

# Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (II)\*

Von Ludwig Mülhaupt und Peter Dolff, Münster/W.

## IV. Die Planung der Mittelbeschaffung

Die Institute des langfristigen Geschäfts stehen wegen der spezifischen Struktur ihrer Passivseite bei der Planung ihrer Mittelbeschaffung vor besonderen Planungsproblemen. Geht man davon aus, daß der Engpaß künftig in der Mittelbeschaffung bestehen wird, so muß diese den Ausgangspunkt der Planungsüberlegungen bilden. Die Zusammensetzung der Mittelbeschaffung nach Art und Menge bestimmt nicht nur die Flexibilität der Bank im Passivgeschäft, sondern weitgehend auch die Struktur der Mittelverwendung. Das Mittelbeschaffungspotential der Institute des langfristigen Geschäfts wird nach Volumen und Struktur durch folgende Formen der Geldbeschaffung dominiert:

- die Ausgabe von Schuldverschreibungen und bei Girozentralen darüber hinaus
- das Aufkommen von Sicht- und Termineinlagen von Nichtbanken sowie
- den Zufluß von Einlagen von Sparkassen und
- die Aufnahme langfristiger Darlehen.

Die wichtigste Refinanzierungsquelle dieser Institute bildet die Emission von Schuldverschreibungen. Hier stellen sich im wesentlichen drei Planungsprobleme:

- die Planung des Absatzes von Schuldverschreibungen;
- die Bestimmung des Emissionszeitpunktes sowie
- die Festlegung der Emissionsbedingungen,

---

\* Der erste Teil des Aufsatzes erschien im vorangegangenen Heft der Zeitschrift.

Als Käufer von Schuldverschreibungen öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute kommen vor allem Kreditinstitute, Versicherungen und Privat-anleger in Frage.

Das Nachfragepotential dieser Gruppen hängt ab:

- von ihren freien Liquiditätsreserven, d. h. ihrer Überschufskasse nach Höhe und Konstanz sowie
- von ihrer Bereitschaft, liquide Mittel ganz oder teilweise in solchen Schuldverschreibungen anzulegen.

Die Planung der Mittelbeschaffung der öffentlich-rechtlichen Kreditanstalten setzt somit eine Prognose des Mittelaufkommens der Abnehmergruppen von Schuldverschreibungen voraus. Wegen der engen Verbindung der Kreditinstitute mit allen anderen Sektoren der Volkswirtschaft kann sich eine solche Prognose nur an gesamtwirtschaftlichen Indikatoren orientieren. Zwischen der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der Mittelbeschaffung der Institute des langfristigen Kredits ist zwar keine gesetzmäßige Abhängigkeit nachzuweisen; doch läßt sich eine erhebliche trendmäßige Übereinstimmung beobachten.

Die wichtigsten Käufer von Bankschuldverschreibungen sind die Kreditinstitute. Die Prognose ihrer für Wertpapierkäufe verfügbaren Liquiditätsreserve wird dadurch erschwert, daß es sich bei dieser Liquiditätsreserve um eine Residualgröße handelt, die sich aus den unterschiedlichsten Zahlungsvorgängen ergibt, und deren Höhe und Entwicklung zudem in starkem Maße von der Kreditnachfrage der Bankkunden und von der Notenbankpolitik beeinflußt wird.

Eine weitere Abnehmergruppe bilden die Versicherungen, vor allem die privaten und öffentlichen Versicherungsträger, denen erhebliche Mittel zufließen, so daß einzelne Emissionen direkt bei ihnen plaziert werden können. Da Lebensversicherungsunternehmen einen relativ konstanten Mittelüberschuß ausweisen, ist die Prognose ihrer Nachfrage nach Schuldverschreibungen weit weniger problematisch als die der Kreditinstitute<sup>16</sup>. Die relativ gleichmäßige Entwicklung ihres Mittelaufkommens geht einmal auf die sehr langfristige — im Durchschnitt 20- bis 30-jährige — vertragliche Bindung der Versicherungsnehmer zu-

---

<sup>16</sup> Vgl. L. Poullain, Zielplanung und Planung der Mittelbeschaffung in Girozentralen. In: Fragen zur Bankplanung — aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis —, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen, Bd. 18, Hrsg. L. Mülhaupt. Veröff. in Vorbereitung, S. 148 ff.

rück, zum anderen beruht sie auf der Tatsache, daß den Versicherungsnehmern aus einer vorzeitigen Kündigung des Vertragsverhältnisses erhebliche finanzielle Nachteile erwachsen. Ein weiterer Grund ist in der steuerlichen Begünstigung des Versicherungssparens zu sehen. Schwierigkeiten bereitet es dagegen, den Schuldverschreibungsabsatz an die Sozialversicherungsträger zu planen, weil deren Auszahlungen sehr konjunkturreagibel sind und politischer Einflußnahme unterliegen.

Der direkte Anteil der privaten Haushalte am Absatz von Schuldverschreibungen öffentlich-rechtlicher Institute war bisher relativ gering. Aber ihr Beitrag zur Geldvermögensbildung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen, so daß ihre Anlageentscheidungen für Planungsüberlegungen immer größere Bedeutung gewinnen. Da der Wertpapierabsatz an private Haushalte sowohl direkt als auch indirekt über Kreditinstitute erfolgt, ist er nur schwer zu prognostizieren. Eine Ausnahme bildet der Wertpapierabsatz von Girozentralen an angeschlossene Sparkassen. Letztere unterhalten in der Regel ihre eigenen Wertpapierdepots sowie die ihrer Kunden bei ihren regionalen Spitzeninstituten, so daß diese relativ leicht feststellen können, welche Schuldverschreibungen die Sparkassen in ihr eigenes Portefeuille nehmen und welche für ihre Kunden bestimmt sind. Allerdings dürfen die Girozentralen die Konten der Sparkassen für Planungszwecke nur mit deren Zustimmung auswerten.

Aufgrund der von den meisten Instituten bzw. deren Verbänden intern geführten Ersterwerbsstatistiken und anhand des Marktanteils, den das Institut am Absatz von Schuldverschreibungen an die verschiedenen Abnehmergruppen hat, läßt sich das Absatzpotential von Pfandbriefen, Kommunalobligationen usw. nach Abnehmergruppen relativ exakt ermitteln. Hieraus ist auf der Grundlage der von der Bank festgelegten Wachstumsstrategie das geplante Mittelbeschaffungsvolumen zu bestimmen.

Bezüglich der Emissionsbedingungen ist zu fragen, inwieweit durch eine attraktive Gestaltung der Emission das Mittelbeschaffungsvolumen beeinflußt werden kann. Eine höhere Effektivverzinsung ist nicht in jedem Falle geeignet, den Wertpapierabsatz zu erhöhen, denn dadurch könnten Mittel angezogen werden, die aus Rentabilitätsgründen nur eine vorübergehende Anlage suchen. Einer zinsgünstigen Ausstattung der Emissionen sind außerdem durch die Konditionen im Aktivgeschäft Grenzen gesetzt.

Die Festlegung des Emissionszeitpunktes hängt vor allem von den Liquiditäts- und Rentabilitätserwartungen der Entscheidungsträger sowie deren Risikoneigung ab. Obwohl für den Absatz von Schuldverschreibungen grundsätzlich der Mittelbedarf maßgebend ist, würden die Emissionsinstitute gegen ihr Interesse handeln, wenn sie sich in Zeiten von Hochzinsphasen langfristig zu hohem Zins eindeckten, und wenn sie umgekehrt Niedrigzinsperioden nicht für die Begebung von langfristigen Vorratsemissionen nutzten, es sei denn, daß sie jederzeit in der Lage wären, das mit einer anders gearteten Politik verbundene Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiko in den Konditionen auf ihre Kontrahenten zu überwälzen.

