ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Slevogt, Horst

Working Paper — Digitized Version

Entscheidungsorientierte Kundenkalkulation auf der Grundlage von Strukturnormen, Opportunitätszinsen und Standardkosten

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 192

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Slevogt, Horst (1987) : Entscheidungsorientierte Kundenkalkulation auf der Grundlage von Strukturnormen, Opportunitätszinsen und Standardkosten, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 192, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/168614

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 192

Entscheidungsorientierte Kundenkalkulation auf der Grundlage von Strukturnormen, Opportunitätszinsen und Standardkosten*

Prof. Dr. H. Slevogt

Mai 1987

* Überarbeitete Fassung eines Referats
im Management-Seminar für Vorstandsmitglieder
am 28. Oktober 1986 in der Sparkassenschule Kiel

Zwischentitelübersicht

Entscheidungsgröße Deckungsbeitrag	4
Zu den Verbandsempfehlungen	5
Statt "Marktzinsmethode" konsequent entscheidungsorientierter Ansatz	9
Bewertung des Strukturbeitrages	13
Strukturbezogene Opportunitätszinsen	17
Postenkosten zu Standardkosten	21
Analoge Zweigstellenerfolgsrechnung	25
Systemintegrierende Kopfstellenerfolgsrechnung	31
Schluß	36
Anmerkungen	38

Das innerbetriebliche Rechnungswesen einer Bank oder Sparkasse soll Unterlagen über alle Elemente der Betriebswirtschaft liefern, die Gegenstand von Einzelentscheidungen sein können. Das sind Einzelgeschäfte, Produkte, vor allem aber Kundenverbindungen, in deren Kalkulation Entscheidungen über Einzelgeschäfte, die Kunden betreffen, immer eingebettet sein müssen, ferner Kundengruppen, auf deren Kalkulation wiederum Entscheidungen über kundengruppenspezifische Produkte bezogen sein müssen, und schließlich kundengruppenbezogene Verantwortungsbereiche, worunter vor allem Betreuungsgruppen, Geschäftsstellen, Filialen und Niederlassungen (als jeweils regionale Zusammenfassungen von Kundenverbindungen) zu verstehen sind.
Wichtigste Anwendungsbereiche eines entscheidungsorientierten Bankrechnungswesens sind daher Kundenkalkulation und Geschäftsstellenerfolgsrechnung. Denn beide "profit centers" können unabhängig vom Unternehmensganzen gedacht werden. Eine Kundenverbindung kann gewonnen, verloren oder aufgegeben werden, ohne daß sich im übrigen Unternehmensbereich etwas ändert. Auch eine Zweigstelle kann ohne prinzipielle Rückwirkungen auf das Gesamtinstitut eröffnet oder geschlossen werden.
Ein einzelnes Geschäft hingegen kann nicht unabhängig von der Gesamtverbindung zu dem Kunden, mit dem es abgeschlossen werden soll, gesehen, ein Produkt kann nicht aufgegeben oder neu eingeführt werden, ohne die Rückwirkungen auf die Kundengruppe als Ganzes, auf die es bezogen ist, in die Überlegungen einzubeziehen.

Im Hinblick auf die herausragende Bedeutung von Kundenkalkulation und Geschäftsstellenerfolgsrechnung für ein entscheidungsorientiertes, also erfolgsanalytisches Bankrechnungswesen, muß daher gelten, daß

- Kundenverbindungen wie auch Geschäftsstellen nach dem Werte kalkuliert werden, den sie auch für die Wettbewerber des kalkulierenden Institutes, also für jeden Marktteilnehmer hätten. Diese profit centers werden damit unter die Bedingungen gestellt, unter denen sich das Gesamtinstitut behaupten muß.

- darum Kundenverbindungen und Geschäftsstellen nach den gleichen Prinzipien kalkuliert werden, eine Kundenverbindung also im wesentlichen wie eine ausschließlich mit ihr arbeitende Geschäftsstelle abgerechnet wird,

- eine in Ansehung der Ergebnismechanik des Verfahrens getroffene Entscheidung über eine Verbindung oder eine Geschäftsstelle zu einem im wesentlichen identischen Ergebnis für das Gesamtinstitut führt, wodurch auch eine am Gesamtinteresse orientierte Steuerungsfunktion der Kalkulationsergebnisse sichergestellt wird.

Zu einer Kundenverbindung als dem kleinsten profit center einer Bank können nur die Geschäfte mit einem einheitlichen Entscheidungsträger zählen. Denn die Kalkulationsergebnisse sollen geschäftlichen Entscheidungen zugrunde gelegt werden, auf die der betroffene Geschäftspartner auch in allen Teilen reagieren können muß.
Einheitliche Entscheidungsträger auf der Kundenseite sind
- natürliche Personen
- eventuell auch private Haushalte (meist familiäre Personengruppen mit gemeinsamer Haushaltführung und Wohngemeinschaft)
- Personengesellschaften
- juristische Personen
- Konzerne
- geschäftspolitisch relevante Gruppierungen dieser Kunden.

Weitergehende Verknüpfungen, etwa durch Einbeziehung von Verwandten und Belegschaftsangehörigen, also "Sippschafts- und Gefolgschaftskalkulationen" erscheinen wenig sinnvoll. Denn hierbei hat man es in aller Regel mit bankgeschäftlich anderen Strukturen und auch anderen Kundengruppen zu tun, deren Erfolgsbeitrag eigenständig zu bewerten ist.

Im Mittelpunkt jeder Verbindung stehen die Zahlungsverkehrskonten. Sie bestimmen auch die regionale Zuordnung. Kredite und Geldanlagen auf besonderen Konten sind erfolgsrechnerisch einzubeziehen, ebenso die Erfolgskomponenten von Aus-

landszahlungsverkehrs-, Devisen-, Wechselinkasso- und Wechseldiskont-, Wertpapier- und Edelmetallgeschäften, ferner Vermittlungsprovisionen für Bauspar-, Versicherungsverträge und Immobiliengeschäfte.

Entscheidungsgröße Deckungsbeitrag

In allgemeinster Form könnte man sagen, daß der Betrag ermittelt werden soll, um den sich bei Fortfall der Verbindung der Erfolg des Gesamtinstitutes verändern würde. Das eigentliche Problem liegt dabei in der Veränderbarkeit der anteiligen Gemeinkosten. Denn es hängt vom relativen Gewicht der Verbindung und vor allem einer Verbindungs-(Kunden-) Gruppe im Gesamtgeschäft und von der Entfernung des kalkulatorischen Zeithorizontes (Quartal, Jahr, Mehrjahreszeitraum) ab, inwieweit bei Fortfall der Verbindung anteilige Gemeinkosten verringert werden könnten, womit sich auch der kalkulatorische Deckungsbeitrag der Verbindung oder Verbindungsgruppe im Falle des Fortbestands verringern würde. Generell läßt sich sagen, daß auch der Fortfall der größten Einzelverbindung bei einem Planungs- und Kalkulationshorizont von bis zu einem Jahr, und dies gilt bei diesem Zeithorizont wohl auch für ganze Kundengruppen, keine Gemeinkostenminderung mit sich bringen würde. Dagegen wird gerade für Kundengruppen gelten, daß auf einen Entscheidungshorizont von mehreren Jahren gerechnet, Gemeinkostenminderungen eintreten würden, was etwa auch für Zweigstellen - als regionale Kundengruppierungen - gelten wird. Hier zeigt sich der Zusammenhang zwischen einer entscheidungsorientierten Rechnung und der Planung:

Plankapazitäten mit ihrer plangemäßen Auslastung und Produktivität gehen über Plankosten ebenso in die Rechnung ein wie die prognostizierten Bestände, der Eigenkapitalbedarf und die angestrebte Eigenkapitalrendite, alles natürlich fußend auf den durch kritische Analyse zu Prognosewerten verarbeiteten Zahlen der Ist-Rechnung.

Die Frage, welcher Wert zu ermitteln ist, ließe sich dann zusammenfassend so beantworten: Es ist der für die kommende(n) Rechnungsperiode(n) zu erwartende Erfolgsbeitrag einer einzelnen oder mehrerer Kundenverbindungen zu ermitteln, soweit diese zu einer geschäftspolitisch relevanten Kundengruppe zusammengefaßt sind.

Der Erfolgsbeitrag ist der jeweilige Nettobeitrag sowohl zur Deckung solcher (Gemein-)Kosten, die in bezug auf den entscheidungsspezifischen Zeithorizont für diese Kundenverbindung(en) nicht direkt aufgewandt werden, als auch der darüber hinausgehende Erfolgsbeitrag zum Nettoerfolg des Gesamtinstitutes.

Oder anders ausgedrückt:
Der Erfolgsbeitrag des jeweiligen profit center ist der Saldo der entscheidungsrelevanten (noch beeinflußbaren) Erfolgskomponenten, der als Deckungsbeitrag bezeichnet wird.

Es gehen somit in die Rechnung die unmittelbar kontoabschlußwirksamen Erträge und Aufwendungen ein. Zu erfassen sind ferner die nicht durch die Kontoführung erfaßten Erträge aus Wechsel-, Auslands- und Wertpapiergeschäften sowie die Vermittlungsprovisionen am Bauspar- und Versicherungsabschlüssen. Entscheidend für die Aussagekraft der Kundenkalkulation sind die kalkulatorischen Erfolgskomponenten für die Bewertung
- negativer oder positiver Strukturbeiträge
- der Kontensalden
- der in Anspruch genommenen Dienstleistungen.

