

## Zur Rentabilitätspolitik der Kreditinstitute\*

Von Hans-Jacob Krümmel, Bonn

Das Thema bezeichnet eine drückende Zeitfrage des deutschen Kreditwesens, aber auch einen Hauptaspekt der Unternehmenspolitik der Banken, der seit eh und je, sogar in der Schonzeit „garantierter“ Zinsspannen, die Grundlage des Unternehmenswachstums der Banken gewesen ist. Welches Bild der Rentabilitätslage zeigt sich im deutschen Kreditwesen heute? Welche Möglichkeiten der Rentabilitätspolitik zeichnen sich ab?

Meine Überlegungen zur Rentabilitätspolitik werde ich wie folgt diskutieren:

- Möglichkeiten und Grenzen aktiver Zinspolitik im Aktiv- und im Passivgeschäft,
- Möglichkeiten und Grenzen aktiver Gebührenpolitik in den Dienstleistungsgeschäften, vor allem im Zahlungsverkehr,
- Möglichkeiten einer erfolgsorientierten Kostenpolitik und
- Möglichkeiten erfolgs- und damit wachstumsorientierter Sortimentspolitik.

In praxi läßt sich bekanntlich das Rentabilitätsproblem nicht so fein säuberlich in Schubladen für Teilprobleme einräumen. Vielmehr kann beispielsweise eine aktive oder gar aggressive Niedrigzinspolitik im Kurzkreditgeschäft auf den Personalbedarf und damit in Richtung auf eine Vergrößerung der Fixkosten verursachenden Personalkapazität wirken. Wir sprechen dann von einer Interdependenz der Zins- und der Kostenpolitik. Um nur noch ein weiteres Beispiel zu geben: Die Rationalisierungswelle der 60er Jahre war vornehmlich auf zweierlei gerichtet. Einmal auf Ersatz personalkostenintensiver Routinearbeit durch den Einsatz von Datenverarbeitungsmaschinen, zum anderen aber auch

---

\* Der Verfasser widmet diesen Aufsatz Professor em. Dr. C. Ruberg, Bonn, zum 80. Geburtstag.

— und wichtiger noch — auf Leistungsbeschleunigung und Service. Hier haben wir ein Maßnahmebündel der Kostenpolitik vor uns, das Qualitätsverbesserungen im Sortiment bringen sollte. Wenn ich also das Gesamtproblem in Teile zerlege, so tue ich das nicht wie ein Chirurg aus Lust am Skalpell, sondern zur Ökonomisierung meines Satzbaus.

### I. Zur Rentabilitätssituation

Die Rentabilitätslage der Kreditinstitute hat sich seit einer Reihe von Jahren tendenziell verschlechtert. In mancher Hinsicht ist diese Tendenz seit etwa zwei Jahren besonders ausgeprägt. Ganz entsprechend gibt es zwei Gruppen von Ursachen. Eine Gruppe von Ursachen für den Trend und eine für bemerkenswerte Abweichungen vom Trend, die wir in den letzten 1½ Jahren beobachten konnten.

Von den den Trend erklärenden Ursachen ist die Angleichung der Leistungssortimente der verschiedenen Institutsgruppen die älteste. Sie hat eine jahrzehntealte Geschichte: Angefangen von der Aufnahme des Depositen- und Giroverkehrs durch die öffentlichen Sparkassen, über die beiden Wellen des „Eindringens“ der privaten Depositenbanken in den Sparverkehr in den Zwanziger Jahren und in der jüngsten Vergangenheit, über die Aufnahme des Hypothekendarlehens in die Angebotspalette der Großbanken mit noch nicht ganz zu übersehenden Folgen, bis hin zu den ersten Schritten der Sparkassen auf dem Felde der Emission eigener Schuldverschreibungen. Diese unter dem Schlagwort von der Tendenz zur Universalbank bekannte Entwicklung hat drei Wurzeln:

- Partizipation an Geschäftsentfaltungschancen an zuvor zwischen den Institutsgruppen zu abweidbaren Pfründen abgeschotteten Teilmärkten,
- Diversifikation durch Risikostreuung über ein breiteres Sortiment,
- Vollversorgung des Kunden, „Angebot aus einer Hand“.

Ihre Rentabilitätswirkung beruht darauf, daß — allerdings nur in Perioden ohne Zinsbildung — der Konkurrenzdruck die Zinsspannen und die Dienstleistungserträge drückt. Sie beruht auch darauf, daß sich innerhalb der Institutsgruppen die Geschäftsstruktur etwas verschiebt und damit — hier die Gesamtrentabilität hebend, dort sie drückend — eine Umschichtung der Quellen der Rentabilität bewirkt.

Zu den den Trend erklärenden Ursachen gehört die Liberalisierung der Bankpreise seit April 1967 und der sich seither verschärfende Wett-

bewerb, vor allem zwischen dem privaten Bankgewerbe und den öffentlichen Sparkassen aber auch zwischen anderen Gruppierungen. Die unmittelbar ablesbaren Wirkungen des veränderten Wettbewerbsklimas werden uns noch beschäftigen. Man stößt zwar heute in der öffentlichen Diskussion nicht auf die alte Klage vom „ruinösen Wettbewerb“ im Kreditwesen, die in der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg das Fachschrifttum beherrschte und die ein Antrieb zuerst zum Zinskartell und dann zu den sogenannten Zinsabkommen war. Ich habe aber gerade in den letzten beiden Jahren in vielen Gesprächen mit Praktikern aus verschiedenen Lagern Äußerungen gehört, die zeigen, in wie unbequemen Ausmaß die Marktverhältnisse in Bewegung geraten sind, um wieviel das Ausloten des eigenen Standortes und das Bestimmen des eigenen Kurses ungleich schwieriger geworden ist.

Auch die Zweigstellenexpansion nach dem Fortfall der Bedürfnisprüfung gehört zu den Komponenten, die sich längerfristig auswirken. Vom Status quo ante aus gesehen, hat sie für das private Bankgewerbe eine relative Rentabilitätsverbesserung durch Verbreiterung der Basis des Depositenzuflusses gebracht. Für die übrigen Gruppen, vor allem die größeren Volksbanken und die öffentlichen Sparkassen eine längerfristige relative Verschlechterung ihrer Geschäftsentwicklungschancen. Die absoluten Rentabilitätswirkungen sind schwer abzuschätzen. Mir scheint, daß die Zweigstellenexpansion eine fühlbare Fixkosten-Anhebung im Personal- und Sachkostenbetrieb bei allen Institutsgruppen, vor allem aber bei den Banken mit sich gebracht hat.

Für die öffentlichen Sparkassen gehört zu den den Trend zur Rentabilitätsverschlechterung erklärenden Ursachen die Beseitigung des überwiegenden Teils ihrer besonderen Steuererleichterung.

Schließlich gehört zu den den Trend zur Verschlechterung der Bankrentabilität erklärenden Ursachen auch das permanente und gerade in der letzten Zeit fühlbar zunehmende Steigen der Preise auf dem neben dem Markt der Einlagen bedeutsamsten Beschaffungsmarkt der Banken, dem Personalmarkt. Hier liegt ein Kostensteigerungsfaktor, dem besondere Aufmerksamkeit gebührt. An den Verwaltungskosten haben die Personalkosten den Löwenanteil. Faktorpreissteigerungen schlagen hier beachtlich zu Buche.

Die bemerkenswerte Abweichung vom Trend, oder (um ein Modewort aus der Werbesprache zu gebrauchen) die „aktuelle“ Trendüberlagerung, das ist die seit Jahrzehnten unerhörte Hochzinsphase, die jetzt abzuklingen beginnt.

### *1. Entwicklung der Zinsspanne*

Mit der Zinsfreigabe zeigte sich im kurzfristigen Kreditgeschäft zunächst ein nur schwacher Sollzinsauftrieb. Die gebundenen Zinssätze waren Höchstsätze gewesen. Auch vor der Zinsfreigabe gab es Zinswettbewerb. Allerdings spielten damals die Höchstsinnsätze gegenüber dem großen Block der kleinen und mittleren Kreditkundschaft die Rolle von Listenpreisen. Um die Zinskonditionen wurde mit verhandlungsstarken Kunden vom Listenpreis aus verhandelt, nicht so häufig und nicht so stark vom freien Konkurrenzangebot aus. Daher auch der bezeichnende Ausdruck „Minderkonditionen“. Auch heute wendet das Bankwesen gegenüber einer zahlenmäßig bedeutenden Gruppe von Kunden feste Zinssätze an, aber diese stehen nicht mehr im Geruch des „Amtlichen“ und sie sind selbst Objekt der Zinskonkurrenz von Bank zu Bank geworden. Wie sehr der ganze Fächer der Sollzinsen zu einem echten Marktzinssächer geworden ist, zeigte am deutlichsten die Entwicklung der Zinserträge in der im dritten Vierteljahr 1969 anlaufenden Hochzinsphase. Und die Hochzinsphase hat auch lehrbuchreif gezeigt, ein wie enger wechselseitiger Zusammenhang zwischen inländischen und ausländischen Geld- und Kreditmärkten besteht. Im Kurzgeschäft sind die Zinssätze aller Institutsgruppen in der Hochzinsphase fast verzögerungsfrei miteinander gestiegen. Ohnedies folgen im kurzfristigen Bereich die Sollzinssätze der privaten Banken den Änderungen des Notenbankdiskonts unmittelbar. Das scheint sich indessen zu ändern. Bei den öffentlichen Sparkassen war dieser Zusammenhang schon immer weniger streng.

