methode, die nur die Arbeitskosten pro Stück im allergünstigsten Falle wiedergibt, ein Teil der Arbeitskosten in der Luft. Das bewirkt, daß die Maßkalkulation, wenigstens soweit sie als Zeitmessungsverfahren die persönlichen Kosten einer Stückleistung zu errechnen sucht, weniger wichtig ist in ihren absoluten Ergebnissen denn als relatives Maß, nämlich als Aufteilungsschlüssel für die Gesamtunkosten bei der Stücknachkalkulation und für die mittelbaren Unkosten bei der Stückkostenschätzung.

6. Nicht nur der Zeit-, auch der Formularaufwand steht nicht genau fest. Die Kosten können aus Zufall, nicht aus dem Wert der betreffenden Leistung heraus, verschieden sein. Die Primanota eines Großbankbetriebs z. B. kann eng beschrieben sein, so daß sich 50 Buchungen in die Kosten eines Primanotenformulars teilen. Es ist aber auch möglich, daß nur ein Posten auf einem Bogen steht. Der Formularaufwand in der Korrespondenz ist verschieden je nach der Zahl der Aufgaben, die auf einem Formular vereinigt werden. Es besteht meist der Grundsatz möglichst rascher Durchgabe der Post durch den Kontrolleur. Im allgemeinen werden große Kunden relativ geringeren Formularverbrauch verursachen wie kleine Kunden (Sonderfall der Größendegression).

Zu b) Der Pausenzuschlag ist der Durchschnittszuschlag für Unterbeschäftigung; er ist der Willkür unterworfen. Soll die Maßkalkulation Unterlage der Gebührenpolitik werden, so besteht die Gefahr, daß der Pausenzuschlag aus preispolitischen Gründen zu hoch bemessen wird. Außerdem kann der Kunde gerade in der Baisse, der Zeit der höchsten Unterbeschäftigung, also des größten Pausenzuschlags, hohe Gebühren am wenigsten tragen.

Das Wesen des Pausenzuschlags besteht nicht etwa darin, daß die subjektiven Übergangspausen von einer Manipulation zur anderen berücksichtigt werden; das geschieht schon bei der Zeitmessung. Vielmehr soll die Unterbeschäftigung erfaßt werden, also die objektiv bedingte Übergangspause von einer Leistung zur anderen. Es fehlt an jedem objektiven Maßstab für den wechselnden Pausenzuschlag, wenn die Maßkalkulation Vorkalkulation bleiben soll. Ein genauer Maßstab wäre

$$\text{Pausenzuschlag pro Stückleistung:} = \frac{\text{Gesamtarbeitszeit} \cdot \text{Frequenz} \times \text{Manipulationszeit}}{\text{Frequenz}}$$

Diese Formel ist nur anwendbar für einseitig beschäftigte Beamte. Rechnet man nach ihr, so kommt man in der Wirkung auf eine Stücknachkalkulation heraus. Man könnte dann direkt auf die Effektiv-

kosten jeder Leistung kalkulieren, anstatt den schwierigen Umweg über die normalen Zeitkosten zu machen.

Zu 3. Das Verfahren, die indirekten Unkosten auf die direkten Maßkosten zuzuschlagen, nähert die Maßkosten an die wirklichen Kosten an. Als Aufteilungsschlüssel hätte wieder die Manipulationszeit zu dienen. Dieses Verfahren vermindert den Umfang der Zeitmessung, indem etwa für das Öffnen, Stempeln, Sortieren, Expedieren der Post keine Zeitstudien mehr angesetzt zu werden brauchten, sondern die Expeditionskosten u. a. in ihrer Gesamtheit mittels der Manipulationszeit auf die Leistungen aufgeteilt würden (Leistungszahl- statt Leistungsartkalkulation). Man könnte die Kosten der Oberbeamten in die Zuschlagssumme stecken; denn man kann schlecht die Unterschrift eines Direktors auf Zeit kalkulieren. Hüten muß man sich, Kosten doppelt zu rechnen. Z. B. beim Inkasso innerhalb des Ortes durch eigene Kassenboten ist der dazu nötige Gang schon mit der durchschnittlichen Zeit und mit dem durchschnittlichen Botengehalt bewertet. Setzt man das Botengehalt voll in die Zuschlagssumme ein, so liegt eine Doppelberechnung vor.

Zu 4. Die bisherigen Verfahren gingen aus von den Kosten der Manipulationsstunde, soweit sie persönlicher Natur sind. Nach der amerikanischen, für dortige Verhältnisse besten Methode, geht man aus von den Gesamtkosten persönlicher und sachlicher Natur und verteilt diese mittelbaren und unmittelbaren Kosten auf die Zahl der Manipulationsstunden. Hierunter ist jetzt aber zu verstehen die Zeitsumme, die sich ergibt, wenn man die Manipulationszeit einer jeden Leistung mit der Häufigkeit der Leistungen multipliziert. Das Verfahren ist dasselbe, das wir in der Stücknachkalkulation anwandten, nur, daß dort von den Kosten einer jeden Abteilung und den Abteilungsleistungen ausgegangen wird, hier dagegen von den Gesamtkosten und den Gesamtleistungen. Abgesehen davon, daß auch hier die Zeitbasis als Aufteilungsschlüssel für die mittel- wie unmittelbaren Kosten verwandt wird, ist es sehr zweifelhaft, ob dieses Verfahren bei den deutschen Banken mit ihrer Unzahl von Leistungsarten anwendbar ist.

### III. Stückkostenschätzung.

#### 1. Grundlagen.

a) Die dynamische Natur der Stückkosten im Bankbetrieb.

Nach der Maßkalkulation könnten die Stückkosten einer Bankleistung als statisch bestimmte Größen erscheinen. Man kann aber niemals sagen, die Kosten einer Scheckziehung und ähnliches sind zu allen Zeiten so und so hoch. Vielmehr hängen die Stückkosten von zwei

wechselnden Faktoren ab, nämlich von dem Beschäftigungsgrad, auf den die Bank eingestellt ist und dem Beschäftigungsgrad, wie er sich tatsächlich entwickelt hat. Dieser dynamische Charakter der Kosten, der darin besteht, daß die Kosten in der Gesamtheit zum Teil fix und daher variabel sind, wenn man sie auf das Stück bezieht, gilt für den Bankbetrieb in verstärktem Maße:

1. Der Konjunkturwechsel, die Grundursache, ist im Bankbetrieb stärker, da die kürzeren Börsenhaussen hineinspielen.

2. Bankleistungen können weder auf Vorrat gekauft, noch auf Vorrat erzeugt werden. Bei einsetzender Baisse können die Banken also nicht wie Industriebetriebe den Beschäftigungsgrad durch Aufarbeiten der Aufträge aus der Hausse verbessern, noch können sie bei einsetzender Hausse den anschwellenden Bedarf zunächst mit dem Vorrat, der in der Baisse auf Lager gearbeitet ist, befriedigen. Die Bank trifft vielmehr der Konjunkturumschwung mit voller Schärfe.

3. Die Lohnkosten im Fabrikbetrieb sind proportional, im Bankbetrieb aber fix, oder zum mindesten proportional mit einer starken Trägheitstendenz. Die Gehaltskosten sind zwar nicht völlig fix, aber es ist fraglich, ob bei schwacher Depression, deren Dauer außerdem nicht bekannt ist, Beamtenentlassungen wirtschaftlich sind.

a) Vielleicht hat man in kurzer Zeit wieder die Einarbeitungskosten zu tragen.

b) Jede andere Zusammenlegung als 1 : 2 oder allenfalls 2 : 3 greift in die Organisation der wagerechten Arbeitsteilung (Loren nach Kundenanfangsbuchstaben) ein.

c) Die Kündigungsfristen wirken so, daß die Änderung der Beamtenbesetzung vielleicht erst einsetzt, wenn die Konjunktur schon wieder gewechselt hat.

Diesen Gründen, welche die Elastizität des Bankbetriebs gegenüber den Konjunkturschwankungen ungünstig beeinflussen, steht allerdings die Tatsache gegenüber, daß das Anlagekapital, im Fabrikbetrieb der stärkste fixe Kostenteil, im Bankbetrieb von minderer Bedeutung ist. Aber auch dies stimmt nur im Augenblick, wo die Handarbeit im Bankbetrieb noch überwiegt und wo größere sich erst in Zukunft lohnende Kapitalanlagen in einem zusammenhängenden Maschinensystem durch die Kapitalknappheit erschwert werden.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Banken die Arbeitskräfte nicht proportional der jeweiligen Geschäftslage halten können, sondern jederzeit auf Höchstbeschäftigung eingestellt sein müssen. Die Sprünge in dem Arbeitspensum können nicht durch intensivere Arbeit und längere Arbeitszeit allein überwunden werden.

b) Möglichkeiten zur Bewältigung der maximalen  
Arbeitsmenge in der Hausse.

Nehmen wir an, die durchschnittliche Arbeitsmenge in einer Abteilung verhalte sich zu dem Maximum (etwa in der Buchhaltung zur Zeit der Bilanz, der Kasse an den Vierteljahrsterminen, der Korrespondenz bei den kleinen Konjunkturschwankungen des Jahres in normalen Zeiten) wie 1 : 2, so kann die Mehrarbeit auf 5 Wegen bestritten werden:

1. Durch Überstunden, etwa 12 statt 8 Stunden, also 50% der Mehrarbeit, gleiche Arbeitsintensität vorausgesetzt.

2. 10% durch Verschieben von Abstimmungsarbeiten usw. in die spätere stille Zeit.

3. 10% durch Hilfskräfte, die in anderen Abteilungen verfügbar sind; dies aber nur dann, wenn die Mehrarbeit nicht bei allen Abteilungen zugleich notwendig wird. Von dieser Möglichkeit der „Truppenverschiebung“ zwischen den Abteilungen wird heute kaum Gebrauch gemacht. Die Schematisierung fördert und hemmt zugleich diese Möglichkeit:

a) Sie hemmt: Der Bankbeamte neuen Stils ist nur die Arbeit seiner Abteilung gewohnt.

b) Sie fördert: Die Arbeit anderer Abteilungen ist wegen der Schematisierung leicht zu erlernen.

4. Weitere 10% der Überarbeit werden von Hilfskräften geleistet, die nur für die Zeit der Hausse eingestellt werden (Bankbetriebliche Reservearmee).

5. Der Rest, 20%, ist nur dadurch zu leisten, daß in arbeitsnormalen Zeiten die Beamtenschaft um  $\frac{1}{5}$  über der an sich notwendigen Besetzung gehalten wird. Sie muß so hoch gehalten werden, daß sie der stärksten voraussehbaren Arbeitsbelastung gewachsen ist (Einstellung auf den Höchstbedarf).

c) Die Doppelnatur der Degressionserscheinungen im  
Bankbetrieb.

Es gibt im Bankbetrieb zwei Degressionstendenzen, die Seite 8 und 67 o. schon angedeutet wurden. Es ist die Degression für eine Stückleistung im Gesamtprozeß des Betriebs, für die die obigen Ausführungen den Hintergrund schaffen sollten, und die Degression der Leistungseinheit für einen einzelnen Auftrag.

1. **Beschäftigungsdegression.** Sie tritt ein bei gegebener Beamtenzahl mit der Zunahme der Zahl der Stückumsätze. Sie geht bis zum Punkt des Arbeitsmaximums, ist also nicht unbegrenzt und ist verursacht durch bessere Ausnutzung der Arbeitskraft und des Betriebes, der sich mit zunehmender Beschäftigung dem Kostenoptimum nähert.

2. **Größendegression.** Sie ist abhängig von der Höhe des einzelnen Umsatzes. Sie ist theoretisch unbegrenzt und ist bedingt durch die Gleichheit der Unkosten für eine Stückleistung, ganz gleich, wie viele Leistungseinheiten diese in sich schließt (vgl. Seite 66). Die Größendegression ist nicht eindeutig. Im Effektenkommissionsgeschäft z. B. gibt es zwei Spielarten:

1. Größendegression wegen verschiedener Kurshöhe (Kauf von 1000.— Jagdfeld und 1000.— Harpener).

2. Größendegression wegen verschiedener Auftragsmengen (Kauf von 1000.— oder 20 000.— desselben Papiers).

Im Wechselgeschäft gibt es ebenfalls zwei Ursachen der Größendegression: Verschieden hoher Wechselbetrag und verschieden lange Laufzeit des Wechsels.

Innerlich besteht zwischen der Beschäftigungsdegression und der Größendegression ein so starker Unterschied, daß man nicht, wie Isaac, diese beiden wesensfremden Erscheinungen als „Degression“ schlechthin kennzeichnen kann. Die Beschäftigungsdegression ist eine Erscheinung des ganzen Betriebs, die Größendegression nur des einzelnen Auftrags. Aus der Größendegression wird die Vorliebe der Banken für große Kunden und die besseren Bedingungen, die ihnen, auch bei gleicher Sicherheit, gewährt werden, sowie das Bestreben, die kleinen Kunden den Sparkassen, Genossenschaften, Volksbanken zuzuschieben, auch kostenmäßig verständlich.

Jene beiden Degressionsarten kann man kennzeichnen als Betriebs- und Größen-, Stück- und Umsatz-, Industrie- und Bank-, Quantitäts- und Qualitätsdegression, als Degression aus dem Beschäftigungsgrad und als Degression aus der Art des Kundenkreises. Im folgenden bleibt die Größendegression, obwohl bezeichnend für den Bankbetrieb, außer acht zugunsten der Beschäftigungsdegression. Die folgende Untersuchung hat den Zweck, Unterlagen für die Kalkulation der wechselnden Kostenlagerung auf verschiedenen Beschäftigungsstufen und damit die Möglichkeit zu schaffen, nach Erkennung des Kostenoptimums seine Erreichung sich bewußt als Ziel zu stecken (vgl. Seite 28f.). Das kostenmäßige Optimum im Bankbetrieb ist eine leichte Hausse. Die Intensität der Beschäftigung darf noch nicht so stark Hausse sein, daß der Betrieb durch Überstunden und hastiges Arbeiten in die Progression kommt, aber nicht mehr so stark Baisse, daß die Angestellten nicht voll beschäftigt sind. Der fixe und quasi-fixe Charakter mancher Unkosten bewirkt, daß nicht jede weitere Leistung neue proportionale Kosten macht, daß also der proportionale Satz sehr gering ist. Diese Kostendynamik kann nur durch kühne Schätzungen veranschlagt werden, und zwar nicht für die ganze Unternehmung, sondern abteilungsweise.

## 2. Das Verfahren bei der Stückkostenschätzung.

Mit dem Begriff des Kalkulierens verbindet man die Vorstellung des Operierens mit greif- und meßbaren Größen, also die Vorstellung des Exakten. Darum nenne ich den folgenden Versuch, die Beschäftigungsgrade mit ihren verschiedenen Kosten im Vorhinein festzustellen, nicht Kalkulation, sondern „Schätzung“.

### a) Gesonderte Kalkulationen für jede Beschäftigungsstufe.

Für jede Abteilung werden eine Anzahl Beschäftigungsspannen von der stärksten Unter- bis zur stärksten Überbeschäftigung aufgestellt. Die Beschäftigung ist zu messen an der Zahl der Stückleistungen, die entsprechend der Konjunktur pro Tag von der Kundschaft verlangt werden. Ein genauer Kenner der Abteilung, etwa der Abteilungsleiter, schätzt, wie stark unter Berücksichtigung der Organisation und der Arbeitskraft der Beamten die Beamtenbesetzung in seiner Abteilung bei dem jeweiligen Beschäftigungsgrad sein muß. Er zerlegt in Anlehnung an die Maßkalkulation jede Leistung in typische Manipulationen. Der Gesichtspunkt des Kalkulators ist nun der: Wie schwanken die Stückkosten auf den einzelnen Beschäftigungsstufen, und zwar unter der Voraussetzung, daß der Betriebsumfang sofort an die veränderte Beschäftigung angepaßt wird, soweit das arbeitstechnisch möglich ist? Der Kalkulator richtet also seine Aufmerksamkeit darauf, wieviele Beamte bei der jeweiligen Beschäftigung für die Ausführung der einzelnen Manipulationen nötig sind, welche Manipulationsarten ein Beamter bei Unterbeschäftigung etwa zusammen erledigen kann und wie sich der fixe Charakter vieler Bankunkosten bei schwankender Beschäftigung auswirkt. Er beginnt seine Kostenüberlegungen auf der untersten Stufe der Beschäftigung und schreitet stufenweise nach oben hin fort. Er besieht sich genau die Arbeit des einzelnen Beamten und stellt sie im Geist in die Arbeitsumgebung hinein, um nicht bei seinem fiktiven Erwägungen zu falschen Schlüssen zu kommen. Er überlegt so: Dieser Beamte kann von den ihm aufgetragenen Arbeitshandlungen etwa bis 100 am Tag ausführen. Bis zum Beschäftigungsgrad 100 sind also die Kosten jener Arbeitshandlungen konstant, auf das Stück gerechnet folglich degressiv. Bei Überschreitung dieser Leistungszahl wird eine neue Arbeitskraft nötig, die zunächst gar nicht vollbeschäftigt ist. Es tritt eine sprunghafte Progression der Gesamtkosten wie der Stückkosten ein. Eine Leistung besteht nun aus sehr vielen Arbeitshandlungen, von denen jede besondere Progressionspunkte hat. Dadurch verwandelt sich die sprunghafte Einzelprogression in eine stetigere Gesamtprogression bzw. -degression. Es besteht immerhin die Möglichkeit, daß sich aus einem Zusammenfallen mehrerer Einzelprogressionen typische Bruchpunkte ergeben, bei denen eine



Beamtenvermehrung nötig bzw. eine Beamtenverminderung möglich ist:

Jedem Beschäftigungsgrad sind seine Kosten, die also ganz spekulativen Schätzungscharakter haben, gegenüberzustellen, und zwar nicht in einer Summe, sondern getrennt für

1. Materialkosten, wie Formulare, Bücher usw.;
2. Arbeitskosten;
3. mittelbare Unkosten.

Die Stückkostenschätzung soll nämlich, ebenso wie die Stücknachkalkulation, nicht nur die Gehaltskosten, sondern die Gesamtkosten erfassen, aber, wegen der verschiedenen Elastizität gegenüber den Beschäftigungsschwankungen, nach Kostenarten getrennt. Bei der Aufteilung der mittelbaren Abteilungskosten ist die Manipulationszeit als Aufteilungsschlüssel für die Stückleistungen zu verwenden. Die Verteilung der indirekten Kosten verstärkt, die Anrechnung der Formularekosten als proportionale Kosten schwächt die Degressionstendenz. Die stückmäßige und durchschnittliche Verteilung der fixen Kosten auf die Stückleistungen bedeutet nicht etwa, daß nun bei preispolitischen Erwägungen auf den fixen Charakter keine Rücksicht genommen werden soll (vgl. Seite 9). Sobald der Kalkulator vor einer konkreten Lage steht, muß er seine Verrechnungstechnik der Situation anpassen. An dieser Stelle handelt es sich um die Aufstellung einer Normalskala, bei der man durchschnittsmäßig verfahren muß.

Nachdem für die drei Kostenarten der proportionalen, der quasi-fixen und der fixen Kosten besondere Kurven und Tabellen angelegt sind, die die verschiedenartige Zusammenpreßbarkeit und Ausdehnungstendenz in Depression und Hausse für die verschiedenen Kosten zeigen, werden die drei Kostenarten in eine Kostensumme zusammengezogen und der Leistungshäufigkeit pro Tag (Frequenz) gegenübergestellt.

Beschäftigungsgrad	Leistungshäufigkeit	Gesamtkosten	Kosten pro Leistung im Durchschnitt
I	20—40	100.—	3.33
II	40—60	102.—	2.04 <sup>1)</sup>
usw.			

Wollte man die Kosten pro Leistung auf einer jeden Stufe genau bestimmen, so würde man für jede Mehrleistung einen anderen Kostenwert bekommen; die Kurve der Kosten wäre ein Rhythmus von allmählicher Abnahme und plötzlicher steiler Steigerung. Praktisch zieht man am besten aus einer Beschäftigungsspanne das arithmetische

<sup>1)</sup> Der proportionale Satz der zweiten Beschäftigungsschicht wäre: Mk. 2.— : 20 = Mk. 0.10.