Die hierbei auftretenden methodologischen Probleme und ihre Lösung sind der eigentliche Gegenstand dieser Arbeit.

Zu den Verbandsempfehlungen

Die Notwendigkeit von Kundenkalkulationen ist in den letzten beiden Jahrzehnten immer wieder betont worden. So haben der Bundesverband deutscher Banken und der Deutsche Sparkassen-

und Giroverband hierfür umfangreiche Richtlinien erarbeiten lassen (1). Für den Sparkassenbereich war sicherlich förderlich, daß ein EDV-Kostenrechnungs- und Kalkulations-System zur Verfügung gestellt werden konnte, das auch eine Konto- und Kundenkalkulation enthält. Über die Hälfte aller Sparkassen dürfte inzwischen das gemeinsame Kostenrechnungssystem nutzen. (2)

Methodisch weichen die Empfehlungen und Systeme der beiden Verbände nur unerheblich voneinander ab. Gemeinsam ist allen Verfahren die Schichtung der Durchschnittsbestände der Rechenperiode nach positiven und negativen Strukturwerten und entsprechender Zuordnung von kalkulatorischen Zinsen, die aus dem institutseigenen Bestands- und Zinsgefüge errechnet werden. Diese "Teilzinsspannenrechnung" gibt den von den Verbänden empfohlenen Rechenwerken das eigentliche Gepräge und den vereinfachenden Namen.

Die Unterschiede, die sich nicht nur von System zu System ergeben, sondern auch innerhalb eines Systems zu finden sind - etwa zwischen Kundenkalkulation und Geschäftsstellenerfolgsrechnung (3) - bestehen vor allem in der Ermittlung der Verrechnungszinsen, und zwar kommen, berechnet stets auf der Grundlage der Bilanzstruktur und der Durchschnittszinssätze des eigenen Instituts, als Verrechnungszinssätze vor:

- Mitte der Gesamtzinsspanne
- Durchschnittssatz der jeweiligen Bilanzgegenseite ("Pool rate" - nur bei der Geschäftsstellenerfolgsrechnung)
- Mitte der Kundenzinsspanne
- Mitte der Teilzinsspanne einer spezifischen Bilanzschicht, dabei Schichtung nach:

    - o formalen Fälligkeiten (von den Ursprungslaufzeiten ausgehend)
    - o Strukturnormen
    - o "Rentabilität" (Zinssatzhöhe).

Für die Dienstleistungsverrechnung ("Postenkosten") wird in allen Verbandsempfehlungen einer Vollkostenrechnung auf der Grundlage der Ist-Kosten des eigenen Instituts und einer Gemeinkostenschlüsselung der Vorzug gegeben.

Die Ergebnisse dieser Stückkostenrechnung und der Teilzinsspannenrechnung werden zusammen mit den Erfolgskomponenten des Kontenabschlusses und denen aus sonstigen Geschäften zur Kundenkalkulation zusammengefaßt.

Die Schwächen der auf die Verbandsempfehlungen gestützten erfolgsrechnerischen Praxis der Banken und Sparkassen (sie geht im wesentlichen auf das in den 30er Jahren für die Organisation und das Rechnungswesen zuständige Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Hans Rummel, zurück (4)), sind seit langem Gegenstand eingehend begründeter Kritik, wie sie etwa schon 1967 Güde formuliert hat (5).

Kritisch zu sehen sind:

- bei der Berücksichtigung von Strukturbeiträgen
  - o die Passiv-/Aktivverknüpfung nach unterschiedlich ausgelegter goldener Bankregel (6)
  - o die Teilzinsspannenrechnung auf der Grundlage der eigenen Bilanz und ohne eindeutige Einbeziehung der allgemein verbindlichen Strukturnormen
- bei der Berechnung kalkulatorischer Zinsen
  - o die Kalkulationsgrundlage der eigenen gezahlten oder belasteten Zinsen
  - o die Zinsspannenhalbierung
- die Ermittlung der Postenkosten auf der Basis von
  - o Istkosten
  - o geschlüsselten und teilweise nicht zurechenbaren Gemeinkosten
  - o Zahlen des eigenen Instituts als alleinigem Maßstab.

Die praktizierten Verfahren liefern infolgedessen in der Kundenkalkulation Ergebnisse, die nicht mit dem Beitrag der Kundenverbindung zum Institutserfolg übereinstimmen können.

In extremen Fällen, etwa bei bilanzstrukturellen Schwächen, unterdurchschnittlicher Aktiv- oder überdurchschnittlicher Passivverzinsung und unrationeller Organisation eines Instituts, kann diese Rechenmethode dazu führen, daß die konventionelle Kundenkalkulation für eine bestimmte Kundenverbindung zu einem negativen Ergebnis führt, während diese in Wahrheit einen positiven Beitrag leistet, was sich bei einem besser strukturierten Konkurrenten, übernähme er die Verbindung und kalkulierte sie nach dem gleichen Verfahren, alsbald zeigen würde.

Auch stimmen im verbandsempfohlenen Verfahren Kundenkalkulation und Geschäftsstellenerfolgsrechnung in der Ermittlung des Erfolgsbeitrages nicht überein. Dies erklärt sich daraus, daß der Geschäftsstelle die Spanne im Bereich ihrer Innenfinanzierung voll zufließt (der Kundenkalkulation immer nur halb) und daß sie in den meisten Fällen den Passiv- oder Aktivüberhang mit der Durchschnittverzinsung der jeweiligen Bilanzgegenseite des Institus - ebenfalls ohne Halbierung - verzinst erhält bzw. verzinsen muß. Dies begünstigt im übrigen alle Geschäftsstellen mit großen Überhängen über das Maß ihres wahren Erfolgsbeitrages hinaus. Denn die Zinsspanne des Gesamtinstituts wird hier zweimal - d.h. in voller Höhe sowohl an Aktiv- wie an Passivüberhänge - verteilt. Auch stellt dieses Verfahren Geschäftsstellen mit ungünstiger Struktur (mit langen Aktiv- und kurzen Passivbindungen) zu Lasten der mit umgekehrter Struktur einen positiven Strukturbeitrag leistenden zu vorteilhaft dar.

Entscheidungen, die ohne Kenntnis des verzerrenden Rechenweges aufgrund solcher Kalkulationsergebnisse getroffen würden, könnten leicht in die Irre führen. Dies gilt sowohl für den Erfolgsbeitrag einzelner Verbindungen als auch den von Geschäftsstellen. Ein Geschäftstellenleiter kann sich weder darauf verlassen, daß eine sich nach dieser Methode ergebende kalkulatorische Verbesserung des Ergebnisbeitrages einer Kundenverbindung zu einer entsprechenden Verbesserung des Geschäftsstellenerfolges führt, noch darauf vertrauen, daß ein auf Verbesserung des Geschäftsstellenerfolges gerichtetes Verhalten auch im Interesse des Gesamtinstitutes liegt.

Ganz allgemein läßt sich sagen, daß eine Zinsverrechnung durch Halbierung der Zinsspanne tendenziell debitorische Bereiche begünstigt und kreditorische benachteiligt. Die meist kreditorischen und strukturpositiven Zweigstellen, das Spargeschäft, die auch sonst überwiegend passivische Privatkundschaft und der Zahlungsverkehr, wenn man ihm die Sichteinlagen zurechnet, werden also zu negativ dargestellt. Die Orientierung an den institutsinternen Aktiv- und Passivzinsen verstärkt vielfach noch diese Tendenz zu ungunsten des Einlagengeschäfts mit der privaten Kundschaft, wenn hinsichtlich der Aktiverträge falsch disponiert worden ist (etwa bei Festzinskrediten und festverzinslichen Wertpapieren aus Niedrigzinsperioden).
Auch die Vollkostenrechnung auf Grundlage der Istkosten des eigenen Instituts kann bei schlechter Kapazitätsnutzung und mangelhafter Organisation in die gleiche Richtung wirken, da sie hierarchisch hochstehende Bereiche, die alles nach unten verrechnen können, zu Lasten der Basis begünstigt.

Wohl nur aufgrund eines verbesserten, weil marktzinsorientierten Kalkulationmssystems konnte daher der Vorstandsvorsitzende der Landesgirokasse Stuttgart zu der Überzeugung gelangen, daß "die langfristig nachhaltige Sicherung sowohl der Liquidität als auch der Rentabilität heute fast ausschließlich aus dem Einlagengeschäft mit dem privaten Kunden kommt" und "das Rückgrat aller Banktätigkeit immer noch der Zahlungsverkehr ist" (7).

Statt "Marktzinsmethode" konsequent entscheidungsorientierter Ansatz

In ihrer fehlsteuernden Auswirkung ist vor allem die Zinsverrechnung auf der Grundlage einer Zinsspannenhalbierung bedenklich. So ist es denn auch nicht verwunderlich, daß die als Verbesserung viel von sich reden machende "Marktzinsmethode" (8) hier ansetzt und für die Zinsspannenverteilung nach einem sachlogischen und objektiven Maßstab sucht, für

den zu gelten die bloße Halbierung in der Tat nicht für sich in Anspruch nehmen kann.