Die Weitergabe steigender Geldbeschaffungskosten, insbesondere steigender Zinsaufwendungen, ging im kurzfristigen Kreditgeschäft prompt und im Großen und Ganzen wegen des weitgehenden Gleichverhaltens der Institutsgruppen auch in beachtlichem Ausmaß, im langfristigen Geschäft dagegen zögernd vor sich. Es ist schließlich auf dem Höhepunkt der Hochzinsphase, z. T. auch schon vorher, bei einem Teil der Institute zu beachtlichen Zinsanhebungen im Hypotheken- und Kommunalkredit gekommen. Auch bei dem Block der Altausleihungen häufig um etwa zwei Prozent (von 6 bis  $6\frac{1}{2}$  auf 8 bis  $8\frac{1}{2}$  ‰). Auch im Abschwung der außergewöhnlichen Hochzinsphase gilt die gleiche Anpassungsregel: im kurzfristigen Geschäft flexible Anpassung an das sinkende Niveau der Geldbeschaffungskosten, im langfristigen Geschäft Beharrung beim Altblock, zögerndes Nachgeben bei den Neuausleihungen.

Wichtig für die Erklärung der Entwicklung der Zinsspannen ist gerade wegen der unterschiedlichen Geschwindigkeit und des unterschied-

lichen Ausmaßes der Weitergabe steigender oder sinkender Zinsaufwendungen das Verhältnis von Kurz zu Lang in den Bilanzen der Kreditinstitute verschiedener Couleurs. Bei den Großbanken macht das kurzfristige Kreditgeschäft rund  $\frac{1}{3}$  der Gesamtausleihungen, bei den Sparkassen dagegen nur rund  $\frac{1}{10}$  aus. Bei steigendem Zinsniveau wird, wie die Dinge nun einmal liegen, der private Bankenbereich seine Zinserträge besser und schneller anpassen können. Auf eine ähnliche „Größenmechanik“ auf der Passivseite werde ich gleich zu sprechen kommen. Für sinkendes Zinsniveau gilt — wie sich auch in der gegenwärtigen Phase zeigt — das Umgekehrte.

Im Aktivgeschäft ist mit der Zinssteigerung eine starke Marktengung einhergegangen, die aus der sehr beengten Liquiditätssituation der Kreditinstitute folgte. Dazu wirkten verschiedene Faktoren zusammen:

- der starke Devisenabfluß nach der Aufwertung,
- die bei der ungünstigen internationalen Zinsstruktur beengte, streckenweise aussetzende Geldbeschaffung an ausländischen Geldmärkten und am Eurodollarmarkt,
- der Zwang, Kreditzusagen, die man in der vorhergehenden Zeit leichter Liquidität gegeben hatte, zu erfüllen,
- der Rückgang des Sparaufkommens und knappe Sichteinlagen-Dispositionen der Kundschaft, vor allem der gewerblichen Kundschaft.

Die Institutsgruppen bedrückten die Liquiditätsenge nicht alle in gleichem Maße: Zwar traf der Rückgang des Sparaufkommens eher die Sparkassen allein, schon vermöge ihrer speziellen Passivstruktur, aber man hat doch vielfach gesehen, daß die privaten Geschäftsbanken wegen ihrer stärkeren Ausrichtung auf die Refinanzierung am inländischen Bankengeldmarkt und im Ausland unter einen insgesamt stärkeren Liquiditätsdruck gerieten. Aus diesem Liquiditätsdruck konnten sich die Banken, besonders die „Expansionisten“ unter ihnen, auch nicht durch besonders hohe Zinsgebote am Bankengeldmarkt befreien. Um nämlich 1 Mio. DM mit hoher Rendite im kurzfristigen Kreditgeschäft anlegen zu können, hätte es wegen des Grundsatzes III des BAK einer Geldmarktaufnahme in ungefähr dreifacher Höhe bedurft. Rund 2 Mio. DM wären also weniger gut verzinslich anzulegen gewesen. Die sich ergebende niedrige Mischrendite des zusätzlichen Geschäftsvolumens wirkte prohibitiv. Für die Sparkassen sind solche Beobachtungen allerdings wenig tröstlich: Wie auch die jüngste Entwicklung zeigt, wird der internationale Geldmarkt für inländische Banken sogleich wieder ergiebig, wenn sich ein auch nur geringes Zinsgefälle zum Ausland entwickelt hat. Seit

Ende 1970 hat sich die Auslandsrefinanzierung des Bankwesens stark erleichtert. Außerdem hat die erneute Aufwertungsspekulation, die sich auch nach Kursfreigabe im Hinblick auf deren unsicheres Ende nicht aufgelöst hat, den Geldmarkt außerordentlich flüssig gemacht. Stagnationstendenzen wie wir sie bei den Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist beobachten, bilden sich hingegen weniger leicht zurück.

Übrigens hat das Hochzinsniveau verbunden mit der Marktenge im Kreditgeschäft nicht nur negative Folgen mit sich gebracht. Man hört, daß diese Situation Gelegenheit gab, Schuldner von nicht erster Bonität abzustößen. Solche Schuldner sind offenbar zu den „Expansionisten um jeden Preis“ abgewandert. Situationsbedingt ist auch eine Hinwendung der Sparkassen, vor allem der größeren, zum noch größeren Einzelengagement gewesen. Die knappe Situation im privaten Bankgewerbe hat dazu manche Möglichkeit eröffnet. Sie wurde gern ergriffen aufgrund der Vermutung, daß die Entlastung der Personal- und Verwaltungskapazität die Rentabilitätswirkung der niedrigen Zinserträge mehr als kompensiert.

Die Zinsaufwendungen sind nicht in allen Institutgruppen in gleichem Ausmaß gestiegen. Besonders bei den Sparkassen zeigte sich eine Reihe belastender Momente:

- Zwar stagnierten die Bestände an Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist. Ihr in den letzten 10 Jahren um rund 10 % auf jetzt rund 60 % gesunkener Anteil an den gesamten Spareinlagen (an den Gesamteinlagen 50 %, an der Bilanzsumme 45 %) ist aber so hoch, daß jede Zinsanhebung bei den Sparkassen zu einem fühlbaren Mehraufwand, jede Zinssenkung zu einer fühlbaren Entlastung führt. Wir haben es auch hier wieder mit der Wirkung der „Größenmechanik“ zu tun.
- Bei den längerfristigen Spareinlagen wachsen die Bestände; auch das eine Strukturkomponente, die zinsaufwandserhöhend wirkt. Faßt man ins Auge, daß die Zinsempfindlichkeit der Anleger deutlich steigt, und nimmt man das kommende Zwangssparen aufgrund neuer Tarifverträge und des Vermögensbildungsgesetzes hinzu, dann kann man die Fortsetzung dieser Entwicklung voraussehen.
- Bei den Termineinlagen hat es Zuwachs gegeben, häufig aus Umschichtungen von Sparkonten her, vor allem aber von den Sichteinlagen. Die Konkurrenz ist gerade auf diesem Felde hart, zur Zeit der größten Geldmarktklemme war sie sogar überaus hart. Der Wettbewerb um die Termineinlagen hat auch die Verzinsung der

längerfristigen Spareinlagen tangiert. So haben manche Institute — im Hinblick auf die Mindestreservehaltung — längerfristige Spareinlagen wie entsprechende Termingelder verzinst, um die Kunden von der UmDisposition abzuhalten. Während die Sichteinlagen von Privaten stabil steigen, hat die zunehmend knappe AbDisposition gewerblicher Kunden deren Sichteinlagenbestand stagnieren lassen. Eine Erscheinung, die in allen Institutsgruppen beobachtet wird und die — auch bei sich abzeichnender Zinssenkung — noch nicht abgeflaut ist. Es gab beachtliche Umbuchungen auf Termingeldkonten, aber zugleich auch Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Kreditlinien.

Nimmt man die Wirkung aller dieser zahlreichen Erscheinungen zusammen, so zeigt sich, daß sich die Zinsspannen der Institutsgruppen keineswegs in die gleiche Richtung entwickeln. Ich habe einen Erfolgsvergleich zwischen den Großbanken und einigen anderen Privatbanken auf der einen und einigen Sparkassen auf der anderen Seite angestellt. Die Erhebung ist sicher nicht im wünschenswerten Maße repräsentativ, aber sie belegt doch meine Vermutungen ausreichend. Bei den Banken hatten im Vergleich der Ergebnisse 1968 und 1969 die Zinsspannen deutlich steigende Tendenz (zwischen rund 10 und 25 %), bei den Sparkassen war das Bild weit weniger günstig. Wegen der eben dargestellten Strukturunterschiede des Einlagegeschäftes bei den verglichenen Institutsgruppen bleibt diese Aussage auch heute noch in ihrer Tendenz richtig. Vergleicht man (mit allen Vorbehalten) Äußerungen über die Ertragsentwicklung bei den Großbanken mit vorausschauenden Erfolgsspannenrechnungen aus dem Sparkassenbereich, so kann eine ähnlich unterschiedliche Entwicklung auch heuer wieder — bei beiden Gruppen mit absolut niedrigeren Zahlen — erwartet werden.