Für Girozentralen stellt außer den Schuldverschreibungen und der Aufnahme langfristiger Darlehen das Einlagengeschäft eine wichtige Finanzierungsquelle dar. Aus der Struktur der Einlagen sowie der Veränderung dieser Struktur ergeben sich spezielle Probleme für die Liquiditätsplanung, denen sich andere Universalbanken vergleichbarer Größe nicht gegenübersehen. Diese Besonderheiten resultieren daraus, daß es sich bei den Kunden von Girozentralen fast ausschließlich um relativ wenige Großkunden handelt, die relativ hohe Einlagen unterhalten. Daher ist die Häufigkeit der Zahlungsakte oft so gering, daß erhebliche Divergenzen in den Zahlungsströmen eintreten können, und somit das Gesetz der großen Zahl zur Quantifizierung des Liquiditätsrisikos kaum zur Geltung kommt. Als Ursachen für die Einlagenfluktuation und damit für die Entstehung des eigentlichen Liquiditätsproblems nennt *Robinson*<sup>17</sup>:

- konjunkturell bedingte gesamtwirtschaftliche Aktivitäten,
- saisonale gesamtwirtschaftliche Aktivitätsschwankungen,
- Bevölkerungsfluktuationen,
- Branchenumstrukturierungen sowie die
- Konkurrenz der Kreditinstitute untereinander.

In der amerikanischen Literatur<sup>18</sup> wird darüber hinaus die Betriebsgröße als weitere Bestimmungsgröße genannt. Da die Fluktuation bei

<sup>17</sup> Vgl. R. *Robinson*, *The Management of Bank Funds*. Mc. Graw-Hill Boole Co., New York 1962, S. 53 ff.

<sup>18</sup> Vgl. beispielsweise L. E. *Gramley*, *Deposit Instability at Individual Banks*. „Federal Reservebank of Kansas City. Monthly Review“. September 1957, S. 3 ff.; C. *Rangarajan*, *Deposit Variability in Individual Banks*. „The

den verschiedenen Einlagearten sehr unterschiedlich ist, stellt sich für die Kreditinstitute die Aufgabe, Verfahren zumindest für eine globale Prognose der Fluktuation jeder einzelnen Einlagenkategorie zu entwickeln.

Um eine Aussage über die Stabilität der Sichteinlagen machen zu können, sind die Bestimmungsfaktoren für deren Umfang zu analysieren. Die Höhe der Sichteinlagen wird von der Liquiditätspräferenz der Wirtschaftssubjekte bestimmt. Diese wiederum ist abhängig<sup>19</sup>

- von dem Transaktionsmotiv (es entsteht aus dem Bedarf an flüssigen Mitteln für laufende geschäftliche Transaktionen);
- von dem Vorsichtsmotiv (es entsteht aus dem Wunsch, einen Teil der liquiden Mittel für unerwartete Ereignisse flüssig zu halten);
- von dem Spekulationsmotiv (es entsteht aus dem Glauben, die Entwicklung besser beurteilen zu können als der Markt).

Die Transaktionskassenhaltung variiert in bestimmter Weise mit dem Volkseinkommen und ist, da die staatliche Wirtschaftspolitik eine anhaltende Reduktion des Volkseinkommens mit größerer Arbeitslosigkeit nicht hinnehmen kann, im Gesamtvolumen als steigend anzusehen. Die Mittel, die aus dem Vorsichtsmotiv gehalten werden, sind geringer und fluktuieren auch viel stärker als die Transaktionskassenmittel. In Zeiten der Expansion nimmt das Sicherheitsbedürfnis ab, so daß die aus diesem Grund gehaltenen flüssigen Mittel zurückgehen, während sie in Krisenzeiten oder in Erwartung solcher Zeiten zunehmen und somit eine der Transaktionskassenhaltung entgegengesetzte Entwicklungstendenz aufweisen. Die spekulativen Sichteinlagen sind vom Zinsniveau abhängig. Bei steigendem (sinkendem) Zinsniveau wird ihr Volumen sinken (steigen).

Geldmittel von Unternehmungen, öffentlichen und privaten Haushalten, die aus den unterschiedlichsten Quellen stammen und vorübergehend eine ertragbringende Anlage suchen, werden häufig in Form von Termineinlagen unterhalten. Dabei kann es sich um Mittel handeln, die von Unternehmungen für geplante Investitionen im Gesamtbetrag

---

National Banking Review“, Vol. 4 (1966/67), S. 61 ff.; D. R. Fraser, A Note on Deposit Stability, „Federal Reserve Bank of Dallas. Business Review“, March 1967, S. 3 ff.

<sup>19</sup> Vgl. J. M. Keynes, The General Theory of Employment, Interest and Money, London and New York, 1960, S. 170.

beschafft, aber erst mit dem Fortschreiten der Investition benötigt werden oder um Gelder, die aus saisonalen oder konjunkturellen Gründen aus dem Umsatzprozeß freigesetzt und solange als Termineinlagen angelegt werden, bis die Geschäftstätigkeit wieder voll einsetzt, oder die wirtschaftliche Lage übersichtlicher geworden ist. In öffentlichen Verwaltungen kann es sich um Steuergelder handeln, die bis zu ihrer Verausgabung als Termineinlagen unterhalten werden. Von privaten Haushalten werden des hohen Zinsnutzens wegen häufig Spareinlagen auf Terminkonten umgebucht. Termineinlagen werden vielfach als im Vorhof des Kapitalmarktes befindliche Gelder bezeichnet; sie sind durch eine extreme Zinsempfindlichkeit und daher durch eine hohe Instabilität gekennzeichnet. Das gilt auch für die Termineinlagen der öffentlichen Hand. Trotz der engen Bindungen zwischen den Girozentralen und der öffentlichen Hand sind die Termineinlagen der öffentlichen Stellen wegen der stärkeren Abhängigkeit ihrer Einnahmen von der konjunkturellen Entwicklung und des Einflusses politischer Beschlüsse weniger stabil als vergleichbare Einlagen der privaten Kunden<sup>20</sup>. Unter dieser Abhängigkeit ihrer Geschäftstätigkeit von der öffentlichen Hand und der daraus resultierenden Planungsunsicherheit leiden auch diejenigen Spezialinstitute, die in öffentliche Kreditprogramme eingeschaltet sind, und bei denen die durchlaufenden Kredite einen erheblichen Anteil am Geschäftsvolumen ausmachen. In Zeiten stark schwankender Kapitalmarktzinsen und rückläufiger gesamtwirtschaftlicher Aktivität bilden Termineinlagen wegen des fehlenden Kursrisikos eine beliebte Anlage. Wegen ihrer Stellung zwischen dem Geld- und dem Kapitalmarkt, ihrer Zinsreagibilität und der damit verbundenen starken Fluktuation ist ihr Volumen schwer zu prognostizieren.

Für Institute, die sich überwiegend im Massengeschäft betätigen, wurden in der bankbetrieblichen Literatur erste Ansätze für die Bestimmung der Einlagenfluktuation entwickelt<sup>21</sup>. Ihre Anwendung auf die Planungsprobleme von Girozentralen stößt in der Praxis jedoch auf erhebliche Schwierigkeiten, weil diese Institute fast ausschließlich Groß-

---

<sup>20</sup> Vgl. H. *Bartschat*, Die Geschäftspolitik der Girozentralen, Hamburger Dissertation 1968, S. 188.