Mittel und stellt die Stückkosten für diesen Durchschnitt fest, also in obigem Beispiel für 30 bzw. 50 Stückleistungen.

Eine Kontrolle der Stückkostenschätzung, die sich ja ganz auf die Organisationskenntnis und Kombinationsfähigkeit des Kalkulators verläßt, besteht darin, daß, wenn am Ende einer Kalkulationsperiode die tatsächlichen Kosten und die tatsächliche Leistungshäufigkeit (Frequenz) bekannt ist, letztere, multipliziert mit den für den tatsächlich eingetretenen Beschäftigungsgrad im Vorhinein veranschlagten Stückkosten, ungefähr gleich den tatsächlichen Gesamtkosten sein müßte. Im Laufe der Jahre wird die Kostenschätzung durch diese Kontrolle einen guten Grad der Genauigkeit bekommen.

Der Zweck der Stückkostenschätzung ist, dem Betriebsleiter auf einer konkreten Beschäftigungsstufe und bei einer konkreten Beamtenbesetzung zu sagen, ob das Verhältnis zwischen Beschäftigung und Betriebsumfang gut ist. Sollen Schlußfolgerungen dieser Art Hand und Fuß haben, so müssen drei Voraussetzungen gegeben sein:

1. Der Betriebsleiter muß die Struktur der einzelnen Abteilungen in bezug auf Kostengunst oder Kostenungunst der einzelnen Beschäftigungsstufen kennen. Das geschieht durch die Aufstellung der Beschäftigungsspannen und durch die fiktive Kalkulation auf diese. Es ist wesentlich, daß die Kostenskala aufgestellt wird unter der Voraussetzung, daß der Betriebsleiter die Beamtenbesetzung vermehren oder vermindern kann mit alleiniger Rücksicht auf arbeitstechnische Momente: Man setzt voraus, daß man den Betriebsumfang sofort elastisch an den Beschäftigungswechsel anpassen kann, soweit nicht Schwierigkeiten arbeitstechnischer Art im Wege stehen.

2. Der Betriebsleiter muß den konkreten Beschäftigungsgrad kennen, um ihn an Hand der fiktiven Stückkostenskala unter Vergleichung der tatsächlichen Beamtenbesetzung kostendynamisch beurteilen zu können.

3. Der Betriebsleiter muß, wenn er auf Grund jenes Vergleichs von Skalakosten und tatsächlichen Kosten bei dem betreffenden Beschäftigungsgrad betriebspolitische Folgerungen in bezug auf Einschränkung oder Ausdehnung des Betriebsumfanges ziehen will, einigermaßen sicher sein, daß der augenblickliche Beschäftigungsgrad längere Zeit anhalten wird. Das ist genau niemals möglich; noch bei der Beurteilung der Marktstabilisierung seitens der Banken, im November und Dezember 1923, erwies sich Konjunkturprophetie als mißlich.

#### b) Statistische Ermittlung des jeweiligen Beschäftigungsgrades.

Wesentlich ist vielmehr Punkt 2: Es muß sich in jedem Augenblick feststellen lassen, auf welcher Stufe der Beschäftigung der Betrieb gerade arbeitet. Ist diese Bestimmung der konkreten Frequenz

nicht möglich, so hat die Aufstellung der ganzen Normalskala der im Vorhinein aufgestellten Frequenzen keinen Zweck. Es ist nun schwer, aber nicht unmöglich, einen einheitlichen Beschäftigungsgrad für eine bestimmte Kalkulationsperiode anzugeben. Ich untersuchte die Zahl der Giroeingänge in einer westdeutschen Großbank für 1923, und zwar an Hand der Listen für Reichsbankeingänge. Die Tatsache, daß sich auf längere Frist und im Durchschnitt eine Parallelität zwischen der Konjunktur und der Bankbeschäftigung, der Frequenz, feststellen ließ (Konjunkturwendepunkte: Ruhrinvasion, Zusammenbruch der künstlichen Marktstützung, Amtsantritt Schachts) interessiert hier nicht. Wichtiger sind die großen Schwankungen der Beschäftigung von Tag zu Tag, wodurch die Bestimmung eines durchschnittlichen Beschäftigungsgrades erschwert wird. Doch führt eine statistische Durcharbeitung wohl meist zum Ziel. Es ist, wenigstens in dem beobachteten Jahr 1923, eine ziemlich regelmäßige Kurve bei allen Kundenaufträgen festzustellen, die ihren Tiefpunkt in der Wochenmitte, ihren Höhepunkt, der das Doppelte und Dreifache des Normalen ausmacht, am Montag hat. Die Durcharbeitung eines beliebigen Monats hatte folgende Ergebnisse:

Arbeitstage: 25.

Giroeingänge im ganzen Monat: 3850.

Allgemeines arithmetisches Mittel:  $3850 : 25 = 154$  Eingänge pro Tag.

Arithmetisches Mittel unter Fortlassung des Montagsextrem (220, 250, 230, 320 Stückleistungen):  $2830 : 21 = 134$  Eingänge pro Tag.

Arithmetisches Mittel ohne das Unterextrem des Dienstags (90, 80, 70, 100 Stückleistungen):  $3510 : 21 = 167$  Eingänge pro Tag.

Das normalarithmetische Mittel, also ohne Unter- und Oberextrem, ist  $2490 : 17 = 146$  Stückleistungen.

Der Medianwert ist 150, der dichteste Wert ist 110 (4 mal) und 150 Stückleistungen (4 mal).

Auf Grund dieser Durchrechnung kann man 150 als den Beschäftigungsgrad jenes Monats annehmen. Die Durchrechnung anderer Monate ergibt ebenfalls nahe beieinanderliegende Ziffern. Fallen die Mittelwerte einmal stark auseinander, so ist das normalarithmetische Mittel der beste Maßstab. Wohl in keiner Abteilung sind die Schwierigkeiten, eine mittlere Beschäftigung festzustellen, unüberwindlich. Voraussetzung ist nur eine gute Statistik der täglichen Stückumsätze, der Frequenz. Wenn man eine Abteilung auf einem gewissen typischen Grad beschäftigt hält, dessen Kosten man im Vorhinein geschätzt hat, so wird die Kalkulation empirisch wiederholt. Aus den Unterschieden lernt man, ob die Vorkalkulation im Groben richtig war und ob sich etwa durch die Nachkalkulation fehlerhafte Geschäftsdispositionen, vor allem in der Beamtenbesetzung, zeigen.

### c) Schwierigkeiten aus der Leistungskupplung.

Wie bei der Stücknachkalkulation wirkt es erschwerend, daß eine Abteilung meist mehrere Leistungen erzeugt; hier hilft aber nicht, wie dort, die Manipulationszeit als Aufteilungsschlüssel. Denn die Stückkostenschätzung geht nicht, wie die Stücknachkalkulation, von den Gesamtkosten aus, um die Einzelkosten zu finden (deduktives Verfahren), sondern sie schreitet von der Betrachtung der Einzelkosten zur Schätzung der Gesamtkosten fort (induktives Verfahren). In Anbetracht jener Leistungskupplung in den Abteilungen ist eine weitgehende Arbeitsteilung bezüglich der einzelnen Leistungen nötig, wenn man schätzen will, wie die Vermehrung und Verminderung der Stückleistungen auf die Zahl der notwendigen Arbeitskräfte wirkt. Andernfalls stören die vielen Möglichkeiten, wie sich die von einem Angestellten vollzogenen Leistungsarten zusammensetzen können. In der Giroabteilung z. B. müssen Giroein- und -ausgang, der Postscheck- und Abrechnungsverkehr von verschiedenen Beamten bearbeitet werden. Es bestätigt sich also die Behauptung Seite 48, die Kalkulation in Großbanken sei am leichtesten. Die verschiedenen Leistungsarten in einer Abteilung werden wahrscheinlich eine verschiedene Degressionsstruktur haben. Sie sind zwar getrennt zu untersuchen, aber man muß doch, so schwierig es ist, einheitliche Beschäftigungsspannen für jede Abteilung zu gewinnen suchen.

### d) Begriff und Verwendung der Anpassungskoeffizienten.

Die Stückkostenschätzung ist das Verfahren, das am meisten von allen bisher angeführten mit Schätzungen und Näherungswerten rechnet. Und trotzdem erfordert es mehr Überlegung und größere Fähigkeit, sich nicht-wirkliche Betriebsvorgänge in ihrer Kostenwirkung vorzustellen, als jede andere. Allerdings läßt sich die Kostenschätzung durch die Stücknachkalkulation nachprüfen; die Ursache von unterschiedlichen Ergebnissen kann bei einer für den jeweiligen Beschäftigungsgrad unangemessenen Beamtenbesetzung oder bei Fehlschätzungen der Kalkulation liegen. Da die Ergebnisse der Stückkostenschätzung unsicher sind, so ist es gewagt, sie auf folgende Weise zu verarbeiten:

Man sucht für jede Leistungsart auf jeder Beschäftigungsstufe Ziffern zu finden, die bezeichnend sind für ihre Degressionsstärke. Ausgangspunkte sind die Kosten pro Stückleistung bei normaler Beschäftigung, d. h. bei dem Grad der Arbeitsintensität, der die Arbeitskraft der Beamten bei durchschnittlichen Leistungen und ruhigem Arbeiten gerade voll in Anspruch nimmt. Nach unten werden Frequenzspannen der Unter-, nach oben der Überbeschäftigung festgelegt. In der oben beschriebenen Weise wird versucht, für jede Stufe eine besondere Vorkalkulation durchzuführen. Es ist ratsam, die Beschäftigungsspannen

gleich groß sein zu lassen, also etwa immer um 20 Stückleistungen fortzuschreiten; dies auch dann, wenn die Bruchpunkte gar nicht immer bei 20 Mehrleistungen liegen sollten. Wenn die unten entwickelten Anpassungskoeffizienten Sinn haben sollen, so müssen nämlich die Beschäftigungsspannen gleich groß sein. Die Kostenskala möge mit angenommenen Ziffern etwa so aussehen:

Unterbeschäftigung			Norm. Besch.	Überbeschäftigung			
III	II	I		I	II	III	Frequenzstufen
1.—	0.75	0.60	0.50	0.45	0.40	0.90	Kosten pro Stückleistung

Jene Skala bedeutet die Anpassungsfähigkeit der Kosten einer Abteilung an die wechselnde Beschäftigungsintensität. In Wirklichkeit wird die Kostenspannung zwischen den einzelnen Stufen wahrscheinlich noch stärker sein. Die Spannung wird hervorgerufen

1. durch fixe Kosten, die sich überhaupt nicht,
2. durch die quasi-fixen Gehaltskosten, die sich nur sehr schwer und sprunghaft an den Beschäftigungsgrad anpassen lassen.

Zu 1: Die Kostendegression, auf das Stück gerechnet, ist nicht völlig unbegrenzt.

a) Überstunden verbrauchen mehr Licht, Heizmaterial usw.

b) Wird die Überbeschäftigung so stark, daß der bisherige Rahmen des Betriebs gesprengt wird, so bedeuten die Erweiterungen eine plötzliche Progression der bisher fixen Kosten. Es beginnt dann allerdings die Degression auf der neuen Kostengrundlage von neuem. Im allgemeinen kann man sagen, daß die fixen Kosten im Bankbetrieb, also vor allem Raumkosten jeglicher Art, eine sehr weitgehende Minderung der Stückkosten mit zunehmender Beschäftigung ermöglichen.

Zu 2: Die starke Fixität der Gehaltskosten drückt sich in der Normalskala nicht voll aus, da bei ihrer Aufstellung eine sofortige Anpassung der Beamtenbesetzung an die Beschäftigung vorausgesetzt wird, soweit sie arbeitstechnisch möglich ist. Es wird also absichtlich übersehen, daß praktisch bei Beschäftigungsschwankungen von geringer Dauer und geringer Stärke die Beamtenbesetzung auf gleicher Höhe gehalten wird. Wie weit die Bankleitungen in der Berücksichtigung dieses quasi-fixen Charakters der Gehaltskosten gehen, ist ganz verschieden. Darum eignet sich dieses Moment nicht für eine Einbeziehung in die Normalskala. In der Normalskala drückt sich nur eine ganz kurzspannige und anders geartete Fixität der Gehaltskosten aus, nämlich die arbeitstechnische Notwendigkeit, die Beamtenzahl höher als unbedingt nötig zu halten. Etwa der Beschäftigungsgrad sei 120 Stückleistungen pro Tag. Ein Beamter könne nun von Manipulationen bestimmter Art täglich im Höchstfall nur 100 bewältigen. Es wird dann eine Mehrkraft

nötig, mit der Folge, daß beide Arbeitskräfte nicht voll beschäftigt sind und ihre Kosten bis zum Beschäftigungsgrad 200 fix sind.

Die Normalskala hat zwei Bruchpunkte, einen für die Bank, einen für die Beamten.

1. Der Bruchpunkt für die Bank liegt in der obigen Skala bei der zweiten Stufe der Überbeschäftigung, da diese mit 0,40 Mk. pro Stückleistung die geringsten Kosten macht. Dieses Kostenoptimum bedeutet, daß, wenn der Bankbetrieb auf irgendeiner Stufe unter der zweiten Überbeschäftigung arbeitet, er streben muß, in eine höhere Beschäftigung hineinzukommen, sei es auch durch eine Kundenwerbung mittels Herabsetzung von Gebühren und Provisionen. Die Bank kann wirtschaftlicher Weise mit den Bedingungen tiefer herabgehen, als es nach der Skala scheint. Denn hier sind die fixen Kosten auf das Stück durchschnittlich verrechnet, während sie in Wirklichkeit in jedem Fall aufgewendet werden müssen und keine Mehrkosten des höheren Beschäftigungsgrades darstellen. Andererseits zeigt die Kostenskala der Bank, daß sie es vermeiden muß, über die zweite Überbeschäftigung hinauszugehen. Sie muß die Aufträge zusammenpressen, sei es mittels allgemeiner Gebührenerhöhung oder mittels Forderung gewisser Mindestaufträge. Ähnlich wurden im Sommer 1923 nur Effektaufträge über 6 000.— nom. ausgeführt. Bei dieser Zusammendrückung der Aufträge durch Provisionserhöhung oder Mindestaufträge ist die Normalskala keine ganz richtige Unterlage:

a) Wie schon oben ausgeführt, werden die fixen Kosten bei der Normalskala durchschnittlich verteilt. Dieser Fehler läßt sich aber im bestimmten Fall vermeiden, indem man so kalkuliert, als ob die fixen Kosten von den bisherigen Beschäftigungsstufen getragen würden.

b) Schwerer wiegt der Mangel, daß man nicht weiß, wie stark jene Maßnahmen, die den Zweck haben, den Auftragsbestand an den Betriebsumfang anzupassen, auf die Kundschaft wirken. Eine gewisse Fähigkeit, sich in die Kundenpsyche hineinzudenken, ist darum für den Kalkulator vonnöten. Aber selbst, wenn er einmal in seinen Maßnahmen nach oben oder unten zu weit geht, so merkt er das bald an der zu starken Zusammenpressung bzw. Ausdehnung des Auftragsbestandes, den er durch eine kleine Nachkorrektur dann in stärkere Übereinstimmung mit dem Kostenoptimum bringen kann.

2. Der zweite Bruchpunkt gilt für die Beamten. Er liegt immer bei der Normalbeschäftigung. Wenn das Kostenoptimum für die Bank nicht bei der Normalbeschäftigung, sondern bei der beginnenden Überbeschäftigung liegt, so hat das seinen Grund teilweise darin, daß eine Beschäftigung, die nur wenig über das Normale hinausgeht, durch intensiveres Arbeiten der Beamten ausgeglichen wird. Die Beamten werden also eine Überschreitung der Normalbeschäf-

tigung, die ja gekennzeichnet ist durch ruhiges, normales Arbeiten, sehr ungern sehen. Es ist aber auch zweifelhaft, ob der Betrieb auf die Dauer von der Überschreitung der Normalbeschäftigung Nutzen zieht. Denn dauernd überarbeitete Beamte werden allmählich teure Beamte. Berücksichtigt man dies bei der Aufstellung der Normalskala, so wird vielleicht das Kostenoptimum (0.40 Mk.) näher an die Normalbeschäftigung (0.50 Mk.) heranrücken. Es ist hierbei zu beachten, daß die Kostenspannung zwischen Normal- und Optimalbeschäftigung nicht voll auf Kosten der Arbeitsintensivierung geht, sondern zum Teil auf die fixen Kosten zurückzuführen ist.

Diese Degressions- und Progressionstendenzen lassen sich folgendermaßen festhalten. Die Stückkosten der Normalleistung werden gleich 100 gesetzt und die anderen Stückkosten auf 100 umgerechnet. Von jeder Stufe zur nächsten gibt es einen besonderen Anpassungskoeffizienten, der die Elastizität der Kosten gegenüber dem Beschäftigungsgrad ausdrückt. Der Anpassungskoeffizient zwischen zwei Beschäftigungsstufen wird so gefunden, daß man einen Bruch bildet, dessen Zähler die auf 100 umgerechneten Stückkosten des niedrigeren Beschäftigungsgrades, dessen Nenner die auf 100 umgerechneten Stückkosten des höheren Beschäftigungsgrades sind. Die Quote 1 bedeutet völlige Proportionalität, eine Quote unter 1 Degression, über 1 Progression, und zwar immer von der niedrigeren zur höheren Beschäftigungsstufe gesehen.

Unterbeschäftigung			Norm. Besch.	Überbeschäftigung			Frequenzstufen.
III	II	I		I	II	III	
	3/4	4/5	5/6	9/10	8/9	9/4	Anpassungskoeffizienten, stufenweise.
200	150	120	100	90	80	180	
3/5			3/4	18/9			Anpassungskoeffizienten, springend.
1/2			9/5				
9/10							

Die Anpassungskoeffizienten bedeuten einen konzentrierten Ausdruck dafür, ob es kostenmäßig günstig ist, von einem Beschäftigungsgrad zu einem anderen überzugehen. Je mehr die Quote unter 1 liegt, um so mehr rät sie zum Beschäftigungswechsel, je mehr sie über 1 liegt, um so mehr rät sie von ihm ab. Die Quoten sind aufgestellt, indem man eine von unten nach oben fortschreitende Beschäftigung unterstellt. Steht man vor der Frage, ob es betriebspolitisch günstig ist, von einem höheren zu einem niedrigeren Beschäftigungsgrad überzugehen, so sind die Quoten umgekehrt zu lesen, etwa 4/3 statt 3/4; die Folgerungen

bleiben dieselben. Aus den verschiedenen Quoten zwei typische Zahlen zu gewinnen, eine für die Degression, eine für die Progression, und zwar von dem Punkt der geringsten Kosten als Scheidung aus, ist nicht möglich. Das würde voraussetzen, daß der Elastizitätsgrad auf allen Stufen derselbe ist, so daß die Normalskala eine geometrische Reihe darstellen würde, deren gemeinsamer Faktor dann als der Anpassungskoeffizient anzusprechen wäre. Diese gleichmäßig fortschreitende Elastizität ist nicht vorhanden, und darum ist auch der Versuch, einen einheitlichen Degressions- und Progressionsfaktor von dem Kostenoptimum nach oben und unten festzustellen, ohne allzustarke Vereinfachung nicht möglich.

Die praktische Bedeutung des Begriffs des Anpassungskoeffizienten wird dadurch beeinträchtigt, daß man den Anpassungskoeffizienten zwischen beliebigen Beschäftigungsstufen mathematisch durch Multiplikation der Einzelstufen findet, daß es praktisch aber nicht nur auf die absoluten Beschäftigungsstufen ankommt, sondern auch darauf, wie die Beschäftigung springt. Die Anpassung wird anders sein, wenn die Beschäftigung sich langsam, in allmählichem Durchmessen der einzelnen Stufen, ändert, anders bei plötzlichen Sprüngen zwischen Höchst- und Mindeststufen. Eine Verminderung der täglichen Kontokorrentbuchungen pro Tag und Buchhalter von 200 auf 170 etwa wird keinen Einfluß auf die Zahl der Buchhalter ausüben können. Denn die Einteilung der Buchhaltung nach Kundenanfangsbuchstaben („Loren“) ist maßgebend für die ganze Büchereinteilung, für die Hauptbuchhaltung, Korrespondenz usw. Man kann also die wagerechte Organisation nicht kurzfristig umwerfen, indem man heute etwa einen Beamten die Kunden A—Be, morgen A—Bo erledigen läßt. Wohl kann man bei einer Verminderung der durchschnittstäglichen Buchungszahl von 200 auf 100 zwei bisher getrennte Loren von einem Beamten bearbeiten lassen. Dies nur als Beispiel, das nebenher die allgemeine Tendenz zeigt, daß kleine Beschäftigungsschwankungen nicht, große Sprünge in der Beschäftigung wohl elastisch überwunden werden können, weil dann die Fixität der Gehaltskosten aufhört; sie werden sprunghaft proportional, bekommen ihren quasi-fixen Charakter dann allerdings auf der Grundlage der neuen Beamtenbesetzung zurück.