Bei unterschiedlicher Entwicklung in den letzten 1½ Jahren bleiben die Zinsspannen der verglichenen Institutsgruppen ziemlich genau in der gleichen Größenordnung. Man darf bei diesen Zinsspannenvergleichen nicht die Bedeutung der Erträge aus eigenen Wertpapieren und aus Beteiligungen, die ja in die Zinsspannen eingehen, für das Ergebnis bei den Banken übersehen. Sie machen bei den Banken immerhin 0,60 bis 0,80 % der Durchschnittsbilanzsumme aus.

## 2. *Entwicklung des Betriebsgewinns*

Nach meinen Erhebungen ist die Steigerungsrate (zwischen 1968 und 1969) bei den ordentlichen Erträgen aus den Dienstleistungsgeschäften

bei den Institutsgruppen gleichermaßen unbedeutend gewesen. Die Deutsche Bank berichtet 1970 über rückläufige Erträge besonders im Emissions-, Kommissions- und Konsortialgeschäft, bei einem guten Ergebnis im Außenhandelsgeschäft. Von der Struktur her gesehen besteht aber hier im Vergleich etwa zwischen Großbanken und Sparkassen wiederum ein erheblicher Unterschied: Die Banken weisen (gemessen an der Durchschnittsbilanzsumme) den  $1\frac{1}{2}$  bis 2-fachen Satz vor.

Daß die ordentlichen Aufwendungen bei den Banken relativ höher sind als bei den Sparkassen folgt wenigstens z. T. aus der Standortstruktur der beiden Institutsgruppen. Löhne und Gehälter sind an großen Plätzen spürbar höher. Davon können auch die Großsparkassen ein Lied singen.

Bei Zinsspannen in der gleichen Größenordnung führen die beiden Komponenten aus der Bedarfsspannenrechnung dazu, daß die Betriebsgewinne bei den Banken etwas unter denen der in den Vergleich einbezogenen Sparkassen liegen. Bis zum Jahresgewinn nach Steuern gleicht sich dieser Unterschied wieder aus: Das a. o. Ergebnis ist bei den Banken in den vergangenen Jahren besser gewesen (1970 brachte allerdings der Abschreibungsbedarf aus dem Kursverfall der Wertpapiere im eigenen Bestand eine Verschiebung). Dagegen ist die Belastung mit Steuern vom Ertrag und Vermögen bei den Banken etwas höher.

Es scheint mir, daß die aufgezeigten Komponenten der Rentabilitätsentwicklung zusammengenommen ein alarmierendes Zeichen sind. Alarmierend nicht etwa deshalb, weil überall schon unmittelbar die roten Zahlen drohten. So sind etwa gewisse übersteigerte Rentabilitätsbelastungen, die aus der besonderen Hochzinssituation herrühren, reversibel. Ein gewisser, wenn auch nicht sehr eindrucksvoller Betriebsgewinn ist den meisten Instituten auch 1970 geblieben. Man braucht aber nicht viel Phantasie um zu sehen, daß den Ursachen des Trends zur engeren Gewinnspanne alsbald begegnet werden muß, wenn schwindende Gewinne nicht jegliche Möglichkeit der Rücklagenbildung beseitigen sollen.

## **II. Einige Überlegungen über den Zusammenhang von Bankkosten und Bankpreisen**

Die notwendigen Gegenaktionen können die Ursachen des Trends selbst nicht beseitigen, vor allem nicht in absehbarer Zeit. Gewachsene Geschäftsstrukturen von Kreditinstituten kann man nicht einfach auf den Kopf stellen. Dem Trend der Rentabilitätsverschlechterung kann



kurzfristig nur mit der Ausschöpfung der vom Markt gegebenen Chancen in der Erlöspolitik und mit einem ebenso an den Marktchancen ausgerichteten rigorosen streamlining in der Kostenpolitik entgegengetreten werden. Mittel- und langfristig muß der Ausbau des Leistungsassortiments in Interaktion mit der Erlös- und Kostenpolitik wirken. Über welchen dieser drei Teilaspekte einer auf strukturelle Rentabilitätsverbesserung gerichteten Geschäftspolitik man auch nachdenkt: Immer wieder stößt man auf die Probleme des Zusammenhangs zwischen Bankerlösen und Bankkosten. Das sind schwierige Probleme deshalb, weil sie die Logik der Zurechnung betreffen.

Man kann sich das ohne allzuviel theoretisches Gepäck klarmachen, indem man folgende Sätze über den Erlös-Kosten-Zusammenhang bei Kreditinstituten mit breitem Sortiment wie den Sparkassen und Depositenbanken einander gegenüberstellt:

1. Welche Bankpreise man an den verschiedenen Märkten im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft bestenfalls erzielen kann, bestimmt der Markt.
2. Man sagt, die Bankpreise seien an den Bankkosten zu orientieren. Manche meinen, Bankpreise für eine bestimmte Bankleistung seien durch Errechnung der Kosten, die diese Leistungen verursachen, festzusetzen. Andere sind vorsichtiger und sagen, die Kosten, die sich einer einzelnen Bankleistung zurechnen lassen, bestimmten den niedrigsten Preis, zu dem es sich gerade noch lohnt anzubieten.

Der Widerspruch zwischen dem Satz von der Marktabhängigkeit der Preise und dem von der Preisfestsetzung über die Kostenrechnung ist in der Betriebswirtschaftslehre zu Gunsten der Marktabhängigkeit der Preise entschieden. Konkurrenz und Kunden interessieren sich nicht für unsere Kostenrechnung. Wenn Kreditinstitute in der Preisverhandlung mit dem Kunden mit Kostenargumenten arbeiten, so tun sie das nach der Natur der Preisverhandlungen schlechthin. In der Verhandlung hat jedes Argument — auch wenn es nur plausibel, nicht richtig ist — seinen Wert. Wenn Kunden auf die Argumente aus der Kostenrechnung der Bank eingehen, so tun sie das entweder aus Sportsgeist oder aus Nachsicht oder wegen wohlthuend mangelhafter Unterrichtung.

Es bedarf indessen nur einer geringfügigen Modifikation, um den Satz von der Kostenorientierung der Preispolitik zu retten. In der Preiskalkulation aufgeklärter Kaufleute wird kein Preis durch Addition zurechenbarer Kosten und eines Gewinnspannenaufschlages *festgesetzt*,

es wird vielmehr lediglich der Versuch gemacht, vorauszuschätzen, zu welchem Marktpreis angeboten werden müßte damit

- bei jedem einzelnen Geschäft die diesem zurechenbaren Kosten und
- bei der Gesamtheit der geplanten Geschäfte die den Einzelleistungen nicht zurechenbaren Kosten

gedeckt sind und darüber hinaus noch ein haus- oder branchenüblicher Gewinn herauspringt.

Den eben apostrophierten vorsichtigeren Vertretern des Satzes von der Kostenorientierung der Preise schwebt außerdem die Vorstellung von der Preisuntergrenze vor: In der Preispolitik, in der man auf relativ kurze Fristen plant, sei es nützlich zu wissen, von welchem niedrigsten, am Markt gerade noch erzielbaren Preis an es besser ist, als Mitbewerber wenigstens vorübergehend auszuschneiden, nicht mehr anzubieten. Die klassische Antwort auf diese Frage ist: Bleibe im Markt, solange dir der Preis gerade noch jene Kosten ersetzt, die von der jeweiligen Leistungsmenge, die Du anbietest, abhängen. M. a. W.: Bleibe im Markt, solange Deine variablen Kosten gedeckt sind. Du kannst, so geht das Argument weiter, vorübergehend über kurze bis mittlere Frist auf die Deckung der übrigen Kosten, die nicht von Deiner Leistungsmenge abhängen, die also auch dann entstehen, wenn Du vorübergehend nichts anbietest, verzichten. Diese von den Leistungsmengen unabhängigen, die fixen Kosten, bleiben also bei der Abschätzung jenes unteren Grenzpreises außer Betracht. Ich darf bei dieser Gelegenheit einflchten, daß gerade die fixen unter den Bankkosten bei unseren weiteren Überlegungen eine wesentliche Rolle spielen. Sie haben eine unangenehme Eigenschaft: Sie lassen sich einzelnen Geschäften nicht zurechnen, was aus der gerade eben gegebenen Definition des Fixkostenbegriffs leicht gefolgert werden kann. Jedes Verfahren der Verteilung solcher Kosten auf einzelne Leistungen im Aktiv-, Passiv- oder Dienstleistungsgeschäft ist falsch, und zwar unrettbar falsch.

Wir können aber aus unserer Betrachtung der beiden widersprüchlichen Sätze über den Preis-Kosten-Zusammenhang noch anderes entnehmen: Wenn ein unmittelbarer Preis-Kosten-Zusammenhang bestehen soll, muß die einzelne Marktleistung sowohl Bezugsobjekt bestimmter Preise als auch bestimmter Kosten sein. Dazu zwei Bemerkungen:

1. Die erste betrifft die im deutschen Bankwesen besonders komplizierten Beziehungen zwischen dem Leistungsobjekt (also z. B. der Zahlungsverkehrsleistung, dem einzelnen Kontokorrentkredit, der einzelnen

Einlage, dem einzelnen Wertpapierkommissionsgeschäft) und den Bankpreisen (also den angewandten Zins-, Provisions- und Gebührensätzen). Diese Beziehungen sind kompliziert wegen der unvermeidlichen Mischpreisstellung bei breiten Sortimenten und einer Kundschaft, die gleichzeitig viele verschiedene Leistungen in Anspruch nimmt. Welches Geschäft welches andere in welchem Umfang genau subventioniert, ist bei solchen Verhältnissen nicht meßbar. Darüber hinaus verfügt die bankübliche Preispolitik über Eigenarten, die die Beziehung zwischen Preis und Leistung weiter trüben (wie die Preisspaltung, bei der mehrere Teilpreise bei nur einer Leistung berechnet werden; wie die Stellung von Preisen nicht für die Leistung selbst, sondern bezogen auf geschickt gewählte Preisbezugsbasen, z. B. auf den Kreditrahmen anstatt auf den in Anspruch genommenen Kredit selbst). Im einzelnen auf diese Dinge einzugehen würde hier zu weit führen<sup>1</sup>. Es genügt, im Gedächtnis zu behalten, daß die bankübliche Preispolitik Probleme der Erlöszurechnung mit sich bringt.