Die Marktzinsmethode orientiert sich für Zwecke der Zinsspannenverteilung an "alternativen" Geld- und Kapitalmarktsätzen, die den für Kundenaktiva und -passiva effektiv zu erlösenden bzw. zu zahlenden Zinsen gegenübergestellt werden. Die "Zinskonditionenbeitrag" genannte Differenz wird dem jeweiligen Bestand als kalkulatorischer Erfolg gutgebracht. Die zwischen den alternativen aktivischen und passivischen Marktzinsen verbleibende Spanne, der "Strukturbeitrag", wird als Fristentransformationsleistung der Zentraldisposition, "einer dritten Erfolgsquelle", gutgeschrieben. Diese Dreiteilung der Zinsspanne unter Orientierung an alternativen Marktzinssätzen wird damit begründet, daß auch eine (sowohl aktiv- als auch passiv-) kundenlose Bank durch fristentransformierendes Agieren am Geld- und Kapitalmarkt einen dem "Strukturbeitrag" entsprechenden Nutzen erzielen könnte. Die Einflüsse, die von den Strukturnormen (Mindestreservepflicht, Eigenkapital- und Liquiditätsstrukturanforderungen von Bundesbank bzw. Bankenaufsicht) auf die Bankenrentabilität ausgehen ("Eigenkapital- und Liquiditätskosten"), werden durch Zu- und Abschläge ("boni" und "mali") bei den Konditionsbeiträgen berücksichtigt. Diese kalkulatorische Bearbeitung des Wertbereiches des Bankgeschäfts wird durch Einbeziehung von Risikokosten in Form einer nach Kundengruppen variierenden Risikoprämie abgerundet.

Die Konstrukteure des auf eine objektivere Aufteilung der Zinsspanne zielenden Verfahrens berufen sich dabei auf das Prinzip der Opportunitätskosten. Dieser Begriff entstammt der industriellen Kalkulation bei Produktionsengpässen. Wenn z.B. mehrere Produktlinien eines Betriebes um eine knappe Produktionskapazität konkurrieren und nur eine zum Zuge kommen kann, dann muß diese sich in dieser Produktionsstufe nicht nur die dort für sie anfallenden Betriebskosten, sondern auch den Grenzertrag - die Opportunitätskosten - anrechnen lassen, der für die bestausgeschlossene Verwendung

zu erzielen gewesen wäre. Nur wenn dann noch ein Gewinn verbleibt, war nämlich die Belegungsentscheidung richtig (9).

Zu fragen ist, auf welchen Produktivfaktor im Bankgeschäft dies Opportunitätskostenprinzip angewandt werden kann, was denn also im Bankgeschäft prinzipiell knapp ist. Sicher gilt dies nicht für die Kapitalanlagemöglichkeiten, da auch bei schwacher Kreditnachfrage immer Kapitalanlagemöglichkeiten am Kapitalmarkt bestehen, sicher auch nicht für die Refinanzierung am Geld- und Kapitalmarkt, die unter den Bedingungen einer hochentwickelten Bankwirtschaft nur eine Kostenfrage ist. Prinzipiell knapp sind im Bankgeschäft nur Kundeneinlagen (10). Allein auf diese lassen sich daher das Opportunitätskostenprinzip und die aus ihm abgeleiteten Knappheitspreise anwenden.

Prinzipiell knappe Güter sind ex definitione auch nicht ersetzbar; es kann also für Kundeneinlagen auch keine "Alternativen Markt-Zinssätze" geben. Jedem Bankkaufmann ist der qualitative Unterschied zwischen Einlagen und aufgenommenen Geldern geläufig. Einlagen bergen ein erhebliches Transformationspotential in sich, wie es etwa in den Grundsätzen II und III der Bankenaufsicht zum Ausdruck kommt. Dies liegt in der Wiederanlage- oder Beibehaltungswahrscheinlichkeit (als Folge der Kundenbindung) und dem Gesetz der großen Zahl begründet. Nicht nur der Liquiditätswert, sondern auch der Erfolgsbeitrag der Kundeneinlagen ist bei sonst gleichen Zins- und Fristenkonditionen höher anzusetzen als er am Geld- oder Kapitalmarkt aufgenommenen Geldern zugesprochen werden kann. Für Kundeneinlagen gibt es auch kalkulatorisch keine Alternative, sondern nur alternative Anlagemöglichkeiten, die um aus Kundeneinlagen transformiertes, anlagefähiges Kapital konkurrieren. Diese müssen also mindestens den Ertrag der bestausgeschlossenen Verwendung erzielen, um zum Zuge zu kommen. Die bestausgeschlossene Verwendung bei einer Kreditgewährung ist die Anlage im Kapitalmarkt. Der Ertrag muß mindestens in dieser Höhe dem Knappheitsfaktor, also den Kundeneinlagen gutgebracht werden, wobei allerdings zu be-

rücksichtigen ist, daß aus Gründen der Liquiditäts- und Rentabilitätssicherung nach Maßgabe der maximal zu erwartenden Einlageschwankungen, nach Einlagekategorien zu differenzierende Teile der Einlagen liquide angelegt werden müssen (11). Dabei orientiert man sich zweckmäßigerweise an der Mindestreservepflicht und den Liquiditätsgrundsätzen. So ist das Transformationserfordernis berücksichtigt; den für die nach Strukturnormen differenziert angelegt gedachten Kundeneinlagen können dann die entsprechenden Sätze kalkulatorisch gutgebracht werden.

Die Grundfrage bei Kreditanfragen der Kunden mit Verhandlungsmacht muß demnach lauten: Welches ist unter der Voraussetzung grundsatzneutraler Refinanzierung und unter Berücksichtigung des Delkredere- und Zinsänderungsrisikos die Zinsuntergrenze? Dieser kalkulatorische Ansatz muß auch bei noch vorhandenem Grundsatzspielraum beachtet werden. Denn dieser Spielraum könnte für fristentransformierende Geldmarktaktionen (etwa durch Gewährung von Festgeldern an Kreditinstitute mit Laufzeiten von 3 und mehr Monaten) gewinnbringend eingesetzt werden.

Der Zentraldisposition bleibt dann allein die Aufgabe, sicherzustellen, daß möglichst alle vertretbaren Kundengeschäfte gemacht werden können, indem sie für den dispositiven und strukturellen Ausgleich und das erforderliche Eigenkapital sorgt. Ihr Erfolg bemißt sich nach dem, was sie hierbei gegenüber den normalen Marktbedingungen für einen Nutzen erzielt. Es stehen ihr keine hausinternen Margen zu. Andernfalls nähme sie für sich einen Erfolgsbeitrag in Anspruch, der bereits in den Kundeneinlagen selbst liegt.

Die "Marktzinsmethode" propagiert somit ein Verfahren, dem in abgeschwächter Form Mängel der konventionellen Teilzinsspannenrechnung anhaften: Sie macht das Ergebnis einer Kundenkalkulation oder Geschäftsstellenerfolgsrechnung von der Struktur des eigenen Institutes, etwa bei der Bemessung der Risikoprämie und der boni und mali zu Steuerungszwecken

abhängig, was dazu führt, daß das Ergebnis der Kalkulation einer ansonsten identischen Kundenverbindung je nachdem, von welcher Art Institut sie betreut wird, unterschiedlich ausfallen kann. Schließlich stellt auch sie mindestens den Erfolgsbeitrag des breiten passivischen Basisgeschäftes mit Sicht- und Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist, deren Transformationspotential unberücksichtigt bleibt, zu ungünstig dar.

Insofern ist auch die "Marktzinsmethode" nicht konsequent marktbezogen entscheidungsorientiert, sondern liefert Ergebnisse, die beeinflußt durch die zufällige Institutsstruktur und auch durch mehr oder minder willkürliche Setzungen - etwa durch die Auswahl der alternativen Marktsätze - nicht eindeutig erkennen lassen, welchen Wert das kalkulierte profit center - die Kundenverbindung oder die Geschäftsstelle - unabhängig auch von Schwächen oder Stärken des eigenen Instituts, gemessen an den Marktbedingungen, denen das Gesamtinstitut ausgesetzt ist, besitzt.

Eine strikt entscheidungsorientierte Kundenkalkulation (12) muß daher das kleinste profit center einer Bank, die Kundenverbindung, kalkulatorisch unter die gleichen (Markt-)Bedingungen stellen, unter denen sich das Gesamtinstitut behaupten muß und seinen Gesamterfolg erzielt.

Eine solche Rechnung wird daher die Strukturnormen, die Marktzinsen und die in der Konkurrenz zu den Mitbewerbern vertretbaren Kosten der dem Kunden erbrachten Dienstleistugnen einbeziehen, was in gleicher Weise für die Geschäftsstellenerfolgsrechnung gelten muß.

Bewertung des Strukturbeitrags

Strukturnormen leiten sich im Bankgeschäft ab aus den Anforderungen an die

- Zahlungsbereitschaft
- Bilanzstruktur
- spezielle Risikovorsorge (Wertberichtigungen)

- Eigenkapitalausstattung
  (zur allgemeinen Risikovorsorge und zur
  Anlagenfinanzierung)

Mindestanforderungen sind die Normen der Bundesbank für die Mindestreserve, der Bankenaufsicht für Eigenkapital und Liquidität (Grundsätze (GS) I, Ia, II und III) und für die Sammelwertberichtigungen (SWB) (13). Für die Anlagenfinanzierung gilt schließlich die Norm des § 12 KWG (Begrenzung von Anlagen).

