Betriebs- und verkehrswirtschaftliche Forschungen
Herausgeber:
Prof. Dr. Konrad Mellerowicz, Berlin; Prof. Dr. Paul Deutsch, Leipzig;
Prof. Dr. jur. Dr. phil. Walter Rohrbeck, Köln
Heft 8

# Kostenrechnungen im Kreditwesen

## Ihre einheitliche Gestaltung und zwischenbetriebliche Auswertung

Von
Dr. Johann Diedrichs
Diplom-Kaufmann

Walter de Gruyter & Co.
vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung — Georg Reimer — Karl J. Trübner — Veit & Comp.
Berlin 1941

Alle Rechte von der Verlagsbuchhandlung vorbehalten

Archiv-Nr. 131541
Druck von Walter de Gruyter & Co., Berlin W 35
Printed in Germany

# Vorwort.

Seit einer Reihe von Jahren werden von verschiedenen Kreditunternehmen Kostenrechnungen durchgeführt. Die erzielten Ergebnisse werden zum Teil als sehr günstig bezeichnet. Trotzdem bestehen in weiten Kreisen noch immer starke Zweifel über den Wert von Kostenrechnungen. Auch ist man sich über die Art der Durchführung sowie über die Auswertungsmöglichkeiten noch keineswegs einig. Die bestehenden Zweifel und Unklarheiten nach Möglichkeit auszuräumen und zu einer erweiterten, einheitlichen Durchführung von Kostenrechnungen anzuregen, ist der Zweck der vorliegenden Arbeit.

Bei den Untersuchungen werden die beiden Fragen der einheitlichen Gestaltung sowie der Auswertung der Kostenrechnungen in den Vordergrund gestellt. Es wird versucht, klarzulegen, welche Bedingungen für den einheitlichen Aufbau der Kostenrechnungen vorliegen bzw. zu schaffen sind, wie dieser Aufbau möglichst einfach zu gestalten ist und wie gerade durch einen einheitlichen und einfachen Aufbau sich wesentliche erweiterte Auswertungsmöglichkeiten ergeben. Diese erweiterten Auswertungsmöglichkeiten liegen besonders auf dem Gebiete der Leistungskontrolle und Leistungssteigerung. Auch im Kreditwesen sind, wie aus der Arbeit hervorgeht, die Kostenrechnungen, und zwar besonders die Kostenstellenrechnungen, ein ganz vorzügliches Mittel, die Wirtschaftlichkeit des Betriebes zu überprüfen und zu steigern.

Als Grundlage für die Untersuchungen werden neben den in der Praxis durchgeführten Kostenrechnungsmethoden auch die für die Reichsgruppen Industrie, Handel und Handwerk erlassenen amtlichen Kostenrechnungsgrundsätze sowie ferner die entsprechenden Veröffentlichungen des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit herangezogen. Die Heranziehung dieser Grundsätze und Veröffentlichungen erschien erforderlich, um die für den Aufbau der Kostenrechnungen wesentlichen Grundbegriffe und Grunderfordernisse eindeutig festlegen zu können. Darüber hinaus wurde aber auch Wert darauf gelegt, soweit möglich, eine Übereinstimmung mit den für die Industrie, den Handel und das Gewerbe geltenden Kostenrechnungsgrundsätzen herzustellen.

Die Arbeit beschränkt sich im wesentlichen auf den Versuch einer Klärung der grundsätzlichen Fragen. Einzelne Probleme, und zwar besonders solche, die sich aus der Auswertung der Ergebnisse der Kostenrechnungen ergeben, konnten zudem nur in ihren Grundzügen aufgezeigt werden. Ihre Klärung bleibt ebenso wie die Schaffung der Voraussetzungen für die einheitliche Gestaltung der Kostenrechnungen der Gemeinschaftsarbeit der Kreditunternehmen vorbehalten.

Ich möchte nicht verfehlen, Herrn Prof. Dr. Theisinger, der sich der Mühe unterzog, die Arbeit einer Durchsicht zu unterziehen und dem ich wesentliche Anregungen verdanke, auch an dieser Stelle meinen ergebensten Dank auszusprechen.

Berlin, im August 1941.

Der Verfasser.