2. Die zweite Bemerkung betrifft den Zusammenhang zwischen den Bankleistungen und den Bankkosten. Hier gibt es zwei Klassen von Problemen. Sie sind dem, der sich im Betriebe selbst mit der Kostenrechnung herumgeschlagen hat, satzsam bekannt.

Eine Klasse von Problemen hängt mit der Frage zusammen, welchen Zinserlösen welche Zinskosten als speziell zurechenbare Geldbeschaffungskosten gegenübergestellt werden sollen. Zur Lösung dieses Fragenkomplexes hat man in der Bankkostenrechnung bisher zwei Verfahren entwickelt, die Zurechnung mit Hilfe einer sog. Schichtenbilanz, also grob gesprochen nach der Regel „Wes Frist ich hab, des Zins ich trag“, und das Rechnen mit einer durchschnittlichen Passivverzinsung. Das Rechnen mit der durchschnittlichen Passivverzinsung hat den Praktiker nie recht befriedigt, weil es seiner Gewohnheit, in der Einlagenpolitik die Fristenstruktur auf der Passivseite peinlich zu beachten, nicht entspricht. Die Schichtenbilanz dürfte dem Praktiker eigentlich überhaupt nicht gefallen, denn ihre Anwendung läuft auf die Behauptung hinaus, es ließe sich zeigen, in welche Aktivgeschäfte im einzelnen bestimmte Einlagenzuströme fließen. Daß das nicht geht, lernt der Praktiker schon in der Lehrzeit, wenn ihm beispielsweise klargemacht wird, daß den OHG-Gesellschaftern via Eigenkapital nicht ganz bestimmte Teile des

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu den Verfasser: Bankzinsen-Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken. Köln-Berlin 1964, S. 44 - 164.

Bruttovermögens der OHG gehören, nicht ganz bestimmte Aktiva zugerechnet werden können.

Ich will aber das Steckenpferd „Schichtenbilanz“ nicht weiter reiten. Angesichts des Umstandes, daß überhaupt keine richtige Regel für die Zurechnung von Zinskosten zu Zinserlösen besteht, gewinnt die Schichtenbilanzmethode die Bedeutung eines rettenden Strohhalms für alle, die von der Idee der „richtigen“ Stückkostenkalkulation nicht lassen können und die die Beliebigkeit ihres Kalkulationsergebnisses nicht stört, die sich bei wechselnden Geschäftslagen offenbart.

Eine weitere Klasse von Problemen der Kostenzurechnung hängt mit der Frage zusammen, wie man die Verwaltungskosten den einzelnen Leistungen zurechnen soll. Schwierig ist hier einmal zu berücksichtigen, daß es sowohl im Personalbereich als auch im Sachmittelbereich Leistungskapazitäten gibt, die permanent oder zeitweise in verschiedenen Leistungsbereichen mitwirken. Aber das läßt sich lösen, wie etwa schon vor Jahren die Arbeitsplatzanalysen bei einer Reihe von Kreditinstituten gezeigt haben. Eine andere Art von Schwierigkeiten ergibt sich aus der Beobachtung, daß die Verwaltungskosten der Banken fast vollständig den Charakter von Fixkosten haben. Das gilt sowohl für die Personalkosten als auch für den überwiegenden Teil der Sachkosten, nämlich die Kosten für Grundstücke und Gebäude und für Maschinen und Betriebsausstattung. Die Bank unterhält einen bestimmten Bestand an Personal- und Sachmittelkapazitäten, um die in absehbarer Zukunft mutmaßlich absetzbare Gesamtleistung einschließlich gewisser täglicher Leistungsspitzen erbringen zu können. Diese Kapazitäten sind über jene kurzen Fristen hinweg, über die wir Preispolitik machen, im Großen und Ganzen unveränderbar. Wieviel wir auch innerhalb dieser Gesamtkapazität an Leistungen erbringen, sei es im Kreditgeschäft, im Zahlungsverkehr, in der Depositenabteilung, die Höhe der Verwaltungskosten bleibt davon so gut wie unberührt. Eine Aufteilung des gesamten Fixkostenblocks in Fixkostenblöcke für einzelne Leistungsbereiche der Bank — die nicht unproblematisch aber praktikierbar ist — und die Umlage dieser Fixkosten auf die in einem bestimmten Monat in einem der Leistungsbereiche erbrachten Leistungen führt zu einem ärgerlichen Ergebnis. Wurde wenig geleistet, so hat die einzelne Leistung hohe Umlagebeträge zu tragen, wurde viel geleistet, so bekommt die einzelne Leistung wenig ab. Wie bei der Schichtenbilanz-Methode haben wir es auch hier bei der Fixkostenumlage mit einem Denkfehler zu tun. Das mag genügen, um eine Vorstellung von den Problemen des Preis-Ko-

sten-Zusammenhangs im Universalbankwesen zu geben. Aber was folgt daraus für unser Thema? Etwa der Schluß, die Bankkostenrechnung sei Verschwendung von Zeit und Mitteln? Oder der Schluß, bei den undurchsichtigen Zusammenhängen zwischen Preisen und Kosten lasse man am besten in der Geschäftspolitik alles beim Alten, Wahren, Guten? — Weder das eine noch das andere! Wenn ich auch bezüglich der Ergebnisse, die die sog. Stückkalkulation unter den herrschenden Bedingungen jemals bringen kann, mehr als skeptisch bin, so halte ich doch die Einführung kostenrechnerischer Verfahren bei allen Kreditinstituten für unabdingbar und längst überfällig. Auch wenn man sich meinen Zurechnungsskrupeln anschließt, wird die Kostenrechnung nicht weniger wertvoll erscheinen. Sie zwingt nämlich dazu, den Einfluß sowohl der variablen, aber nicht einzeln zurechenbaren Geldbeschaffungskosten, als auch den Einfluß der ebenfalls nicht einzeln zurechenbaren, weil fixen Verwaltungskosten, auf das Gesamtergebnis des Betriebes minutiös zu erforschen. Ich kann nur wiederholen: Wer sich im Betrieb selbst mit der Kostenrechnung herumgeschlagen hat, kennt nicht nur die angeschnittenen Probleme, er weiß auch, daß schon der Prozeß der Einführung eines den spezifischen betrieblichen Verhältnissen in Kostenstellen- und Kostenartengliederung angepaßten Kostenrechnungssystems einem Detektivspiel gleicht. Nicht anders als in der industriellen Kostenrechnung braucht man 1½ bis 2 Jahre dafür, und in dieser Zeit lernt man die Orte großen und kleinen Schlendrians, die kostenfressenden kleinen Königreiche im Betrieb, die Hintergründe für permanente Blässe und Abgehetztheit bestimmter Mitarbeiter und anderes mehr kennen. Wenn Stückkalkulationen auch mit Vorsicht zu genießen sind, die Kostenkontrolle allein rechtfertigt den ganzen Aufwand. Außerdem gilt: Wenn die Preis-Kosten-Zusammenhänge bei den Leistungsarten nicht klar zu isolieren sind, so bedeutet das nicht, daß man sie völlig auf sich beruhen lassen müßte. Es bleibt die Möglichkeit — und sie muß wahrgenommen werden — alle Leistungen nach zwei Koordinaten zu analysieren:

- nach dem Beitrag, den sie je einzeln zunächst zur Deckung der nicht zurechenbaren Gesamtkosten und darüber hinaus zum Betriebsgewinn leisten,
- und nach dem Verbrauch an Leistungskapazitäten im Personal- und Sachmittelbereich, durch den sie gekennzeichnet sind.

So gesehen lautet das Optimierungsproblem der Universalbanken — so einfach wie möglich ausgedrückt —: Bestimme jenes Gesamtleistungsangebot, welches bei gegebenen Personal- und Sachmittelkapazitäten den

höchsten Gesamterlös bringt. An die Stelle des höchsten Gesamterlöses kann hier auch der Gesamterlös treten, der das Eigenkapital auf einem Niveau hält, das das Wachstum des Instituts sichert.

### III. Gedanken zur Verbesserung der Rentabilitätssituation

#### 1. Aktive Zinspolitik

Der Spielraum, der einer Bank für eine aktive Zinspolitik zur Verfügung steht, hängt auf der Nachfrageseite von der Zinsbelastbarkeit und der Zinsempfindlichkeit der Kreditkunden und von der Zinsempfindlichkeit der Einleger ab. Auf der Angebotsseite kommt es im wesentlichen darauf an, welcher Mitbewerber für eine Niedrigzinspolitik auf der Aktivseite oder für eine Hochzinspolitik auf der Passivseite am besten einen Ausgleich in der Erfolgsrechnung finden kann.