Diese Normen beruhen auf geldpolitischen Setzungen (Mindestreserven), auf Erfahrungswerten, Traditionen ("Goldenen Bankregel") und auf Risikoeinschätzungen der Bankenaufsicht. Den für kalkulatorische Zwecke wichtigsten Normen, den Liquiditätsgrundsätzen der Bankenaufsicht (GS II und III), liegt die Bodensatztheorie zugrunde. Sie geht davon aus, daß es für jede Einlagenkategorie, insbesondere für Kundeneinlagen, eine über die formale Fristigkeit hinausgehende Dauerhaftigkeit gibt, die aus dem Gesetz der großen Zahl und der Kundentreue folgt. Sie müßte im Grunde mit mathematisch-statistischen Verfahren prognostiziert werden (14), wobei sich zeigen könnte, daß die Bodensatzverläßlichkeit nicht nur von der Art der Einlage, sondern auch von Merkmalen der Kundschaft, des Marktes (z.B. der Zinstendenz) und des Institutes selber (Größe, Geschäftspolitik) abhängig ist. Gerade kleinere Institute werden sich so gesehen möglicherweise mit den aufsichtsamtlichen Normen nicht begnügen können, sondern sich strengere Regeln geben müssen, wobei zumindest vom kalkulatorischen Standpunkt zu fordern wäre, daß diese von der Geschäftsleitung explizit formuliert werden.

Gleichwohl haben die aufsichtsamtlichen Normen den für kalkulatorische Zwecke beachtlichen Vorteil der Allgemeinverbindlichkeit. Sie gelten, von wenigen Differenzierungen nach der Größe (Mindestreserve auf Sichteinlagen) und der Rechtsform (Sammelwertberichtigungen und Eigenkapitalerfordernis) abgesehen, für alle Institute gleich, erlauben also eine Kalkulation unabhängig von der Struktur des kalkulierenden Insti-

tutes.

Normenstrukturell besteht nach GS II und GS III jeder Habensaldo auf einem Kundenkonto aus bis zu drei Teilen:

1. dem als Mindestreserve anzulegenden Teil
2. dem nur in "grundsatzfreien" Aktiva (Geldmarktanlagen unter drei Monaten, Diskontwechsel, börsengängige Rentenpapiere - vereinfacht: Geldmarktanlagen) anlegbaren Teil
3. Dem in "grundsatzpflichtigen" Anlagen (Kredite, Anteilspapiere, Beteiligungen - vereinfacht: Kapitalmarktanlagen) anlegbaren Teil, dem eigentlichen positiven Strukturbeitrag.

Eine Differenzierung je nach GS II und GS III erscheint unter kalkulatorischen Gesichtspunkten nicht zweckmäßig, da die Überhänge von GS II ohnehin mit GS III zu verrechnen sind und eine autonome Verbesserung beider Grundsäze mit 100%-iger Anrechnung nur durch Eigenkapital und durch Fremdmittel mit vierjähriger Mindestlaufzeit, also nur durch Aufnahme langfristiger (=Kapitalmarkt-) Mittel möglich ist. So zeigen auch Modellrechnungen, daß GS II und GS III "nur im Zusammenhang einen starken Einfluß auf den optimalen Ergebniswert haben" (15).

Sollsalden auf Kundenkonten (= Kredite im Sinne von GS III) belasten in mehrfacher Hinsicht die Struktur des kalkulierenden Instituts. Negative Strukturbeiträge ergeben sich wegen

1. nach GS I ausgelösten zusätzlichen (zumindest kalkulatorischen Eigenkapitalbedarfs in Höhe von 1/18 oder 5,56% des Saldos
2. zusätzlich verursachten Sammelwertberichtigungsbedarfs (1,05% bzw. 1,8% bei Privatbankiers).
   Die Frage, ob und inwieweit spezifische Risiken - die unspezifischen Risiken sind als durch das Eigenkapital abgedeckt anzusehen - kalkulatorisch zu berücksichtigen sind, ist umstritten. Keinesfalls darf das Bankgeschäft hier ohne weiteres mit dem Versicherungsgeschäft gleichgesetzt werden, wenn etwa Kreditausfälle kalkulatorisch

"... von allen Kreditnehmern einer Risikokategorie durch Zahlung einer entsprechenden Prämie getragen werden müssen". (16) Zumindest im gewerblichen Kreditgeschäft werden schlechte Risiken entweder nicht eingegangen oder in Ausnahmefällen durch Sicherheiten und höhere Zinsen tragbar gemacht.

Sie kalkulatorisch von den guten und entsprechend umworbenen Risiken mittragen zu lassen, hieße, sich der Tendenz nach aus dem Markt hinauszukalkulieren. Allenfalls im Mengengeschäft mit privaten Kunden sind auf Erfahrungswerten beruhende bestands- und kontengeschichtsspezifische Pauschalwertberichtigungen vertretbar, die als "Risikoprämie" in die Kalkulation eingehen könnten, sofern sie systematisch ermittelt werden. Bei der Sammelwertberichtung handelt es sich dagegen um eine externe Norm mit weitgehend einheitlicher Wirkung für alle Marktteilnehmer. Ihre kalkulatorische Besonderheit liegt darin, daß sie nur für am Bilanzstichtag bestehende Kredite wirksam wird und laufzeitunabhängig ist. Sie ist auch kalkulatorisch zu Lasten der Erfolgsrechnung zu bilden und zu deren Gunsten nach Erledigung des Kredites wieder aufzulösen, belastet die Kundenkalkulation also, wenn überhaupt, dann nur vorübergend. Sie kann daher etwa für preispolitische Zwecke nur bedingt herangezogen werden.

3. der restlichen Finanzierung, die als durch "grundsatzfähige", also nur durch Kapitalmarktmittel bewirkbar anzusehen ist.

Diskontobligi und Avale sind analog zu bearbeiten, wobei abweichende Sätze bei GS I und SWB zu beachten sind. Abweichende SWB-Sätze gelten bekanntlich auch bei Realkrediten und anderen grundpfandrechtlich gesicherten langfristigen Krediten.

Strukturbezogene Opportunitätszinsen

Kalkulatorisch sind Habensalden auf Kundenkonten nun so zu behandeln, als würden sie unter Berücksichtigung der Strukturnormen im Markt angelegt, Sollsalden, als würden sie im Markt refinanziert. Auszugehen ist von den gebuchten, nicht den valutarischen Salden, um Wertstellungsgewinne mitzuerfassen.

Der kalkulatorische Ertrag der Habensalden errechnet sich folgendermaßen:

- Mindestreserveanteil (MR) mit 0% Zinsen
- Geldmarktanteil zum Geldmarktsatz (GM)
- Kapitalmarktanteil zum Kapitalmarktsatz (KM),

wobei der Geldmarktsatz als
Frankfurter durchschn. Tagesgeldsatz lt. Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Tabelle V, 6
und der Kapitalmarktsatz als
die Umlaufrendite von Bankschuldverschreibungen mit einer Restlaufzeit von "über 4 bis 5 Jahren lt. "Statistischen Beiheften zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank", Reihe 2 "Wertpapierstatistik" Tabelle 8
definiert sind.

Für die Sollsalden auf Kundenkonten ergeben sich die folgenden kalkulatorischen Einstandssätze:

- für das kalkulatorische Eigenkapital ist von der geplanten oder erforderlichen Bruttoeigenkapitalrendite auszugehen, in deren Ermittlung der Ausschüttungsbedarf, der Bedarf zur Dotierung der offenen und stillen Rücklagen und die zu erwartenden Steuern vom Einkommen, Ertrag und Vermögen einzubeziehen sind. Der Bruttorenditebedarf wird dann etwa zwischen 15 und 25% p.a. liegen (17).
  In den folgenden Beispielen ist einfachheitshalber mit einem Satz von 20% p.a. gerechnet worden.

- auf den als nicht durch Eigenkapital finanziert gedachten Teil des Saldos ist der wie oben definierte Kapitalmarktsatz anzuwenden

- für den SWB-Anteil sind (normalerweise) 1,05% vom Saldo zu rechnen. Um diesen Satz vermindert sich der Finanzierungsbedarf; der kalkulatorsiche Einstandssatz ist also nur auf den verbleibenden Teil zu rechnen.

Bei Anwendung des dargestellten Verfahrens auf Kundenhabensalden ergibt sich nach dem Stande von Juli 1986 das folgende Bild:

Opportunitätszinsen (kalkulatorischer Ertrags- bzw. Einstandszins) bei passivischen und aktivischen Kundensalden unter Berücksichtigung der geltenden Strukturnormen und Marktdaten:

I. Passiva (Einlagen):

Positionen gleicher Rechengrößen	Struktur-norm. f. d. Anlage	Anteil in %	Satz in %	kalk. Zins-ertrag in %
1 Sichtverbind-lichkeiten	MR	11	0	0
	GM	19	4,61	0,87
	KM	70	5,8	4,06
		100		4,93
2 Termingelder < 4 Jahre,	MR	4,5	0	0
NSV (Namensschuld-verschreibungen)	GM	25,5	4,61	1,18
	KM	70	5,8	4,06
< 4 Jahre		100		5,24
3 Inhaber-SV (ISV)	MR	4,5	0	0
< 2 Jahre	GM	15,5	4,61	0,71
	KM	80	5,8	4,64
		100		5,35
4 Spareinlagen	MR	3,75	0	0
< 4 Jahre	GM	16,25	4,61	0,75
	KM	80	5,8	4,64
		100		5,39
5 NSV = 4 J.,	GM	20	4,61	0,92
ISV 2-4 J.	KM	80	5,8	4,64
Spareinlagen ≥ 4 J.		100		5,56
6 Termingelder ≥ 4 Jahre	KM	100	5,8	5,8
NSV, ISV > 4 J.				