<sup>21</sup> Vgl. H. *Chairnoff*, Deposit Variability; A Banker's Headache. „Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia“, (September 1967), S. 9ff.; *derselbe*, Deposit Variability, „Business Review, Federal Reserve Bank of Philadelphia“, (August 1968), S. 13 ff.; D. R. *Fraser*, a.a.O., S. 3 ff.; L. E. *Gramley*, a.a.O., S. 3 ff.; B. *Korte* / W. *Oberhofer*, Zur Verweildauer von Spareinlagen. „Sparkasse“, 83. Jg. (1966), S. 253 ff.

einlagen von Unternehmungen, der öffentlichen Hand sowie von Kreditinstituten unterhalten.

Auch die Einlagen, die die Sparkassen bei den Girozentralen unterhalten, bringen Planungsprobleme mit sich, weil sie — zumindest kurzfristig — stark schwanken. Diese Schwankungen spiegeln die aus den Transaktionen der Sparkassenkundschaft resultierenden Liquiditätsdispositionen wider, die sich für die Planung vor allem dann als problematisch erweisen, wenn sich gleichgerichtete Entwicklungstendenzen in den angeschlossenen Sparkassen in ihrer Wirkung auf die Einlagenbestände der Girozentralen kumulieren.

Kann man bei der Untersuchung der Fluktuation der Einlagen im Massengeschäft von den durch das Einlagengeschäft induzierten Zahlungsströmen insgesamt ausgehen, so sind Aussagen über den Stabilitätsgrad der Großeinlagen nur möglich, wenn man die Zahlungsgewohnheiten einzelner Großkunden über einen längeren Zeitraum beobachtet. Ist die Grundgesamtheit hinreichend groß, so lassen sich aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auch Stichprobenuntersuchungen durchführen, indem man Kunden mit gleichen oder ähnlichen Verhaltensweisen zu homogenen Gruppen zusammenfaßt. Aufgrund solcher Untersuchungen können Aussagen über die Stabilität bzw. die Fluktuation von Einlagen der einzelnen Kundengruppen gemacht werden.

Globale Anhaltspunkte für die Entwicklung von Sicht- und Termineinlagen der Unternehmungen sowie der öffentlichen Hand lassen sich auch aus der Prognose von gesamtwirtschaftlichen Indikatoren gewinnen. So folgen die Jahreszuwachsraten der gesamten Sicht- und Termineinlagen annähernd den Veränderungen des Bruttosozialprodukts<sup>22</sup>.

Solange derartige Untersuchungen über die Einlagenentwicklung nicht vorliegen, werden die Girozentralen dieses Planungsproblem nur dadurch lösen können, daß sie stärker auf Fristenkongruenz zwischen ihrem Passiv- und Aktivgeschäft achten als andere Universalbanken gleichen Geschäftsvolumens.

## V. Die Planung der Mittelverwendung

Für die Planung der Mittelverwendung nach Umfang und Struktur sind neben dem Zwang zur Beachtung der Sicherungsziele die Priori-

---

<sup>22</sup> Vgl. F. K. *Feldbausch*, Einlagenplanung I. „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“, 24. Jg. (1971), S. 257 f.

täten zu beachten, die innerhalb der Gesamtstrategie des Instituts den verschiedenen Auftragszielen zukommen. So wird man in Girozentralen vor allem der Liquiditätsvorsorge für die angeschlossenen Sparkassen und die öffentlichen Haushalte Priorität zuerkennen müssen.

Der überwiegende Teil des Mittelaufkommens der Institute des langfristigen Geschäfts wird im Kommunal- und Hypothekarkreditgeschäft angelegt. Sie finanzieren damit hauptsächlich Investitionen im Bereich des Wohnungsbaus, der Infrastruktur und der privaten Wirtschaft. Sofern keine satzungsmäßigen Hindernisse — wie bei Girozentralen — entgegenstehen, betreiben die Institute darüber hinaus das Industriekreditgeschäft. Außerdem sind die Institute in die Abwicklung zentraler Kreditaktionen eingeschaltet. Hierbei handelt es sich teils um von den Instituten selbst beschaffte, zweckgebundene Gelder, die überwiegend an die Landwirtschaft und den gewerblichen Mittelstand weitergeleitet werden, teils um sog. Treuhandkredite. Obwohl im Kommunal- und Industriekreditgeschäft Kredite mit sehr unterschiedlichen Laufzeiten gewährt werden, dominiert insgesamt doch die langfristige Mittelverwendung. Die zentralen Planungsprobleme im Bereich der Mittelverwendung bestehen einmal in der Bestimmung des Kreditvolumens nach Höhe und Zusammensetzung und zum anderen in der Bemessung der Kreditkonditionen. Ausgangspunkt für die Planung des Kreditvolumens bildet die Prognose der Nachfrage nach den verschiedenen Arten von Bankkrediten. Diese korreliert in bestimmter Weise mit grundlegenden gesamtwirtschaftlichen Indikatoren, wobei für die Prognose wiederum der Entwicklung des Bruttosozialprodukts grundsätzliche Bedeutung zukommt.

Die Hypothekendarlehen von Realkreditinstituten dienen überwiegend der Finanzierung des Wohnungsbaus. Ein geringer Teil dient der Beleihung gewerblicher Projekte. In der älteren Konjunkturtheorie herrschte die Ansicht vor, daß die Wohnungsbaukonjunktur dem Konjunkturzyklus der übrigen Wirtschaft entgegengesetzt verlaufe. Begründet wurde dies mit der Zeitspanne, die zwischen dem Investitionsentschluß und der Durchführung des Projektes verstreicht. Nach dem Zweiten Weltkrieg konnte ein Konjunkturzyklus dieser Art im Wohnungsbau jedoch nicht beobachtet werden. Eine gleichbleibend hohe Nachfrage nach Wohnungen als Folge des umfangreichen Nachholbedarfs bewirkte, daß die Zahl der jährlich errichteten Wohnungen weniger durch den Konjunkturverlauf als vielmehr durch die Ergiebigkeit des Kapitalmarktes und die Höhe des Zinssatzes bestimmt wurde<sup>23</sup>. Für die kommenden



Jahre dürfte das jährliche Neubauvolumen — unabhängig von der Entwicklung der Konjunktur — wegen allmählicher Sättigung des Bedarfs langsam zurückgehen.

Im Gegensatz zur Nachfrage nach Wohnungsbaudarlehen ist die Nachfrage der gewerblichen Wirtschaft nach Hypothekarkrediten konjunkturabhängig, auch wenn dies wegen des relativ geringen Anteils dieser Kreditart in den Auszahlungen der Realkreditinstitute kaum zum Ausdruck kommt.

Die Nachfrage der öffentlichen Hand nach Kommunaldarlehen hat sich in der Vergangenheit in der Regel im Gleichschritt mit den Konjunkturzyklen entwickelt. Die öffentliche Hand schränkte auch in Phasen der Hochkonjunktur ihre Investitionsausgaben nicht in dem Maße ein, wie dies zur Dämpfung des Booms notwendig gewesen wäre. Trotz hoher Zinssätze verminderte sich ihre Nachfrage nach Kommunaldarlehen bei den Realkreditinstituten kaum. Die Neigung der Kommunen, sich zu verschulden, nahm mit steigenden Steuereinnahmen in der Hochkonjunktur eher noch zu. Eine selektive Funktion des Zinssatzes konnte bei der Nachfrage nach Kommunaldarlehen bisher nicht beobachtet werden. Inwieweit das Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft vom 8. Juni 1967 die Investitionspolitik der öffentlichen Hand beeinflussen wird, ist schwer zu beurteilen. Zumindest was die Nachfrage des Bundes und der Länder nach Kommunaldarlehen anbelangt, könnte das Gesetz eine Tendenzwende einleiten.