# Inhaltsverzeichnis.


Seite

I. Kritischer Überblick über die Kostenrechnungsmethoden im Kreditwesen 5

a) Abteilungskalkulationen und Kostenstellenrechnungen . . . . . 5
1. Abteilungskalkulationen . . . . . 5
2. Kostenstellenrechnungen . . . . . 6

b) Die Stück- oder Postenkalkulationen . . . . . 8
1. Die Stückkostenrechnung im Rahmen der Abteilungskalkulation und der Kostenstellenrechnung . . . . . 8
2. Die Ermittlung der Stückkosten an Hand von Standardzeiten . 9

c) Die Kontenkalkulation . . . . . 11

d) Die Zins- und Bedarfsspannenrechnungen . . . . . 13

e) Die Geschäftsspartenkalkulation . . . . . 15

II. Die einheitliche Gestaltung und Durchführung von Kostenrechnungen . 18

a) Die Grundbedingungen der Kostenrechnung gemäß den Veröffentlichungen des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit und den amtlichen Kostenrechnungsgrundsätzen . . . . . 18
1. Wesen und Aufgaben der Kostenrechnung . . . . . 19
2. Grundbegriffe und Grunderfordernisse der Kostenrechnung . . . 20
3. Gliederung und Aufbau der Kostenrechnung . . . . . 22

b) Die Geschäftsspartenkalkulation als Grundlage einer einheitlichen Gestaltung der Kostenrechnungen . . . . . 23
1. Die Kostenartenrechnung . . . . . 24
2. Die Kostenstellenrechnung . . . . . 25
3. Die Kostenträgerrechnung . . . . . 28

c) Die Anwendungs- und Durchführungsmöglichkeiten . . . . . 31
1. Gliederung, Aufgabenkreis und Kostengefüge der Kreditinstitute . 32
2. Die sich ergebenden Bedingungen für eine erweiterte einheitliche Durchführung der Kostenrechnungen . . . . . 35

III. Die Auswertung der Kostenrechnungen durch zwischenbetriebliche Kostenvergleiche . . . . . 38

a) Vergleiche auf Grund der Kostenartenrechnung . . . . . 38

b) Vergleiche auf Grund der Kostenstellenrechnung . . . . . 40

c) Vergleiche auf Grund der Kostenträgerrechnung . . . . . 43

d) Das Vergleichsverfahren . . . . . 44

IV. Zusammenfassung . . . . . 48

Literaturverzeichnis . . . . . 51

Anlagen 1—9 . . . . . 52—67

# I. Kritischer Überblick über die Kostenrechnungsmethoden im Kreditwesen.

Durch die kritische Betrachtung der in der Literatur erörterten und in der Praxis angewandten verschiedenen Kostenrechnungsmethoden soll versucht werden, den Leser zunächst mit den bei der Durchführung von Kostenrechnungen im Kreditwesen sich ergebenden Problemen vertraut zu machen und ihm weiter ein Urteil über den Wert der verschiedenen Methoden zu ermöglichen. Hierfür genügt es, auf die Hauptmerkmale der verschiedenen Verfahren hinzuweisen. Auf Einzelheiten wird bewußt verzichtet. Wegen dieser Einzelheiten wird auf die angegebene Literatur verwiesen.

## a) Abteilungskalkulationen und Kostenstellenrechnungen.

Die Abteilungs-Kalkulationen und die Kostenstellenrechnungen sind unabhängig voneinander entwickelt worden. Sie weichen in ihrer Zielrichtung grundsätzlich voneinander ab, in ihrem äußeren Aufbau zeigen sie aber eine gewisse Ähnlichkeit. Auch kann man die Kostenstellenrechnung als logische Entwicklungsfolge der Abteilungs-Kalkulation ansehen. Beide Kalkulationsmethoden werden daher am besten zusammenhängend behandelt.

### 1. Abteilungs-Kalkulationen.

Die Abteilungs-Kalkulation ist eingehend in der Literatur behandelt worden (vgl. insbesondere Hasenack und Schönpflug a. a. O.). Unmittelbare praktische Ergebnisse haben aber diese theoretischen Erörterungen nicht gezeitigt, wenn sie auch auf die Weiterentwicklung der Kalkulationsmethoden nicht ohne Einfluß gewesen sein dürften. Zum mindesten sind sie für die Klarlegung der einzelnen Kalkulations-Probleme von erheblicher Bedeutung.