Die Tatsache, daß man den praktischen Anpassungskoeffizienten nicht auf mathematischem Wege, durch Multiplikation der Zwischenstufen, finden kann, sondern daß es darauf ankommt, von welcher Beschäftigungsstufe man ausgeht und daß darnach für dieselbe Stufe sich ganz verschiedene Kalkulationswerte ergeben, ist eine Eigentümlichkeit des theoretischen Aufbaus, wie sie, dem Sinn nach, ebenfalls dem Schmalenbachschen Begriff des proportionalen Satzes eigen ist.



Indem der Kalkulator die Beschäftigungsspannen gleich groß macht, macht er die Koeffizienten einer Leistungsart in sich vergleichbar. Es fehlt aber die Vergleichsmöglichkeit der Koeffizienten verschiedener Leistungsarten; denn jede Leistungsart hat eine andere Normalspannung. Aber wenn man auch überall etwa als Spannung 20 Stückleistungen nähme, ganz gleich, ob es sich um die Effekten- oder Giroabteilung usw. handelt, so ist damit eine Vergleichbarkeit der Elastizitätskoeffizienten noch nicht hergestellt. Man kann also die Kostenelastizität verschiedener Abteilungen nicht auf Grund ihrer Anpassungskoeffizienten vergleichen.

### 3. Vergleich der Stückkostenschätzung mit den zwei anderen Verfahren der Stückkalkulation.

Die Stück nach kalkulation ist dauernd zu wiederholen und führt zu immer anderen Resultaten. Die Stückkostenschätzung und die Maßkalkulation sind Vorkalkulationen; ihre Ergebnisse halten praktisch so lange vor, als keine grundlegenden Änderungen in der Betriebsorganisation und der Beamtenqualität eintreten. Zeitmessungs- und Schätzungsverfahren entsprechen gewissermaßen dem natürlichen Preis der Klassiker, die Stück nach kalkulation dem wechselnden Marktpreis. Die drei Arten sind nicht als verschiedene Wege zum gleichen Ziel aufzufassen; sie sind vielmehr alleinstehend von zweifelhaftem Wert und bekommen Bedeutung erst als zusammenhängendes System, das sich gegenseitig nachprüft und berichtigt (vgl. Kap. 9). Darum ist auch keine der Kalkulationsarten wegen ihrer Ungenauigkeit und ihres Charakters als Notbehelf unbedingt und überall besser als die anderen. Der Maßkalkulation als der notwendigen Unterlage für die Kostenschätzung wie für die Stück nach kalkulation gebührt höchstens der Vorzug, daß sie wohl ohne jene möglich ist, daß letztere aber auf die Ergebnisse der Maßkalkulation angewiesen sind, da die Manipulationszeit ein wesentlicher Bestandteil der beiden Divisionsverfahren ist.

## Siebentes Kapitel.

### Kreditkalkulation.

#### I. Ihre Aufgabe.

Ein Grundunterschied zwischen Industrie- und Bankbetrieb besteht darin, daß die Kapitalkosten im Industriebetrieb, wenigstens in normalen Zeiten, eine untergeordnete Rolle spielen. Im Bankbetrieb dagegen sind sie der springende Punkt, und zwar ziemlich schwieriger Art:

1. Geldkapital ist für die Bank der bedeutsamste Umsatzträger.

2. Das Kapital ist seinem Ursprung nach nicht einheitlich, also auch in den Kosten nicht gleich. Das augenblicklich wirkende Kapital einer Bank setzt sich aus vielen Kapitalschichten zusammen.

3. Die Zusammensetzung der Kapitalien ist steter Veränderung unterworfen.

4. Nicht nur im Querschnitt weisen die Kapitalschichten verschiedene Kosten auf, sondern auch im Längsschnitt durch eine Kapitalart ändern sich die Kosten dauernd.

In diesen Punkten Klarheit zu geben ist Aufgabe der Kreditkalkulation. Sie soll die Rentabilität des Kreditgeschäfts, mit Ausnahme des Wechselkredits, feststellen, und zwar unter Berücksichtigung nicht nur der Zinskosten, sondern auch der mittelbaren Kosten, soweit sie nicht nach vernünftigem Ermessen (siehe Seite 44 ff.) von den Leistungsabteilungen zu tragen sind.

## II. Die Unmöglichkeit der Kreditkalkulation als Vorkalkulation.

Die Kreditkalkulation ist nur als Nachkalkulation möglich, nicht als Vorkalkulation, vor allem nicht im Sinne der Errechnung des Reingewinns in absoluter Höhe. Aber auch im Sinn der Vorherbestimmung der Rentabilität, also des relativen Reingewinns, ist Kreditvorkalkulation nicht möglich, obwohl hier der durchschnittlich gegebene und der durchschnittlich genommene Zins einen Anhaltspunkt gibt. Im Wege steht die Unkenntnis des Umsatzes, also die Höhe der Erträge aus der Umsatzprovision im Kontokorrentgeschäft, ferner die Unkenntnis der Höhe des Bestandskapitals, die darüber entscheidet, auf welche veränderliche Zuschlagssumme sich die in weitem Spielraum fixen mittelbaren Unkosten verteilen.

Hiermit hängt auch zusammen, daß die Rentabilität des Eigenkapitals im voraus nicht schätzbar ist. Ich zeige das an einem stark vereinfachten Beispiel, nur mit der Absicht, das Grundsätzliche herauszustellen.

Eine Bank habe ein Aktienkapital von 5 Mill. Die Abteilungskalkulationen haben weder Verlust noch Gewinn ergeben. Die Umsatzprovisionen seien, was praktisch wegen technischer Schwierigkeiten nicht möglich ist, als Erträge der betreffenden Nebengeschäfte berücksichtigt worden, so daß der Gewinn der Bank einzig in der Spannung zwischen Kredit- und Debetzins liegen muß. Die durchschnittlichen Unkosten der letzten Jahre, also ohne die Zinskosten, seien 2.5 Mill. gewesen, wovon die Leistungsabteilungen 1.0 Mill. zu tragen hatten. An persönlichen und sachlichen Unkosten entfallen also auf das Kreditgeschäft 1.5 Mill., welche fixer Natur sind, d. h. der Geschäftsumfang kann in ziemlich weitem Umfang zu- oder abnehmen, ohne die Höhe der Unkosten wesentlich zu beeinflussen. Aktionäre und Kurs sind auf eine Dividende von 10% eingestellt. In den letzten Jahren sei der durchschnittliche Bestand an Depositen und Kontokorrentgeldern 100 Mill. gewesen, welche, das nehmen wir der Einfachheit halber an,

sämtlich ausgeliehen wurden. Das Eigenkapital arbeitet nicht im Kreditgeschäft mit, sondern deckt die festen Anlagen.

**Fall 1.** Der Geldmarkt sei normal. Reichsbankdiskont 5%, gegebener Zins 4%, genommener Zins 6%.

Den 100 Mill. Fremdkapital sind 4 Mill. Zinsen zu zahlen. Der Gesamtaufwand der Bank im Kreditgeschäft ist also 5.5 Mill., wovon 1.5 Mill. fix und 4 Mill. proportional sind. Dem gegenüber stehen 6 Mill. Rohertrag, = 6% auf 100 Mill. Der Reingewinn von 0.5 Mill. gestattet eine Dividende von 10% auf das Aktienkapital von 5 Mill. (Wir nehmen hier einmal an, in der Praxis ergäbe sich der Reingewinn als Schlußglied und man ginge nicht bei der Gewinn- und Verlust-Rechnung von ihm in gewünschter bzw. notwendiger Höhe aus.)

Wollte man nun auf Grund dieser längere Zeit gleichgebliebenen historischen Entwicklung schließen, eine 2 prozentige Spannung genüge immer, um eine Rente von 10% zu erwirtschaften, so würde man irre gehen, was folgende Berechnungen darlegen sollen.

**Fall 2.** Der Kapitalmarkt wird flüssig, so daß der Bank statt 100 Mill. 150 Mill. zufließen. Das allgemeine Zinsniveau, reguliert vom Reichsbankdiskont, senke sich, die Spannung von 2% bleibt:

Gegebener Zins 3%, genommener Zins 5%.

Fixe mittelbare Kosten . . . 1.5

Zinskosten, 150 Mill./3% . . . 4.5

Gesamtkosten . . . . . 6,0

Rohrertrag 150 Mill./5% . . . 7.5

Reingewinn . . . . . 1.5 Mill., so daß an sich 30% Divi-

dende ausgeschüttet werden könnten.

**Fall 3.** Der Kapitalmarkt versteift sich, der Reichsbankdiskont geht auf 6%, also gegebener Zins 5%, genommener Zins 7%. In dieser Lage verfügt die Bank nur über einen Einlagebestand von 60 Mill. an ausleihbarem Kapital. Es ergibt sich ein Verlust von 0.3 Mill. Hier zeigen sich die Voraussetzungen für die Bankenpolitik der stabilen Dividende: Jene 20% Übergewinn im 2. Fall wären versteckt worden, um im dritten Verlustfall doch die 10% Dividende zu ermöglichen. Daraus wird klar, warum man bilanztechnisch vom logisch letzten Posten, dem Reingewinn, ausgeht. Die Bankleitung natürlich ist sich über den richtigen Gewinn doch klar, sollte es wenigstens sein.

Fixe Kosten . . . . . 1.5

Prop. Zinsaufwand 60/5% . . . 3.0

Gesamtkosten . . . . . 4.5

Rohrertrag 60/7% . . . . . 4.2

Verlust . . . . . 0.3

Man darf sich durch die Zahlenbeispiele übrigens nicht darin täuschen lassen, daß nur der Einlagenbestand Einfluß auf den Gewinn hat, nicht die absolute Zinshöhe. Daneben ist die Zinsspanne, gleich, von welchem Zinsniveau aus, allein entscheidend. Jene drei Beispiele dürften trotz ihres fiktiven Charakters bewiesen haben, daß es keine normale Zinsspanne gibt, die die Unkosten mit Sicherheit überdeckt, auch wenn diese sich nicht verändern. (Es sei bemerkt, daß die übliche Scheidung zwischen Kosten und Unkosten, nämlich nach der Art der Aufteilung, ob mittel- oder unmittelbar, für den Bankbetrieb wenig wichtig ist. Besser scheidet man nach der Substanz der Kosten, nennt Zinsen Kosten und alle anderen Aufwendungen sachlicher und persönlicher Art Unkosten. Da die Bankkalkulation außer der Stück- unbedingt auch eine Kreditkalkulation einschließen muß, Zinsen aber in keinem Fall als Unkosten angesprochen werden können, so ist die Bezeichnung Unkostenkalkulation im Bankbetrieb nicht gut.)

In der Praxis spielen sich die Dinge nicht so abstrakt ab. In der geldknappen Zeit (60 Mill.) wird die Bank durch Kreditbeschränkung an die besten, einer höheren Provision fähigen Kunden, auf ihre Kosten zu kommen suchen. In der kapitalflüssigen Zeit (150 Mill.) wird sich ein Ausgleich schon dadurch anbahnen, daß bei Beibehaltung der hohen Zinsfußspanne von 2% die Gelder einfach nicht unterzubringen sind. Wenn auch die amtlichen Bankbedingungen jenen Satz angeben, so geht die Bank im Einzelfall doch mit ihrem Sollzins herunter. So erfolgt von beiden Seiten eine selbsttätige Angleichung.

### III. Die Kreditkalkulation als Nachkalkulation.

#### 1. Das Kreditgeschäft in seiner Gesamtheit als Kalkulationsobjekt.

Bei der allein möglichen nachkalkulatorischen Bearbeitung des Kreditgeschäfts ist dieses zunächst als ein Behälter zu betrachten, in den alle Erträge, sei es aus Scheck- oder pflichtigen Konten, seien es Zinsgewinne oder Umsatzprovisionen, hineinfließen und aus dem alle Kosten, Zins-, Sach- und Personalkosten, entnommen werden. Auszuscheiden sind Erträge, die aus bilanzpolitischen Rücksichten als Zinsgewinne ausgewiesen werden (4% des Effektenbesitzes, 4% des Reportgewinns). Die Auffassung der Erträge aus Umsatzprovisionen als Erträge des Kreditgeschäfts und nicht als Ertrag der Abteilung, die der einzelne Umsatzposten angeht, ist nicht einwandfrei. Denn die Umsatzhöhe und nicht, wie bei der Kreditprovision die Kredithöhe, ist der Maßstab für die Umsatzprovision. Daraus kann man schließen, daß letztere nicht das Entgelt für den beanspruchten Kredit sein kann, vor allem, da sie auch dann gerechnet wird, wenn das betreffende Kontokorrent-Konto ein Guthabekonto bleibt. Da es aber technisch

nicht möglich ist, ohne große, in keinem Verhältnis zum Nutzen stehende Kosten das Wesen und den Beziehungsgegenstand eines jeden Umsatzpostens festzustellen und zu addieren, so ist über jene theoretischen Einwände hinwegzusehen und die Umsatzprovision voll dem Kreditgeschäft zuzurechnen.

Eine andere Ungenauigkeit hat ihren Grund darin, daß die mittelbaren Unkosten sich kalkulatorisch als proportionale Verminderung des Gewinns auswirken. Die Zinskosten stehen aber in keinem proportionalen Verhältnis zu den Manipulationskosten. Man kann nicht etwa sagen: Dieses Geschäft bringt uns  $x\%$  brutto ein, es macht  $y\%$  Kosten, wovon  $z\%$  Zinskosten und  $m\%$  Manipulationskosten sind. Während es also tatsächlich verschiedene Kosten macht, ob 100 000.— in einem Betrag oder in 100 Krediten zu 1000.— ausgeliehen werden (Stückproportionalität), sind die mittelbaren Kosten falsch, aber notwendig als umsatzproportionale Kosten zu behandeln. Die Einwirkung dieser wechselnden Höhe auf die Möglichkeit einer gewinnsichernden Kalkulation der Zinsspanne kann man vernachlässigen, da das Gesetz der großen Zahl und die Überlieferung der Bank hinsichtlich des Kundenkreises allzu große Schwankungen verhindert.

Es ist Ansichtssache, ob man wegen solcher Schwächen ein Verfahren als unmöglich erklärt, oder ob man, immer jener Schwächen eingedenk, Verfahren des Notbehelfs durchführt.

#### a) Vorschlag eines Kreditbetriebskontos.

Die einfachste Form der Kreditkalkulation ist folgende: Aus den Halbjahrsabschlüssen ist die Summe der Umsatzprovisionen, der Soll- und Habenzinsen bekannt. Aus dem Unterschied zwischen den gesamten mittelbaren Unkosten und den Unkosten, die die Leistungsabteilungen zu tragen haben, ergeben sich die mittelbaren Unkosten des Kreditgeschäfts. Es sind im einzelnen: Anteile an den Kosten der Kontokorrent-, Filial-, Banken-, Salden-, Hauptbuchhaltung, an der Korrespondenz- und Kassenabteilung, am Sekretariat, an den Direktorengehältern, Reklame- und Prozeßkosten. Ein „Kreditbetriebskonto“ würde dann folgendermaßen aussehen:

Kosten	Kreditbetriebskonto.	Rohertrag
Mittelbare Unkosten . . .	200.—	Umsatzprovisionen . . . 400.—
Gezahlte Zinsen . . . . .	1000.—	Genommene Zinsen . . . 1600.—
Kreditverluste . . . . .	100.—	
Kapitalertragssteuer . . .	20.—	
Reingewinn . . . . .	580.—	
	<u>2000.—</u>	<u>2000.—</u>

Der Reingewinn ist verdient mit den fremden Geldern. Durch die Saldenbuchführung werden täglich Debitoren und Kreditoren festge-

stellt. Auf einfache Weise läßt sich die durchschnittliche Höhe für einen beliebigen Zeitraum berechnen. Es entsteht die Frage, ob der Soll- oder der Habensaldo als Maßstab des arbeitenden Kapitals dienen soll. Zumeist wird das Fremdkapital höher sein als das durchschnittlich ausgeliehene Kapital, da ein Teil der fremden Gelder in Eigengeschäften gebraucht wird. Hier interessiert nur die Tatsache. Ob es „bankmäßig“ ist, Depositen außer im Wechsel- und aktiven Kontokorrentgeschäft auch zu Effektenkäufen für eigene Rechnung zu verwenden, bleibt dahingestellt. Aus obigem erhellt, daß, wenn man die Kreditoren als wirkendes Kapital ansieht, die wirkliche Rentabilität des aktiven Kreditgeschäfts geringer erscheint, als sie ist. Im wirklichen Kreditvermittlungsgeschäft, also nach zwei Seiten hin, werden nur die Debitoren wirksam. Darum haben diese oder allenfalls das arithmetische Mittel aus ihnen und den durchschnittlichen Kreditoren als Beziehungsgegenstand des Reingewinns zu dienen.

Dort, wo die Saldenbuchhaltung nicht täglich den Status der Bank im Kreditgeschäft anzeigt, kann man die Debitoren und Kreditoren in mittlerer Höhe dennoch berechnen, wenn die Zinszahlensumme bekannt ist:

$$\neq = \frac{\text{Kapital}}{100} \cdot \text{Tage}; \text{ also Kapital} = \frac{100 \neq}{\text{Tage}}.$$

b) Formel zu der tatsächlichen Zinsfußspanne.

Getrennt das aktive und das passive Kreditgeschäft zu kalkulieren, ist unmöglich (vgl. Seite 18). Kalkuliert man das Aktivgeschäft, so sind die Kosten des Passivgeschäfts Gegenposten, umgekehrt der Ertrag des Aktivgeschäfts. Eine getrennte Kalkulation ist nur insofern möglich, als man versuchen kann, den genommenen und gegebenen Durchschnittszins für einen gewissen Zeitraum zu errechnen. Doch hält es dann schwer, die mittelbaren Unkosten auf das Aktiv- und Passivgeschäft zu verteilen. Begnügt man sich mit der Erfassung des Zinsaufwands, so ist notwendig die Kenntnis der verausgabten und vereinnahmten Zinsen, sowie die Summe der Soll- und Habenzinszahlen.

$$Z = \frac{\frac{K \cdot T}{100}}{\frac{360}{p}}.$$

$\frac{K \cdot T}{100}$  ergibt sich als die Zinszahlensumme aus den Halbjahresabschlüssen, ebenso wie die Zinsen. Dann ist

$$p = \frac{360 Z}{\neq} = \frac{\text{Zinsbetrag}}{\text{Zinszahlen}} \cdot 360.$$

Der Unterschied zwischen dem so gefundenen aktiven und passiven Durchschnittszins ergibt eine Zinsfußspanne, die brauchbarer ist als die an dem Reichsbankdiskont orientierte Spannung, weil in ihr auch die Abweichungen von den im Regelfall vereinbarten Zinsen berücksichtigt sind.

Die Errechnung der tatsächlichen Zinsfußspannung macht die Berücksichtigung der Provisionen einer-, der Unkosten und Kreditverluste andererseits nötig.