Legende:
J = Ursprungslaufzeit in Jahren
MR = Mindestreservesätze (Progressionstufe 3 bei Sichteinlagen)
GM = nur im Geldmarkt anlegbar (Frankfurter durchschn. Tagesgeldsatz lt. Mb BbK, Tabelle V, 6)
KM = Kapitalmarktsatz (Zur Bestimmung des Kapitalamarktsatzes als Opportunitätszins: Nach den "Grundsätzen über das Eigenkapital und die Liquidität der Kreditinstitute" (in der Fassung v. 23.01.1980) können nach den Grundsätzen II und III zur Finanzierung grundsatzpflichtiger Aktiva zu 100% nur herangezogen werden: Eigenkapital, Verbindlichkeiten ab 4 Jahre (ohne Spareinlagen) und Schuldverschreibungen über 4 Jahre. Der Opportunitätszinssatz für grundsatzpflichtige Finanzierungen und grundsatzfähige Passiva ist daher die Umlaufrendite von Bankschuldverschreibungen mit einer Restlaufzeit von "über 4 bis 5" Jahren lt. "Statistischen Beiheften zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank" Reihe 2 "Wertpapierstatistik" Tabelle 8 c.)

II. Aktiva (Kredite):

Positionen gleicher Rechengrößen	Strukturnorm für die Refinanzierung	Anteil in %	Satz in %	kalk. Einstandszins in %
1 bundesbankfähige Bestandswechsel	GS I X 1/18	5,56	20	1,11
	GM	94,44	4,61	4,35
		100		5,46
	(X SWB-Deflator	99,475	=	5,43
	+ SWB	0,525	=	5,96)
2 nicht bundesbankfähige Bestandswechsel, nicht grundpfandr. gesicherte Forderungen	GS I X 1/18	5,56	20	1,11
	KM	94,44	5,8	5,48
		100		6,59
3 grundpfandr. gesicherte Forderungen	GS I X 1/18 X 1/2	2,78	20	0,56
	KM	97,22	5,8	5,64
		100		6,20
	(X SWB-Deflator	99,9	=	6,19
	+ SWB	0,1	=	6,29)
4 Eventualforderungen aus Rediskontobligo und Avalen	GS I X 1/18 X 1/2	2,78	20	0,56
	(X SWB-Deflator	99,475	=	0,56
	+ SWB	0,53	=	1,09)

Legende: GS I = anteiliger Eigenkapitalbedarf mit einem Bruttorenditebedarf von angenommen 20%
KM = GS II + III-relevante (Kapitalmarkt-)Anlagen
GM = Refinanzierung auf dem Geldmarkt möglich
SWB-Deflator = reziproker SWB-Satz zur Berücksichtigung des tatsächlichen, um den SWB-Satz ermäßigten Refinanzierungsbedarfes

Die Rechnung mit gebuchten statt valutarischen Salden führt automatisch zur Einbeziehung der Wertstellungsgewinne in die Kundenkalkulation. Schwieriger ist die Berücksichtigung des "float", also des Nutzens, den den das Banksystem als Ganzes und jede Bank natürlich anteilig daraus zieht, daß bei Überweisungen ein Teil des Überweisungsumsatzes dem Auftraggeberkonto schon belastet ist, ohne dem Konto des Begünstigten gutgeschrieben zu sein. Überschlägig wäre in Höhe des anteiligen "float" bei jedem zu kalkulierenden Konto ein kalkulatorisches Guthaben zu bilden, das voll mit dem Tagesgeldsatz zu verzinsen ist, da es naturgemäß mindestreservefrei ist und nicht in die Grundsätze eingeht (18).

Postenkosten zu Standardkosten

Die erfolgsrechnerische Bedeutung der Kosten, die zur Erbringung von nicht bilanzwirksamen Dienstleistungen an den Kunden aufgewendet werden müssen, ist - bei allem tatsächlichen Gewicht - im Verhältnis zur Bedeutung des bilanzwirksamen "Wertgeschäftes" in den letzten Jahren wohl doch überschätzt worden (19). Auch läßt der im Einzelfall weitgehend fixe und auch bei Kundengruppenkalkulationen nur als langfristig variabel anzusehende Charakter dieser Kosten ihre Einbeziehung in entscheidungsorientierte Kalkulationen gewöhnlich nur bei strategischen Entscheidungen zu. Eine unkritisch benutzte Vollkostenrechnung auf der Grundlage von Istkosten des eigenen Instituts ist nur bedingt geeignet, ergebnisorientierten Entscheidungen über einzelne Kunden oder Kundengruppen zugrundegelegt zu werden. Denn hier kommt es nicht darauf an, was die zu erbringenden Leistungen gekostet haben, sondern was sie im hart umkämpften Markt kosten dürfen. Dazu ist von zweckmäßigen, gut genutzten Kapazitäten und einer konkurrenzfähigen Produktivität des eigenen Apparates auszugehen, dessen Unzulänglichkeiten den marktnahen Kalkulationsobjekten zuzurechnen wiederum dazu führen könnte, sich aus diesem Markt hinauszukalkulieren. Dies zu vermeiden, ist Sinn des Rechnens mit Standardkosten. Das Synonym "Plankosten" weist daraufhin, daß bei der Kalkulation von plänmäßig ausgenutzten Kapazitäten und einer plangerechten Produktivität auszugehen ist.

Hinsichtlich der in der Kundenkalkulation zu verrechnenden Leistungen ist zunächst festzulegen, welche Leistungen der einzelnen Verbindung, Kundengruppe oder Geschäftstelle kalkulatorisch überhaupt angelastet werden können.
Dabei ist daran zu erinnern, daß durch ein entscheidungsorientiertes Rechnungswesen das einzelne profit center unter die Bedingungen des Gesamtinstituts, also unter Marktbedingungen gestellt werden muß. Es können also nur solche Leistungen berücksichtigt werden, die von der zu belastenden Stelle aufgetragen, veranlaßt oder eindeutig verursacht worden sind. Reine Führungsleistungen übergeordeneter Stellen kommen somit für die Verrechnung nicht in Betracht.

Im folgenden sind die für eine Kostenbelastung geeigneten, d.h. kalkulatorisch zurechenbaren Leistungen zusammengestellt worden:

Im Zahlungsverkehr

- Kontoeröffnung
- Formularbestellung
- Scheckkartenausgabe
- Entgegennahme von Zahlungen (bargeldlos und bar, Nachttresoreinwürfe)
- Barauszahlungen gegen Quittung, Scheck oder am Geldausgabeautomaten
- Verbuchung sämtlicher das Konto berührenden Geschäftsvorfälle und deren Anzeige (Auszugserteilung)
- Kontostandsabfrage (Auszugsdrucker)
- bargeldlose Zahlungs- und Inkassoaufträge (Überweisungen, Scheck- und Lastschrifteneinreichung, Wechsel- und Dokumenteninkasso)
- Bezahlung auf das Konto gezogener Inkassopapiere mit und ohne Garantie (Lastschriften, Schecks, Akzepte, Dokumente) im Verrechnungswege
- Dauerauftragseinrichtung und -änderung
- dokumentäre und nicht dokumentäre Zahlungen und Inkassi im Auslandsgeschäft

- Devisenan- und -verkauf (per Kassa und per Termin)
- An- und Verkauf von Sorten und Reisedevisen
- Rückgaben wegen Nichtausführbarkeit von Zahlungsaufträgen, Scheckziehungen, Lastschriften, Domizilierungen (Scheck- und Wechselproteste)
- Rückbelastungen eingereichter unbezahlter Schecks, Lastschriften, Wechsel und Dokumente

im Finanzierungsgeschäft
- Diskonteinreichungen
  (bei Standardratenkrediten:)
  - Ratenverbuchung
  - Mahnungen, Kündigungen
  - Standardbeitreibungsmaßnahmen
  - vorzeitige Ablösung

im Kapitalanlagegeschäft
- Sparkontoeröffnung und Sparbuchaushändigung
- Ausweiskartenausstellung
- Ein- und Auszahlungen
- sonstige bargeldlose Eingänge und Verfügungen
- Prämiengutschriften
- Kauf- und Verkaufsaufträge nach Wertpapierarten differenziert
- limitierte Aufträge
- Bezugsrechtsausübungen
- Bogenerneuerungen
- Depoteröffnungen
- Erträgnisaufstellungen
- Kupongutschriften
- geloste, gekündigte und fällige Stücke

im Edelmetallkommissionsgeschäft
- Edelmetallkäufe und -verkäufe (einschließlich der Geschäfte in Edelmetallsubstituten)

Für die Ermittlung der Standardkosten der Ausführung dieser Aufträge und Veranlassungen, die den Verrechnungspreisen zugrundezulegen sind, gibt es verschiedene Methoden, insbesondere der Zeitdokumentation. Hier soll nur die prinzipielle Vorgehensweise dargestellt werden (20):

- pro Leistungsart Auswahl mindestens einer als Modell geeigneten Produktionsstelle
  (Kriterien: für die zu repräsentierende Gruppe typisch, mittelgroß, technisch auf neuerem Stand)
- Festlegung eines rationellen Standardarbeitsverfahrens
- Erfassung der Arbeitszeiten durch Zeitdokumentation
- Zeitzuschlag für Kapazitätsauslastungsschwankungen und "Verteilzeiten" (Urlaub, Fortbildung, Krankheit, Pausen, sonstige Leistungsdezifite) mit Normalcharakter
- Festlegung der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen gemäß Tarifvertrag und der benötigten Mitarbeiterzahl in der Produktionsstelle
- Berechnung der Standardpersonalkosten mit normalem Sozialzuschlag
- Erfassung der sonstigen Standardeinzelkosten (Büromaterial, Formulare, Telekommunikation, Raum- und Maschinennutzung)
- Berechnung der Standardkosten pro Posten
- entsprechende Festlegung des Verrechnungspreises (= Solldeckungsbeitrag)

Die Verrechnungspreise auf der Grundlage von Standardkosten bleiben im allgemeinen für eine längere Planperiode, also mindestens für ein Jahr, unverändert. Gleiches gilt für die kalkulatorische Eigenkapitalrendite. Dagegen sind die auf Marktdaten beruhenden Verrechnungszinsen allmonatlich auf der Basis der durch die Bundesbank veröffentlichten Zahlen anzupassen.