Von der Nachfrageseite her haben sich die Möglichkeiten der aktiven Zinspolitik verschlechtert. Dazu zwei Bemerkungen:

- Die Frage der Zinsbelastbarkeit spielt in der gegenwärtigen Situation bei den Hypothekendarlehen eine deutlich wahrnehmbare Rolle, weniger im Industriegeschäft als bei den Hypothekendarlehen an Private und Wohnungsbaugesellschaften. Bei Zinssätzen bis zu 8 % auf der einen und erheblichen Disagioprozentsätzen (bei 8 %: 96 bis 97, bei  $7\frac{1}{2}$  %: 93 - 94) auf der anderen Seite kommt man in die Nähe der Grenze der Belastbarkeit der Beleihungsobjekte mit Finanzierungskosten. Es kommt hinzu, daß man seine Überlegungen nicht darauf beschränken darf, daß die Konkurrenzsituation und die Hochzinsphase es ermöglichen, auf der Suche nach dem Ausgleich für gestiegene Geldbeschaffungskosten und Personalkosten bis an die sich abzeichnende Belastbarkeitsgrenze heranzugehen. Das ist eine Überlegung auf zu kurze Sicht. Sicherlich ist es richtig, die Situation wie sie sich darbietet auszunutzen: Die Spar- und Darlehenskassen bieten zwar relativ niedrige Konditionen, das ist aber wohl weniger ein Zeichen von Stärke, von vorhandenen Rentabilitätsausgleichspolstern, als ein Indiz für weniger präzise erfolgsplanerische Vorstellungen. Bei Instituten mit Bank- und Warengeschäft ist die Ertrags- und Kostenlage vergleichsweise undurchsichtig. Die Volksbanken sind etwa konditionsgleich mit den Sparkassen. Im Verhältnis zu den Hypothekenbanken spielt immer noch die Marktaufteilung in Industrie- und Privatgeschäft eine Rolle, wenn auch eine schwindende. Außerdem haben die mit dem Emissionsrecht verbundenen

Bindungen an die kongruente Finanzierung Bedeutung. Die Konkurrenz der Lebensversicherungen im Hypothekengeschäft ist spürbar, aber bislang wegen der Kombination mit dem Abschluß einer Lebensversicherung allenfalls bei der freiberuflichen Kundschaft lästig. Das Hypothekengeschäft der Großbanken läuft erst an, aber die jüngste Bereinigung der Großbankbeteiligungen an privaten Hypothekenbanken macht deutlich, daß von hier aus mit einer spürbaren Veränderung der Machtverhältnisse vorsichtshalber von allen Mitbewerbern gerechnet werden sollte.

Es bestehen also unter dem Konkurrenzaspekt auf kurze Sicht bei einigen Institutsgruppen ausnutzbare Spielräume nach oben. Auf längere Sicht aber wird sich der hohe Zinssatz nicht in vollem Umfang halten lassen. Kurzfristige Erlösmitnahmen bringen bei dem Auf und Ab des Zinsniveaus Unruhe in den Hypothekenzins. Das kann besonders im Bereich der Altausleihungen zu längerfristig gesehen unliebsamen Kundenreaktionen führen. Nimmt man beide Überlegungen, die kurzfristige und die längerfristige zusammen, so hat man ein Beispiel für den schmalen Spielraum aktiver Zinspolitik vor sich.

- Die Zinsempfindlichkeit der Einleger hat in mehrfacher Hinsicht zugenommen. Sie hat zugenommen als gesteigerte Empfindlichkeit gegenüber Unausgeglichheiten in der Struktur des Zinsfächers (von der Verzinsung der Sichteinlagen über die der Spareinlagen bis hin zu der der Termingelder, der mittelfristigen Schuldverschreibungen — etwa der Sparkassenbriefe — und der echten langfristigen Schuldverschreibungen). Die Zinsempfindlichkeit hat aber auch zugenommen als gesteigerte und beschleunigte Reaktion auf Unterschiede in den Zinsgeboten konkurrierender Kreditinstitute. Daß man in einer ausgeprägten Hochzinsphase größere Zinsempfindlichkeit beobachtet, versteht sich von selbst. Sie wird wie man schon jetzt sieht (Termingeld, Spareinlagen bei gewerblicher Kundschaft), auch wieder etwas abklingen, wenn das Pendel zurückschlägt. Ich glaube aber nicht, daß das Publikum die Lektion so schnell verlernt, daß man über den Zins auf Sichteinlagen hart verhandeln kann, daß man ein Kreditinstitut schon drücken kann, wenn man ihm von unwillkommenen Umdispositionen von einer Anlageform in die andere redet, daß man zu Lasten der Ausnutzung von Kreditlinien die kurzfristigen Einlagen wegdisponiert. Die Einlegerkundschaft wird auch auf die Dauer gesehen ein ausgeprägtes Renditedenken an den Tag legen. Dafür gibt es viele Gründe: Einer ist die jüngst schneller schlei-

chende Inflation, angesichts derer ein Ausgleich für den Kaufkraftschwund der Einlagen in deren Rendite gesucht wird — ein Ausgleichsbegehren, dem die Kreditinstitute nicht nachkommen können. Zu den Gründen steigender Zinsempfindlichkeit gehört die mit steigenden anlagebereiten Einkommensüberschüssen wachsende Gewöhnung an die Geldanlage als solche. Es gehört dazu die Anleitung zum Zinsvergleich, die die intensive und anhaltende Werbung für die Kreditaufnahme zu konsumtiven Zwecken darstellt. Schließlich hat die Verbreiterung der Palette der Anlageformen das ihre zur Schärfung der Instinkte getan.

Soviel zur Nachfrageseite. Auf der Angebotsseite, der Seite der konkurrierenden Institute, gibt es ebenfalls mehrere Komponenten, die eine aktive Zinspolitik begrenzen. Der Spielraum für die aktive Zinspolitik wird hier wie gesagt wesentlich bestimmt durch das Potential des Erfolgsausgleichs, über das das Kreditinstitut im Vergleich zu seinen Mitbewerbern verfügt. Das Ausgleichspotential besteht in dem Nettoerlöszuwachs, der durch den aktiven Einsatz günstiger Zinsgebote via Vergrößerung des Geschäftsvolumens erzielt wird. Nehmen wir eine aktive Sollzinspolitik als Beispiel. Sie kann als erfolgreich angesehen werden, wenn der absolute Erlöszuwachs (entstanden aus vergrößertem Kreditvolumen bei niedrigerem Zinssatz) die damit einhergehenden erhöhten Geldbeschaffungskosten und Verwaltungskosten übersteigt. Auch hier wieder darf der längerfristige Aspekt der Sache nicht übersehen werden: Der Überschuß darf nicht zu Lasten späterer Erfolgsrechnungen gehen. Ist aktive Niedrigzinspolitik schwer reversibel, weil mit einer späteren Zinsanhebung mehr Geschäftsvolumen verlorengeht als zunächst gewonnen wurde, haben hingegen Kostensteigerungen längerfristig steigende Tendenz, dann ist der kurzfristige Erfolg der Niedrigzinspolitik von zweifelhaftem Wert. Man kann deshalb vor allzugroßer Spontanität in der Zinspolitik füglich warnen.

Bei der Frage des Ausgleichspotentials spielen die Strukturunterschiede der Institutsgruppen, die schon eingehend erörtert wurden, eine Rolle, z. B. die aus der Passivstruktur folgende relativ hohe Zinsaufwandsbelastung und die aus dem vergleichsweise geringeren Kurzkreditvolumen und den beschränkten Möglichkeiten der Wertpapieranlage herührende ungünstigere Zinsertragsstruktur der Sparkassen. Es bleibt nichts anderes als die Bilanz durch Akzentverlagerung in der Einlagen- und in der Kreditpolitik bis an die Grenze des nach Gesetz und Satzung zulässigen umzustrukturieren. Aktive Zinspolitik sollte also nicht allein in der Gewährung schlechtweg hoher Habenzinsen und schlecht-



weg niedriger Sollzinsen gesehen werden. Sie sollte zugleich ein Mittel der Strukturverbesserung sein, indem sie jeweils an den Stellen ansetzt, bei denen der Einsatz von je 1 000 DM zusätzlicher Zinsgutschriften oder von je 1 000 DM weniger Zinsertrag per Saldo den größeren längerfristigen Nettoeffekt bringt. Aktive Zinspolitik kann — wie die Banken mit der Anhebung der Zinsen bei den Spareinlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist gezeigt haben — auch auf die Ausnutzung der Geschäftsstruktur der Konkurrenz zum eigenen Vorteil gerichtet sein. Entsprechende Überlegungen bei den Termingeldern und den längerfristigen Spareinlagen sind sicher von Nutzen, wobei allerdings der Konnex mit der Struktur der Aktivseite und dem Gesamtzinsaufwand sorgfältig beachtet werden muß.