Nennt man die tatsächliche Spannung  $d$ , die durchschnittlichen Debitoren  $K_{\text{Deb.}}$ , die Kreditoren  $K_{\text{Kred.}}$ , die Unkosten  $U$ , die Provisionen  $P$  und die Kreditverluste  $V$ , so ist, falls man das arithmetische Mittel aus  $K_{\text{Deb.}}$  und  $K_{\text{Kred.}}$  als die beste Beziehungsgröße des Zinsgewinns ansieht:

$$d = \frac{Z_{\text{Deb.}} \cdot 360}{\neq_{\text{Deb.}}} \cdot / \cdot \frac{Z_{\text{Kred.}} \cdot 360}{\neq_{\text{Kred.}}} \cdot / \cdot \frac{(U + V - P) 100}{\frac{K_{\text{Deb.}} + K_{\text{Kred.}}}{2}}$$

$$= \left[ \frac{Z_{\text{Deb.}}}{\neq_{\text{Deb.}}} \cdot / \cdot \frac{Z_{\text{Kred.}}}{\neq_{\text{Kred.}}} \right] \cdot 360 \cdot / \cdot \frac{(U + V - P) \cdot 200}{K_{\text{Deb.}} + K_{\text{Kred.}}}$$

Sind die Provisionen höher als die Unkosten, so wird die verbesserte Zinsspanne größer als die reine Zinsspannung:

$$d = \left[ \frac{Z_{\text{Deb.}}}{\neq_{\text{Deb.}}} \cdot / \cdot \frac{Z_{\text{Kred.}}}{\neq_{\text{Kred.}}} \right] \cdot 360 + \frac{200 P - (U + V) \cdot 200}{K_{\text{Deb.}} + K_{\text{Kred.}}}$$

Die Formel ist klarer, wenn man die Kreditverluste unmittelbar im aktiven Geschäft, die Unkosten getrennt im aktiven und passiven Kreditgeschäft berücksichtigt, was mittels des Aufteilungsschlüssels des in beiden Geschäften durchschnittlich tätigen Kapitals möglich ist. Eine unmittelbare Verrechnung der Umsatzprovisionen ist nicht möglich:

$$d = \left[ \frac{Z_{\text{Deb.}} - U_{\text{Deb.}} - V}{\neq_{\text{Deb.}}} \cdot / \cdot \frac{Z_{\text{Kred.}} + U_{\text{Kred.}}}{\neq_{\text{Kred.}}} \right] \cdot 360 + \frac{200 P}{K_{\text{Deb.}} + K_{\text{Kred.}}}$$

Die verbesserte Zinsspannung muß grundsätzlich zu demselben Ergebnis führen wie die oben ohne Zinszahlen mittels der durchschnittlichen Kreditoren und Debitoren durchgeführte Berechnung der Rentabilität im Kontokorrentgeschäft. Die Vergleichung dient als Kontrolle.

## 2. Die einzelnen Kreditarten als Kalkulationsobjekte.

Bisher haben wir das Kreditgeschäft als einheitliches Geschäft aufgefaßt. Wünschenswert wären getrennte Kalkulationen für pfandgesicherten und personalen Kredit (bei ersterem höherer Anteil an den mittelbaren Unkosten, da die Überwachung des Pfandwertes Arbeit macht; bei letzterem mittelbarer Ertrag durch die häufig folgende Aus-

schließlichkeitserklärung), für verschiedene sich deckende aktive und passive Liquiditätsschichten, für Konten verschiedener Erwerbskreise, wie Landwirtschaft, Industrie, Handel, Haushaltungsgelder (aus dieser getrennten Kalkulation von Geschäfts- und Privatgeldern lassen sich in verschiedenen Konjunkturen wertvolle Schlüsse ziehen, wahrscheinlich typische Mischung in Depression und Hausse); technisch möglich ist nur die Scheidung zwischen Scheck-, Kontokorrent- und Depositenkonten, sowie für Guthaben bei und von Banken. Denn die Tagessalden werden getrennt für jene Kontenarten aufgestellt. Die mittelbaren Unkosten sind nach dem Durchschnittskapital jener Kontenarten aufzuteilen, die Kosten der Bankenbuchhaltung sind ganz den Bankkonten zuzurechnen.

Es besteht nun die Schwierigkeit, daß sich bei jeder Kontenart Aktiv- und Passivgeschäfte nicht in sich decken. Depositenkonten sind stets Habenkonten, Scheckkonten grundsätzlich ebenfalls, während provisionspflichtige Konten und Bankrechnungen gemischte Konten sind. Das Kontokorrentkonto wird zumeist einen Habensaldo zugunsten der Bank aufweisen, der durch die Mittel ermöglicht wird, die das rein passive Geschäft auf den Depositen- und Scheckkonten der Bank überstellt. Der Ertrag auf dem Kontokorrentkonto ist also zum Teil dem Depositen- und Scheckkonto zu verdanken. Nehmen wir an, die Zinssätze auf den einzelnen Kontenarten im Soll und Haben seien einheitlich und der Kontenstand sei folgendermaßen:

Depositenkonto		Scheckkonto		Kontokorrentkonto		Banken	
Durchschn. Bestand . . . . .	500	4500		7000	12 000	1000	1000
Einheitlicher Zins . . . . .	6%	4%		5%	7%	4 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> %	4 <sup>1</sup> / <sub>2</sub> %
Umsatz . . . . .	10 000	300 000		540 000		150 000	
Zinsbetrag . . . . .	30	180		350	840	42,5	45
Ant. mittelb. Kosten . . . . .	10	300		540		150	
Verluste . . . . .				100			
Provisionen . . . . .					1350		190
Erfolg (links +, rechts -/.)	40	480	480	1200		42,5	
	40	40	480	480	2190	2190	235
							235

Die gesamten mittelbaren Unkosten wurden mit 1000 Einheiten angenommen, die nach dem Umsatz auf den einzelnen Kontenarten verteilt werden. Die Umsatzprovision auf dem Kontokorrentkonto ist mit <sup>1</sup>/<sub>4</sub>%, die auf dem Bankkonto mit <sup>1</sup>/<sub>8</sub>% angesetzt.

Die obige Rechnung stimmt kalkulatorisch nur für die „Banken“. Denn nur diese Kontenart ist bezüglich ihres Kapitals der Annahme nach autarkisch. Die anderen Konten müssen dagegen berichtet werden, da das Kontokorrentkonto sich einen Teil seines Kapitals mittels der rein passiven Konten beschafft.



Depositenkonto		Scheckkonto		Kontokorrentkonto	
Kosten 40	Korrekturposten: 500 Kapital, das im Kontokorrent- geschäft zu 7% ver- wandt worden ist: 35	Kosten 480	Korrektur- posten 4500/7% = 315	Korrektur- posten 5000/7%, das aus reinen Passivkonten stammt: 350	Gewinn 1200
Erfolg verbess.: — 5		— 165		+ 850	

Das Gesamtergebnis bleibt unverändert, es hat sich nur verschoben:

## Krediterfolgskonto I.

## Krediterfolgskonto II.

Depositenkonto 40		Kontokorrentkonto		Depositenkonto 5		Kontokorrentkonto	
Scheckkonto	480		1200		5		850
	520	Banken	42,5	Scheckkonto	165	Banken	42,5
Gewinn	722,5				170		
				Gewinn	722,5		
1242,5		1242,5		892,5		892,5	

Die Rentabilitätsziffern in beiden Fällen sind sehr verschieden:

	Kapital	Erfolg I.	Rentabilität		Erfolg II.
			I.	II.	
Depositenkonto . . . . .	500	— 40	— 8%	— 1%	— 5
Scheckkonto . . . . .	4500	— 480	— 10 <sup>2</sup> / <sub>3</sub> %	— 3 <sup>2</sup> / <sub>8</sub> %	— 165
Kontokorrentkonto . . . . .	7000	1200	17%	12%	580
Banken . . . . .	1000	42,5	4 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> %	4 <sup>1</sup> / <sub>4</sub> %	42,5
			I.	II.	

In der Praxis werden die Berechnungen erschwert durch die verschiedenen Zinsfüße auf den Konten, je nach Fälligkeit und Sicherheit. Dadurch wird das rechnerisch so schwierige Problem der gegenseitigen Gebundenheit von Aktiv- und Passivschichten gleicher Liquidität mit hineingezogen. Diese Schwierigkeit ist dadurch zu lösen, daß die Zinszahlen solcher Aktivkonten, die gleichen Zins zahlen, getrennt addiert werden. Eine Zerlegung des Passivzinses auf den Scheck- und Depositenkonten ist nicht nötig. Vielmehr rechnet man die ertragsreichsten Schichten der Aktivkonten dem Depositenkonto, das ja gemeinhin die am längsten festliegenden Gelder hat, zu, wobei die durchschnittlichen Depositen die Grenze angeben; die nächsthöchsten Ertragsschichten werden dem Scheckkonto, der Rest dem Kontokorrentkonto gegenübergestellt. Die Feinheiten der Gelddisposition, die Gewohnheit, sich durch Wechselrediskont, Effektenlombard, Akzeptkredit Geld zu beschaffen, können nicht berücksichtigt werden.

Das Rentabilitätsergebnis wird in der Praxis ganz anders ausfallen. Das Depositengeschäft z. B. wird bestimmt rentabel sein, da

auf den Depositen meist wenig ertragsloser Umsatz lastet und da die Depositen wegen ihrer langfristigen Kündigung in Geschäften angelegt werden können, die mehr als 7% erbringen, vor allem, da, nach Prion, eine Politik befolgt wird, auf langfristige Gelder nicht den Höchstsatz zu geben, der bei dem Ertrag der entsprechenden Aktivschicht möglich ist, sondern „bei Geldern mit langfristiger Kündigung größeren Gewinn entstehen zu lassen und dafür auf tägliche Gelder mehr zu vergüten, als man bei anteiliger Kostenverrechnung könnte“ (aus Vorlesung). Die Deckung von Aktiv- und Passivschicht ist also abgeschwächt; die Kurve der Passivzinsen ist nicht so steil, wie die entsprechende der Aktivzinsen es unter Berücksichtigung der Fälligkeit gestatten würde. Vielleicht bringt die Kreditkalkulation Klarheit darüber, ob diese Geschäftspraxis der Ausgleichung an eine Mittellinie statt des Sichauswirkenlassens gut ist.

Der oben aufgewiesene Fehler zuungunsten des Depositengeschäfts wird teilweise aufgewogen dadurch, daß es einen zu geringen Anteil an den mittelbaren Unkosten trägt. Denn der Aufteilungsschlüssel des Umsatzes nimmt keine Rücksicht darauf, daß in einem gleichen Umsatzbetrag auf Depositen- und Kontokorrentkonto in ersterem wahrscheinlich wegen des kleineren mittleren Umsatzbetrages mehr Stückumsätze, also mehr Arbeit steckt, als in letzterem.

#### IV. Beziehungen zwischen der Kreditkalkulation und den Zuschußgeschäften des Bankbetriebs.

Sie bestehen darin, daß ein etwaiger Verlust bei der Gesamtkalkulation der Abteilungen von dem Kreditgeschäft, als dem Hauptgeschäft des Bankbetriebs, zu tragen ist. Für den Fall, daß jene „Nebengeschäfte“ einen Verlust ergeben haben, bekommen wir also zwei Rentabilitätssätze des Kreditgeschäfts, einen höheren Satz, der nur die Kosten des Kreditgeschäfts berücksichtigt (siehe oben) und einen niedrigeren, der den in sich ausgeglichenen Verlustsaldo aller Abteilungen wie Kosten des Kreditgeschäfts übernimmt. Beispiel:

Gesamtkosten der Leistungsabteilungen . . . . .	12 000.—
Gesamtertrag der Leistungsabteilungen . . . . .	9 000.—
Verlust der Leistungsabteilungen . . . . .	3 000.—
Kosten des Kreditgeschäfts . . . . .	18 000.—
Ertrag des Kreditgeschäfts . . . . .	27 000.—
Reingewinn des Kreditgeschäfts . . . . .	9 000.—
Durchschnittskapital im Kreditgeschäft . . . . .	36 000.—
Bruttorentabilität (Eigenrente des Kreditgeschäfts) . . .	25%
Nettorentabilität . . . . .	16 <sup>2</sup> / <sub>3</sub> %

Die Verlustübernahme kann man sich dadurch verständlich machen, daß man zur Deckung des Verlusts zunächst die Umsatzprovision verwendet denkt, die als Ertrag des Kreditgeschäfts ja zweifelhaft ist. Hier wird klar, daß die kalkulatorische Aufrechnung der Kosten von nicht voll bezahlten Leistungen gegen sie selbst in der Abteilungskalkulation (vgl. Seite 40) nicht dazu dienen kann, etwa die Zinsspanne herabzusetzen. Denn der ungedeckte Unterschied muß ja doch auf obige Weise in die Zinsspanne einkalkuliert werden. Praktisch bedeutet das, daß die Zinsspanne außer den eigentlichen Kreditkosten auch einen etwaigen Verlust der Leistungsabteilungen tragen muß, und daß erst der Rest Gewinn ist. Wenn auch schließlich zu demselben Gewinnergebnis führend, so ist die Trennung von Kredit- und Abteilungskalkulation doch bedeutsam, weil sie einen klareren Einblick in die Kostenverursachung und Ertragshereinbringung gibt.

## Achtes Kapitel.

### Kontenkalkulation.

Die amerikanischen Kalkulationen sind zumeist Kontenkalkulationen. In ihnen sind die Grundlagen auch für deutsche Verhältnisse enthalten. Ich fasse das Grundsätzliche jener Kontenprüfungen (siehe Seite 18ff.) noch einmal zusammen:

Der „Verdienstkraft“ des Kontos werden seine Gesamtkosten gegenübergestellt. Erstere besteht nur aus Zinsen, letztere aus Zinsen und Verwaltungskosten. Die Beziehungsgröße des Ertrags ist nicht der Buchsaldo, sondern ein bedeutend geringerer Verdienstsaldo, der sich folgendermaßen errechnet:

Durchschnittlicher Tagessaldo  $\cdot$  durchschnittlicher Inkassoausstand = Nutzungssaldo  $\cdot$  Kassenreserve = verleihbarer Saldo  $\cdot$  Bankaußenstände = tatsächlich ausleihbarer Saldo.

Wie die Amerikaner richtig erkannten, genügt es nicht, Zinserträge und Zinskosten eines Kontos gegenüberzustellen. Material- und Arbeitskosten sind zu berücksichtigen. Denn die Rentabilität eines Kontos hängt nicht allein von dem Rohertrag, also von der Gut habengröße ab, sondern auch von den stückbedingten Unkosten, von der „Aktivität“. Eine Rolle spielt ebenfalls der Durchschnittsbetrag des einzelnen Umsatzes, der wieder stark von der Art des Kundenkreises bedingt ist. Es ist möglich, daß zwei Banken mit gleichem Rohgewinn und gleichem Wertumsatz doch einen ganz verschiedenen Reingewinn haben, weil die Durchschnittshöhe der Umsätze die Gehalts- und Formulkosten bestimmt. So werden von sonst gleich großen

Kreditbanken einerseits, Genossenschaften und Volksbanken andererseits letztere meist höhere Unkosten haben, nicht wegen schlechterer Organisation, sondern wegen ihres kleingewerblichen Kundenkreises.

## I. Kontokosten.

### 1. Material- und Arbeitskosten.

Bei der Frage, welche Unkosten gegen ein Konto zu verrechnen sind, sind zwei Extreme zu vermeiden.

a) Man rechnet nur Buchungskosten, also Kosten der Kontokorrentabteilung (Isaac).

b) Man rechnet jeden einzelnen Umsatzposten, je nach seiner Eigenart, ob Effekten-, Giro-, Kuponbuchung, mit den Stückkosten ab, die die Stücknachkalkulation an Arbeits- und Materialkosten für die jeweilige Einzelleistung ergeben hat.

Das erste Verfahren ist dem Konto zu günstig, das zweite zu ungünstig. Der Kontoverkehr hat vielmehr einen Teil der Kosten der Kontokorrentabteilung (Seite 45 war angenommen 50%), ferner gewisse Einzelleistungskosten zu tragen. Jener Anteil an den Buchhaltungskosten wird der Summe der Buchungen gegenübergestellt; die Zahl der Buchungen auf einem Konto ist maßgebend für seinen Anteil an den Buchungskosten. In diesen steckt auch ein Anteil an den mittelbaren Kosten. Die Pattersonsche Unterscheidung zwischen Kontenführungs-, Kontenumsatz- und allgemeinen Unkosten fällt also fort. Sie hat den Zweck, nach verschiedenen Aufteilungsschlüsseln aufzuteilen, nämlich nach Kontenzahl, Stückumsätzen und Kontengröße. Die einheitliche Projektion der ungeteilten Kosten auf die Buchungsanzahl bedeutet, daß der Stückumsatz zur alleinigen Schlüsselgröße gemacht wird, also auch für Abschluß- und mittelbare Kosten. Dieses Verfahren ist nicht viel unrichtiger als das von Patterson und hält sich von Haarspalterei fern.

Die Kreditkalkulation enthält einen Kostenteil Kreditverlust, die Kontenkalkulation nicht; darum decken sich die Ergebnisse beider nicht. Sie bilden nicht, wie z. B. die Gesamt-, Abteilungs- und Stückkalkulation Kostendeckungskreise, bei denen die Kosten des übergeordneten Kreises gleich sein müssen den Kostensummen der untergeordneten Kreise usw. Der Wert dieses Deckungsgrundsatzes liegt in der Kontrolle. Da eine Kontrolle der Kontenkalkulation durch die Ergebnisse der Kreditkalkulation voraussetzt, daß sämtliche Konten durchkalkuliert werden, die Praxis aber aus Kostengründen wahrscheinlich nur Konten innerhalb einer gewissen *Gefahrgrenze* kalkulieren wird, die Kontrollmöglichkeit also an sich nicht besteht, so ist das Fehlen jenes Deckungsgrundsatzes kein Mangel.

In den meisten Fällen wird die Abteilungskalkulation ergeben, daß die Kosten von Effekten-, Devisen- und Wechselaufträgen durch den Ertrag der entsprechenden Abteilung überdeckt sind. Es hat darum keinen Sinn, die Kosten jener in sich rentablen Leistungen gegen das Konto noch einmal zu verrechnen, vor allem, da das Konto der Mittelpunkt von Kreditbeziehungen ist und für jene Leistungen nur den Buchungsort bedeutet. Giroüberweisungen und Scheckziehungen dagegen sind für das Konto Zweckleistungen. Mit den Barposten haben sie das Fehlen eines speziellen Entgelts und darum Unrentabilität gemein. Man muß davon absehen, daß Barposten, wenigstens Einzahlungen des Kunden, keine Leistung der Bank an den Kunden darstellen. Diese Tatsache ist ja auch ein Punkt in den Angriffen auf die Provisionsberechnung von der Habenseite. Kalkulatorisch kommt es aber nicht auf den Nutzen der Gegenpartei, sondern auf die eigenen Kosten an. Da diese vorliegen, so sind die Kosten von Ein- und Auszahlungen in Ansatz zu bringen. Nicht vollrentabel sind meist auch Kupon-, Depot- und Inkassoposten. Die Kosten dieser Gratisleistungen sind zwar nicht in der vollen, von der Stücknachkalkulation angegebenen Höhe dem Konto zu belasten, sondern unter Abzug etwaiger Abteilungserträge. Nur der ungedeckte Verlust ist bei Quasi-Gratisleistungen zu berücksichtigen. Vielleicht ergeben praktische Kalkulationen näherungsweise Kostengleichheit jener Typenleistungen. Andernfalls sind jene Leistungen getrennt zu addieren und mit besonderen Kostensätzen für jede Leistung, was viel Arbeit macht, abzurechnen.

Oben wurde die Unabhängigkeit der Kontenkalkulation von der Kreditkalkulation aufgewiesen. Hier zeigt sich, daß auch Abteilungskalkulation und Kontenkalkulation nicht etwa so zusammenhängen, daß die Kosten beider Kalkulationen zusammen die Gesamtkosten der Unternehmung ergeben. Denn die Stückkosten unrentabler Abteilungen werden doppelt verrechnet, etwa die Kosten einer Giroüberweisung in der Giroabteilung und auf dem Konto. Aber wenn sich auch Abteilungskalkulation und Kontenkalkulation nicht zu einer Gesamtkalkulation der Unternehmung ergänzen, so besteht doch ein unlösbarer Zusammenhang zwischen beiden, den man völlig verkennt, wenn man, wie Isaac, die Möglichkeit der Kontenkalkulation bejaht, die der Stückkalkulation verneint: Der Unterbau jeder Kontenkalkulation ist jenes Kalkulationssystem, das in Kap. 5/6 in seinem Grundriß zu umreißen versucht wurde.