Mit der Neugestaltung des kommunalen Haushaltsrechts haben sich die Möglichkeiten einer Prognose des gemeindlichen Kreditbedarfs verbessert<sup>24</sup>. Wichtigstes Informationsinstrument für den kurzfristigen Bereich ist die jährlich vom Gemeinderat zu beschließende Haushaltsatzung, die den Gesamtbetrag sowohl der vorgesehenen Kreditaufnahmen (Kreditemächtigung) als auch der Ermächtigung zum Eingehen von Verpflichtungen, die die künftigen Haushaltsjahre mit Ausgaben für Investitionen und Investitionsförderungsmaßnahmen (Verpflichtungsermächtigungen) belasten, und den Höchstbetrag der aufzu-

---

<sup>23</sup> Vgl. G. Schmitz-Morkramer, Realkredit und Kommunalkredit in der Hochkonjunktur. „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“, 22. Jg. (1969), S. 590.

<sup>24</sup> Vgl. im folgenden ausführlichen L. Mühlhaupt / J. Gornas, Zur Prognose des kommunalen Kreditbedarfs. „Sparkasse“ 91. Jg. Heft 4 (1974), S. 95 ff.

nehmenden Kassenkredite enthält. Für die Eigenbetriebe und Eigen-  
gesellschaften ergibt sich der kurzfristige Kreditbedarf aus den Wirt-  
schaftsplänen dieser Einrichtungen.

Brauchbare Anhaltspunkte für den mittel- und langfristigen Kredit-  
bedarf der öffentlichen Gebietskörperschaften bieten die für Bund,  
Länder und Gemeinden nach einheitlichen Grundsätzen zu erstellenden,  
jährlich fortzuschreibenden, auf den Investitionsprogrammen und den  
Bebauungsplänen beruhenden fünfjährigen Finanzpläne. Entsprechende  
Pläne bestehen in aller Regel auch für die öffentlichen Unternehmen  
und Betriebe. Allerdings werden die Kreditinstitute bei der Prognose  
des öffentlichen Kreditbedarfs die Interdependenz aller öffentlichen  
Pläne, insbesondere den Einfluß des Steueraufkommens und der Zu-  
weisungen von Bund und Ländern z. B. auf die kommunalen Investi-  
tionspläne, und die Abhängigkeit aller Planungen von der staatlichen  
Konjunkturpolitik in Rechnung stellen müssen.

Da die Investitionen der Wirtschaft primär von ihren Gewinnerwar-  
tungen und damit von der konjunkturellen Entwicklung bestimmt wer-  
den, ist auch die Prognose im Bereich des Industrielkreditgeschäfts in er-  
ster Linie an der Entwicklung des Bruttosozialproduktes auszurichten.  
Für die kurzfristige Planung (Planung bis zu einem Jahr) des industri-  
ellen und gewerblichen Kreditvolumens liefert darüber hinaus die Ent-  
wicklung der Auftrageingänge in den verschiedenen Branchen gewisse  
Anhaltspunkte.

Wegen der den Instituten des langfristigen Geschäfts gesetzlich vor-  
geschriebenen Zuordnung eines bestimmten Mittelaufkommens zu einer  
bestimmten Sparte des Darlehensgeschäfts (Pfandbriefabsatz und Hypo-  
thekarkredit, Absatz von Kommunalobligationen und Kommunaldar-  
lehen usw.) liegt der Gedanke nahe, für diese einzelnen Geschäftsspar-  
ten eine Investitionsrechnung oder eine Art Nutzen-Kosten-Analyse auf-  
zumachen, indem auf der Basis der bereinigten und fortgeschriebenen  
Vergangenheitsergebnisse die bis zum Planungshorizont oder für einen  
Konjunkturzyklus erwarteten zusätzlichen Erträge und Aufwendungen  
geschätzt, abgezinst und als Differenz der Deckungsbeitrag jeder einzel-  
nen Sparte (Hypothekar-, Kommunaldarlehens-, Agrar- und Industrie-  
kreditgeschäft) ermittelt wird. Falls es gelänge, die Probleme der  
Mengen- und mehr noch der Preiskomponente dieser Prognose einiger-  
maßen befriedigend zu lösen, könnte man einen brauchbaren Ausgangs-  
punkt für die Ziel- und Strategieplanung der Institute gewinnen, wobei

man der Unsicherheit bezüglich der Zinsentwicklung nach der Methode der kritischen Werte durch Alternativrechnungen begegnen könnte.

Bei der Ermittlung von Korrelationen zwischen der Höhe des Kreditpotentials und grundlegenden gesamtwirtschaftlichen Indikatoren eröffnet sich vor allem den Verbänden des Kreditgewerbes ein wichtiges Betätigungsfeld; denn „es ist letzten Endes unwirtschaftlich, wenn gleichzeitig in mehreren Banken mit unzureichendem Personal und knapper Rechenkapazität unter strengster Geheimhaltung genau dieselben Probleme analysiert und genau dieselben Holzwege abgeschritten werden müssen“<sup>25</sup>. Mittels solcher Korrelationen läßt sich die Entwicklung einzelner Bankleistungsarten in die Zukunft projizieren und über den Marktanteil der einzelnen Bank das unter bestimmten Bedingungen maximal mögliche Kreditvolumen prognostizieren. Dabei besteht kein Zweifel darüber, daß die Ableitung der für die Planung notwendigen Basisinformationen aus der Umweltprognose und deren Bewertung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist.

Auf der Grundlage des prognostizierten Kreditpotentials, d. h. des maximal möglichen Umfangs der Kreditgewährung, erfolgt die Planung des Kreditvolumens. Dabei wird die tatsächlich angestrebte Höhe der Kreditgewährung außer von der Art und dem Umfang der geplanten Mittelbeschaffung insbesondere von gesetzlichen Vorschriften sowie von der langfristigen Zielsetzung des Kreditinstituts beeinflusst. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der Grundsatz I des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen. Dieser Grundsatz verleiht den Instituten des langfristigen Kredits gegenüber den anderen Instituten in der Mittelverwendung insofern eine größere Flexibilität, als das Realkreditgeschäft sowie die durch eine öffentlich-rechtliche Körperschaft verbürgten Ausleihungen nur zur Hälfte, während die kurz-, mittel- und langfristigen Kommunalkredite überhaupt nicht angerechnet werden. Eine Forcierung dieser Geschäftssparten zu Lasten des gewerblichen und industriellen Kreditgeschäfts stößt allerdings bei der Planung des Kreditvolumens insofern auf Schwierigkeiten, als im Kommunal- und Realkreditgeschäft nur vergleichsweise geringe Gewinnmargen erzielt werden. Außerdem sind die Institute aufgrund ihres öffentlichen Auftrags in diesen Geschäftsbereichen zur Planung bestimmter Mindest-

---

<sup>25</sup> F. Ritzmann, *Moderne analytische Methoden im Bankwesen*. In: *Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebes*. Bankwirtschaftliche Forschungen, Bd. 4, Bern und Stuttgart 1971, S. 7.

volumina verpflichtet, und zwar unabhängig davon, wie hoch der erwartete Deckungsbeitrag jeder einzelnen Geschäftssparte ist.