Im Zusammenhang mit der aktiven Zinspolitik auf der Passivseite wird hier und da noch das Schlagwort von der „Zinsführerschaft“ der Sparkassen in diesem, des privaten Bankgewerbes in jedem Einlagenbereich gebraucht. Zu Zeiten der Zinsbindung war die Zinsführerschaft eine Sache der stillschweigenden wechselseitigen Anerkennung der Prärogative jeweils der Institutsgruppe im ZKA, die in einer Einlagenkategorie den größten Marktanteil hatte. Mit der Aufhebung der Zinsbindung ist Zinsführer in einem bestimmten Einzugsgebiet jeweils das Institut, bei dem günstige Ertragsstruktur und günstige Kostenlage die relativ beste Grundlage für ein Unterbieten oder Überbieten der Konkurrenzbedingungen geben. Von Preisführerschaft ganzer Institutsgruppen kann man nur noch mit Vorbehalt sprechen, nämlich nur dann, wenn man den aus der gewachsenen Geschäftsstruktur fließenden Rentabilitätsvorteilen eine ausschlaggebende Bedeutung für die Ausgleichspotentiale beimißt.

Ich hatte 1963 aufgrund einer eingehenden Analyse der Preispolitik des deutschen Bankwesens den Schluß gezogen, es würde sich durch die Verstärkung des Zinswettbewerbs nach einer Aufhebung der staatlichen Zinsbindung trotz einer möglichen Verengung der Zinsspannen an den spezifischen Formen, in denen Bankpreise erhoben werden — also an den Methoden der Preisspaltung, dem Verzicht auf spezielle Entgeltlichkeit bestimmten Bankleistungen, u. ä. — nichts ändern. Damit habe ich bisher Recht behalten. Manche halten das Bankpreissystem für versteinert. Ich glaube, daß dieser Ausdruck übertrieben ist. Für die spezifische Form der Preispolitik geben die Schwierigkeiten, für einzelne Geschäfte den Erlös-Kosten-Zusammenhang herauszustellen, eine hinreichende Erklärung ab. Wie die weitere Entwicklung des Systems der Bankpreise sein wird, ist von heute aus gesehen schwieriger zu prognostizieren.

stizieren. Die Hauptfrage ist, ob es eine „Schallgrenze“ des Zinswettbewerbs im Bankwesen gibt, von der an das Ergebnis aller Mitbewerber sich so verschlechtert, daß von der Gewinn- und Eigenkapitalsituation her Stagnation droht. Gibt es eine solche Grenze und wird sie erreicht, dann halte ich es auch für wahrscheinlich, daß dem Bankpreissystem Änderungen offenstehen. Es bietet dann ja niemand mehr einen relativen Vorteil. Gegenwärtig spricht noch nichts für die Nähe einer „Schallgrenze“ des Zinswettbewerbs. Ich sehe ein Indiz dafür darin, daß offenbar weder bei den Kreditinstituten noch auch beim Bundesaufsichtsamt der Eindruck herrscht, das Wachsen der übernommenen Risiken gehe bis an die Grenze der Deckung durch das bei schwindenden Gewinnen langsamer wachsende, stagnierende oder sogar im Verhältnis zum Kreditvolumen schwindende Eigenkapital. Dabei haben unzweifelhaft die im Kreditgewerbe übernommenen Risiken in der letzten Zeit nicht nur absolut, sondern auch relativ steigende Tendenz. Auch hier liegt die Hauptursache im starken Wettbewerbsdruck. Ich glaube allerdings nicht, daß das Kreditgewerbe bisher das Nachgeben bei den Kreditfähigkeits- und Besicherungsanforderungen als absatzpolitisches Instrument einzusetzen, oder besser zu mißbrauchen, begonnen hat. Man sollte dieser Seite des Zinswettbewerbs — den die Bundesbank in einem ihrer Berichte als Verringerung der Kosten der Kapitaltransformation ganz unter positivem Aspekt sieht — mehr Aufmerksamkeit schenken. Bei andauerndem Zinswettbewerb wird sich das Bundesaufsichtsamt weniger denn zuvor darauf beschränken können, die Einhaltung des Eigenkapitalgrundsatzes zu kontrollieren. Bei steigenden Risiken im Kreditgewerbe wird sich deutlicher erweisen, daß er ein viel zu starres Maß ist, um Sollzinsrisiken zu indizieren.

Insgesamt gesehen sind Ansatzpunkte für eine aktive Zinspolitik vorhanden. Die Zinspolitik wird aber für sich genommen kaum eine hinreichende strukturelle Verbesserung der gesamten Rentabilitätslage bringen können. Sie kann dazu ebenso wie die Gebührenpolitik, der ich mich nun zuwenden will, als integrierter Bestandteil einer marktorientierten Geschäftspolitik, neuzeitlich ausgedrückt als Teil eines Marketingkonzepts, das ihre beitragen.

## 2. *Aktive Gebührenpolitik*

Der Beitrag der sonstigen ordentlichen Erträge zum Betriebsgewinn ist absolut bescheiden und relativ gesunken. Die Gebühren in den Dienstleistungsgeschäften sind das Stiefkind der Erlöspolitik. Am

schwersten wiegt die weitgehende Unentgeltlichkeit der Zahlungsverkehrsleistungen. Mit Recht wird z. B. darauf verwiesen, daß der Bar- und der Zahlscheinverkehr die Verwaltungskapazität kräftig belastet ohne speziell entgeltlich zu sein. Im Zahlscheinverkehr sei das besonders unverständlich, weil man die Einzahlung mit Zahlschein auf Konten von Kunden der Bank nicht einmal als eine im Urteil dieser Kunden zu Buche schlagende Leistungsqualität ansehen können. Brächte man nämlich durch Gebührenerhebung die Zahlscheinbenutzer dazu, selbst ein Privatgiro- oder Kontokorrentkonto zu eröffnen und fürderhin zu überweisen, dann änderte sich an der Situation des Empfängers nichts. Lassen Sie mich beim Zahlungsverkehr bleiben, wiewohl auch in anderen Dienstleistungssparten, wie etwa im Depotgeschäft, die Gebührenpolitik unter die Lupe genommen wird.

Solange Zinsspanngarantie herrschte, konnten kostenintensive unentgeltliche Dienstleistungsgeschäfte recht bequem als Kundenmagnet benutzt werden. Die Unentgeltlichkeit ist in der Situation eines schwachen Zinswettbewerbs dazu sogar ein ausgezeichnetes Instrument. (Daß die Unentgeltlichkeit des Zahlungsverkehrs bei den Sparkassen historisch gesehen eine echte Infrastrukturinvestition war, dient zu ihrem Nachruhm, hat aber wohl für Lösung gegenwärtiger Probleme keine Bedeutung). Kommt nun ein starker Zinswettbewerb ins Spiel und wird das Publikum zinsreagibel, so erscheint das Festhalten an der Unentgeltlichkeit von Zahlungsverkehrsleistungen entweder eine gedankenlose Gewohnheit, oder der Griff eines im Zinswettbewerb sehr schwachen Mitbewerbers nach dem absatzpolitischen Strohalm oder aber schließlich — und damit haben wir es offenbar zu tun — als Warten auf den potenten Hannemann, der dem Gewerbe vorangeht.

Die Mischkalkulation wird aus der Struktur des Universalbankgeschäfts heraus immer eine beherrschende Rolle spielen. Spezielle Entgeltlichkeit steht aber dazu nicht im Widerspruch. Wenn sich auch keine Möglichkeit zeigt, beweisbare Aussagen darüber zu machen, welche Geschäfte welche anderen Geschäfte in welcher Höhe genau subventionieren, so kann man trotzdem versuchen, mehr Bankleistungsarten als bisher mit separaten Preisen an den Mann zu bringen. Dabei bleibt die Subventionierung als solche bestehen, sie wird aber weniger offensichtlich. Völlige Unentgeltlichkeit eines so kapazitätsintensiven Leistungsbereichs, wie es der Zahlungsverkehr nun einmal ist, macht nämlich das Phänomen der Subventionierung für jedermann evident. Wenn die Kundschaft in der Zeitung liest (Handelsblatt Nr. 144 vom 1. 8. 1970),

das Bankgewerbe erledige Serviceleistungen, die jährlich 1 Mrd. DM kosten, unentgeltlich, so wird — gleichgültig ob die Zahl stimmt oder nicht — Evidenz produziert. Solche Evidenz wird mit fortschreitender Aufklärung der Bankkundschaft dazu führen, daß die Subventionierung als Argument in der Verhandlung zwischen Bank und Kunde Bedeutung erlangt. (Die Frage, ob es gerecht sei, wenn Kreditkunden Zahlungsverkehrskunden subventionieren, kann man getrost als „philosophisch“ beiseite stellen. In der Marktwirtschaft haben wir es nicht mit „gerechten“ Preisen, sondern eben mit Marktpreisen zu tun). Völlige Unentgeltlichkeit eines so kapazitätsintensiven Leistungsbereichs hält sich nur, wenn sich die Konkurrenten wechselseitig paralisieren.

Ich bin im übrigen in aller Unschuld der Meinung, daß in einer Welt steigender Preise an schlechtweg allen Dienstleistungsmärkten und ständig steigender Einkommen Belastungen mit Zahlungsverkehrsgebühren in jener modesten Höhe, wie man sie im Kreditgewerbe ins Auge faßt, für jedermann tragbar sind. Es besteht kein Anlaß zu vermuten, man werde das englische Vorbild „Ein Shilling je Posten“ sklavisch kopieren.

Wie sich nach den ersten örtlichen Versuchen eine potente Gruppe bildet, die zur speziellen Entgeltlichkeit des Zahlungsverkehrs übergeht, ist offen. Publizistisch haben auch die Großbanken „Versuchsballons“ losgelassen. Es ist indessen zweifelhaft, daß gerade sie vorangehen. Vermutlich hätten nämlich von der speziellen Entgeltlichkeit des Zahlungsverkehrs andere Institutsgruppen einen relativ größeren Vorteil.