Was andere sachliche und persönliche Kosten betrifft, so bewahrt die Erkenntnis von dem fixen Charakter sehr vieler Unkosten vor allzu großer Kleinigkeitskrämerei auf dem Konto, wie etwa der, die Kosten der Gewinnung eines neuen Kontos besonders zu verrechnen. Die Direktoren werden doch bezahlt, ob sie werbend tätig sind oder nicht, ob sie Bilanzen prüfen, Konditionsverhandlungen führen oder nicht. Ebenso

sind meines Erachtens die Kosten zu vernachlässigen, die regelmäßig auflaufen, wenn einem neuen Kunden ein Kredit eröffnet wird, wenn alte Kredite abgeändert, Neubewilligt, verlängert werden (Kreditkontrollbuch). Dies im Gegensatz zu amerikanischen Gewohnheiten. Solche Kleinigkeiten sind kalkulationsunwürdig. Anders die Kontokorrentspesen, wie Telegramme, Fernsprechgebühren, Auskunfts-kosten. Die Portispesen sind als Kosten zu behandeln, wenn sie dem Kunden nicht in Rechnung gestellt werden. Andernfalls läßt man sie als „Mittlerkosten“ (im Gegensatz zu „Eigenkosten“) außer acht, darf dann allerdings die Portibelastungen auch nicht als Kontoertrag rechnen.

## 2. Zinskosten.

In greifbarer Form, als tatsächlich an die Kundschaft gezahlte Zinsen, treten Zinskosten nur auf bei Konten mit überwiegendem Habensaldo, also vor allem bei Depositen- und Scheckkonten. Um die Rentabilität eines Kontos zu erforschen, sind aber neben den tatsächlich gezahlten bzw. vereinnahmten Zinsen Rechnungszinsen anzusetzen, und zwar bei Habenkonten Ertragszinsen, bei Sollkonten Kostenzinsen. Kalkulatorisch tritt also jede Zinszahlung zweimal auf, und zwar auf Konten mit entgegengesetztem Saldo, ein weiterer Grund dafür, daß die addierten Ergebnisse der Kontenkalkulationen, selbst wenn man alle Konten durchrechnet, nicht auf das Ergebnis der Kreditkalkulation führen. Ohne diese Doppelverrechnung erschiene jedes Habenkonto unrentabel, jedes Sollkonto rentabel.

### a) Die Kostenzinsen auf Habenkonten.

Sie bieten keine Schwierigkeiten; sie sind gleich den in der Zinsstaffel errechneten und tatsächlich gezahlten bzw. gutgeschriebenen Zinsen. Im Grundsatz ist es gleichgültig, ob es sich handelt um ein Depositenkonto, das stets, ein Scheckkonto, das im Regelfall, oder ein Kontokorrentkonto, das ausnahmsweise ein Habenkonto ist. Nur muß man bei letzterem beachten, daß ein Habenkonto hier auch vorliegen kann, wenn das Konto Zinsen zahlen muß. Etwa ein Konto schwanke dauernd zwischen Soll und Haben. Im Durchschnitt ergebe sich ein geringer Habensaldo. Da aber im Soll höhere Zinsen gezahlt werden als im Haben, so muß jenes Konto dennoch Zinsen zahlen. Um also den Charakter eines Kontokorrentkontos festzustellen, ist auszugehen von den Zinszahlen, nicht von der Zinszahlung.

### b) Die Zinskosten auf Sollkonten.

Es sind dies im Grunde dieselben wie auf den Habenkonten, nur bezogen auf die Kontenart, welche das Depositenkapital verwendet. Die Höhe des Rechnungszinses ist nicht gleichmäßig, sondern richtet sich nach der Kreditfrist, für die das Geld auf dem einzelnen Konto-

korrentkonto im Durchschnitt gegeben wird. Als Maßstab ist die Zinsstaffelung für die entsprechenden Kündigungsfristen der Depositengelder zu nehmen.

## II. Kontoertrag.

### 1. Auf Sollkonten.

Der greifbare Zinsertrag entsteht auf dem Sollkonto, ein rechnungsmäßiger auf dem Habenkonto. Entscheidend bei den Sollkonten ist das Ergebnis der Zinsenstaffel. Dem eigentlichen Zinsertrag sind zuzurechnen Einnahmen aus Kreditbereitstellungs- und Kreditbeanspruchungsprovision, welche Provisionsarten aber mit der Festigung der Währung mehr und mehr ihren Sinn verlieren. Zweifelhaft sind die Umsatzprovisionen, weniger wenn man einfach nachher feststellt, was sie eingebracht haben, als wenn die Kalkulation normativ angeben soll, welche der möglichen Provisionsarten, ob Saldo- oder Umsatzprovision, und welche Berechnungsart, ob Höchst-, Durchschnittskapital- oder Nummernsaldo, für die Bank am rentabelsten ist. Diese Fragen sind allgemein gar nicht zu beantworten, sondern im Einzelfall, nach der Lage auf dem jeweiligen Konto, zu entscheiden.

Die doppelte Berechnung von Effekten- und Umsatzprovision und ähnlichem kommt kalkulatorisch nicht als Doppelgewinn auf dem Konto zum Ausdruck. In der kalkulatorischen Wirkung unterscheidet sich die Belastung der Effektenprovision auf dem Konto in nichts von einer Abhebung des Kunden. Es besteht also eine gänzliche Unabhängigkeit der Rentabilität des einzelnen Umsatzpostens von der Einwirkung auf das Konto. Wie zweifelhaft der Wert der einzelnen Kalkulationsarten ist, zeigt sich daran, daß es von den Buchungsgewohnheiten, ob Sonder- oder allgemeine Kontokorrentprovision, abhängt, wo die Provision als Ertrag erscheint, ob als Ertrag des Kreditgeschäfts oder der einzelnen Leistungsabteilung.

### 2. Auf Habenkonten.

Die rechnungsmäßigen Ertragszinsen sind abzustufen nach der Kündigungsfrist des einzelnen Kontos. Zu berücksichtigen ist, daß nicht das gesamte Kapital, das die Habenkonten der Bank zur Verfügung stellen, ausleihbar ist. Das Einreservesystem in Amerika gestattet es, das Liquiditätsprozent genau anzusetzen. Deutsche Banken können so vorgehen, daß die durchschnittlichen Barbestände in Beziehung gesetzt werden zu dem durchschnittlichen Fremdkapital. Dieser Bruchteil ist bei der Kalkulation der Habenkonten von dem durchschnittlichen Kontenbestand abzusetzen und erst der Rest ist mit einem mittleren Zinsertrag abzurechnen.

In kurzer Form heißen die obigen Kalkulationsgrundsätze:

Reingewinn eines Habenkontos = geschätzter Zinsertrag  $\cdot$  entgangener Zinsertrag auf das Liquiditätsprozent  $\cdot$  tatsächliche Zinskosten  $\cdot$  anteilige Unkosten  $\cdot$  Sonderkosten.

Anteilige Kosten = Zahl der Gratisleistungen I auf dem Konto mal ungedeckte Stückkosten I + Zahl der Gratisleistungen II mal ungedeckte Stückkosten II usw.

Reingewinn eines Sollkontos = tatsächlicher Zinsertrag + Provisionsertrag  $\cdot$  geschätzte Zinskosten  $\cdot$  anteilige Unkosten  $\cdot$  Sonderkosten.

### III. Die Kosten der Kontenkalkulation.

Kontenkalkulationen können unmöglich auf alle Konten ausgedehnt werden, wenn das Mittel nicht den Zweck auffressen soll. Es ist nicht wahr, was die KE behauptet, daß „ein Konto ohne viele zusätzliche Kosten genau analysiert werden kann, wenn einmal ein wirksames System eingerichtet worden ist“. Das trifft allenfalls noch amerikanische Konten zu, auf denen der Umsatz sich meist in der Form von Scheckziehungen vollzieht, aber nicht für deutsche Konten, bei denen es eine Vielheit von Leistungen und Verfügungen gibt, deren verschieden hohe Kosten zu berücksichtigen sind. Seite 109 wird diese Behauptung selbst eingeschränkt, indem gesagt wird, vornehmlich eigne sich das Kalkulationssystem für die Analyse von „country bank balances in reserve city banks“, obwohl es „auf jedem Konto verwandt werden kann“. Technisch liegt diese Möglichkeit sicher vor, aber nicht wirtschaftlich, kostenmäßig. Hier urteilen die kleinen amerikanischen Bankiers richtiger, wenn sie meinen, „daß dies Kontenkalkulationssystem oft zu arbeitsreich ist, um den Aufwand zu rechtfertigen“. Außerdem wird später gerade die Inangriffnahme von Kontenanalysen als eine der Ursachen für die Steigerung der Unkosten auch in amerikanischen Banken bezeichnet.

Für deutsche Verhältnisse wird eine solche Sachkenntnis gefordert werden müssen, daß die Kalkulationsarbeit nicht von den Buchhaltern mit durchgezogen werden kann, sondern daß wahrscheinlich ein neuer Bankbeamtentyp, der des Kontenkalkulators, in die Erscheinung treten wird. Auch wenn die Kosten der Kontenkalkulation auf diese Weise stark fix gemacht worden sind, wird doch noch eine Beschränkung in den zu kalkulierenden Konten eintreten müssen, ähnlich wie es eine amerikanische Bank KE Seite 110 macht: „Die Neigung zu Gewinn und Verlust auf einem Konto kann schnell und ziemlich genau aus der Zinsstaffel entschieden werden. Ist die Gewinngrenze schmal oder liegt ein offensichtlicher Verlust vor, so ist das Konto unter die Lupe der Kontenanalyse zu bringen. Die Ergebnisse sind, falls sie



Verlust aufdecken, zur Kenntnis des Einlegers zu bringen mit der Bitte, das Guthaben zu vermehren.“ Also weder Kalkulation aller Konten, noch willkürliche Stichproben, sondern sinnvolle Auswahl.

## D. Der Erkenntniswert der Bankkalkulation.

### Neuntes Kapitel.

#### Bankbetriebskalkulation und Betriebskenntnis.

##### I. Die Abteilungskalkulation.

Sie berechnet die Kosten jeder Abteilung. Zur Ertragskalkulation ausgestaltet, ergibt sie, welche Abteilungen rentabel sind, welche nicht und in welchem Maße. Die verlustbringenden Geschäfte sind kranke Stellen im Wirtschaftsorganismus. Die Kalkulation soll diese kranken Stellen bloßlegen und damit die erste Voraussetzung zur Heilung schaffen. Denn nicht nur der Betrieb im ganzen, sondern jeder Teilbetrieb hat den Nachweis seiner Rentabilität zu erbringen. Unrentable Teile sind, wenn ihre Herausnahme aus dem Gesamtorganismus möglich ist und die Kosten des unrentablen Teilbetriebs in der Hauptsache ihm unmittelbar aufzurechnen sind, wenn sie also durch die Stilllegung verschwinden, aufzugeben. Diese geschäftspolitischen Folgerungen sind allerdings im Bankbetrieb nicht so eindeutig und selbstverständlich wie im Industriebetrieb. Dieser sucht unrentable Teile zu entlasten, rentable zu „forcieren“. Stellt sich dagegen für die Bank heraus, daß etwa die Zahlungsvermittlung ein Zuschußgeschäft ist, so ist die nächstliegende Folgerung, nämlich diesen Geschäftszweig aufzugeben, unmöglich. Denn die Bank muß ihren Kunden an Geschäftsmöglichkeiten mindestens das bieten, was die Konkurrenz bietet. Außerdem muß man an der isolierten geldlichen Rentabilität freihändig eine Korrektur vornehmen. Das an sich unrentable Depotgeschäft z. B. zieht Kunden an, die sonst den Weg zur Bank vielleicht nicht gefunden hätten.

Die Kalkulation kann aber die Bank auf ein anderes und besseres Mittel zur Hebung der Rentabilität stoßen, auf die Verwirtschafterlichung des Innenbetriebs. Die Abteilungskalkulation kann durch den Zwang, die mittelbaren Kosten auf die Leistungsabteilungen aufzuteilen, zu einer klareren Erkenntnis des Einflusses führen, den übertriebene Luxuriosität auf das Gewinnergebnis hat. Die Abschreibungen auf kostbare Inneneinrichtung, Aufzüge usw. sind als Kosten einzusetzen. Eine weniger luxuriöse Bank kann also bei freier Konkurrenz ihre Leistungen billiger anbieten oder bei Kartellsätzen einen höheren Gewinn machen.

## II. Stückkalkulation.

Mit Gültigkeit für alle drei Methoden der Stückkalkulation läßt sich sagen, daß ihre Ergebnisse zu einer richtigeren Festsetzung der heute viel benutzten Mindestumsatzsummen verwandt werden können. Die Forderung von Mindestumsatzsummen hat Sinn nur im System der Proportionalpreise, d. h. der Preise, die von der Umsatzhöhe und nicht von dem Stückumsatz abhängen (Provisionen statt Stückgebühren) und in denen Kostendeckung und Gewinn vereinigt sind. Das Ziel der Mindestumsatzsummen ist, unrentable Kleingeschäfte auszumerzen; der Rohertrag aus einer Bankleistung soll nicht geringer sein als die Selbstkosten. Ob der festgesetzte Mindestumsatz jenen Zweck erfüllt, ist gänzlich dem Zufall überlassen, wenn man ihn, wie heute, ins Blinde hinein, ohne genaue Kalkulation, festsetzt. Kennt man die Stückkosten aus den Stückkalkulationen, so kann man die Umsatzgrenze, bei der ein einzelnes Geschäft Verlust zu bringen beginnt, so bestimmen, daß hier die Stückkosten gleich dem Grenzumsatz multipliziert mit dem durch 100 geteilten Provisionssatz sind. Liegen die Stückkosten und die Provisionssätze fest, so kann man den Mindestumsatz berechnen nach der Formel:

$$\frac{100 \cdot \text{Kosten pro Stückleistung}}{\text{Provisionssatz}}$$

Hier ist der Mindestumsatz gerade zur Kostendeckung ausreichend. Ein etwa gewünschter Gewinn führt zu einer Erhöhung des Mindestumsatzes. Man könnte gegen eine genaue Berechnung der Mindestumsatzsummen die Degressionserscheinungen im Bankbetrieb ins Feld führen und etwa sagen, wenn auch bei einer durchschnittlichen Verrechnung der Kosten auf die Zahl der Stückleistungen eine einzelne Leistung bei dem jeweiligen Provisionssatz und dem jeweiligen Mindestumsatz unrentabel erscheine, so sei das tatsächlich nicht der Fall, da die einzelne Mehrleistung keine besonderen Kosten mache und von der bestehenden Organisation mit durchgezogen würde. Aber man darf ja die ganzen Kostenerscheinungen nicht aus der Froschperspektive der einzelnen Stückleistung betrachten, sondern muß seinen Gesichtskreis viel weiter spannen: Es kommt nicht haarscharf und pfennigweise auf die Rentabilität des einzelnen konkreten Geschäfts an, sondern es kommt darauf an, daß nicht durch zu geringe Mindestumsatzsummen Zwergaufträge in großer Zahl angelockt werden, die dann in ihrer Gesamtheit den Betriebsapparat sehr wohl ungesund aufblähen können. Die Kalkulation der Mindestumsatzsummen hat also unter dem Gesichtspunkt zu erfolgen, die Kleinstaufträge Ganzes abzudrosseln und den Betrieb auf diese Weise dem Schnittpunkte von Mindestkosten und Höchstertag näherzubringen.

### 1. Die Stücknachkalkulation.

Erscheinen deren Ergebnisse, verglichen mit den Ziffern der Maßkalkulation ungewöhnlich, so kann sie, falls mittels der Stückvorkalkulation die Einflüsse des Beschäftigungsgrades ausgeschaltet sind, auf Mißstände im inneren Betrieb aufmerksam machen. Doch ist dieser Kontrollzweck nur dann möglich, wenn die Kalkulation in kurzen Fristen, etwa monatlich, wiederholt wird. Denn sonst können sich die Monatsergebnisse in sich ausgleichen.

Die Stücknachkalkulation zeigt an, ob die Betriebe richtig, über- oder unterbesetzt gewesen sind, nachdem man nachträglich die tatsächliche Entwicklung des Beschäftigungsgrades kennt und Anhaltspunkte für die Besetzung die diesem angepaßt gewesen wäre, in der Stückkostenschätzung hat.

Die Stücknachkalkulation läßt sich durch Verteilung auch der Rohgewinne auf die Zahl der Leistungseinheiten zu einer Ertragskalkulation pro Stückerinheit ausgestalten. In dieser Form führt sie nachträglich zu der Erkenntnis, welche Leistungen, an den Kosten gemessen, in der vergangenen Betriebsperiode gewinnbringend, welche zu billig gewesen sind. Eine praktische Auswertung ist wieder nicht möglich, da die Vergangenheit nicht maßgebend ist für die Entwicklung des Zukunftsertrages und der Zukunftskosten. Außerdem würde das Gewinnstreben der Bank wohl einer Heraufsetzung unter-, aber nicht der Herabsetzung überbezahlter Leistungen zustimmen.

Eine Aufteilung der Gesamtkosten kann zu Sondererkenntnissen führen. Z. B. ein Vergleich des Formularaufwandes (Ist-Verbrauch) mit der Zahl der Leistungen (Soll-Verbrauch) läßt erkennen, ob sparsam oder verschwenderisch mit dem Material umgegangen worden ist.

### 2, Die Maßkalkulation.

Den Preiszweck lassen wir hier außer acht und betrachten nur den Kontrollzweck.

#### a) Kontrolle der sachlichen Organisation.

Auch wenn der Preis eine im Markt feststehende Größe ist, so ist die Kostenberechnung doch von Nutzen. Die Durchschnittszahlen der Maßkalkulation können der Bank einen Blick dafür geben, wo ihr Betrieb gut und wo er schlecht ist. Diese Erkenntnis mit der Folge nützlicher Betriebsanordnungen setzt eine Vergleichsmöglichkeit mit den Kalkulationsergebnissen anderer Banken voraus (Hindernis in der Überspannung des Konkurrenzgedankens im deutschen Bankgewerbe an der falschen Stelle). Denn ein schlechtes Verhältnis zwischen Kosten und Ertrag in einem Geschäftszweige hat nicht notwendig seinen Grund in schlechter Organisation.

Was die Maßkalkulation dagegen auch ohne Vergleichung mit anderen Banken leisten kann, ist eine kalkulatorische Vergleichung zweier Organisationsmöglichkeiten, einer alten, tatsächlichen und einer neuen, ausgedachten. Hier ist notwendig, daß die Organisationsidee zum wenigsten auf einem Versuchsfeld in die Praxis übersetzt ist. Wenn man sich nur abstrakt, im Geist, den Ablauf des neuen Organisationsweges vorstellt, kann Wesentliches übersehen werden. In diesem Falle ist die Maßkalkulation der einzuführenden Neuerung ohne greifbare Unterlage und hängt in der Luft. Trotz dieser Einschränkung bekommt die Kalkulation ihren eigentlichen Wert erst dann, wenn sie zu der Einsicht führt, daß die Kosten gedrückt werden können, wenn der Durchrechnung des Betriebs auf seine Kosten hin seine Wirtschaftlichung auf dem Fuße folgt. Die Maßkalkulation hat nicht etwa den Zweck, durch Bewegungsstudien den einzelnen Arbeitsvorgang möglichst wirtschaftlich zu gestalten. Bewegungsstudien im Bankbetrieb sind Unsinn; es kommt hier darauf an, die Arbeitsgänge sachlich richtig zu schalten, während die Art, wie die Arbeit persönlich erledigt wird, als Kostenelement zurücktritt. Aber was der Bankbetrieb braucht, sind nicht Bewegungs-, sondern sachliche Organisationsstudien, und hier ist die Maßkalkulation von Nutzen. Die Aufzeichnung der Orderdurchführungswege und die genauen Zeitmessungen führen ohne weiteres dazu, die Zweckmäßigkeit der einzelnen Verrichtung an sich, wie vor allem ihre Verbindung und Einschaltung mit anderen Manipulationen zu prüfen. Den wirtschaftlichsten Weg für die Durchführung der Arbeit findet der Bankbeamte bei gegebener Organisation schon selbst, vor allem, wenn er nur mit mechanischen Sonderverrichtungen betraut ist.