Das ursprüngliche Ziel der Abteilungs-Kalkulation war, den Aufwand und Ertrag des Bankgeschäftes abteilungsweise zu gliedern und zu erfassen. Die einzelnen Abteilungen wurden getrennt in Leistungs- oder Ertrags-Abteilungen, d. h. in Abteilungen, in denen Erträge anfallen, sowie in Hilfs-Abteilungen, d. h. in Abteilungen, die keine selbständigen Einnahmen aufweisen. Hasenack führt folgender Leistungs-Abteilungen an: Devisen-, Sorten-, Wechsel-, Effekten-, Kupons-, Depot-, Emissions- und Giro-Abteilung. Hilfs-Abteilungen sind nach ihm: Kassen-, Korrespondenz-, Buchhaltungs-, Hauptbuch-, Salden-, Revisions-Abteilung und die Registratur. Schönpflug unterscheidet zwischen Ertrags-Abteilungen, Kosten-Abteilungen und Hilfs-Abteilungen. Zu den Ertrags-Abteilungen zählt er die Kredit-Abteilung, die Effekten-Abteilung, die Wechsel-Abteilung, die Devisen-Abteilung, die Sorten- und Noten-Abteilung und die Kupons-Abteilung. Als Bei-

spiele von Kosten-Abteilungen führt er an: die Scheck-Abteilung, die Überweisungs-Abteilung, die Kasse, die Depot-Abteilung und die Tresor-Abteilung. Die Buchhaltung, die Korrespondenz, die Expedition, die Registratur usw. bezeichnet er, ähnlich wie Hasenack, als Hilfs-Abteilungen.

Das eigentliche Kalkulationsobjekt sind in jedem Falle die Leistungs- oder Ertrags-Abteilungen. Der gesamte Aufwand und Ertrag des Geschäftes soll möglichst auf diese Abteilungen umgelegt werden. Soweit der Aufwand und der Ertrag unmittelbar für die betreffenden Abteilungen anfallen, ist die Feststellung verhältnismäßig einfach. Die Erträge liegen kontenmäßig fest, die Arbeitskosten, d. h. die Gehälter der in den Abteilungen tätigen Angestellten, können durch besondere Aufzeichnungen ermittelt werden. Schwierig ist dagegen die Verteilung der Kosten der Hilfs- und Neben-Abteilungen sowie der Sachkosten p. p. Man hat für die Verteilung dieser Kosten die verschiedensten Schlüssel vorgeschlagen, so z. B. die Zahl der Gefolgschaftsmitglieder, die Gehaltssumme, den beanspruchten Raum, die Lampenzahl, die Durchschnittszahl der Buchungen, die Zahl der Briefe, die Kapitalbeanspruchung, den Umsatz usw. Die Anwendung dieser verschiedenen Schlüssel würde bei der großen Zahl der einer Kalkulation zu unterziehenden Leistungs-Abteilungen die Kalkulation ungemein schwierig gestalten. Hinzu kommt, daß die Abteilungs-Gliederung bei den einzelnen Betrieben stark unterschiedlich ist. Auch gibt es keine ausgesprochenen Leistungs- oder Ertrags-Abteilungen in den Bankbetrieben. Die Aufgaben der verschiedenen Abteilungen greifen ineinander über. Insbesondere lassen sich die Erträge nicht abteilungsweise aufgliedern. Man hat daher zwangsläufig den Gedanken einer abteilungsweisen Erfassung der Erträge aufgeben müssen und nur noch die abteilungsweise Feststellung der Kosten empfohlen bzw. für durchführbar gehalten. So schreibt Seeliger (a. a. O.), daß es ein wenig fruchtbares Unternehmen ist, eine Abteilungs-Kalkulation in dem Sinne durchzuführen, daß den Kosten der Abteilung die Erträge gegenüber gestellt werden. Er sieht die wichtigste Aufgabe der Abteilungs-Kalkulation darin, die Grundlagen für die Stückkalkulation zu schaffen (vgl. Abschnitt Ib), daneben soll sie einen laufenden Überblick über die Entwicklung der Abteilungskosten geben.

## 2. Kostenstellen-Rechnungen.

Auf die Bedeutung der Kostenstellen-Rechnungen für Bankbetriebe ist in der Literatur bislang kaum hingewiesen worden. Als Einziger erwähnt wohl nur Schönpflug die Kostenstellenrechnungen. Aber auch er nimmt keine scharfe Trennung zwischen der Kostenstellenrechnung und der Abteilungs-Kalkulation vor. In der Praxis haben sich dagegen typische Kostenstellenrechnungen in Verbindung mit der von der Deutschen Bank durch Rummel entwickelten Geschäftssparten-Kalkulation herausgebildet, ohne daß sie allerdings auch hier als solche bezeichnet werden. Diese in der Praxis durchgeführten Kostenstellenrechnungen ähneln durchaus den in den Richtlinien des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit und in den amtlichen Kostenrechnungs-Grundsätzen empfohlenen Kostenstellenrechnungen. Sie sind, wie wir noch sehen werden, von besonderer Bedeutung für die Durchführung von zwischenbetrieblichen Leistungsvergleichen.

