

## Buchbesprechungen

*Krumnow*, Jürgen: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1974, 175 S., brosch., 19,80 DM.

Am Gegenstand der Arbeit wird zur Zeit in vielen Banken gearbeitet: der Erstellung von Jahresteilplänen, der Koordination und Kontrolle dieser Pläne und deren Einbau in ein kooperatives Leitungssystem. Das Besondere an *Krumnows* Dissertation liegt darin, daß auch Bankpraktiker mit ihr etwas anfangen können; gerade angesichts der zwischenzeitlich vorgelegten Beiträge zur Budgetierungsproblematik.

Was *Krumnow* zum Koordinationsablauf der Budgetrechnung schreibt, ist weder abgehoben von realen Gegebenheiten, noch geschieht es in Form problemverkürzender Faustregeln. Er gibt in seiner ausführlichen Behandlung Denkanstöße zur Effektivierung der Oberzielerreichung, wie im Rahmen der Koordination Zielkonflikte gehandhabt werden können. Hier wird Bankbetriebslehre als praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre betrieben unter Ein-schluß von Ergebnissen aus Nachbardisziplinen (z. B. bei der Behandlung von Zielvorgaben und Leistungsmotivation). Derartige wissenschaftliche Reflexion von Praxis ist auch das Anliegen bei den zwei weiteren Hauptteilen der Arbeit: dezentrale Planung und Kontrolle.

*Krumnow* steigt hier in Details ein und macht anschaulich, wo wirklich die eigentlichen Schwierigkeiten liegen. Es geht z. B. um die Planung und Kontrolle von Spareinlagen, Sicht- und Termineinlagen, Kredite an Unternehmen, Programmkredite, Zahlungsverkehr, Wertpapierkommissions- und -emissionsgeschäft, Wertaufbewahrung und -verwaltung, Verbrauch von Personal, Maschinen und Sachmittel sowie um die Bestimmung von Zinssätzen, Provisions- und Gebührensätzen, Lohn- und Gehaltssätzen sowie um Preissteigerungs-raten.

Trotz Orientierung am Konkreten gleitet *Krumnow* nicht ins Detailistische ab. Er sieht, daß es sich um keinen Instrumentenkasten, sondern um ein geschlossenes Konzept für eine Budgetrechnung handelt. Das Konzept für eine sukzessive Budgetierung als vollkommen integriertes Rechenwerk und Lenkungsinstrument wirkt dabei selbst wie ein Soll-Konzept, vor dem sich abweichende Ist-Zustände zu legitimieren haben. Zugleich gibt *Krumnow* Anregungen für Fälle, in denen sich derzeitige bankbetriebliche Wirklichkeit nur sehr bedingt nach den Anforderungen herrichten läßt, die eine funktionsfähige Vollbudgetierung stellt (z. B. die Analyse von kurzfristig wirkenden, neuen Entscheidungen, die nicht nur aus der Kontrollfunktion heraus anfallen, sondern auch im und neben dem Rahmen planender und koordinierender Budgetierungstätigkeit zu treffen sind).

„Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument“ heißt dann nicht, die Budgetrechnung als das allein entscheidende Lenkungskonzept anzusehen. Die Budgetrechnung ist vielmehr auch ein mögliches, ausgezeichnetes Instrument der Lenkung unter anderen. *Krumnow* beachtet beide Fälle. Seine Arbeit wird damit nicht nur für Universalbanken wichtig. Sie ist auch nicht nur für ein erfolgsorientiertes Management in Banken aller Größenordnungen von Bedeutung, sondern ebenfalls für Aufsichtsrats- und Wirtschaftsausschußmitglieder interessant, die sich von der Information über gegliederte Sollkennziffern und Soll-Ist-Abweichungen eine Verbesserung ihrer Arbeitsmöglichkeiten versprechen.

Heinrich Strohauer, Berlin

*Neef, Jörg*: Moderne Formen der Wohnungsbaufinanzierung aus bankwirtschaftlicher Sicht, „Bankwirtschaftliche Forschungen“ Band 30, Paul Haupt Verlag, Bern 1975, 192 Seiten, kart., DM 38,—.

In einer umfangreichen Einleitung stellt der Verfasser die allgemeinen Rahmenbedingungen der schweizerischen Wohnungsbaufinanzierung dar. Hierzu gehören zunächst die rechtlichen Voraussetzungen wie Eigentumsformen — insbesondere auch das erst 1965 eingeführte Stockwerkseigentum —, Umfang des Grundstückseigentums, Erwerb und Verlust, Vor- und Rückkaufrecht, Grundpfandrechte, Dienstbarkeiten sowie das Grundbuchsystem. Es folgt eine eingehende Analyse der wohnungswirtschaftlichen Situation in der Schweiz. Als weitere Komponente der Wohnungsbaufinanzierung wird die eidgenössische Wohnungsbaupolitik dargestellt: Grundlage bildet ein Gesetz über Maßnahmen zur Förderung des Wohnungsbaus von 1965, das in den letzten Jahren überarbeitet und seit 1975 als „Wohnbau- und Eigentumsförderungsgesetz“ in Kraft ist.

Mit einer Grundpfandverschuldung von fast 17 000 sfr pro Kopf der Bevölkerung nimmt die Schweiz international eine Spitzenposition ein. 58 % der Hypothekarkredite werden von Banken gewährt, gefolgt von privaten und öffentlichen Vorsorgeeinrichtungen (9 %), privaten Versicherungsgesellschaften (8 %) sowie Privatpersonen, öffentliche Hand und Unternehmen (25 %).