#### b) Personalkontrolle.

Die Maßkalkulation ergibt die Höchstleistung des Betriebes bei einem gegebenen Beamtenapparat. Man findet die Höchstzahl von Leistungen, die ein Beamter unter den günstigsten Umständen pro Tag erledigen kann. Macht er Überstunden, ohne jene Höchstzahl an Leistungen zu erreichen, so können die Ursachen liegen in Fehlern der Kalkulation, in organisatorischen Störungen oder in einem Versagen des Beamten. Für manche Beamte ist die Maßkalkulation als Arbeitskontrolle nicht brauchbar. Dazu sind z. B. die Arbeiten eines Korrespondenten zu mannigfaltig und zu wenig der Menge nach meßbar. Viele Großbankbeamte dagegen haben eine so einseitige, gleichartige Beschäftigung, daß hier die Arbeitsleistung tatsächlich der Menge nach kontrolliert werden kann. Auch bei dieser Beamtenschicht ist zu berücksichtigen, daß ununterbrochenes Arbeiten, wie es bei einer Arbeitskontrolle durch die Maßkalkulation vorausgesetzt wird, unmöglich ist,

ferner daß das Arbeitstempo gerade im Bankbetrieb nicht durch das subjektive Arbeitsvermögen des Beamten, sondern durch die objektiv gegebene Arbeitsmenge bestimmt wird. Immerhin bietet die Maßkalkulation einen besseren Anhaltspunkt, um „Umfang und Wirksamkeit der geleisteten Arbeit zu erfassen“, als der „quantitative Leistungskoeffizient“ Hertleins (S. 63). Er versteht darunter: „Gesamtumsatz / Gehaltsumme“, während er: „Gewinn / Gehaltsumme“ „qualitativen Leistungskoeffizient“ nennt. Wegen der Größendegression, die bei Großaufträgen die Arbeitsleistung mengemäßig zu hoch, bei Kleinaufträgen zu gering erscheinen läßt, würde ich „Gesamtumsatz / Gehaltsumme“ als qualitativen, „Zahl der Stückumsätze / Gehaltsumme“ als quantitativen Leistungsmaßstab kennzeichnen. „Gewinn / Gehaltsumme“ ist ein Ausdruck für die Betriebs-, nicht für die Beamtenleistung.

Was das Verhältnis zwischen Zweck und Verfahren betrifft, so ist es für die Maßkalkulation nicht gleichgültig, ob sie den Preis- oder den Kontrollzweck befolgt. Bei dem Preiszweck kann man die Kosten der Giroeingänge z. B. einfach denen der Giroausgänge hinzurechnen und die Gesamtkosten durch eine Giroüberweisungsgebühr hereinbringen. Denn man kann keine Gebühr auf den Giroeingang legen. Bei dem Zweck der Betriebskontrolle hingegen ist getrennte Kalkulation notwendig.

### 3. Die Stückkostenschätzung.

Sie gibt einen Einblick in die Kostendynamik der einzelnen Abteilungen. Dies ist eine wertvolle Ergänzung der Bilanz, welche die dynamischen Vorgänge des Marktes rechnerisch widerspiegelt. Sie bringt Klarheit über die Struktur und Dynamik des inneren Betriebes. Wegen ihrer dynamischen, auf die Beschäftigungsgrade Rücksicht nehmenden Natur schafft die Kostenschätzung Maßstäbe, mit denen man die Kostenverhältnisse der Zukunft schätzungsweise messen kann, sobald der ungefähre Beschäftigungsgrad feststeht.

Die Stückkostenschätzung gibt an, welche Beamtenbesetzung bei dem gegebenen Beschäftigungsgrad am rentabelsten ist. Sie führt zu der Erkenntnis, daß es keinen günstigsten Beschäftigungsgrad schlechthin gibt, sondern nur optimale Beschäftigungsgrade bei gegebener Beamtenzahl. Für jede Beamtenbesetzung gibt es eine Normalbeschäftigung, nämlich die, welche die jeweilige Beamtenzahl voll in Anspruch nimmt. Als Normalstbeschäftigung könnte man vielleicht eine Beschäftigung kennzeichnen, die die Beamten voll beschäftigt und das Gebäude voll ausnutzt. Hat man die Kostenstruktur des Betriebes erkannt, so kann man streben, durch Anwendung des „proportionalen Satzes“ dem Kostenoptimum näherzukommen.

Wertvolle Hinweise für den Betrieb bietet ein Vergleich zwischen den Ergebnissen, die die Stücknachkalkulation, die Maßkalkulation und die Kostenschätzung liefern. Erstere ergibt die effektiven, letztere die taxierten Kosten; die Maßkalkulation liefert die optimalen Kosten. Angenommen, es wären für eine Leistung vorkalkuliert 10 Kosteneinheiten, d. h. optimale Gehalts- sowie unmittelbare Sachkosten (Maßkalkulation). Taxiert wurden im Vorhinein für die nachträglich eingetretene Beschäftigung insgesamt 18 Kosteneinheiten. Bei der Nachkalkulation ergaben sich effektiv 24 Kosteneinheiten. Um die Ergebnisse vergleichbar zu machen, sind entweder den optimalen Kosten die mittelbaren Kosten pro Stück zuzuzählen (1200 mittelbare Kosteneinheiten, zu verteilen auf 300 Leistungen, also 4 pro Stück) oder von den taxierten Stückkosten sind die mittelbaren Taxkosten (3 Kosteneinheiten), bzw. von den effektiven Stückkosten die mittelbaren Effektivkosten abzuziehen. Um die Maßkalkulation nicht zu einer gemischten Vor- und Nachkalkulation zu machen, ziehen wir das letztere vor:

Unmittelbare Effektivkosten  $24 \cdot 4 = 20$  Kosteneinheiten

Unmittelbare Taxkosten  $18 \cdot 3 = 15$  Kosteneinheiten.

Die Ursachen des Unterschieds zwischen den mittelbaren Effektiv- und Taxkosten liegen nicht unbedingt in der Unterschätzung der mittelbaren Kosten bei der Taxierung oder in der anormalen Höhe der mittelbaren Effektivkosten, sondern sie können begründet sein in der Wahl eines nicht ganz korrekten Aufteilungsschlüssels. Ist das Quantum der Schlüsselgröße hoch für die Abteilung, so auch, vielleicht unberechtigt, ihr Anteil an den Unkosten.

Was läßt sich aus jenen drei Proportionen entnehmen?

opt. / tax. = 10/15    opt. / eff. = 10/20    tax. / eff. = 15/20.

Die Unterschiede müssen liegen in zwei Faktoren, in Fehlschätzungen bei der Tax- oder Maßkalkulation, oder in Degressions- und Progressionserscheinungen. Schaltet man die erste Möglichkeit aus, so lassen sich aus jenen Verhältniszahlen gewisse Folgerungen ziehen.

1. Opt. / tax. Der gegenwärtige Beschäftigungsgrad steht um 50% hinter dem optimalen zurück, und zwar auch dann, wenn man den Beschäftigungsgrad vorausgesehen und sich genau auf ihn eingestellt hätte. Jener Beschäftigungsgrad erfordert immer und notwendig eine solche Beamtenbesetzung, daß zwischen zwei Leistungen eine Pause von der Länge einer Arbeitshandlung eintritt.

2. Tax. / eff. Wahrscheinlich aus Unkenntnis der Entwicklung hat man eine Beamtenbesetzung vorgenommen, die 33% höher ist als die an sich notwendige, wie sie von der wirklichen Beschäftigungsgestaltung gefordert wird. Dieses Verhältnis ist vielleicht aber auch aus nicht-voraussehbaren, außerordentlichen Aufwendungen zu erklären.

3. Opt. / eff. Wenn man die Möglichkeit der Kostensteigerung durch anormalen Sachaufwand außer acht läßt, so sind die Beamten nur zu 50% beschäftigt gewesen; ein Durchschnittsbeamter hat also auf jede Arbeitshandlung eine gleich lange Pause eintreten lassen können. 50% dieser Unterbeschäftigung sind unvermeidbar, organisch bedingt (10/15), der Rest ist durch falsche Disposition der Leitung in der Beamtenbesetzung verursacht (15/20).

### III. Die Kreditkalkulation.

Sie ergibt ziemlich gute Hilfsmittel, um den Nettoertrag verschiedener, nach ihrer Herkunft getrennter Passivkapitalien unter Ansetzung eines anteiligen Verwaltungskostensatzes zu berechnen. Man findet so den Höchstzins, den man auf Kapitalien mit verschiedener Kündigungsfrist gewähren kann. Nach Durchführung einer Kreditkalkulation wäre eine so ungenaue Feststellung wie z. B. die von Obst Seite 3: „Die zwischen Aneignung und Verwertung bestehende Zinsdifferenz bildet den Gewinn der Banken“, unmöglich. Man scheint also die Selbstkostentatsachen, trotz der Klagen in allen Geschäftsberichten, für zu gering zu halten, um sie als Erfolgsfaktor anzuführen. Im Handel würde es niemand einfallen, den glatten Unterschied zwischen Ein- und Verkaufspreis als den Gewinn oder das Verdienst des Kaufmanns hinzustellen.

### IV. Die Kontenkalkulation.

Sie errechnet die Rentabilität einzelner Konten. Die Maßnahmen gegen unrentable Konten dürfen nicht schematisch sein, wenn man nicht auch rentable Konten verlieren will. Die Unrentabilität von Scheckkonten hat meist ihren Grund in einem zu hohen Umsatz, getätigt in zu kleinen Einzelbeträgen, also in zu hohen stückbedingten Kosten bei im Verhältnis zu den Stückumsätzen niedrigem umsatzproportionalen Ertrag. Jedes Konto ist einzeln zu prüfen. Massenfolgerungen aus dem Studium einer begrenzten Kontenzahl lassen sich nicht ziehen. Hat sich ein Konto als unrentabel herausgestellt, so ist die Schlußfolgerung nur für dieses Konto gültig, und zwar besteht sie durchaus nicht unbedingt in einer Auflösung des Kontos. Dazu müssen vielmehr zwei Voraussetzungen gegeben sein:

1. Das Ergebnis ist keine zeitliche Ausnahme.
2. Das Konto bringt nicht anderweitigen Gewinn, etwa in Finanzierungsgeschäften oder durch Beziehungen zu anderen Bankkunden. Man kann nicht schließen, daß gleichartige, etwa gleich große Konten abzuschließen sind. Denn die Kontenrentabilität hängt nicht von der Größe des Saldos allein ab, sondern bei Scheckkonten auch von seiner

Aktivität, also seinem Stückumsatz, und bei Kontokorrentkonten von dem Wertumsatz, also von der Umsatzprovision.

Die Kontenkalkulation wird zu einer Einsicht in die falschen Preisverfahren auf den Scheck- und zinslosen Girokonten führen, auf denen der Ertrag feststeht, während die Bestimmung, welche Kosten das Konto durch ertragslosen Umsatz macht, ganz im Belieben des Kunden steht. Auch die Valutierungsgewinne, mit denen sich die Banken kostenfreies Kapital beschaffen, bedürfen wegen ihrer mangelnden Maßstäblichkeit und weil sie keine festen Preise sind, sondern den schwachen Kunden berechnet werden, während der starke wohlweislich davon verschont bleibt, der Berichtigung.

## Zehntes Kapitel.

### Bankbetriebskalkulation und Gebührenpolitik.

#### I. Das Unkostenproblem im Bankbetrieb.

##### 1. Die Unkostenhöhe.

Wenn man die heutige Preispolitik der Banken beurteilen will, darf man das Augenmerk nicht einseitig auf die Tatsache richten, daß die Unkosten der Bankbetriebe heute viel höher sind als im Frieden, während Beschäftigung und Gewinn eher die umgekehrte Richtung haben. Die Gründe für diese Erscheinung liegen in der falschen Konjunkturbeurteilung während der Inflationszeit und der daraus abzuleitenden unwirtschaftlichen Aufblähung der Bankbetriebe. Das Vergangene hätte uns wirtschaftlicher Weise nicht zu kümmern, wenn es nicht handgreiflich in die Gegenwart hineinragt: Der Fehler der Vergangenheit zwingt die Banken, in der Gegenwart tatsächliche Geldausgaben zu machen (im Gegensatz zu der vom Geldausgeben unabhängigen Kostenentstehung), die im Verhältnis zu der Betriebstätigkeit und Verdienstmöglichkeit anormal hoch sind. Keine Kostenanschauung, und sei sie noch so geläutert und noch so stark auf Gegenwarts- und Zukunftsmomente statt auf Tatsachen der Vergangenheit begründet, hilft über diese Wirklichkeit hinweg. Auch die Verbuchung der Inflationserweiterungen über Unkostenkonto, wie sie bei altfundierten Bankinstituten wohl die Regel war und wie sie bilanzmäßig die späteren Jahre zu entlasten geeignet ist, hilft in dieser Lage nicht. Die Unkosten im Bankbetrieb sind heute tatsächlich 200, 250, 300% höher als im Frieden, und auf diese Tatsache stützen sich die Banken, wenn sie die Berechtigung der hohen Spannung zwischen genommenem und gegebenem Zins beweisen wollen. Der Beweis hat



nur dann Hand und Fuß, wenn es betriebswirtschaftlich richtig ist, Kosten, die durch die Leistung *A* an den einen Kunden entstehen, durch eine Verteuerung der Leistung *B* an einen anderen Kunden hereinzubringen. Dem ist nicht so. Es ist wirtschaftlich nicht gut, wenn eine Unternehmung, welche die verschiedensten Geschäftsarten pflegt, die Gewinne und Verluste aus diesen Leistungen, ohne den Versuch einer Sondererfassung, in einen Topf wirft und zufrieden ist, wenn der Gesamtgewinn höher ist als der Gesamtverlust. Dem Arzt kommt es letzten Endes auch nur auf einen gesunden Gesamtorganismus an, und doch besieht er sich die einzelnen Teile des Körpers und ihre Sonderfunktionen. So hat auch der Betriebswirt zu versuchen, das Kostenfeld leistungsweise zu teilen und den Ertrag gesondert zuzurechnen (Teilbetrachtung), mit dem Zweck, die Einzelposten der Gewinn- und Verlustrechnung (Gesamtbetrachtung) in sich vernünftig und den Gesamtsaldo für die Unternehmung günstiger zu machen. Allerdings muß die Grenzziehung zwischen den Kosten und zwischen den Erträgen möglich sein. Bei flüchtiger Betrachtung und nach der bisher ziemlich einhelligen Ansicht der Betriebswirtschaftler<sup>1)</sup> gehören die Banken anscheinend zu den Unternehmungen, in denen vor allem die Kostenzurechnung nicht möglich ist. Die Überlegungen der Kapitel 5—8 haben ergeben, daß trotz der innenbetrieblichen und geschäftspolitischen Verschachtelung der Geschäftszweige Sonderkalkulationen im Bankbetrieb aller Wahrscheinlichkeit nach (es steht noch die praktische Nachprüfung der Ergebnisse der rein theoretischen Untersuchung aus) möglich sind. Solange die Praxis keinen schlüssigen Gegenbeweis liefert, wird die Zinspolitik der Banken nicht durch den einfachen Hinweis auf die Höhe der Unkosten gerechtfertigt. Ebenso wichtig wie die Gesamthöhe der Unkosten ist vielmehr die Frage, in welchem Grad die Unkosten durch die einzelnen Geschäftszweige und Leistungen verursacht werden. Bei der Untersuchung, ob die Preispolitik der Banken auf die Kostenverursachung Rücksicht nimmt, müssen wir notgedrungen von der rein formalen Betrachtungsweise des Unkostenproblems (s. S. 6) abweichen und uns kurz mit der relativen Unkostenhöhe beschäftigen; dies allerdings nur qualitativ und schätzungsweise.

## 2. Die Unkostenverursachung.

Betrachtet man die Verursachung der Unkosten von der preispolitischen Seite aus, so kann man die Unkosten der eigenen Speku-

---

<sup>1)</sup> Eine Ausnahme machte Prion, der im Sommersemester 1923 die Frage der Bankbetriebskalkulation in seinem Seminar untersuchte. Die Frage, ob Kostenrechnungen im Bankbetrieb möglich seien, blieb damals offen.

lation und des Emissionsgeschäfts ganz vernachlässigen; denn der Grundsatz der Banken, daß die Erträge des regulären Bankgeschäfts sämtliche Unkosten, also auch die des irregulären Geschäfts, und die Dividende decken sollen, ist kalkulationstechnisch nicht haltbar. Emissions- und Eigenhandelsgeschäft haben für ihre eigenen Unkosten geradezustehen und dürfen nicht die Preise der eigentlichen Kundenleistungen in die Höhe treiben.

Unter den Bankleistungen, die im Interesse der Kunden gemacht werden, lassen sich vier Wirkungskreise unterscheiden:

1. Kreditvermittlung,
2. Zahlungsvermittlung,
3. Kommissionsgeschäft,
4. Vermögensverwaltung.

Das Kreditgeschäft macht wenig besondere und fast gar keine allgemeine Unkosten. Seine besonderen Unkosten sind: die Gehälter der Direktoren, soweit sie werbend tätig sind, Prozeßkosten, Kosten des Sekretariats, Reklamekosten und ein Teil der Kosten des Eigenkapitals, nämlich, soweit das Eigenkapital als Garantiekapital dient (vgl. S. 61). Diese Unkosten kann man dem Kreditgeschäft direkt zurechnen; sie sind darum durch die Zinsspanne hereinzubringen. Demgegenüber ist wesentlich, daß die Unkosten der Buchhaltungs-, Korrespondenz-, Rechnereiabteilung, die ganzen Raumkosten, wie Gebäudeabschreibung, Licht- und Heizungskosten, in fast derselben Höhe aufliefen, auch wenn das Kreditgeschäft ganz fortfiel. Ein Beispiel mache das klar. Ist einem Kunden ein Kredit in bestimmter Höhe eröffnet worden und benutzt der Kunde diesen Kredit, so sind außer den Verhandlungskosten einige Buchungen die einzigen Unkosten, die jenes Kreditgeschäft macht. Obendrein sind es Kosten der Betriebsbereitschaft, also Kosten, die auch ohne jenes besondere Geschäft auflaufen. Ähnlich gering sind die Kosten eines Habenkontos, solange es ein reines Kapitalleihkonto bleibt. Die großen Unkosten der Korrespondenz-, Buchhaltungs-, Salden- und Giroabteilung werden dadurch verursacht, daß die Bank den Zahlungsdienst des Kunden erledigt. Die Kosten der Giroabteilung fallen ganz, der Buchhaltung, Korrespondenzabteilung und der Journalrevision fallen zu einem großen Teil der Zahlungsvermittlung zur Last.

Als Ergebnis ist festzuhalten, daß der Unkostenapparat in fast voller Höhe nötig wäre, wenn das Kreditgeschäft fortfiel, daß dagegen ein Bruchteil der heutigen Organisation genügen würde, um das Kreditgeschäft ohne das Zahlungsgeschäft durchzuführen. Der Wechselkredit ist hier nicht als im Kreditgeschäft enthalten zu denken; die Wechselabteilung ist vielmehr ein besonderer Deckungskreis mit besonderen Unkosten und besonderen Erträgen.

Die Kostenfeldteilung des Kommissionsgeschäfts ist dadurch gegeben, daß in größeren Banken die Effekten-, Devisen-, Kupon- und Überweisungsgeschäfte in besonderen Abteilungen erledigt werden. Zu den besonderen Kosten dieser Leistungsabteilungen kommt ein Anteil an den Unkosten der Hilfsabteilungen hinzu (Buchhaltungs-, Korrespondenz-, Revisions-, Rechnerei-, Börsenabteilung u. a.).

Die Unkosten, die die Aufbewahrung und Verwaltung des Kundenvermögens macht, sind die Unkosten der Tresor- und der Depotabteilung. Von den Unkosten der Hilfsabteilungen haben sie einen nur geringen Anteil zu tragen, da sie jene kaum in Anspruch nehmen.

### 3. Die Unkostenhereinbringung.

Was nun die Unkostenhereinbringung anbetrifft, so sind die Wechsel-, Devisen- und Effektingeschäfte in normalen Zeiten in sich selbst rentabel und scheiden für die weitere Betrachtung aus. Aber selbst, wenn sich etwa das Börsengeschäft bei der heutigen Flaute als unrentabel herausstellen würde, so könnte man nicht den Verlust der Effekten- und Devisenabteilung durch eine Vergrößerung der Zinsspanne hereinzubringen versuchen. Denn teureres Geld vermindert das Börsengeschäft nur noch mehr, während doch die Unrentabilität der Effekten- und Devisenabteilung nur durch höheren Umsatz behoben werden kann.