Ein zentrales Problem der Planung des Kreditvolumens besteht in der Frage, ob und in welcher Weise die Kreditnachfrage durch den Einsatz der Marketinginstrumente beeinflusst werden kann. In diesem Zusammenhang kommt der Konditionengestaltung erhebliche Bedeutung zu. Außer der Höhe des Effektivzinssatzes spielt im langfristigen Kredit vor allem die Stabilität der Zinsforderung eine Rolle<sup>26</sup>. Der Spielraum bei der Bestimmung der Zinshöhe ist durch die Höhe der Refinanzierungskosten erheblich begrenzt, und zwar gilt dies für die Spezialkreditinstitute in stärkerem Maße als für die Girozentralen, die wegen der breiteren Basis der Mittelbeschaffung sowie der größeren Möglichkeiten des preispolitischen Ausgleichs zwischen den verschiedenen Geschäftssparten auch in der Konditionengestaltung flexibler sind.

Wesentlich für den Einfluß der Zinshöhe auf die Höhe des Kreditvolumens ist die Zinselastizität der Kreditnehmer. Diese ist für die verschiedenen Kreditarten sehr unterschiedlich.

So ist die Zinsempfindlichkeit im Wohnungsbau wegen der langfristigen Kapitalbindung hoher Fremdkapitalanteile, der geringen Umschlagsgeschwindigkeit des Kapitals und einer geringen Renditespanne besonders ausgeprägt<sup>27</sup>, wobei sich allerdings je nach der Kreditnachfragergruppe Unterschiede feststellen lassen<sup>28</sup>. Für den unternehmerischen Wohnungsbau ist der Zins eine der wichtigsten Investitionsdeterminanten, während die Zinsempfindlichkeit beim Eigenheimbau durch Einmalbauherren durch psychologische Faktoren beeinflusst wird.

Außerdem variiert die Zinsempfindlichkeit mit dem Konjunkturverlauf<sup>29</sup>. So reagieren z. B. Wohnungsbauinvestitionen auf steigende Zins-

<sup>26</sup> Vgl. H. Kittel, Hypotheken — Marketing — Aufbau einer marktpolitischen Konzeption. „Der langfristige Kredit“, 23. Jg. (1972), S. 128.

<sup>27</sup> Vgl. allgemein dazu E. Preiser, Investition und Zins. In: Bildung und Verteilung des Volkseinkommens, 2. Aufl., Göttingen 1963, S. 180 ff.

<sup>28</sup> Vgl. allgemein zur Zinsempfindlichkeit O. Hahn, Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer. „Österreichisches Bankarchiv“, 17. Jg. (1967), S. 390 ff. und S. 431 ff.; speziell für den Hypothekarkredit vgl. S. 402. Zur Zinsempfindlichkeit des Baumarktes vgl. D. Duwendag, Kapitalmarkt — Baumarkt — Bauinvestition: Interdependenzen. In: Wohnungs- und Städtebau in der Konjunktur. Hrsg. H. K. Schneider. Beiträge und Untersuchungen der Reihe „Materialiensammlung für Wohnungsbau und Siedlungswesen“, Bd. 68, Münster 1968, S. 53 ff.

<sup>29</sup> Vgl. H. Kittel, a.a.O., S. 363.

sätze sehr viel schwächer als auf prozentual gleich starke Zinssenkungen. Je größer allerdings die Zinserhöhung, desto stärker ist die Zinsempfindlichkeit<sup>30</sup>.

Im privatwirtschaftlichen Bereich werden sich bestimmte Zinskonditionen um so leichter durchsetzen lassen, je knapper das Kapitalangebot ist, d. h. je stärker das Problem der Finanzierungskosten durch das Problem der Erhältlichkeit von Kredit dominiert wird. Das gilt auch im öffentlichen Bereich, wo der Grad der Zinsempfindlichkeit durch die Steuer- und Gebührenhoheit gemildert wird. Auch bei der kommunalen Verschuldung sind für die Darlehensaufnahme häufig andere Momente als Konditionenfragen entscheidend, wie z. B. die Zu- oder Abnahme des Steueraufkommens oder politische Erwägungen.

Für die Kreditnachfrage ist neben der Zinshöhe vor allem die Stabilität der Zinssätze von Bedeutung<sup>31</sup>. Die in der Praxis anzutreffenden unterschiedlichen Vorgehensweisen der Kreditinstitute sind teils refinanzierungs-, teils wettbewerbspolitisch bedingt. Der Strategie der Zinskonstanz der Bausparkassen und der Pfandbriefinstitute stand bei den Versicherungen und Kreditbanken bislang die Strategie der langfristigen Zinsanpassung und bei den Sparkassen und Kreditgenossenschaften die des gleitenden Zinses gegenüber. Aber auch bei den Spezialinstituten des langfristigen Kredits wird der Markt künftig Anpassungen erzwingen. Erste Anzeichen hierfür sind die auf der Basis von Pfandbriefen mit zehnjähriger Laufzeit gewährten Pfandbriefhypotheken mit der Möglichkeit der Zinsanpassung nach 10 Jahren.

## VI. Die Abstimmung von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung

Die Notwendigkeit, Mittelbeschaffung und Mittelverwendung ständig aufeinander abzustimmen und in Einklang zu halten, stellt die Planung wegen der Interdependenz aller Transaktionen im finanziellen Bereich und der Auswirkungen, die diese Transaktionen auf Rentabilität, Liquidität und Sicherheit haben, vor besonders schwierige Probleme. Diese Probleme rühren größtenteils daher, daß die Kreditinstitute die unterschiedlichen Anlagebedürfnisse der Geldanbieter so abstimmen müssen, daß sie mit dieser Abstimmung zugleich ihren eigenen Zielset-

<sup>30</sup> Vgl. H. Schiebel, Die Rolle des Zinses in der Wohnungswirtschaft. „Der langfristige Kredit“, 23. Jg. (1973), S. 142.

<sup>31</sup> Vgl. H. Kittel, a.a.O., S. 129.

zungen in bezug auf Rentabilität, Liquidität und Sicherheit Rechnung tragen. Da sich mit den Bedürfnissen der Bankkunden und unter dem Einfluß der Notenbankpolitik, des Staates und des Auslandes die Marktdaten ständig ändern, handelt es sich bei dieser Abstimmung um einen fortdauernden Prozeß. Man kann auch so sagen: Die Notwendigkeit der Abstimmung von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung ergibt sich aus der Tatsache, daß die Strukturen des Passiv- und des Aktivgeschäfts in betragsmäßiger, zeitlicher und qualitativer Hinsicht so erheblich divergieren, daß sie sich an sich ändernde Marktdaten nur mit unterschiedlicher Geschwindigkeit anpassen lassen<sup>32</sup>.

Mangels geeigneter Planungs- und Abstimmungsverfahren hat man sich bislang mit dem relativ einfachen Prinzip der Fristenkongruenz geholfen, indem gefordert wurde, daß derjenige Bereich, der am stärksten fremdbestimmt ist, über das Postulat der Fristenkongruenz die Verhaltensweisen der Bank im anderen Bereich determiniert.