Hierin kommt auch der unterschiedliche Charakter dieser Erfolgskomponenten zum Ausdruck:
Die Dienstleistungsverrechnung zu Standardkostensätzen und die kalkulatorische Eigenkapitalrendite sind als planbezogene Erfolgselemente Solldeckungsbeiträge, während es sich bei den strukturnorm- und marktbezogenen Verechnungszinsen um effektive Erfolgselemente handelt, die an die Existenz des Zurechnungsobjektes (der Kundenverbindung, der Geschäftsstelle) gebunden sind.

Dies ist vor allem bei der Kalkulation von (großen) Einzelverbindungen zu beachten, bei denen zunächst der Bruttodeckungsbeitrag ohne Dienstleistungsverrechnung und ohne die über die marktmäßigen Refinanzierungskosten hinausgehende kalkulatorische Eigenkapitalrendite zu errechnen ist, um zu zeigen, welcher Erfolgsbeitrag bei Fortfall der Verbindung zunächst ersatzlos wegfallen würde. Erst im zweiten Schritt wären dann davon die Plandeckungsbeiträge der Dienstleistungsverrechnung und der Eigenkapitalrendite abzuziehen, um sichtbar zu machen, welche Entlastungen sich längerfristig bei Fortfall der Verbindung in bezug auf Gemeinkosten und Eigenkapitalausstattung ergeben könnten.

Vor allem bei großen Kreditgeschäften kleiner Institute ist auch der § 13 KWG zu berücksichtigen, wonach Kredite, die größer als 15% des haftenden Eigenkapitals sind ("Großkredite") zusammen das Achtfache des Eigenkapitals nicht übersteigen dürfen. Kalkulatorisch bedeutet dies, daß diese Großkredite zu 12,5% - statt normalerweise nur zu 5,56% - als mit Eigenkapital finanziert anzusehen sind.

Analoge Zweigstellenerfolgsrechnung

Geschäftsstellen sind im wesentlichen regionale Zusammenfassungen von Kundenverbindungen. Erfolgsrechnerisch ist somit die Geschäftsstellenerfolgsrechnung als eine Aggregation von Kundenkalkulationen anzusehen. Ihre verschiedenen Formen lassen sich auf zwei Grundtypen reduzieren: Zweigstelle und Kopfstelle.

Unter einer Zweigstelle wird das in unterschiedlichen Graden selbständige Element einer regional verzweigten Bankorganisation verstanden, das Konten führt, mindestens Basisdienstleistungen erbringt und für die Anknüpfung und Pflege von Kundenverbindungen zuständig ist. Es kann sich dabei auch um Betreuungsgruppen ("Zweigstellen in der Kopfstelle") oder um nachgeordnete Geschäftstellen höheren Ranges (Filialen, sogar Niederlassungen) handeln, sofern sie ihrerseits nicht auch als "Kopfstellen" fungieren.

Die Kopfstelle ist der abstrakte Gegentypus zur Zweigstelle. In diesem Sinne sind auch Zentralen oder Hauptverwaltungen Kopfstellen. Charakteristisch für eine Kopfstelle ist die Führungsverantwortung für andere regionale Stützpunkte (Zweigstellen). Dabei erbringen sie häufig auch bei der Ausführung von Kundenaufträgen Dienstleistungen über bei Ihnen zentralisierte Abteilungen für ihre Zweigstellen (vor allem im Zahlungsverkehr, der Buchhaltung und im Wertpapiergeschäft). Bei höherem Rang in der Institutshierarchie, vor allem als Zentralen, betreiben sie die Eigengeschäfte in Geld, Devisen, Edelmetallen und Wertpapieren. Schließlich haben Kopfstellen, oft sogar Zentralen, ihr eigenes Kundengeschäft, das auf jeden Fall erfolgsanalytisch, empfehlenswerterweise aber auch organisatorisch, als Geschäft einer Zweigstelle in der Kopfstelle zu behandeln ist.

Wenn gelten soll, daß eine Kundenverbindung so abgerechnet werden muß, wie eine ausschließlich diese Verbindung betreuende Geschäftsstelle, so muß auch umgekehrt gelten, daß eine Geschäftsstelle so kalkuliert werden muß, als sei sie für das kalkulierende Institut eine einzige Verbindung. Weiter war zu fordern, daß eine in Ansehung der Geschäftsstellenerfolgsrechnung getroffene ergebniswirksame Entscheidung zu einem im wesentlichen identischen Ergebnis für das Gesamtinstitut führt. Insofern sind die bei der entscheidungsorientierten Kundenkalkulation angewandten Verfahren sinngemäß auf die Geschäftsstellenerfolgsrechnung zu übertragen. Deren spezifische Probleme und die entsprechenden Lösungen lassen sich dann wie folgt auflisten:

<u>Spezifische Probleme:</u>

1. Verrechnungszinsen für Finanzierungsüberschüsse und defizite
2. Bewertung der Strukturbeiträge und -belastungen
3. Dienstleistungsverrechnung zwischen Kopf- und Zweigstellen
4. Behandlung von Erträgen aus (Provisions-)Geschäften, in die andere, meist übergeordnete Stellen eingeschaltet sind
5. Gemeinkosten übergeordneter Stellen (des Gesamtsystems)

6. Behandlung des Wertberichtigungsbedarfes

7. Nutzung bankeigener Gebäude

Entscheidungsorientierte Lösung:

zu 1. und

zu 2. System von Verrechnungskonsten, das Strukturnormen und Marktsätze berücksichtigt

zu 3. Verrechnungspreise auf Standardkostenbasis

zu 4. ganz der kontoführenden Stelle zuzurechnen, Vergütung dritter Stellen zu Standardkosten ihrer Leistungen

zu 5. aus Deckungsbeiträgen zu decken

zu 6. Einzel-, Sammel- und ggf. auch Pauschalwertberichtigungen, sofern risikospezifisch, zu Lasten der Geschäftsstelle

zu 7. zu Marktmieten

Erfolgsrechnerisch am wichtigsten ist die Berücksichtigung der positiven oder negativen Finanzierungs- und Strukturbeiträge. Die Praxis entspricht hier im großen und ganzen noch Hagenmüllers Forderung, wonach "die Verzinsung der aktiven und passiven Filialüberhänge... zu einem einheitlichen Zinssatz erfolgen" sollte (21).

Über einen einheitlichen Zinssatz läßt sich aber weder das Opportunitätszinsenprinzip anwenden noch der Strukturbeitrag berücksichtigen. Die erfolgsrechnerische Aufgabe ist vielmehr nur durch ein System von Verrechnungskonten zu lösen, das die Geschäftsstelle kalkulatorisch unter die Struktur- und Marktbedingungen stellt, denen sich das Gesamtinstitut gegenüber sieht. Das würde auch die Akzeptanz eines Verfahrens erhöhen, das für nachgeordnete Entscheidungsträger ohne weiteres verstehbar ist und auch erlauben würde, ihnen einen relativ großen Entscheidungsspielraum zu gewähren (22).

Die folgenden, bei der zuständigen Kopfstelle zu führenden Konten sind einzurichten:

- ein stets aktivisches Mindestreservekonto (MRK), das nach Abzug von durchschnittlichem Kassen- und ggf. LZB-Bestand die für die Kundeneinlagen monatsdurchschnittlich zu haltenden Mindestreserven aufnimmt und unverzinst bleibt

- ein stets passivisches kalkulatorisches Eigenkapitalkonto (KEK), dem der durch das Aktivgeschäft der Geschäftsstelle verursachte Eigenkapitalbedarf gutgeschrieben wird und mit der geplanten Eigenkapitalrendite zu verzinsen ist - im Beispiel mit 20% p.a.

- ein stets passivisches, unverzinsliches Sammelwertberichtigungskonto (SWB), auf dem der Nettosammelwertberichtigungsbedarf der Geschäftsstelle als Aufwand zu Lasten der Gewinn- und Verlustrechnung verbucht wird

- ein Strukturausgleichskonto (SAK), das mit den Strukturbeiträgen der Einlagen nach GS II und III belastet und mit den Strukturbelastungen aus dem Kreditgeschäft der Geschäftsstelle erkannt wird und dessen aktivischer oder passivischer Saldo, der einen positiven bzw. negativen Strukturbeitrag anzeigt, von der Kopfstelle mit dem Kapitalmarktsatz (23) verzinst wird.

- ein allgemeines Verrechnungskonto, das den verbleibenden aktivischen oder passivischen Saldo nicht grundsatzpflichtiger bzw. nicht grundsatzfähiger Positionen aufnimmt und das mit dem (Tages-)Geldmarktsatz (23) verzinst wird.