Für unseren Zweck ist die Tatsache wesentlich, daß das Überweisungsgeschäft, die Dienste der Vermögensverwaltung, die Kupon-einlösung und vielleicht auch die Inkassodienste dauernd unrentabel sind und daß man versucht, den Verlust der Gratisleistungen durch eine an sich unberechtigte Steigerung der Erträge des Kreditgeschäfts wettzumachen. Mit den Wirkungen dieser Preispolitik müssen wir uns etwas näher befassen.

Es bestehen zwei Möglichkeiten, die Unkosten im Bankbetrieb hereinzubringen:

1. Jeder Geschäftszweig bringt durch Sondergebühren seine Unkosten herein. Man verlangt also von jedem Geschäftszweig mindestens eine Deckung, möglichst aber eine Überdeckung seiner Unkosten durch seine Erträge.

2. Man benutzt besonders geeignet erscheinende Geschäftszweige zur allgemeinen Unkostendeckung, verzichtet also auf eine exakte besondere Unkostenverrechnung und liefert gewisse Leistungen umsonst.

Der Bankbetrieb gebraucht seit dem Erstarken der Großbanken und dem Anwachsen der Depositen das zweite Verfahren, und zwar

dient die Zinsfußspanne als Ausgleich für die Verluste der Giro-, Depot- und Kuponabteilung<sup>1)</sup>.

Nimmt man zu den Unkosten der unrentablen Leistungsabteilungen den Unkostenapparat hinzu, der in Gestalt der Hilfsabteilungen durch die interne Verarbeitung der Gratisleistungen nötig wird, so mögen schätzungsweise die durch Sondererträge nicht gedeckten Unkosten etwa 30–40% der Gesamtunkosten betragen. Die Hereinbringung dieses Verlusts durch die Zinsfußspanne geschah etwa nicht so, daß man genau die ungedeckten Unkosten kalkuliert und danach die notwendige Erhöhung der Zinsspanne errechnet hätte; vielmehr ergab der Depositenüberfluß im Frieden und die Fülle der Anlagemöglichkeiten dieser Depositen in der aufsteigenden deutschen Volkswirtschaft ohne weiteres einen solchen Mehrgewinn, daß der Verlust der Zuschußgeschäfte einfach nicht gespürt wurde. Dies vor allem darum, weil nicht der geringste Ansatz zu einer gesunden Betriebsfassung vorhanden war.

Theoretisch erheben sich schwerwiegende Bedenken gegen jene Art der Unkostenhereinbringung. Schon in der Kreditkalkulation (Kap. 7) ist dargelegt worden, daß die Gewohnheit der Gratisleistungen bedeutet, daß das Kreditgeschäft mit dem Verlustsaldo der Geschäfte der Vermögensverwaltung und der Zahlungsvermittlung belastet wird. Verluste, die mit dem Kreditgeschäft nichts zu tun haben, werden wie Kosten des Kreditgeschäfts behandelt. Es ist gut und richtig, wenn ein Betriebsteil, der zufällig Verlust ergeben hat, von den Gewinnen anderer Betriebe mitgetragen wird. Es geht aber nicht an, das Preisystem grundsätzlich und absichtlich so einzurichten, daß, betriebswirtschaftlich gesehen, große Betriebsteile dauernd und zwangsläufig auf Kosten anderer Teile leben, und daß, vom Kunden gesehen, der Kredit- und Depositenkunde regelmäßig im Zinssatz die Leistungen anderer Kunden mitbezahlt, welche die Überweisungs- und Depotdienste der Bank in Anspruch nehmen. So weit die theoretische Beurteilung, die zu allen Zeiten gleichbleibt.

Praktisch lagen die Dinge im Frieden ganz anders, und jene Preispolitik war durchaus nicht zu beanstanden. Eine Gebührenpolitik unter Berücksichtigung der besonderen Kostenverursachung wäre damals kleinlich gewesen und hätte weder dem Betrieb, noch der Wirtschaft,

---

<sup>1)</sup> Es gibt zwar für diese Geschäfte einige Gebühren, aber sie reichen nicht aus, um die Unkosten zu decken, und entbehren vor allem der genauen Berechnung. Das Verfahren der allgemeinen Unkostendeckung ist übrigens auch der Grund, warum die Banken bis heute ohne Betriebskalkulationen ausgekommen sind. Der Nachteil der Methode war, daß es ohne Betriebskalkulationen keine Betriebsfassung, ohne diese, die die kranken Stellen der Betriebe aufdeckt, keine Betriebsverbesserung gibt.

noch der Kundschaft genützt. Die Kapitalbildung der Vorkriegszeit war so reichlich, daß ein niedriger Depositenzins, auf den letzten Endes die Politik der allgemeinen Unkostenhereinbringung hinausläuft, die Spartätigkeit nicht beeinflußt hätte; es wurde eben bei jedem Zinssatz gespart, und zwar nach der Ansicht Cassels bei einem niedrigen Zins noch stärker als bei hohem Zins, weil der zukünftige Rentner eben eine größere Kapitalsumme nötig hatte, um bei dem niedrigen Zins standesgemäß leben zu können. Andererseits war auch die damalige Betriebstechnik dem ruhigen und stabilen Geschäftsgang angepaßt und machte noch nicht so gewaltige Unkosten, daß ihre Abwälzung auf das Kreditgeschäft bedenklich erschienen wäre. So weit die praktische Beurteilung im Frieden.

## II. Die Preispolitik der allgemeinen Unkostendeckung in kapitalknapper Zeit.

Wieder anders stellt sich die Politik der generellen Unkostenhereinbringung dar, wenn sie in der heutigen deutschen Wirtschaft, die durch eine völlige Kapitalauszehrung gekennzeichnet ist, durchgeführt wird. Die deutsche Wirtschaft hat heute einen möglichst hohen Depositenzins nötig, um den Spartrieb, der in den Inflationserfahrungen erloschen war, wieder anzuregen. Die Politik der Gratisleistungen aber bedeutet, daß der Habenzins gedrückt und der Schuldzins getrieben wird aus Ursachen, die mit der Lage des Geld- und Kapitalmarktes, also mit dem Kreditgeschäft selbst, nichts zu tun haben, ja die, was den Depositenzins anbetrifft, in offenem Gegensatz zu der Lage auf dem Kapitalmarkt stehen. Den Luxus einer solchen Geschäftspolitik kann sich nur ein Land leisten, das im Kapital schwimmt. Es ist eine eigenartige Erscheinung, daß im kapitalreichen Nordamerika die Banken haarscharf kalkulieren (s. Kap. 2), die Zahl der Schecks z. B. genau bestimmen, die bei einem gewissen Habensaldo im Monat auf das Konto gezogen werden dürfen (s. S. 23), den Depositenzins mittels besonderer Kalkulation auf jedes einzelne Konto individuell, unter Berücksichtigung des Stückumsatzes festsetzen (s. S. 12ff.), daß die deutschen Banken dagegen immer noch an ihrer großzügigen, aber so unwirtschaftlichen Politik der Gratisleistungen und der hohen Zinsspanne festhalten, eine Preispolitik, die im Frieden durchaus berechtigt war, die aber bei den neuen Verhältnissen für Volkswirtschaft und Bankbetrieb schädlich ist.

Die Bankleiter scheinen nämlich anzunehmen, daß die absolut höhere Zinsspannung auch einen höheren Gesamtgewinn bedeute, während in Wirklichkeit doch der Bestand, auf den die Spanne verdient wird, ein sehr wesentlicher Faktor ist. Wenn die Banken die Zinsspanne mittels Erhöhung des Depositenzinses herabsetzen, so

ist der Bankgewinn bei der niedrigeren Spannung nicht unbedingt geringer als bei der höheren Spannung. Der höhere Zins zieht mehr Depositen an<sup>1)</sup>, und eine Spanne von 10%, verdient etwa auf einen Einlagebestand von 20 Millionen, bringt mehr Gewinn als eine Spanne von 15%, verdient auf einen Bestand von 12 Millionen. Dazu kommt, daß sich die Banken infolge der Inflationserweiterungen hinsichtlich der Gebäude für lange Zeit, hinsichtlich der Gehälter augenblicklich ebenfalls im Zustand der degressiven Kosten befinden. Eine stärkere Beschäftigung macht also keine entsprechenden Mehrkosten, da sie von dem Betrieb in seinem bisherigen Umfang geleistet werden kann. Kalkulationstechnisch ausgedrückt: Die Unkosten des Kreditgeschäfts wachsen nicht proportional mit dem Geschäftsumfang, nehmen also, auf das gleiche Fremdkapital gerechnet, ab; der Teil der Zinsspanne, der Unkostendeckung bedeutet, wird geringer, so daß der Gewinn der Bank entweder relativ höher wird, oder sie den Habenzins hinauf- oder den Schuldzins heruntersetzen kann, um doch denselben Gewinn wie bisher zu erzielen. Es ist dies das Warenhausprinzip (großer Umsatz, kleiner Nutzen) auf den Bankbetrieb übertragen. Dieser Grundsatz würde auch alle die Kapitalien, die heute an den Sammelstellen des Geldkapitals (Banken, Sparkassen, Versicherungsgesellschaften) vorbeifließen, hier sammeln. Unter den heutigen Verhältnissen<sup>2)</sup> würde jeder Besitzer von Geldkapital seine privatwirtschaftliche Unfähigkeit beweisen, wenn er sein Geld zur Bank brächte. Denn wenn er mit der kapitalsuchenden Endstelle unmittelbar abschließt, bekommt er 15—20% mehr, als wenn er sein Kapital auf dem gewöhnlichen Vermittlungsweg der Banken anlegt. Auch hier schneiden sich, ebenso wie in der Frage der Depositenzinshöhe, betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Interessen. Der unmittelbare Vertragsabschluß mindert nicht nur den Bankgewinn, sondern ist auch volkswirtschaftlich schädlich. Die Banken sind bessere Kapitalverteiler als der Zufall, der auf dem desorganisierten Kapitalmarkt des Zeitungsinserats Kapitalangebot und -nachfrage zusammenführt. Ob ein guter Habenzins seitens der Banken nicht ein geeignetes Mittel ist, um die Herrschaft über den Geldmarkt zu festigen, die die Großbanken scheinbar an die Girozentralen und Sparkassen (von der Reichsbank gar nicht zu reden) zu verlieren im Begriff stehen, mögen die Banken selbst entscheiden.

<sup>1)</sup> Es fehlt bisher m. W. eine systematische Untersuchung der Frage, wie ein hoher Zins auf die verschiedenen Teile der Wirtschaft wirkt, insbesondere, wenn der hohe Zins eine national beschränkte Erscheinung ist. Es würde zu weit führen, der Frage an dieser Stelle näherzutreten.

<sup>2)</sup> Diese und die folgenden Ausführungen sind Anfang August 1924 geschrieben und haben Geltung für diesen Zeitpunkt.

Betrachten wir die heutige Lage etwas näher, wobei es nicht auf die genaue Höhe der Zinssätze, die sich ja täglich ändern können, ankommt, sondern auf einen groben Umriß. Die Banken geben auf Habensalden je nach der Kündigungsfrist 6—15%, also im Durchschnitt 10%. Diese Depositen werden ausgeliehen zu 25—40%, durchschnittlich zu 30%. Diese 30% setzen sich zusammen aus einem relativ niedrigen „Zins“ und einer hohen „Kreditprovision“. Mit der Kreditprovision suchte man in der Inflationszeit auf das Geratewohl die zu erwartende Markverschlechterung auszugleichen; sie war eine Entwertungsprämie und verlor als solche mit der Marktstabilisierung ihren Sinn. Es ist m. E. ein inneres Zugeständnis der Bankdirektoren, daß sie die heutigen Sollzinsen, wenigstens im Vergleich zu den Habenzinsen, nicht für gerechtfertigt halten, wenn sie den Termin Kreditprovision beibehielten und nicht offen das Zinsen nennen, was Zinsen sind. Angenommen, Aktiv- und Passivzins seien 15%, und beim Aktivkredit würden 2% Kreditprovision pro Monat gerechnet. Das wären also effektiv 39% Zinsen im Soll gegenüber 15% im Haben. Die Zinsspannung beträgt 24%. Geht das Bankenkartell mit den Zinsen im Aktiv- und Passivgeschäft um je 3% auf 12% herunter, so stellt sich das Zinsverhältnis 36 : 12. Da die Spanne 24% bleibt, so hat sich anscheinend nichts geändert. In Wirklichkeit sind die Bedingungen relativ noch verschärft worden. Denn vor der „Ermäßigung“ betrug die Zinsspanne 160% der Beschaffungskosten, nachher aber 200%.

Immerhin kann man die heutigen Depositenzinsen an sich nicht niedrig nennen, wenn sie auch dem Kapitalhunger der Wirtschaft nicht angepaßt sind. Es ist m. E. nur diesem im Verhältnis zu Vorkriegssätzen hohen Habenzins zu danken, wenn sich heute kleine Ansätze zu einer neuen Spartätigkeit zeigen. Die Banken versuchten, die Unkosten mehr durch hohe Sollzinsen als durch niedrige Habenzinsen hereinzubringen, und diese Politik läßt sich sehr gut damit begründen, daß für die Übergangszeit der Stabilisierungskrise ein hoher Sollzins eine wirtschaftlich wertvolle Auslese unter den Kapitalsuchern vollziehe. Übt aber die Gewinnaussicht, die ausländische Kapitalisten bei einer Kapitalanlage in Deutschland haben (deutscher Diskont 10% gegenüber einem Normaldiskont von 4—6%!), erst einmal einen genügend starken Einfluß aus, so wird der Zinssatz für ausländisches Kapital auch näherungsweise die Obergrenze für deutsches Kapital bedeuten. Die Banken werden also für ihre Ausleihungen kaum mehr als 10% erzielen können, und damit ist die Möglichkeit, die Unkosten auf den Sollzins abzuwälzen, dahin. Es besteht dann die Gefahr, daß die Banken versuchen werden, durch eine anormale Niedrighaltung der Depositenzinsen die Unkosten hereinzubringen. Ein Depositenzins von beispielsweise 4% wird den neu erwachten Spartrieb wieder

zunichte machen, während wir doch gerade eine Sparprämie in Gestalt eines hohen Depositenzinses nötig haben, der vor allem auf den für die Sparkapitalbildung wichtigen „kleinen Mann“ seinen Einfluß ausübt, die Kapitalbildung anregt und den Verzehr schon gebildeten Kapitals unrentabel macht. Ein hoher Depositenzins ist nur möglich, wenn man das Kreditgeschäft von allen Unkosten entlastet, die nicht auf sein, sondern auf das Konto der Vermögensverwaltung und der Zahlungsvermittlung zu setzen sind. Oben wurde dargelegt, daß die Unkosten des Kreditgeschäfts selbst nicht so gewaltig sind; was die Zinsspanne belastet, sind vielmehr die Gratisleistungen, deren Kosten in der Zinsspanne hereingebracht werden sollen. Der heutige Zustand, daß der Mehrertrag eines Kontos, einer Leistungsart die Verluste aus einem anderen Konto, aus einer anderen Leistungsart decken soll, ist wirtschaftlich schlecht. Der Kredit- und Depositenkunde soll nicht länger mehr die Zeche bezahlen, die der Zahlungs- und Depotkunde gemacht hat. Ja, für eine Übergangszeit wäre es vertretbar, den entgegengesetzten Fehler zu machen wie bisher, also den Nebenleistungen die Unkosten des Kreditgeschäfts zuzurechnen und auf diese Weise die Zinsspanne ganz von Unkosten zu entlasten. Dadurch könnte der Habenzins bei einem Sollzins von etwa 8% bis auf 7% gebracht werden. Es genügt natürlich nicht, die teilweise oder gänzliche Befreiung der Zinsspanne von Unkosten nur kalkulationstechnisch zu berücksichtigen, sondern man muß die gebührenpolitischen Folgerungen ziehen: Die Überweisungs-, Depot-, Inkasso- und Kuponeinlösungsdienste müssen in sich rentabel gemacht werden, und bei der technischen Durchführung dieser Rentabilisierung der heutigen Gratisleistungen setzt die Aufgabe der Bankbetriebskalkulation ein. Die Rentabilität der Nebenleistungen muß nämlich verbürgt sein und darf nicht ins Blaue hinein angestrebt werden, etwa so, wie heute die Provisionen und Gebühren aufs Geratewohl festgesetzt werden. Dies schon darum, um bei den Kämpfen mit Bankkunden, die sich natürlich zunächst gegen hohe Überweisungs-, Depotgebühren usw. sträuben werden, exaktes Material in der Hand zu haben. Ich glaube sogar, daß die neuen Maßnahmen, wenn die Kostengemäßheit der Gebühren zutage liegt, das Verhältnis zwischen den Banken und der Bankkundschaft, die sich heute dauernd übervorteilt fühlt, bessern werden.

### **III. Die Rolle der Bankbetriebskalkulation bei einer Reform der Zins- und Gebührenpolitik der Banken.**

#### **1. Die Einführung von Stückgebühren im Bankgewerbe.**

Im folgenden wird vorausgesetzt, daß die einzelnen Banken Betriebskalkulationen durchgeführt haben. Es seien noch einmal kurz die



Bestandteile aufgeführt, mit denen der Bankkalkulator zu arbeiten haben wird: Schlüsselmäßige Aufteilung von Unkosten auf Abteilungen und Stückleistungen, Zergliederung der Beanspruchung der Hilfsabteilungen durch die Leistungsabteilungen, Bestimmung der Erträge und der Kapitalinanspruchnahme der einzelnen Abteilungen, statistische Untersuchungen mancherlei Art, Messung des Zeit- und Sachaufwands bei einer Bankleistung im Normalfall, vorkalkulatorische Schätzung der Stückkosten mit dem Zweck der Errechnung des betriebsmäßigen Beschäftigungsoptimums und Kostenminimums, kalkulatorische Absonderung des Kreditgeschäfts, formelhafte Errechnung der effektiven Zinsfußspanne, Verrechnung der Kapitalkosten und Kapitalerträge zwischen den verschiedenen Kontenarten, wie Depositen-, Scheck- und Kontokorrentkonto, Rentabilitätsberechnung von Konten mittels Ansetzung eines Gegenzinses unter Berücksichtigung der Intensität des Stückumsatzes auf dem einzelnen Konto usw. Nach Durchführung einer Betriebskalkulation weiß die Bankleitung, was die einzelne Stückleistung normal kostet und was sie in einer konkreten Periode effektiv gekostet hat.

Nach diesen Stückkosten werden Stückgebühren festgesetzt. Die Erträge der Stückgebühren sollen die Verluste der bisherigen Zuschußabteilungen decken, um die Zinsspanne möglichst zu entlasten. Die Stückgebühr ist nur bei den heutigen Gratis- und Quasigratisleistungen einzuführen, nicht bei den auch heute im Regelfall schon rentablen Devisen-, Effekten- und Wechselgeschäften. Will man trotzdem die theoretisch sehr klare Scheidung von Stückgebühr als Kostendeckung und Provision als Reingewinn allgemein, auch für die rentablen Geschäfte durchführen, so muß man sich klar sein, daß man dann mit der Provision, etwa der Effektenprovision, heruntergehen kann, da sie jetzt keine Kostenbestandteile, sondern nur Gewinn und Risikoprämie enthält.

Die Kosten der Stückgebühr im inneren Betrieb lassen sich durch Sammelbelastungen am Halbjahresende mit mittlerer Wertstellung sehr stark herabdrücken. Zu berücksichtigen ist, daß, wenn die Stückgebühr gleich den tatsächlichen Kosten ist, die Kontenkalkulation fortfallen kann. Die Rentabilität eines Kontos ist dann eindeutig aus der Zinsstaffel zu ersehen und wird nicht mehr durch die ungedeckten Kosten des Überweisungs-, Scheck-, Depotgeschäfts usw. verschleiert.

Welche Einwendungen lassen sich gegen den Plan, systematisch Stückgebühren als Kostendeckung einzuführen, machen?

1. Man könnte sagen, in Wirklichkeit würde gar kein Mehr an Kapital in die Wirtschaft fließen, da zum mindesten ein Teil in Gestalt der Gebührenzahung, für die man einfach einen Mehrkredit in An-

spruch nimmt, wieder entzogen würde. Dieser Einwand übersieht, daß es verschiedene Kreise sind, die jenen Kapitalzustrom speisen und diejenigen, welche die Gebühren zahlen. Mindestens an einer Stelle entsteht also ein Mehr an Spartätigkeit. Auch auf die Gebührenzahler wird ein Zwang zur Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit ausgeübt werden. Denn jene Gebühren werden keine Kleinigkeiten sein; es ist erstaunlich, was z. B. eine Giroüberweisung der Bank kostet.