Unter den Gesichtspunkten der Sicherheit, Liquidität und Rentabilität stellt Neef schließlich die Grundlagen des Schweizer Hypothekarkreditgeschäftes dar. Eingehend wird das gesamte Instrumentarium der Grundstücksbeleihung (Ertragswert, Sachwert, Verkehrswert, Beleihungswert, unterteilt nach Mehrfamilien-, Einfamilienhäusern, gewerblichen Objekten, landwirtschaftlichen Anwesen und Eigentumswohnungen) abgehandelt.

In diesem Zusammenhang werden unter dem Stichwort „Probleme des finanziellen Gleichgewichts“ die gegenüber der Bundesrepublik Deutschland völlig anders garteten Verhältnisse am Schweizer Hypothekenmarkt deutlich: 1972 unterlag noch die Hälfte der von Schweizer Banken gewährten Hypothekarkredite keiner Tilgungspflicht; 1973 empfahl die Bankiervereinigung ihren Mitgliedern auch für erstrangige Hypotheken eine Amortisationspflicht einzuführen, um verstärkt neue Finanzierungsmittel zu erhalten, inflationär bedingten Schuldnergewinnen entgegenzuwirken und die einer notwendigen Anpassung



sung des Schweizer Zinsniveaus an internationale Verhältnisse entgegenstehende außerordentlich hohen Hypothekarkreditverschuldung zu mildern. Wie wenig jedoch aus den zunächst genannten Liquiditätsgesichtspunkten eine Amortisationspflicht erforderlich wäre, wird an einer Refinanzierungsübersicht für 1972 deutlich, wonach 7 Mrd. Hypothekarkredite neu gewährt wurden, dagegen 9,2 Mrd. an Spareinlagen und Erlösen aus Kassenobligationen, Anleihen und Pfandbriefen neu zur Verfügung standen.

Insgesamt standen im Jahre 1972 den Hypothekaranlagen aller Banken in der Höhe von 65,3 Mrd. Franken eigene Mittel in der Höhe von 16,7 Mrd. Franken und 13,4 Mrd. Franken an langfristigen Fremdkapitalien gegenüber. Somit wurde mehr als die Hälfte des gesamten bankmäßigen Hypothekargeschäftes mit formell kurzfristigem Kapital finanziert. Zur Rentabilität des schweizerischen Hypothekarkreditgeschäfts wird auf Zahlen bis 1971 verwiesen, aus denen sich Zinsmargen zwischen 0,7 und 0,84 ergeben.

Unter dem eigentlichen Thema der Arbeit — moderne Formen der Wohnbaufinanzierung durch Banken — werden u. a. Finanzierungsmodelle der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA), des Schweizerischen Bankvereins und der Schweizerischen Volksbank behandelt. Das Modell der SKA sieht eine 90 % Finanzierung von eigengenutzten Eigenheimen oder Eigentumswohnungen bis zu einem Anlagewert von 300 000 sfr vor, wobei für die über 70 % liegende Beleihung eine Restschuldversicherung abzuschließen ist. Die Gesamtbeleihung setzt sich aus einer 1. Hypothek bis zu 50 % und einer 2. bis zu 40 % des Beleihungswertes zusammen. Zins- und Tilgungsbelastung sollten 25 % des Nettoeinkommens des Kreditnehmers nicht übersteigen, bei höheren Einkommen kann die Belastungsgrenze bis zu 40 % ausgedehnt werden. Nach dem ersten tilgungsfreien Jahr setzt eine Tilgung in Höhe von 0,25 % ein, die sich jährlich um 0,25 % erhöht.

Die gesamte Schuld wäre im Normalfall nach 29 Jahren getilgt, wobei die 2. Hypothek nach 20 Jahren ausläuft, so daß — gleichbleibende Zinsen unterstellt — die Höchstbelastung zwischen dem 13. und 18. Jahr liegt. Der Verfasser kritisiert an diesem Modell unter anderem die lediglich auf das 1. tilgungsfreie Jahr bezogene Belastungsberechnung — die spätere Gesamtbelastung steigt über 25 % der Anfangsbelastung — sowie die ungenaue Berechnung der effektiven Zinsbelastung, da monatliche Zins- und Tilgungsraten zu leisten sind, während die Tilgungsabschreibung erst zum Jahresende erfolgt. Das Modell des Schweizer Bankvereins ist ähnlich konstruiert; abweichend vom SKA-Modell ist die 1. Hypothek auf 66 % und die 2. Hypothek auf 24 % des Beleihungswertes dimensioniert. Wahlweise wird ein auf 8 Jahre festgeschriebener Zinssatz angeboten, der bei der 1. Hypothek  $\frac{1}{2}$  % und bei der 2. Hypothek 1 % über dem Ausgabesatz von längerfristigen Kassenobligationen liegt. Da für die 1. Hypothek keine Amortisierungspflicht besteht, könnte im Extremfall nach 28 Jahren die Restschuld noch 66 % des Beleihungswertes betragen.

Schließlich werden noch Bausparmodelle des Bankhauses Leu und der Zürcher Kantonalbank besprochen. Die Arbeit gibt eine instruktive Übersicht über die Wohnungsbaufinanzierung in der Schweiz.

Reinhold Falk, Bonn