Vor weiteren Versuchen wird man gründlich die Frage nach Höhe und Form der pilot-prices erörtern. Es ist dabei sicherzustellen, daß die Basis, auf die sich die Gebühren beziehen, so gewählt wird, daß je nach Kundengruppe die Belastbarkeitsgrenze nicht überschritten wird. Im Einführungsstadium wird man mit jenen Gruppen von Kunden beginnen, bei denen — weil sie der Zahl nach klein sind — die Einführung relativ geräuschlos vor sich gehen kann.

Spezielle Entgeltlichkeit muß nicht zu Postengebühren führen. Für breite Kundengruppen im Privatgiroverkehr könnte an eine Halbjahres- oder Jahresgebühr für die Benutzung der Zahlungsverkehrseinrichtungen gedacht werden. Damit werde ich zu einer kostenrechnerischen Schlußbemerkung zur Zins- und Gebührenpolitik geführt. Wenn es richtig ist, daß spezielle Entgeltlichkeit im Zahlungsverkehr nicht zu einer bestimmten Form der Gebührenerhebung zwingt und wenn es richtig ist, daß bei Einführung spezieller Entgeltlichkeit die Höhe der Gebühren unter anderem von der Belastbarkeit der Nachfrager abhängt, dann

sehe ich darin ein schlichtes aber würdiges Illustrationsbeispiel dafür, daß mit der Stückkalkulation für preispolitische Zwecke im Bankwesen wenig gewonnen wird. Das Problem heißt im Dienstleistungsgeschäft: Steigerung des Beitrags zum Gesamterlös bei Ausnutzung der gegebenen Personal- und Sachmittelkapazität.

### *3. Erfolgsorientierte Kostenpolitik*

Ich spreche von erfolgsorientierter Kostenpolitik, um damit in Erinnerung zu rufen, daß es in der Kostenpolitik nie um die Kostensenkung schlechthin geht, sondern um den in Bezug auf ein bestimmtes Leistungsvolumen niedrigsten Kostenlevel. Steigende Erlöse können mit stark steigenden Kosten einhergehen. Erfolgsorientierte Kostenpolitik, das ist eine Kostenpolitik, in der die übrigen geschäftspolitischen Teilbereiche integriert berücksichtigt werden.

Im Kreditwesen geht die Entwicklung auf stagnierende bis sinkende Rentabilität bei steigenden Kosten. Das bringt für die Kostenpolitik keine neuen Probleme. Die alten erhalten nur ein stärkeres Gewicht. An den Gesamtkosten der Kreditinstitute gemessen haben die Zinskosten — die wir ja in der Erfolgsspannenrechnung aus dem Zusammenhang mit den Personal- und Sachkosten lösen und in die Zinsspanne einbringen — das größte Gewicht. Sie sind vom Leistungsumfang abhängig, also variable Kosten, jedoch wie wir sahen, nicht richtig zurechenbar. An den sonstigen Kosten, den weitgehend fixen Verwaltungskosten, haben die Personalkosten einen Anteil von 60 bis 70 %. Dieser Anteil steigt.

In dem vergangenen Jahrzehnt hatte das Bilanzwachstum zu absolut steigenden Erträgen geführt. Die Verwaltungskosten einschließlich der Personalkosten waren nicht in gleichem Maße mitgewachsen. Man kann nicht erwarten, daß dieses relative Zurückbleiben der Verwaltungskosten hinter den Erträgen, die Kostendegression, sich so wie bisher fortsetzt. Ein anderer Zug der Entwicklung ist, daß das verwaltungskostenintensive Mengengeschäft gewachsen ist und weiter wachsen wird. Hier ergeben sich über mittlere Fristen Kapazitätsbedarfe und damit eine Erhöhung der Fixkostenblöcke. Speziell im Personalkostenbereich ist in Zukunft mit einem auch relativ höheren Kapazitätsbedarf zu rechnen:

- Einmal werden höhere Ausbildungskosten entstehen. Sie sind erforderlich, um jenen im gesamten Kreditgewerbe zu beobachtenden

Nachholbedarf an Vertiefung und an Modernisierung der Kenntnisse und Fertigkeiten zu decken, der sich bei Umstellung des Führungsstils besonders im middle management zeigt. Soll wirkungsvoll Weisungsmacht und Entscheidungsbefugnis delegiert werden, dann müssen die Funktionsträger dafür fit sein. Ausbildungskosten werden entstehen, wenn der steigende Bedarf an Anlage- und Börsenberatung gedeckt werden soll. Ausbildungskosten haben steigende Tendenz, weil im Zuge der Rationalisierung des Leistungsvollzugs der Banken die durchschnittlichen Qualifikationen steigen müssen, wenn anders nicht Rationalisierungsinvestitionen ineffizient bleiben sollen. Hier wirkt auch mit, daß mit wachsendem Geschäftsvolumen der Anteil des Bedarfs an höherqualifiziertem Personal nicht entsprechend sinkt.

- Daneben werden im Personalbereich die Beschaffungspreise weiter steigen. Nicht nur wegen steigender Gehälter und Löhne, sondern auch wegen weiter steigender Soziallasten, zu denen auch die Verlustzeiten durch Urlaub, Krankheit usw. gehören.

Erfolgsorientierte Kostenpolitik im Bereich der Personalkosten muß bei steigenden absoluten Kostensummen auf gemessen am Geschäftsvolumen relativ sinkende Kosten gerichtet sein. Wenn man davon spricht, die Bank müsse ihre Kosten in den Griff bekommen, dann heißt das hier:

1. Alle personalkostenintensiven Leistungsbereiche sind auf ihre Kapazitätsausnutzung zu untersuchen.
2. In allen personalkostenintensiven Leistungsbereichen sind die gegebenen Kapazitäten mit den erwarteten Spitzenbelastungen abzustimmen. Das Ziel ist hier: Knapp bemessene Leistungsreserven.
3. In allen personalkostenintensiven Leistungsbereichen müssen die Leistungspotentiale überprüft werden. Hier geht es darum, die Verwendbarkeit von Mitarbeitern in anderen Abteilungen und Sparten systematisch zum Ausgleich von Spitzenbelastungen einzusetzen. Das ist nicht nur ein Problem der Planung des Personaleinsatzes, sondern auch ein Problem der innerbetrieblichen Ausbildung. Job rotation ist nicht nur ein geeignetes Mittel, um Führungskräften ein breiteres praktisches Fundament zu geben. Job rotation als streng kontrollierter Ausbildungsgang fördert auch die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter. Auch hier ist das Ziel: knapp bemessene Leistungsreserven.

Ich erwarte in der nächsten Zukunft keine Rationalisierungswelle im Bankwesen, die die Kostenstruktur, das Verhältnis der Personal- zu den Sachkosten grundlegend verändert. Aussichten hat die Kooperation: im Rechnungswesen und auf dem Gebiet der Planungsrechnungen. Systematische Planungsrechnungen, wie sie die Industrie seit langem kennt, werden im Bankwesen gegenwärtig diskutiert. Wenn man sich zur Einführung einer Liquiditätsplanung vorbereitet, wenn man sich Gedanken über die Verwendbarkeit der Deckungsbeitragsrechnung im Bankwesen macht, sollte man von vorn herein so eng kooperieren, daß später ein Programm für alle rechnet.

Die Zweigstellenexplosion hat stattgefunden. Sie hat in dieser Institutsgruppe mehr, in jener weniger zur Anhebung des Verwaltungskostenblocks geführt. Heute mag es hier und da noch ein Reservat geben, in dem eine weitere Vermehrung der Bankstellen tatsächlich zu einer besseren Versorgung der Bevölkerung mit Bankleistungen dient. In weiten Bereichen erschließt heute jedoch die Eröffnung neuer Zweigstellen kein ins Gewicht fallendes neues Nachfragepotential mehr. Neue Zweigstellen bewirken begrenzte Umverteilungen der Kundschaft unter den Instituten am Platz und das mutmaßlich nicht zu Kosten, die unter dem aus der Tätigkeit der Zweigstelle mutmaßlich folgenden zusätzliche Gesamterlös des Instituts liegen. Auch der Bereich der Zweigstellenplanung ist ein Bereich der Kostenplanung durch Straffung der Kapazitätsausnutzung.

Insgesamt gesehen wird die zukünftige erfolgsorientierte Kostenpolitik durch Kostenkontrolle über eine Planung der Kapazitätsbereitschaft und der Kapazitätsausnutzung gelenkt werden müssen. Weil dem so ist, ist der Ausbau des Kostenrechnungssystems in Richtung auf eine wirksame Kostenkontrolle das Gebot der Stunde. Wenn man bedenkt, daß zur wirksamen Kostenkontrolle im Bankwesen die Vorgabe geplanter Fixkostenblöcke, der Soll-Ist-Vergleich, die Analyse der sich ergebenden Abweichungen auf ihre Entstehungsursachen hin und schließlich die Kostenanpassungsmaßnahmen in den einzelnen Verantwortungsbereichen gehören, so wird wohl deutlich, daß es noch großer Anstrengungen bedarf, bis die erfolgsorientierte Kostenpolitik sich auf eine geschlossene Planungs- und Kontrollrechnung stützen kann.