2. Ein schwerwiegender Einwand ist der, daß im Überweisungsgeschäft die Institute, die außer den Banken Überweisungen vermitteln, dieselben Gebühren erheben müssen, wenn nicht ein Teil der Bankkunden abwandern soll. Schwierig ist ebenfalls die Frage, wie sich die Lage der Sparkassen bei einer Hochhaltung des Habenzinses durch die Banken gestalten würde. Eine Abwanderung der kleinen Sparer zu den Banken würde ohne weiteres die Folge sein, wenn die Sparkassen mit ihren Zinssätzen nicht mitziehen würde. Machen sie aber die Politik des hohen Depositenzinses mit, so müssen sie andererseits den Haus- und Grundkredit so verteuern, daß die Hypothekenschuldner die Belastung vielleicht nicht tragen können.

3. Die Überweisungs- und Scheckgebühr wird vielleicht eine teilweise Rückbildung der Buchzahlungsverfahren herbeiführen. Sind die Gebühren richtig, nämlich nach den tatsächlichen Kosten festgesetzt, so ist jene Rückbildung zu Barzahlungsverfahren nicht unbedingt unwirtschaftlich. Denn in jenen Gebühren drücken sich dann tatsächliche Kosten jenes Zahlungsweges aus, wenn auch nicht die volkswirtschaftlichen Gesamtkosten, wie sie Schmidt im „Nationalen Zahlungsverkehr“ berechnet, sondern nur die Kosten eines Gliedes in der Vermittlungskette, der Banken. Wenn der Bankkunde bei einem Vergleich der verschiedenen Gebühren mit den Kosten und Unbequemlichkeiten der Barzahlung letztere vorzieht, so ist immerhin der Forderung der Wirtschaftlichkeit in den meisten Fällen Genüge getan. Denn es ist falsch, den bargeldlosen Zahlungsverkehr überall und um jeden Preis, ohne Kostenvergleichen, einzuführen. Letzten Endes bleibt es immer wahr, daß eine Nachfrage, welche die Kosten ihrer Befriedigung nicht tragen kann oder will, wirtschaftlicherweise auszufallen hat.

4. Endlich könnte man einwenden, die Deckung von Kosten und Gebühren sei nicht verbürgt. Aber Kosten und Gebühreneinkünfte brauchen zunächst nicht völlig übereinzustimmen. Die Abteilungs- und Stückkalkulation ergibt die unrentablen Stellen; die Gebühren werden erhöht, und von Zeit zu Zeit werden Stichproben gemacht, ob die Gebühren ausreichen oder nicht. Die Kostenentwicklung wird so doch wenigstens der Richtung nach durch die Gebührensätze berücksichtigt. Eine genaue Deckung von Gebühren und Kosten ist dann erreicht, wenn die Gebühren nachträglich nach den wirklichen Kosten

und nach der Zahl der Leistungen belastet werden. Dies hat für den Kunden den Nachteil, daß er die Kosten seiner Bankverbindung nicht im voraus kennt, für die Bank den Vorteil, daß der Kunde, in dieser Unkenntnis, einer zufällig hohen Gebühr nicht dadurch ausweichen kann, daß er seine Aufträge an eine andere Bank legt. Es erscheint aber klar, daß nicht jede Bank auf Grund ihrer Betriebskalkulationen Sondergebühren festsetzen kann. Allerdings besteht im Bankgewerbe nicht so stark die Notwendigkeit eines einheitlichen Marktpreises wie in anderen Geschäftszweigen. Denn im Bankbetrieb pflegt die einzelne Leistung nicht eine vereinzelt, vorübergehende Beziehung mit dem Kunden darzustellen, sondern die Beziehungen sind dauernd und allgemein (Ausschließlichkeitserklärung). Es entscheidet also für den Kunden nicht der höhere oder niedrigere Preis einer Einzelleistung, sondern die Gunst der Regelung der Gesamtbeziehungen, die außerdem nicht nur geldlich, kostenmäßig, bedingt ist. Eine Gebührenansetzung nach den Ergebnissen der Betriebskalkulationen würde aber vielleicht diese Entwicklung der Bankkundschaft zu einem Gesamtverhältnis stören, da der Kunde sich die für die jeweilige Leistung billigste Bank herausuchen würde. Es tritt auch nicht notwendig ein Ausgleichsmechanismus in Kraft, derart, daß die starke Nachfrage, die sich bei der jeweilig billigsten Bank konzentriert, hier die Preise hochtreibt, es sei denn, sie käme durch Überbeschäftigung in die Progression. Kostenmäßig braucht es noch weniger der Fall zu sein, daß die geringe Nachfrage nach den Leistungen der teureren Banken die Kosten und damit die Gebühren hier senkt. Wegen der fixen Kosten ist eher das Gegenteil zu erwarten.

## 2. Vorschlag einer Kalkulationszentrale.

Das Kartellgefühl im Bankgewerbe wird einer einzelbetrieblichen Regelung der Gebühren entgegenwirken. Nur bei den Kreditleistungen kann eine Preisanstellung im Einzelfall erfolgen. Für die anderen Leistungen muß eine Kalkulationszentrale geschaffen werden, an die die Betriebsergebnisse zu melden sind und die aus diesen Einzelkosten Mittelwerte für das ganze Gewerbe errechnet. Unbedingte Geheimhaltung der Mitteilungen an die Kartellstelle muß es den Banken erleichtern, über die bei ihnen übliche übertriebene Geheimniskrämerei hinwegzukommen. Die Idee einer Kalkulationszentrale wirft eine große Zahl von Fragen auf, von denen einige angedeutet seien.

Die Kalkulationen müssen vergleichbar sein. Es sind Grundzüge der Kalkulationsverfahren von der Konditionenzentrale auszuarbeiten, an die sich die Banken zu halten haben. Dieses Kalkulationsgerippe ist wahrscheinlich möglich, da die Organisation und die Produktionsbedingungen der Banken nicht allzu stark voneinander abweichen.

Fraglich ist, ob die einzelne Bank solche Kosten, die aus besonderen Gründen für sie besonders hoch oder niedrig sind, von sich aus auscheiden und Kosten in normaler Höhe angeben soll. Am besten gibt jede Bank ihre Kosten in ungeschminkter Höhe an, ist aber durch die Fassung des Berichtsformulars gezwungen, die Kosten zu zergliedern. Es ist dann Aufgabe der Kalkulationszentrale, ungewöhnliche Kosten zu berichtigen, Aktienbanken und Privatbanken z. B. bezüglich der Dividenden und Tantiemen auf dieselbe Grundlage zu stellen usw. Der Kalkulationszentrale ist das Recht der Nachprüfung der Kostenunterlagen zu geben, damit die Ergebnisse der Betriebskalkulationen nicht in frisierter Form zu ihr gelangen. Besondere Aufmerksamkeit ist den Teilen der Bankkalkulation zu widmen, deren Höhe geschätzt wird, etwa ein Zuschlag für Unterbeschäftigung. An solchen Willkürpunkten kann eine Politik der einzelnen Bank einsetzen, diese Kosten absichtlich zu überschätzen, um den Gewinn, unter Wahrung einer soliden, kostenmäßigen Fundierung nach außen hin, zu steigern.

Schwierig ist die Frage, ob die Bedingungsgemeinschaft ein Zwangs-kartell für alle Banken sein soll und, falls nicht, ob die Normalsätze der Kalkulationszentrale für die Mitglieder zwingend oder Mindest- oder Höchstsätze sein sollen. Falls man einen Einheitssatz erstrebt, ist vielleicht ein geringerer Satz für die Privatbankiers und ein höherer für die Großbanken zu nehmen. Denn die Konkurrenzfähigkeit der Privatbankiers hängt stark von der Möglichkeit ab, die Sätze der Großbanken zu unterschreiten, weil sie auf diese Weise das größere Vertrauen in die Großbanken wettmachen müssen. Diese Gebührenstaffelung ist nur dann vorzunehmen, wenn die Kalkulationsergebnisse dafür kostenmäßig eine Unterlage schaffen. Das ist leicht möglich, da die Unkosten der Großbanken durch repräsentativen Aufwand, Kontrollen, geringere Arbeitsintensität höher sind. Der Zwangscharakter der Gebührensätze ist aus dem Grunde abzulehnen, weil in der Konkurrenzmöglichkeit ein Ansporn zu einer besseren Organisation des Innenbetriebes liegt. Beispiel: Eine Bank liege wegen ihrer guten Organisation bei allen Leistungen unter den Durchschnittssätzen des Kartells. Diesen Vorzug will sie nicht zu höherem Gewinn, sondern zu einer stärkeren Absatzkraft ihrer Leistungen ausnutzen. Sie geht mit ihren Gebühren auf ihren Betriebskostensatz herunter und schafft dadurch für die zurückgebliebenen Banken einen organisatorischen Anreiz.

Noch aus einem anderen Grunde ist die Stückgebühr als Zwangssatz abzulehnen. Sie würde eine konditionspolitische Auswertung des proportionalen Satzes mit dem Zweck des höchsten Reinertrages erschweren. Beispiel: Eine Bank habe durch Anrechnung der Stückgebühren in kartellmäßiger Höhe auf den bisherigen Kundenstand

und bei dem bisherigen Stückumsatz ihre Unkosten gedeckt. Sie stehe mit anderen Banken um einige große Konten in Wettbewerb. Diese neuen Konten seien nur dann rentabel, wenn man ihren Stückumsatz nicht mit den durchschnittlichen Stückkosten verrechnet. Dies ist berechtigt, wenn sie keine Mehrkosten verursachen, sondern einer besseren Ausnutzung der vorhandenen Organisation dienen. Dann ist es vom Reingewinnstandpunkt der Bank aus wirtschaftlich, den neuen Kunden, vielleicht mittels Geheimbedingungen, die Stückgebühren zu ermäßigen oder zu erlassen und sie auf diese Weise für sich zu gewinnen. Dies bedeutet die Austragung des Konkurrenzkampfes auf dem Gebiet des proportionalen Satzes.

Auch bei der Ausgestaltung der Stückgebühr als Zwangsgebühr kann der proportionale Satz angewandt werden, aber, da mittels Anpassung der Kreditbedingungen, die ja mit dem sachlichen Grund der Unterbietungsmöglichkeit gar nicht im Zusammenhang stehen, weniger klar. Die hinzukommende neue Kundenschicht ermöglicht ja nicht die Beschaffung billigeren Kapitals, sondern verringert die Stückkosten, wenn man im Sinn Schmalenbachs nicht im Durchschnitt, sondern schichtweise denkt. Hätte man übrigens dieses „Schichten-denken“ in der Inflationszeit als Richtlinie des wirtschaftlichen Handelns angewandt, so wären wahrscheinlich viele der unrentablen Bankenerweiterungen unterblieben.

Was die Kalkulationsart betrifft, deren Ergebnisse der Zentrale zu melden sind, so ist die Stücknachkalkulation als die objektivste vorzuziehen. Bei der Zeitmessungsmethode kommt es zu sehr auf die subjektive Meinung darüber an, was unter einer Normalleistung zu verstehen ist, ob die Arbeitskraft eines Arbeitstiers, eines intelligenten oder eines minderwertigen Bankbeamten.

Die Hauptfrage ist, ob die Zentrale nach statistischen Grundsätzen Durchschnittssätze herauschälen oder ob der Kostensatz der jeweils am teuersten „produzierenden“ Bank maßgebend sein soll. In letzterem Fall bezögen die besser organisierten Banken eine Differentialrente. Der Normalsatz ist auf folgenden Gründen dem Garantiesatz vorzuziehen:

1. Wahrscheinlich gleichen sich in einer Bank günstige und ungünstige Normalsätze aus.

2. Das Weniger bedeutet nur die Notwendigkeit, es aus den Provisionen und der Zinsspanne zu decken und ist nicht ohne weiteres Verlust.

3. Bei dem Garantiesatz braucht nur eine Bank zu pfuschen, um den Gebührensatz falsch, nämlich höher als die Kosten zu machen. Bei dem Normalsatz dagegen müssen schon mehrere Banken absichtlich nach oben kalkulieren, um die Gebührensätze, die Preis- und Kostenmaßstäbe, wesentlich in Unordnung zu bringen.

4. An sich ist der Normalsatz bitter für eine Bank, die mit ihrem Betriebssatz weit über ihm steht. Man kann auch nicht etwa jenen Verlustunterschied als eine Strafe für schlechte Organisation erklären. Vielleicht ist der Grund für die hohen Kosten ein sehr geringer Umsatz in einer bestimmten Leistungsart, für die dennoch der ganze Apparat aufgeboten werden muß. Gerade in diesem Fall wäre es aber im Interesse jener Bank verfehlt, einen hohen Gebührensatz zu nehmen. Vielleicht zieht gerade der niedrige Satz neue Kunden an, und möglicherweise werden bei gleichbleibenden Gesamtkosten die Kosten pro Leistung durch die größere Leistungszahl gedrückt.

Der Nachteil des Garantiesatzes besteht vor allem darin, daß er auch der schlechtest organisierten Bank die Kostendeckung verbürgt. Darin liegt die Gefahr, daß der Trieb zu organisatorischen Verbesserungen, der bei manchen Banken ohnehin kein elementarer Naturtrieb ist, ganz erlischt.

Ob den Kalkulationsergebnissen aller Banken, gleich welcher Größe, dasselbe kalkulatorische Gewicht beizulegen ist und wonach sich eine etwaige Verschiedenheit bemessen soll, ist der Kalkulationspraxis vorbehalten.

Schwierig sind eigentlich nur die Gebührensätze des ersten Jahres zu finden. In den folgenden Jahren kann man dadurch einen Anhaltspunkt schaffen, daß man veranschlagte Kosten, das sind eben die Gebühreneinkünfte, mit den wirklichen Kosten vergleicht. Man findet ein Verhältnis, das man Kostendeckungskoeffizient nennen kann. Liegen diese Quoten bei der Mehrzahl der Banken in der gleichen Richtung, sind sie also entweder alle größer oder alle kleiner als eins, so liegt die Notwendigkeit zu einer Gebührenänderung vor. Man korrigiert also immer nachher, holt die Korrektur des Vorjahres im nächsten Jahre nach. Bei der Schätzung der Gebühreneinkünfte bei dem neuen Satz ist die Elastizität der Nachfrage in Rechnung zu stellen. Ein Nachteil dieser vereinfachten Gebührenfestsetzung für die folgenden Jahre kann es werden, daß viele Banken die Einrichtung der Betriebskalkulation wieder aufgeben, da die Gebühr von der eigentlichen Kalkulation unabhängig geworden ist. Es ist aber ratsam, daß die Kalkulationszentrale die Errechnung eines mittleren Kostensatzes beibehält, und damit dieser Satz tatsächlich ein Normalsatz ist, ist es wünschenswert, daß möglichst viele Banken sich der Kalkulation unterziehen. Dies ist für die Banken darum günstig, weil sie aus dem Auseinanderfallen ihres Betriebssatzes mit dem Normalsatz einen guten Maßstab für die Güte ihrer Organisation bekommen. Man könnte aus dem Verhältnis der Betriebsstückkosten zu den Normalstückkosten einen Organisationskoeffizienten bilden, der um so günstiger für die Bank ist, je tiefer dieses Verhältnis unter eins, um so ungünstiger, je höher

sie über eins liegt. Sie bedeutet gewissermaßen die Beurteilung der Betriebsorganisation in ihren einzelnen Teilen von einer unparteiischen Stelle aus. Der Begriff des Organisationskoeffizienten wird den Ehrgeiz solcher Abteilungsleiter wecken, deren Koeffizient über eins liegt. Allerdings liegt die Ursache einer günstigen Quote nicht unbedingt in der Güte der Organisation. Ein guter Koeffizient ist möglich, weil die Leitung leichtsinnig ist, Vollposten schlecht bezahltem Personal anvertraut, Kontrollmittel zu niedrig bemißt, notwendige Bücher ausfallen läßt. Andererseits weiß man bei einem schlechten Koeffizienten, wenigstens als Außenstehender, nicht, ob er auf schlechte oder zu gewissenhafte, allzu kontrollstarke Organisation zurückzuführen ist.

### 3. Anregung eines Umlageverfahrens.

Die Stückgebühren sind angreifbar, weil sie kleine Firmen verhältnismäßig schwerer belasten als große Firmen. Es kommt aber nicht auf die Form der Stückgebühr an, sondern auf den Zweck, nämlich die Entlastung der Zinsspannung von der Unkostendeckung. Ich stelle, ohne selbst Stellung zu nehmen, einen anderen Vorschlag zur Erörterung, der sozial weniger angreifbar ist.

Die Unkosten der Bank werden auf die Bankkunden nach einem Schlüssel verteilt, der sich nach folgenden Faktoren bemißt: Nach dem Stückumsatz, also der Zahl der Einzelumsätze ohne Rücksicht auf ihre Höhe (Gesichtspunkt der Bankkosten), nach dem Wertumsatz (Gesichtspunkt des Kundennutzens) und nach dem in Anspruch genommenen Kredit. Der Durchschnittssaldo eines Habenkontos dagegen ist in irgendeiner Form als Minderungsfaktor fruchtbar zu machen.

Denn wer der Bank Geldkapital zur Verfügung stellt, erweist der Bank einen Dienst und nicht umgekehrt. Darum ist der Kunde, auf dessen Konto im Durchschnitt der Habensaldo überwiegt, bei der Umlegung der Kosten günstiger zu stellen als der Kunde, dem die Bank ihrerseits Dienste leistet. Der Grad der Begünstigung hat von dem Durchschnittssaldo abzuhängen. Die Umlegungsformel in ihren Einzelheiten und ihren verschiedenen möglichen Formen auszuarbeiten, dazu ist es Zeit, wenn das Umlageverfahren, das mit dem Abonnementsprinzip verwandt ist, von den maßgebenden Faktoren grundsätzlich gebilligt werden sollte.

Sehen wir von dem Vorschlag, die Unkosten durch ein Umlegungsverfahren zu decken, ab (es fällt als nicht unmittelbar kalkulatorisch eigentlich aus dem Rahmen der vorliegenden Untersuchung heraus), so ist mit der Andeutung der Probleme, die entstehen, wenn die Betriebskalkulation an die Öffentlichkeit der Berufsvertretung tritt, der Kreis unserer Überlegungen geschlossen. Sie haben die Aufgabe, die

Bankpraktiker zu einer periodischen kostenmäßigen Durchleuchtung der Betriebe anzuregen und ihnen bei der Durchführung dieser betrieblichen Kostenrechnungen erste Hilfsmittel an die Hand zu geben. Jetzt hat die Praxis das Wort. Es bestehen mehrere Möglichkeiten. Entweder die Praxis verhält sich ohne Prüfung ablehnend, oder sie macht praktische Kalkulationsversuche. Im letzteren Fall gelingen diese entweder glatt, oder schlagen gänzlich fehl, oder gelingen mit wenig befriedigenden Halbheiten. Letzteres ist bei der Verschachtelung von Leistungen und Abteilungen am wahrscheinlichsten. Wegen eines Nebenzwecks, wie ihn die Betriebskalkulation darstellt, kann man natürlich nicht die ganze Organisation umwerfen. Man kann höchstens bei Umorganisationen, die aus anderen Gründen notwendig werden, auf den Kalkulationszweck Rücksicht nehmen.

Schlagen die praktischen Versuche völlig fehl, so ist zu untersuchen, worin die Gründe liegen, ob in Schwächen der oben entwickelten theoretischen Leitsätze, oder in der Art der praktischen Durchführung, oder in der tatsächlichen Unmöglichkeit, im Bankbetrieb erfolgreich Kostenrechnungen anzustellen. Sollte letzteres der Fall sein, was ich nach meiner jetzigen, nicht im Handumdrehen gewonnenen Überzeugung nicht annehme, so wäre, der tatsächlichen Wirkung nach, zwar einige Arbeit nutzlos vertan. Das eine wäre aber wenigstens erreicht, daß in der Frage der Bankbetriebskalkulation, um die man bisher wie um einen heißen Brei herumging, Klarheit herrscht, wenn auch nach der negativen Seite.