In Instituten, die sich überwiegend mit Einlagen oder Bringgeldern finanzieren, sollen Volumen und Dauerhaftigkeit der Einlagenbestände die Struktur des Aktivgeschäfts bestimmen. Entsprechend soll bei den Instituten des langfristigen Kredits die Laufzeit der Hypotheken- und Kommunaldarlehen grundsätzlich die Fristigkeit der Kreditnahme auf dem Kapitalmarkt determinieren. Wegen der auf diesem Postulat beruhenden gesetzlichen Deckungsvorschriften sind in den Spezialinstituten des langfristigen Kredits die Interdependenzen zwischen Mittelbeschaffung und Mittelverwendung besonders ausgeprägt. Zwar läßt auch das Prinzip der Fristenkongruenz dem Institut einen gewissen relativ eng begrenzten Spielraum, um einer Änderung der Marktverhältnisse Rechnung zu tragen, aber seine Beachtung vermochte doch eine detailliertere Planung so lange zu ersetzen, wie sich die Änderungen des Marktzinses in tragbaren Grenzen hielten und nicht eine Marktseite zu sehr benachteiligten. So hinderte das Postulat der Fristenkongruenz die Institute bisher nicht daran, sich in Niedrigzinsphasen überkongruent zu finanzieren und in Erwartung steigender Marktzinsen Vorratsemissionen durchzuführen, während sie in Hochzinsphasen zu unterkongruenter Fi-

---

<sup>32</sup> Zu den Möglichkeiten und Problemen der Abstimmung von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung vgl. ausführlich L. Mülhaupt, Wettbewerb und Strukturwandel in der Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des langfristigen Kreditgeschäfts. „Der langfristige Kredit“, 20. Jg. (1969), S. 651 ff.; derselbe, Die Goldene Bankregel und ihre Problematik. „Der langfristige Kredit“, 22. Jg. (1971), S. 35 ff.

nanzierung und zwecks Behauptung ihres Marktanteils zur Mischung der teuren Kapitalmarktmittel mit den Rückflüssen aus Darlehenstilgungen übergehen. Angesichts der Tatsache, daß die Institute sich heute in erheblichem Umfang unterkongruent finanzieren und einen großen Teil der Darlehensrückflüsse für die Einlösung der niedrig verzinslichen Schuldtitel verwenden, haben die Reformvorschläge der Bundesregierung auf dem Gebiet des Realkredits an Aktualität eingebüßt, es sei denn, durch ihre Verwirklichung solle verhindert werden, daß die Institute in künftigen Niedrigzinsphasen wieder zur Praxis der überkongruenten Finanzierung und zu Vorratsemissionen zurückkehren.

Was die Abstimmung von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung betrifft, so kann man generell feststellen, daß Notwendigkeit, Umfang und Intensität der Planung in dem Maße wachsen, wie man vom Prinzip der Fristenkongruenz ab und zu einer auf das gesamte Institut bezogenen, sich nicht an Bilanzpositionen, sondern an Zahlungsströmen orientierenden Verhaltensweise übergeht. So reicht z. B. für die Großbanken, wenn man von den Grundsätzen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen absieht, die Skala der möglichen Verhaltensweisen von der strengen Beachtung der objektbezogenen Fristenkongruenz bis zur völlig bindungsfreien Strukturierung des Aktivgeschäfts, d. h. im Extremfall werden Aktiv- und Passivgeschäfte im Rahmen des gesamten Mittelaufkommens als voneinander völlig unabhängige Geschäftsbereiche betrachtet. Die Vermeidung der mit einer solchen Verhaltensweise verbundenen Risiken setzt aber eine umfassende und detaillierte Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung voraus.

Für die Institute des langfristigen Kredits gelten außer Grundsatz I die strengeren Deckungsvorschriften für Pfandbriefe und Kommunalobligationen, so daß ihnen nur ein geringer Spielraum für eine vom Kongruenzprinzip abweichende Disposition hinsichtlich der Mittelverwendung verbleibt.

Theoretisch haben sie nur die folgenden Möglichkeiten:

- eine gleichmäßige Verkürzung der Kreditfristen im Aktiv- und Passivgeschäft bei voller Aufrechterhaltung des Kongruenzprinzips;
- bei bisher überkongruenter Finanzierung: Angleichung der Fristen im Passivgeschäft an die des entsprechenden Aktivgeschäfts;
- Übergang zur formell unterkongruenten Finanzierung, indem die Fristen im Passivgeschäft nicht den vereinbarten, sondern den

durchschnittlichen effektiven Darlehenslaufzeiten angeglichen werden (materielle Fristenkongruenz);

- Übergang zur abschnittswisen Finanzierung, indem die Institute die Laufzeiten bestimmter zu emittierender Schuldtitel entsprechend den erwarteten Darlehensrückflüssen staffeln, so daß regelmäßig ein Teil dieser Schuldtitel aus diesen Rückflüssen eingelöst werden kann.

Dabei können die Institute versuchen, das aus der Realisierung der beiden letztgenannten Alternativen resultierende Liquiditäts- und Rentabilitätsrisiko

- auf den Darlehensnehmer zu überwälzen, indem sie sich ein Kündigungsrecht und eine Anpassung des Darlehenszinses an den Marktzins vorbehalten, womit wenigstens formal die Fristenkongruenz wieder hergestellt wäre;
- das Problem der Anschlußfinanzierung durch Darlehensaufnahmen, Pensionsgeschäfte usw. u. U. unter Inkaufnahme höherer Geldbeschaffungskosten zu lösen;
- diese Risiken auch selbst zu tragen, indem sie unter Verzicht auf die Verfolgung von Auftragszielen entsprechende Dispositionsreserven halten.

Jede Form der unterkongruenten Finanzierung, die bei gleichbleibenden Fristen im Passivgeschäft durch eine konjunkturbedingte Verlängerung der Fristen im Darlehensgeschäft auch unfreiwillig zustandekommen kann, beinhaltet für das Kreditinstitut ein erhebliches Liquiditäts- und Rentabilitätsrisiko. Die Überwälzung des Rentabilitätsrisikos auf den Darlehensnehmer verschlechtert in jedem Falle die Wettbewerbsposition des Instituts gegenüber den Mitbewerbern. Flexibilität und gleichzeitige Sicherheit wären für eine Bank nur erreichbar, wenn sie eine so starke Marktstellung hätte, daß sie alle Risiken auf ihre Kunden überwälzen könnte. Da das nicht der Fall ist, muß sie sich ändernden Umweltbedingungen durch vorausschauende Planung und Steuerung des finanziellen Bereichs anpassen. Das gelingt ihr um so besser und mit um so geringeren Opfern, je früher sie eine ungünstige Entwicklung erkennt; denn die Zahl der Alternativen, einer solchen Entwicklung zu begegnen, wächst mit der Zeitspanne vom Erkennen bis zum Eintreten einer solchen Entwicklung.

Welcher Weg von dem einzelnen Institut zur Beseitigung oder Minderung des Liquiditätsrisikos beschritten werden sollte, läßt sich generell



nicht sagen, weil es hierfür kein Patentrezept gibt. Die Art und Weise, wie die Liquidität eines Instituts gesichert werden kann, hängt außer von gesetzlichen Regelungen von der Risikoneigung und den Erwartungen der Bankleitung ab. Wir wissen inzwischen, daß weder die strikte Einhaltung der Goldenen Bankregel, noch die Beachtung des Kongruenzprinzips die Liquidität eines Instituts zu sichern vermögen, daß die Beachtung dieser Regeln, die in Zeiten starker Schwankungen der Zinssätze besonders notwendige Flexibilität der Geschäftspolitik beeinträchtigt, zu falschem Anlageverhalten führen und die Rentabilität der Institute belasten kann<sup>33</sup>.

Die Liquidität eines Kreditinstituts ist aber nicht nur durch das Risiko der Anschlußfinanzierung bedroht, sie ist außerdem vom Ausfallrisiko und mittelbar auch vom Zinsänderungsrisiko, also von der Seite der Überschuldung her gefährdet. Der sicherste Schutz gegen alle die Existenz einer Bank bedrohenden Risiken bildet normalerweise ein Eigenkapital, das auch nach Ausbuchung aller unvermeidbaren Verluste noch so hoch wäre, daß das Vertrauen der Gläubiger in die Sicherheit ihres Geldes nicht erschüttert werden könnte und der Unternehmung darüber hinaus die Aufnahme neuen Kapitals ermöglichte.