Ein Beispiel zeigt die Struktur einer Zweigstellenbilanz nach dem Stande vom 1.8.1986 und die entsprechenden Buchungen auf den Verrechnungskonten:

Zweigstellenbilanz per 1.8.1986

(1)	Kasse	20,-	(6)	Sichtverbindlichkeiten	300,-
(2)	LZB	10,-	(7)	Termineinlagen (<4J.)	100,-
(3)	Wechsel	201,06	(8)	Spareinlagen (<4J.)	200,-
(4)	Debitoren (<4J.)	202,12	(9)	Spareinlagen (≥4J.)	100,-
(5)	Darlehen (gesichert, ≥ 4J.)	200,20	(10)	Schuldverschreibungen (≤4J.)	100,-
			(11)	Termineinlagen (≥4J.)	100,-
			(12)	Schuldverschreibungen (>4J.)	100,-
	Überhang	366,62			
		1.000,-			1.000,-
(13)	Avale	100,53			

Salden der Verrechnungskonten

Mindestreservekonto	15,-	
Allg. Verrechnungskonto	-,-	33,88
Strukturausgleichskonto	419,99	-,-
Sammelwertberichtigung		3,91
Kalkulatorisches Eigenkapitalkonto		30,58
zu strukturierender Überhang (s.o)	-,-	366,62
	434,99	434,99

Entwicklung der Salden auf den Verrechnungskonten

Mindestreservekonto

wg. (6)	33,-	20,-	per (1)
wg. (7)	4,50	10,-	per (2)
wg. (8)	7,50	15,-	per Saldo
	45,-	45,-	

Zins = 0%

Allg. Verrechnungskonto

wg. (6)	57,-	188,88	wg. (3)
wg. (7)	25,50		
wg. (8)	32,50		
wg. (9)	20,-		
wg. (10)	20,-		
an Saldo	33,88		
	188,88	188,88	

Zins = 4,61% (GM)

Sktrukturausgleichskonto

wg. (6)	210,-	188,88	wg. (4)
wg. (7)	70,-	194,44	wg. (5)
wg. (8)	160,-		
wg. (9)	80,-		
wg. (10)	80,-		
wg. (11)	100,-		
wg. (12)	100,-		
wg. (13) KEK	2,78		
wg. (13) SWB	0,53	419,99	per Saldo
	803,31	803,31	

Zins = 6,4% (KM)

Sammelwertberichtigungskonto

		1,06	wg. (3)
		2,12	wg. (4)
		-,20	wg. (5)
an Saldo	3,91	-,53	wg. (13)
	3,91	3,91	

v.H.		a.H.
0,525	=	0,53
1,05	=	1,06
0,1	=	0,1
0,525	=	0,53

Zins = 0% (Buchung z.L. G + V)

Kalkulatorisches Eigenkapitalkonto

		11,12	wg. (3)
		11,12	wg. (4)
		5,56	wg. (5)
an Saldo	30,58	2,78	wg. (13)
	30,58	30,58	

Zins = 20%

Systemintegrierende Kopfstellenerfolgsrechnung

Folgende Tätigkeitsbereiche von Kopfstellen sind erfolgsrechnerisch zu unterscheiden:
- eigene Kunden
- Dienstleistungen für andere, i.d.R. unterstellte Geschäftsstellen
- Eigengeschäftsbereiche (Geld, Devisen, Edelmetalle, Wertpapiere)
- Führungsbereich

Sie sind zur erfolgsrechnerischen Integration des Gesamtinstitutes wie folgt zu kalkulieren:

1. Kundenbereich
   Die "Geschäftsstellen in der Kopfstelle" sind wie Zweigstellen zu behandeln.
   Dazu gehören auch:
   - Kreditabteilungen für eigene (direkte) Debitoren
   - Konsortial- und Emissionsabteilungen, sofern die betreuten Kunden auch kontomäßig direkt angebunden sind.

2. Dienstleistungsbereiche
   Kopfstellen erbringen unterstellten Geschäftsstellen vielfach Dienstleistungen (streng zu trennen von der Führungsarbeit), so etwa:
   - im Zahlungsverkehr
     Überweisungs-, Scheck-, Wechsel-, Devisen- und Auslands(-zahlungs-)abteilung
   - in der Buchhaltung
     Kontokorrentbuchhaltung, Auszugserteilung und Expedition
   - im Kapitalanlagegeschäft
     Effekten-, Börsen- und Depotabteilung
   - Edelmetallkommissionsgeschäft
     An- und Verkauf, Verwahrung
   - im Ratenkreditgeschäft
     standardisiertes Mahn- und Beitreibungswesen

Die direkten Kosten sind zu erfassen und den Verrechnungserlösen aus Standardkosten pro Auftragsposten gegenüberzustellen. Das Ergebnis ist abhängig von

- Standardkostensätzen
- Leistungsproduktivität
- Kapazitätsauslastung

und kontrolliert somit den Planansatz wie die Effizienz des jeweiligen Verantwortungsbereiches.

3. Eigengeschäftsbereiche als selbständige profit centers

3.1. Geld und Devisenhandel

Die "Zentraldisposition" (wegen Interdependenz von Geld- und Devisenhandel einheitlicher Verantwortungsbereich) führt die Gegenkonten zu den Verrechnungskonten der Geschäftsstellen

- MRK (Mindestreservekonto)
- KEK (kalkulatorisches Eigenkapitalkonto)
- SAK (Strukturausgleichskonto)
- AVK (allgemeines Verrechnungskonto)

Über die Zentraldisposition erfolgt ein interner, ergebnisneutraler Liquiditätsausgleich zu den für diese Konten geltenden Geld- und Kapitalmarktsätze.
Hinsichtlich der Salden nimmt sie ergebniswirksame Liquiditäts- und Strukturausgleichsoperationen am Geld-, Devisen- und Kapitalmarkt vor (z.B. Daueranlage in festverzinslichen Wertpapieren).

Für den sich aus den bei ihr unterhaltenen aktivischen kalkulatorischen Eigenkapitalkonten (KEK) ergebenden kalkulatorischen Eigenkapitalbedarf zuzüglich des durch ihre eigenen Operationen gemäß GS I und Ia ausgelösten kalkulatorischen Eigenkapitalbedarfs unterhält die Geldstelle ein passivisches KEK bei der zentralen Bilanzabteilung.

3.2. Edelmetalleigenhandel

Edelmetalle unterliegen den Restriktionen der GS Ia ("offene Positionen") und III ("sonstige Aktiva"). Eigengeschäfte in Edelmetallen binden somit Eigenkapital und qualifizierte Fremdfinanzierungsmittel. Eine separate Erfolgskontrolle ist erforderlich, die Verrechnungskonten sind KEK und SAK.

3.3. Wertpapiereigenhandel

Der Eigenhandel in börsengängigen Anteilspapieren (GS-III-pflichtig), ist als selbständiges profit center vom Wertpapierkommissionsgeschäft strikt zu trennen.

4. Führungsbereich

Funktionen:
- entwickeln, plannen, steuern, verwalten informieren, kontrollieren (Stabsabteilungen für Personal, Rechnungswesen, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Organisation, Planung, Revision, Controlling, Volks- und Betriebswirtschaft)
- keine Geschäfte mit Kunden
- keine Dienstleistungen für Geschäftsstellen
- keine Eigengeschäfte

Expansive oder restriktive Entscheidungen über einzelne Zurechnungsobjekte (Einzelgeschäfte, Kundenverbindungen, Kundengruppen, Geschäftsstellen, Produkte, Produktgruppen (Sparten)) bleiben ohne direkte Auswirkung auf den Führungsbereich.

Problem: Sprungkosten und Kostenremanenz
Lösung: Planung und Kostenkontrolle (keine Kostenüberwälzung!)

5. Quasi-Profit-Center der zentralen Bilanzabteilung (innerhalb der Abteilung Rechnungswesen)

- führt zusammengefaßtes KEK der Gesamtbank

- setzt im Einvernehmen mit der Geschäftsleitung, abgeleitet aus Ausschüttungs-, Rücklagen- und Steuerbedarf, kalkulatorische Eigenkapitalrendite fest

- verwaltet grundsatzrelevante zentrale Bilanzbestände mit entsprechend erfolgsrechnerischer Relevanz:

o Aktiva

  - nach § 12 KWG mit Eigenkapital zu finanzieren
    - Grundstücke und Gebäude
    - Betriebs- und Geschäftsausstattung
    - Beteiligungen
  - nach GS III zu finanzieren
    - Dauerbestände an börsengängigen Anteilen, die keine Beteiligung sind

o Passiva

  - nach GS II zur Finanzierung einsetzbare Positionen
    - Eigenkapital (100%)
    - Pensionsrückstellungen (60%)

"Bilanz" der zentralen Bilanzabteilung

Aktiva	Passiva
I. Eigenkapitalbilanz	
1. Begrenzte Anlagen a) Grundstücke u. Gebäude b) Betriebs- und Geschäftsausstattung c) Beteiligungen	1. Eigenkapital a) Grund- oder Stammkapital b) offene Rücklagen
2. KEK-Gegenkonto + 5,56% von 1.c) Beteiligungen ./.Begrenzte Anlagen 1.a) - c) (nicht < 0) = Eigenkapitalbedarf nach GS I + Ia	2. Eigenkapitalunterdeckung
3. Eigenkapitalüberdeckung	
II. Grundsatzbilanz (GS II + III)	
1. Eigenkapitalunterdeckung	1. Eigenkapitalüberdeckung
2. Dauerbestände an börsengängigen Anteilspapieren (keine Beteiligugnen)	2. 60% der Pensionsrückstellungen
3. Strukturausgleichskonto * (Überschuß nach GS II + III)	3. Strukturausgleichskonto * (Defizit nach GS II + III)

* Gegenkonto bei "Zentraldisposition"

Gewinn- und Verlustrechnung

Aufwendung für	Erträge aus
1. Verzinsung Pensionsrückstellungen	1. begrenzten Anlagen
2. Verzinsung Strukturausgleichskonto (SAK)	2. kalkulatorsicher Eigenkapitalrendite (KEK)
3. Steuern vom Einkommen	3. Strukturausgleichskonto (SAK)
4. Dotierung der stillen Reserven	4. Verlust
5. Bildung offener Rücklagen	5. Verlustvortrag
6. Gewinnausschüttung	
7. Gewinnvortrag	

Damit wäre das Gesamtinstitut erfolgsanalytisch in Profit Centers zerlegt. Die Rechnung läßt erkennen, welche selbstverantwortlichen Betriebssteile in welcher Weise zum Erfolg beitragen. Sie dient damit einerseits der Führung und Kontrolle der Profit Centers. Andererseits verdeutlicht sie die Erfolgswirkung von Entscheidungen über diese Betriebssteile.