#### *4. Erfolgsorientierte Sortimentspolitik*

Aus den bisherigen Überlegungen folgt, daß jede sortimentspolitische Aktion auf ihre längerfristigen Erlös- und Kostenwirkungen hin unter-

sucht werden muß. Wichtig ist darüber hinaus — und das ist ein Aspekt, der ein wenig aus der Rentabilitätspolitik herausführt — die Wirkung auf das Image des Hauses und der Institutsgruppe am Markt. Das Image ist — lange bevor das Fremdwort in den Rang eines deutschen Fachwortes erhoben war — im Bankwesen in spezieller Weise überbewertet worden. Noch in den Aufbaujahren nach der Währungsreform ging es mit bemerkenswerter Sorgfalt um die Konservierung des hergebrachten Bildes, das sich das Publikum von den Banken macht. Heute geht es nicht mehr um Konservierung eines hergebrachten Image, sondern um die ständige Fortentwicklung des Haus- und des Gruppenimage im Hinblick auf sich wandelnde Werturteile des Publikums. Dabei tritt eine neue Gefahr auf, die Gefahr, daß sich das eigene Image dem von Konkurrenzinstituten zu sehr nähert. Auch mit der Sortimentspolitik muß diesem Prozeß gesteuert werden. Ein Image hat nur insofern Wert, als es von dem anderer Adressen absticht. Aber gerade das vorteilhafte Abstechen von der Leistungspalette der Konkurrenz ist im Kreditwesen so schwer zu erreichen oder wiederherzustellen. Dem Kunden das Gefühl zu geben, mit einem neuen Leistungsangebot werde die Distanz der Vorzüge zum Mitbewerber größer, ist so schwer, weil neue Spielarten von Bankleistungen so leicht kopiert und mit einem anderen Etikett versehen angeboten werden können. Das ist auch der Grund dafür, daß man sich von Innovationen im Bankwesen kaum dauernde Pioniergewinne versprechen darf. Innovation, die Einführung neuer Leistungen ins Sortiment, muß im Bankwesen mehr unter dem Gesichtswinkel gesehen werden, daß sie der Palette einen neuen Reiz hinzufügt. Daß Innovationen daneben auch den Effekt der Diversifikation von Risiken haben können und daß sie in Lücken der vorhandenen Leistungskapazitäten hineingeplant sein können, sei am Rande erwähnt.

Im Bereich herkömmlicher Bankleistungen richten sich sortimentspolitische Überlegungen im privaten Bankgewerbe vor allem auf den Ausbau des Hypothekengeschäfts, im Sparkassenwesen auf die Beseitigung der Beschränkung der Wertpapieranlage und die Emission von sogenannten Sparkassenobligationen, auf die Baufinanzierung „aus einer Hand“. Sortimentspolitik im Bereich herkömmlicher Bankleistungen kann auch in der Form der Serviceverbesserung und in der Form des Durchforstens der gesamten Angebotspalette auf in ihrem Leistungsumfang beschränkte und ohne ernste Nebenwirkungen absetzbare Leistungsarten hin betrieben werden.

Serviceverbesserungen haben ihre Grenzen. Sie sind gemessen am Effekt teuer — ein Argument in der sich verschlechternden Situationen.



Zum Durchforsten gehören auch die schon besprochenen Akzentverschiebungen in der gewachsenen Passiv- und Aktivstruktur. Dieser Teil der Sortimentspolitik läuft parallel zu Strukturverschiebungen, wie sie sich im Zuge des raschen Wachstums der Bilanzen und der Erweiterungen von Kontingenten und Grenzen im Kredit- und Darlehensgeschäft der Sparkassen in den letzten Jahren ergeben haben. Hierher gehören Umstrukturierungen in Richtung auf das größere Einzelengagement, auf den Industriekredit.

Bleibt zum Schluß, auf Möglichkeiten der Rentabilitätsverbesserung durch Einführung bisher bankfremder Leistungsarten zu sprechen zu kommen. Innovationen „über den Katalog des § 1 KWG hinaus“ sollten wenigstens ernsthaft erwogen werden. In diesen Bereich gehören Erscheinungen wie die Neugründung von Instituten für Factoring und für Leasing und von sogenannten Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die Vermietung von Teilkapazitäten des eigenen Datenverarbeitungssystem an die Kundschaft. Andere Vorschläge zu machen ist nicht leicht. Aber zwei Beispiele möchte ich wenigstens andeuten: Die Branche der Reisevermittler ist eine Wachstumsbranche. Man könnte daran denken, daß die Schalterhalle ein geeigneter Standort für eine Reisebüroabteilung ist, die mit der Privatkreditabteilung, dem Sortenschalter und anderen Abteilungen vorteilhaft kooperiert. Ein aussichtsreiches Gebiet scheint mir auch die Vermögensverwaltung zu sein. Eine ausreichende Anzahl von Kunden wächst in Vermögensverhältnisse hinein, in denen dieses Leistungsangebot interessant wird. Während die Vermögensverwaltung als ein „naturegegebenes“ Erweiterungsareal für jedes ausreichend große Universalbankinstitut erscheint (als Leistungsart der alten Privatbankiers hat sie eine Geschichte), führt das Reisegeschäft am Bankschalter (wie der Münzhandel, das Briefmarkengeschäft, die Theaterkasse und andere mehr) aus der weiteren Umgebung des Katalogs des § 1 KWG hinaus. Für viele Banker liegt das Wort „Ramschladen“ nahe. Es muß nicht unbedingt zurückschrecken lassen. Nur wenn besonnene Prüfung zeigt, daß solche Palettenreize weder eine dauerhafte noch eine zu Buche schlagende Rentabilitätsverbesserung bringen, sollte man abstinenter bleiben.

### **Zusammenfassung**

#### **Zur Rentabilitätspolitik der Kreditpolitik**

Der Verfasser untersucht ausgehend von der besonderen Situation der deutschen Kreditinstitute in der Hochzinsphase die längerfristigen Trends der Rentabilitätsentwicklung. Es zeigt sich dabei, daß die in längeren Entwick-

lungsprozessen gewachsenen, den einzelnen Institutsgruppen eigenen Angebotspaletten und in deren Folge die gruppentypischen Formen der Angebots- und Preispolitik bei veränderten Marktanteilen, veränderter Kundenstruktur und veränderter Besteuerung der Bankerträge zu einer ungleichen Entwicklung der Rentabilitätslage bei den Institutsgruppen geführt haben. Erscheinungen wie die zunehmende „Bankgewöhnung“ und die steigende Zinsänderungsempfindlichkeit des Publikums, die vor allem Marketingmaßnahmen der Kreditinstitute selbst hervorgerufen haben, spielen dabei eine besondere Rolle.

In einem zweiten Teil untersucht der Verfasser Möglichkeiten des rentabilitätspolitischen Ausgleichs durch bankpreispolitische Maßnahmen. Er diskutiert dabei ausführlich die Aspekte einer Abkehr von der weitgehenden Gebührenfreiheit (der Abkehr von der exzessiven Ausgleichspreisstellung zu Lasten des Aktivgeschäfts).

Schließlich werden die begrenzten Möglichkeiten der Umgestaltung und Anreicherung der Bankleistungssortimente mit dem Ziel einer Verbesserung der Rentabilitätslage erörtert.

## Summary

### “On the Profit Policy of Banks”

Proceeding from the special situation of the German banks in the high-interest phase, the author examines the medium-run trend of profitability. It is shown that in the ranges of services offered, which are peculiar to the various groups of institutions and have evolved in the course of long development processes, and in their consequences the group-typical forms of supply and price policy in conjunction with changed market shares, changed clientele structure and changed taxation of bank earnings have resulted in disparate development of the profitability situation of the institutional groups. Phenomena such as increasing “bank habituation” and the public’s growing sensitivity to changes in the interest rate, which have given rise above all to marketing measures on the part of the banks themselves, play a special role in this connection.

In a second part the author investigates possibilities of applying bank price policy measures to compensate for profit policy measures. In this context he discusses thoroughly the aspects of abandonment of far-reaching freedom from charges (abandonment of excessive compensatory prices which are detrimental to the lending business).

In conclusion the limited possibilities of reorganizing and enriching the assortment of bank services with the object of improving profitability are ventilated.

## Résumé

### La Politique de Rentabilité des Etablissements Financiers

L'auteur se base sur la situation particulière des établissements financiers allemands en période de taux d'intérêt élevés pour examiner la tendance à long terme de l'évolution de la rentabilité. Cette étude démontre que dans des processus évolutifs de longue durée, les gammes d'offres des divers groupes d'établissement et par voie de conséquence les formes de politique d'offre et de prix particulières à chaque groupe aboutissent à une évolution inégale de la rentabilité des divers groupes, lorsque se modifient les parts dans le marché, la structure de la clientèle et l'imposition des revenus bancaires. Des phénomènes du genre de la plus grande « familiarisation » avec les établissements bancaires et de la sensibilité croissante du public aux variations des taux d'intérêt, qui résultent d'ailleurs essentiellement d'actions de marketing de ces établissements eux-mêmes, ont largement contribué à cette évolution.

Dans un deuxième chapitre, l'auteur examine les possibilités d'un rétablissement de la rentabilité par une politique des prix; il dissèque notamment les aspects d'un abandon de la trop fréquente gratuité des services (abandon d'une compensation excessive des coûts qui s'exerçait au détriment des opérations actives).

Pour terminer, l'auteur étudie les possibilités réduites de transformation et d'enrichissement de l'assortiment des opérations bancaires en vue d'améliorer la rentabilité.