Da indessen ausgerechnet die Banken von allen Unternehmungen den niedrigsten Eigenkapitalanteil ausweisen, muß das Problem von der Aktivseite aus angegangen werden, indem Verluste durch eine vorbeugende Risikopolitik vermieden oder so klein wie möglich gehalten werden, wie es der Gesetzgeber in den §§ 10 bis 16 KWG und für die Institute des langfristigen Kredits durch die Bindung des Darlehensgeschäfts und des Schuldverschreibungsumlaufs an das Eigenkapital anstrebt.

Auch die Wissenschaft hat sich um eine Lösung dieses Problems bemüht. So haben insbesondere *Chambers/Charnes*<sup>34</sup>, *Deppe*<sup>35</sup>, *Meyer zu*

---

<sup>33</sup> Vgl. hierzu ausführlich L. *Mülhaupt*, Die Goldene Bankregel und ihre Problematik, a.a.O., S. 35 ff. sowie L. *Mülhaupt* und H. *Küllmer*, Probleme der Entscheidungsfindung im Bankbetrieb, „Kredit und Kapital“, 4. Jg. (1971), S. 188 ff.; ferner H. *Küllmer*, Bankbetriebliche Programmplanung unter Unsicherheit, Münsteraner Dissertation 1973.

<sup>34</sup> Vgl. D. *Chambers*, A. *Charnes*, Inter-Temporal Analysis and Optimization of Bank Portfolio. In: *Analytical Methods in Banking*. Edited by K. J. Cohen, F. S. Hammer, Homewood, Illinois 1966, S. 66 ff.

<sup>35</sup> Vgl. H. D. *Deppe*, Bankbetriebliches Wachstum. Funktionalzusammenhänge und Operations-Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969.

*Selhausen*<sup>36</sup> und *Krümmel*<sup>37</sup> den Versuch unternommen, mittels eines Bankplanungsmodells das im Hinblick auf Gewinn und Risiko optimale Leistungsprogramm zu bestimmen. Leider sind diese Gesamtplanungsmodelle noch nicht praktikabel, so daß man sich zunächst mit bescheideneren Planungsansätzen begnügen muß, wie sie z. B. das Simulationsverfahren bietet, von dem in jüngster Zeit auch in bankbetrieblichen Untersuchungen mehr und mehr Gebrauch gemacht wird<sup>38</sup>, und das den Bankleiter instandsetzt, durch Experimente unterschiedliche Handlungsalternativen im Hinblick auf ihren Zielerfüllungsgrad zu testen und diejenige Handlungsweise zu bestimmen, die dem gewünschten Ziel am nächsten kommt.

Mit diesen Ausführungen konnte nur eine skizzenhafte Darstellung der Planungsprobleme gegeben werden und auch das nur für den finanziellen Bereich von Kreditinstituten.

Da sich die Planungsbemühungen der Wissenschaft bisher fast ausschließlich auf diesen Bereich konzentrieren, ist das Planungsproblem für den technisch-organisatorischen Bereich noch weitgehend ungelöst, wenn man sich nicht der in der Praxis gebräuchlichen globalen Beziehungen zwischen dem Bilanzvolumen und der Zahl der Beschäftigten bzw. Buchungsposten bedienen will. Angesichts des erwähnten Leistungsverbands und der Dominanz der Fixkosten im technisch-organisatorischen Bereich können Zweifel schwerlich unterdrückt werden, ob man je diese Probleme mittels einer Kostenträgerrechnung wird lösen können, wenn es nicht gelingt, die Kosteneinflußgröße, Zeit durch Berücksichtigung des Zeitbedarfs, für die Erstellung einzelner Bankleistungen stärker als bisher in den Mittelpunkt der Planungsüberlegungen zu stellen, wie es die amerikanischen Kreditinstitute mit Hilfe von Methoden der Zeitmessung<sup>39</sup> offensichtlich mit Erfolg versuchen. Sollte das nicht möglich

---

<sup>36</sup> Vgl. H. Meyer zu Selhausen, Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung. Bankwirtschaftliche Sonderveröffentlichungen des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln, Hrsg. H. E. Büschgen et alii, Bd. 14.

<sup>37</sup> Vgl. H. J. Krümmel, Liquiditätssicherung im Bankwesen. „Kredit und Kapital“, 1. Jg. (1968), S. 247 ff., 2. Jg. (1969), S. 60 ff.

<sup>38</sup> Vgl. H. Küllmer, a.a.O., S. 119 ff.

<sup>39</sup> Hier sind insbesondere das Multimoment-Verfahren und Master-Clerical-Data-Verfahren zu nennen; vgl. dazu G. Emmerich, Methoden der Zeitmessung von bankbetrieblichen Tätigkeiten. „Bank-Betrieb“, 9. Jg. (1969), S. 310 ff.

sein, so dürfte eine Kostenvorgabe auf der Basis der Istkosten abzüglich eines bestimmten Prozentsatzes für eine geplante Kostensenkung immer noch besser sein als gar nichts. Auf diese Weise könnte man wenigstens einen gewissen Gegendruck gegen die steigenden Betriebskosten erzeugen und Anhaltspunkte für eine Analyse der Ursachen unvermeidbarer Kostensteigerungen und damit eine Ausgangsbasis für künftige Planungsüberlegungen auch im technisch-organisatorischen Bereich gewinnen.

### Zusammenfassung

#### Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (II)

Geht man davon aus, daß die *Mittelbeschaffung* für die Institute des langfristigen Kredits künftig den Engpaß darstellen wird, so muß diese den Ausgangspunkt der Planungsüberlegungen bilden. Da bei ihnen die Emission von Schuldverschreibungen die wichtigste Refinanzierungsquelle bildet, stellen sich die Aufgaben

- Planung des Absatzes von Schuldverschreibungen
- Bestimmung des Emissionszeitpunktes
- Festlegung der Emissionsbedingungen.

Die Grundlage dafür ist die Prognose des Mittelaufkommens der Abnehmergruppen von Schuldverschreibungen (Kreditinstitute, Versicherungen, Privat-anleger), die sich an gesamtwirtschaftlichen Indikatoren zu orientieren hat und relativ exakte Vorhersagen ermöglicht.

Für Girozentralen sind neben den Schuldverschreibungen und der Aufnahme langfristiger Darlehen die Einlagen eine wichtige Finanzierungsquelle. Problematisch ist, daß es sich dabei allgemein um Einlagen weniger Großkunden mit wenigen Zahlungsvorgängen, die aber jeweils zu erheblichen Divergenzen in den Zahlungsströmen führen können, handelt, so daß das Gesetz der großen Zahl bei der Quantifizierung des Liquiditätsrisikos kaum zur Geltung kommt. Es sind daher Verfahren für eine globale Prognose der Fluktuation jeder Einlagenart zu entwickeln. Solange derartige Untersuchungen noch nicht vorliegen, wird dieses Planungsproblem nur über eine verstärkte Beachtung der Fristenkongruenz zwischen dem Aktiv- und Passivgeschäft zu lösen sein.

Bei der Planung der *Mittelverwendung* bildet die Prognose der Nachfrage nach den verschiedenen Arten von Bankkrediten, die wiederum in bestimmter Weise mit gesamtwirtschaftlichen Indikatoren korreliert, den Ausgangspunkt. Bei der Ermittlung von solchen Korrelationen eröffnet sich aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen vor allem den Verbänden des Kreditgewerbes ein wichtiges Betätigungsfeld.