Schluß

Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen wird im Englischen als Management Accounting bezeichnet. Die Bezeichnung bringt recht treffend zum Ausdruck, daß es sich um ein innerbetriebliches Rechnungswesen für Zwecke der Geschäftsleitung handelt. Dabei wird sich mancher freilich fragen, welchen Zweck es denn sonst noch haben könne. Tatsächlich läuft das innerbetriebliche Rechnungswesen auch bei Banken ständig Gefahr, Selbstzweck zu werden. Dies liegt indes nicht nur an den Buchhaltern, Kostenrechnern und auf das Rechnungswesen spezialisierten Betriebswirten. Betriebliches Rechnen braucht planerische Vorgaben, die von der Geschäftsleitung kommen müßten. Da es oft daran fehlt, setzen Rechner sich dann notgedrungen ihre eigenen Planungsprämissen oder greifen auf kostenrechnerische Konventionen zurück, wie etwa Abschreibungsmodalitäten, Teilzinsspannenhalbierung und Gemeinkostenschlüsselung.

Entscheidungsbezogenes Rechnen steht jedoch in einem Regelkreis von planerischen Vorgaben und ihrer Kontrolle. Es setzt Zielvorgaben voraus und ist dann auch ein wesentliches Hilfsmittel in der Steuerung des Zielerreichungsprozesses.

Anmerkungen

(1) Bundesverband deutscher Banken (BdB)
Bankkostenrechnung, Grundsätze und Vordruckmuster für die Kostenrechnung privater Banken, und: Fragen der Bankkostenrechnung, Arbeitspapiere der Kommission für Kostenrechnung des BdB, Köln; DSGV, Kosten- und Erlösrechnung der Sparkassen, Bonn. Dazu insbesondere die Aufsätze von

Klinge, Karl-August, Die Konten- und Kundenkalkulation privater Banken, Bank-Betrieb 5/1968, S. 122-127

Wollert, Armin, Konten- und Kundenkalkulation mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung, Bank-Betrieb 4/1971, S. 132-135

Terrahe, Jürgen, Kundenkalkulation und Geschäftsplanung in: H.-D. Deppe (Hrsg.) Bankbetriebliches Lesebuch, Stuttgart 1978, S. 679-696

Tönjes, Uwe Kunden-Informationssysteme und Kundenkalkulation, Die Bank 3/1980, S. 106-112

Ull, Hans und
Kreutz, Paul EDV-Kostenrechnungs- und Prognosesystem, Betriebswirtshaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen, Girozentralen und Landesbanken (B.Bl.) 2/1975, S. 54-68

Ull, Johann und
Wanner, Hubert Konten- und Kundenkalkulation der Stadtsparkasse München, B.Bl. 4/1976, S. 115-118

Karl, Manfred und
Troppmann, Günther Konto- und Kundenkalkulation - Entscheidungshilfe im Kundengeschäft, B.Bl. 4/1980, S. 172-176

Eine prägnante Zusammenfassung findet sich bei

Hein, Manfred, Neuere Entwicklungen in der Bankkostenrechnung, in Schneider, Wilfried, und Fuchs, Konrad (Hrsg.) Management im Kreditwesen (FS Krasensky), Wien 1973, S. 99-123

(2) Kunze, Christian, Die Marktzinsmethode - Ein neuer Weg in der Kostenrechnung B.Bl. 11/84, S. 436

(3) Vgl. Karl/Troppmann s.o. Anm. 3) und Kreutz, Paul und Ull, Johann, EDV-Geschäftsstellenerfolgsrechnung - ein Analyse- und Steuerungssystem - B.Bl. 4/1980, S. 167

(4) Vgl. Rummel, Hans, Die Möglichkeiten einer genauen Selbstkostenrechnung im Bankgewerbe und ihre Auswirkungen auf die Rentabilität, Sonderdruck, 1934

(5) Güde, Ulrich, Die Bank- und Sparkassenkalkulation, ihre Darstellung und Kritik, Meisenheim/Glan 1967

(6) Vgl. Mülhaupt, Ludwig, Liquiditäts- und rentabilitätspolitische Aspekte der Goldenen Bankregel, Sparkasse 1/1973, S. 9-14

(7) Zügel, Walter, Wie bestehen die Banken die Herausforderung der Zukunft? Kreditwesen 15/1986, S. 714 bzw. 712 - die "LG" rechnet seit 1974 nach der "Marktzinsmethode"

(8) Die folgende Darstellung der "Marktzinsmethode" berücksichtigt neben dem in Anm. 4 genannten Aufsatz die folgenden Veröffentlichungen:

- Flechsig, Rolf und Flesch, Hans-Rudolf, Die Wertsteuerung - Ein Ansatz des operativen Controlling im Wertbereich, Die Bank 10/1982, S. 454-466

- Droste, Klaus D./Faßbender, Heino/Pauluhn, Burkhardt/Schlenzka, Peter F./von Löhneysen, Eberhard, Falsche Ergebnisinformationen - Häufige Ursache für Fehlentwicklungen in Banken, Die Bank 7/1983, S. 313-323

- von Schimmelmann, Wulf/Hille, Werner, Banksteuerung über ein System von Verrechnungszinsen, in: Schierenbeck, Henner/Wielens, Hans (Hrsg.): Bilanzstrukturmanagement in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1984, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, S. 47-65.

- Betriebswirtschaftliche Tagung 1984 (des DSGV) Arbeitskreis "Steuerung durch Opportunitätskosten" Ltg. Wolf-Dieter Greil, B.Bl. 4/1984, S. 164f.

- Flesch, Hans-Rudolf/Piaskowski, Friedrich/Sievi, Christian R., Erfolgsquellensteuerung durch Effektivzinsen im Konzept der Wertsteuerung, Die Bank 8/1984, S. 357-366

- Süchting, Joachim (Hrsg.), "Die erfolgsorientierte Steuerung in Kreditinstituten mit Hilfe der Marktzinsmethode", Protokoll des Arbeitskreises 49, Semesterbericht Sommersemester 1986 des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum

(9) Vgl. Riebel, Paul, Kosten und Preise bei verbundener Produktion/Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, Opladen 1971, S. 37

(10) Slevogt, Horst, Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: Österreichisches Bank-Archiv (ÖBA) 3/1972, S. 94

(11) Slevogt, a.a.O., S. 90f.

(12) Neben der unter Anm. 10 genannten Arbeit des Verfassers und seinen weiteren Aufsätzen: Deckungsbeitragsgerechte Verrechnungszinsen nach Maßgabe von Strukturnormen und Marktdaten, B.Bl. 4/1982, S. 141-146 und Entscheidungsorientiertes Bankrechnungswesen, ÖBA 12/1983, S. 443-463, ist wegen des gleichen Ansatzes noch zu nennen: Gitzinger, Siegfried, Zinspolitik im Passivgeschäft der Kreditgenossenschaften, Bank Information 2/1985, S. 8-12

(13) BAK = Bekanntmachung vom 17.09.1974

(14) Vgl. Slevogt, Lenkpreisrechnung, S. 94

(15) *Scharf*, Karsten, Modellgestützte Analyse der Auswirkungen von Bankenregulierungen, Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 182, S. 13

(16) Droste et al., a.a.O., S. 319

(17) Vgl. Gnoth, Karl, Berechnung des Mindestzinssatzes für zusätzliche Kreditgeschäfte, Die Bank 7/80, S. 330-336; Berechnung der durch Zinsgeschäfte gebundenen Eigenkapital-Anteile, Die Bank 9/1981, S. 424-430
Die Berechnung der "angemessenen" Eigenkapital-Rendite, Die Bank 11/1981, S. 547-557

(18) Zur Berechnung des "float" vgl. Slevogt, Bilanz des Normalhaushalt-Girokontos, Bankkaufmann 12/1983, S. 409

(19) Vgl. Slevogt, Ist der Zahlungsverkehr wirklich (so) defizitär? Kreditwesen 1982, S. 886-890

(20) In Anlehnung an Krewerth, Bernhard, Die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument im Bankbetrieb, Frankfurt am Main 1981, S. 154-190

(21) Der Bankbetrieb III, Rechnungswesen - Bankpolitk 4 Aufl. Wiesbaden 1977, S. 253; Hagenmüller ist sich der kalkulatorischen Problematik der Strukturunterschiede durchaus bewußt, spricht sich aber gegen "strukturelle Ausgleichsrechnungen" aus (S. 254)

(22) Vgl. Schmidt, Reinhart, Zur Effizienz dezentralisierter Steuerung auf Basis des Dekompositionsprinzips am Beispiel der Filialbank, in: Ballwieser, Wolfgang, und Berger, Karl-Heinz (Hrsg.): Information und Wirtschaftlichkeit, Wiesbaden 1985, S. 597-616, insbes. S. 600f.

(23) entsprechend der oben bei der Kundenkalkulation gegebenen Definition