Im Gegensatz zu der Abteilungs-Kalkulation wird bei den Kostenstellenrechnungen von vornherein auf die Erfassung der Erträge verzichtet. Die Kostenstellen dienen lediglich der Sammlung und Aufgliederung der Kosten für die Geschäftssparten-Kalkulation und weiter sind sie die Grundlage für die Posten- und für die Konten-Kalkulation (vgl. Abschnitt Ib und c). Bei der Bildung der Kostenstellen läßt man sich in erster Linie von den kalkulatorischen Erfordernissen, nicht aber von der organisatorischen Gliederung des Betriebes leiten. Das Hauptgewicht ist auf einheitliche Arbeitsgebiete, d. h. in sich geschlossene Arbeitsabläufe oder Tätigkeitsbereiche, sowie auf klare Herausstellung des Kalkulationsobjektes und auf leichte Erfaßbarkeit der Kosten zu legen. Die Kostenstellen decken sich zwar in einzelnen Fällen mit den Abteilungen, eine Übereinstimmung von Kostenstelle und Abteilung ist aber keineswegs erforderlich. So werden z. B. in der Geschäftssparten-Kalkulation innerhalb der Geschäftssparte Zahlungs-Verkehr, die beiden Kostenstellen „Vorbereitung" und „Weiterbearbeitung" gebildet. Die „Vorbereitung" umfaßt die Kosten bis zur Verbuchung, die „Weiterbearbeitung" die Kosten der Verbuchung. Die Hauptkostenstelle „Vorbereitung" wird aufgeteilt in a) Kassen-Verkehr, b) Überweisungs-Verkehr, c) Inkasso-Geschäft, d) Diskont-Geschäft, e) Devisen-Geschäft (vgl. Anlage 1). Es werden also die Tätigkeitsbereiche, nicht aber die Abteilungen kostenmäßig erfaßt. Diese Scheidung nach Tätigkeitsbereichen statt nach Abteilungen erleichtert eine eindeutige Erfassung der Kosten und schafft gleichzeitig die Voraussetzungen für eine planvolle und auswertbare Stückkosten-Rechnung.

Auch die in Abschnitt I a 1 erwähnten theoretischen Vorschläge der Kostenerfassung und insbesondere der Verteilung der indirekten Kosten hat die in der Praxis durchgeführte Kostenstellen-Rechnung einer zweckmäßigen und einfachen Lösung zugeführt. Die Gehaltsaufwendungen der für die einzelnen Arbeitsgebiete (Kostenstellen) unmittelbar tätigen Angestellten werden einzeln durch einen besonderen Abrechnungsbogen erfaßt. Sofern Angestellte für mehrere Kostenstellen tätig sind, werden die Gehälter, wie Rummel (a. a. O.) ausführt, auf Grund einer Schätzung der arbeitsmäßigen Inanspruchnahme prozentual auf die in Frage kommenden Stellen verteilt. Die Praxis hat nach Rummel gezeigt, daß etwaige in der ersten Aufteilung enthaltene Irrtümer bereits in der zweiten oder dritten Aufteilung beseitigt werden. Die Kosten der für die einzelnen Arbeitsgebiete indirekt tätigen Angestellten, also insbesondere die Kosten des Personals der Hilfsabteilungen, wie z. B. der Personal-Abteilung, der Revisions-Abteilung, der Expedition, der Registratur usw., werden im Verhältnis des Gehaltsetats der einzelnen Kostenstellen aufgeteilt (vgl. auch Abschnitt Ie). Derselbe Schlüssel wird für die Verteilung der sachlichen Unkosten, der örtlichen vom Ertrag unabhängigen Steuern und der Aufwendungen für Pensions- und Wohlfahrtseinrichtungen angewandt. Die Besitzsteuern werden lediglich dem Kreditgeschäft belastet. Im wesentlichen wird nur ein Teil der Generalunkosten nach einem besonderen Schlüssel verteilt. Daneben werden die Kosten für einzelne Hilfsarbeiten gesondert erfaßt und ausgewiesen (vgl. Anlage 5). Die gewählte einfache Schlüsselungsmethode hat sich in der Praxis als voll ausreichend erwiesen. Fehrmann (a. a. O.) berichtet, daß praktische Versuche, welche bei der Deutschen Bank mit den in Abschnitt Ia 1 erwähnten verschieden-