Auf der Grundlage des prognostizierten Kreditpotentials erfolgt die Planung des Kreditvolumens, wobei neben den Möglichkeiten der Mittelbeschaffung auch gesetzliche Vorschriften und langfristige Zielsetzungen eine Rolle spielen. Daneben ist der Einsatz der Marketinginstrumente, insbesondere der Konditionenpolitik, von Bedeutung, denn die Zinselastizität der Kreditnehmer ist wesentlich für den Einfluß der Zinshöhe auf den Umfang des Kreditvolumens. Die *Abstimmung von Mittelbeschaffung und Mittelverwendung* stellt die Planung wegen der Interdependenz aller Transaktionen im finanziellen Bereich und der Einflüsse, die diese Transaktionen auf Rentabilität, Liquidität und Sicherheit ausüben, vor schwierige Probleme: Die Strukturen des Aktiv- und Passivgeschäfts divergieren in betragsmäßiger, zeitlicher und qualitativer Hinsicht so stark, daß sie sich an veränderte Marktdaten nur mit unterschiedlicher Geschwindigkeit anpassen lassen. Mangels geeigneter Verfahren verfuhr man bisher, um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, nach dem Prinzip der Fristenkongruenz, nach dem der am stärksten fremdbestimmte Bereich die Verhaltensweisen der Bank in allen anderen Bereichen determiniert. Je weiter man nun von der Fristenkongruenz abgeht, desto notwendiger wird eine umfassende Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung, um insbesondere die Risiken der Anschlußfinanzierung zu mildern. Die von der Wissenschaft zur Lösung dieser Probleme entwickelten Planungsmodelle sind noch nicht praktikabel, so daß die Banken sich vorerst weiterhin mit bescheidenen Planungsansätzen begnügen müssen.

### Summary

#### Fundamental Problems of Bank Planning with special reference to Banks engaging in Long-term Credit Business (II)

If we proceed from the assumption that in future *procurement of funds* will prove a bottleneck for banks engaging in long-term credit business, this must be the point of departure for planning considerations. Since for such banks the issue of bonds is the most important source of funds to cover credits, the problems to be faced are

- planning of sales of bonds
- determination of the date of issue
- laying down the terms of issue.

The basis for their solution is the forecast of the funds available to the groups of bond buyers (banks, insurance companies, private investors) which must be oriented to overall economic indicators and permits relatively exact predictions.

An important source of funds for central giro institutions, apart from bonds and the taking up of long-term loans, is deposits. A problematic element is that generally the depositors involved are a few big customers whose payments are but few in number, but in every case may cause substantial divergences in

payment flows, so that the law of large numbers is hardly applicable in quantifying the liquidity risk. Therefore methods for overall forecasting of the fluctuation of every type of deposit must be developed. Until such time as studies of this type are available, it will be possible to solve this planning problem only by paying greater attention to the congruence of due dates for lending and borrowing business.

In planning the *application of funds*, the point of departure is the forecast of demand for the various types of bank advances, which in turn is correlated in a certain way with overall economic indicators. In connection with the determination of such correlations, efficiency considerations open up an important field of activity particularly for the banking associations.

Planning of the credit volume is based on the forecast credit potential, in which connection, apart from the possibilities of procuring funds, legal regulations and long-range objectives play a role. In addition, importance attaches to the employment of marketing instruments, especially policy on terms of business, for the interest-rate elasticity of borrowers is a significant factor in the influence of the interest level on the volume of credit. The *balancing of procurement and application of funds* confronts planning with difficult problems on account of the interdependence of all transactions in the financial field and the influences those transactions exert on profitability, liquidity and security: the structures of borrowing and lending business exhibit such great divergences with respect to amounts, maturities and quality that they can be adjusted to changed market data only with differing degrees of rapidity. Up to the present, for lack of suitable methods, the procedure adopted to overcome these difficulties was to apply the principle of congruence of maturities under which the field of business affected most strongly by external factors determined the behaviour of a bank in all other fields. Now, the more one departs from congruence of maturities, the more necessary it becomes to set up comprehensive liquidity and profitability planning in order, in particular, to lessen the risks of follow-up financing. The planning models developed by the scientists to solve these problems are still not practicable, so for the time being the banks must continue to be content with modest planning approaches.

## Résumé

### Programmes Fondamentaux de la Programmation Bancaire dans l'Optique Particulière des Établissements de Crédit à Long Terme (II)

Si l'on admet que pour les établissements de crédit à long terme, la *collecte de fonds* constituera à l'avenir un goulet d'étranglement, celui-ci doit nécessairement former le point de départ des réflexions sur la programmation. Puisque la principale source de refinancement de ces établissements se trouve être l'émission d'obligations, les tâches primordiales seront

- la programmation de l'écoulement des obligations,
- la fixation du moment de l'émission, et
- la définition des conditions de l'émission.

L'on se basera par conséquent sur les prévisions de disponibilités financières des groupes souscrivant des obligations (établissements bancaires et financiers, compagnies d'assurances, investisseurs privés), ces prévisions s'orientant en fonction d'indicateurs économiques globaux qui permettent des projections relativement exactes.

Outre les obligations et les emprunts à long terme, les centrales de virement (« Girozentralen ») ont comme autre source importante de financement les dépôts. Mais ces dépôts proviennent généralement d'un petit nombre de gros clients opérant peu de paiements, mais qui sont en mesure de réaliser d'énormes écarts dans les flux de paiements, de sorte que la loi des grands nombres ne s'applique guère pour quantifier le risque de la liquidité. Il y a de ce fait lieu de développer des procédures de prévisions globales des fluctuations de chaque type de dépôt. Aussi longtemps que de telles études ne seront pas disponibles, ce problème de programmation ne peut être résolu que par une attention renforcée en vue du parallélisme des termes à l'actif et au passif du bilan.

Quant à la programmation de *l'emploi des fonds*, on en trouve l'élément de base dans les prévisions de demande des divers types de crédits bancaires, qui eux-mêmes sont dans une certaine mesure en corrélation avec des indicateurs économiques globaux. La fourniture de ces corrélations ouvre en raison des indispensables considérations économiques un champ d'action important avant tout aux associations du secteur bancaire et financier.

Du potentiel prévisionnel du crédit découle la programmation du volume du crédit, qui ne dépend pas uniquement des possibilités de collecte de moyens, mais se trouve également soumis à des dispositions légales et à des objectifs à long terme. D'importance est en outre l'intervention de l'instrument du marketing, en particulier de la politique des conditions des opérations, car l'élasticité du taux d'intérêt du preneur de crédit est essentiel pour l'influence du niveau du taux d'intérêt sur le volume du crédit.

La *corrélation entre la collecte et l'emploi des fonds* pose de difficiles équations à la programmation en raison de l'interdépendance de toutes les transactions du secteur financier et des influences exercées par ces transactions sur la rentabilité, la liquidité et la sécurité: les structures des opérations actives et passives divergent dans une telle mesure quantitativement, qualitativement et dans le temps qu'elles ne peuvent s'adapter à des données variables du marché que par une diversification des vitesses d'adaptation. A défaut de procédures adéquates, l'on va à l'encontre de ces difficultés par le principe de la coïncidence des délais, qui détermine le comportement de la banque dans tous ses domaines d'activité en fonction du secteur qui lui est le plus étranger, c.à.d.

qu'elle maîtrise le moins. Au plus l'on s'éloigne de la coïncidence des délais, au plus il devient indispensable d'établir une programmation détaillée de la liquidité et de la rentabilité, en vue notamment d'atténuer les risques du renouvellement des financements. Les modèles de programmation définis par la science afin de résoudre ces problèmes ne sont pas encore praticables, ce qui oblige les banques à continuer à se satisfaire à l'heure actuelle de modestes embryons de programmation.