

**UNTERSUCHUNGEN ÜBER DAS
SPAR-, GIRO- UND KREDITWESEN**

Herausgegeben von Fritz Voigt

Band 7

Der Betriebsvergleich bei Sparkassen

Von

Hans-Günther Bindewalt

und

Dr. Heinrich Kolbeck



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

H. G. BINDEWALT / H. KOLBECK

Der Betriebsvergleich bei Sparkassen

Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen

**Schriften des Instituts für das Spar-, Giro- und Kreditwesen
an der Universität Hamburg**

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. Fritz Voigt

Band 7

Der Betriebsvergleich bei Sparkassen

Von

Hans-Günther Bindewalt

und

Dr. Heinrich Kolbeck



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten

© 1959 Duncker & Humblot, Berlin

Gedruckt 1959 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin SW 61

Printed in Germany

Inhalt

Hans-Günther Bindewalt:

Die Bedeutung des Betriebsvergleichs für die Rationalisierung der Sparkassen 7

Dr. Heinrich Kolbeck:

Die theoretischen Grundlagen des Betriebsvergleichs bei Sparkassen 85

Die Bedeutung des Betriebsvergleichs für die Rationalisierung der Sparkassen

Von Dipl.-Kfm. Hans-Günther Bindewalt

Vorbemerkung

Während meiner einjährigen praktischen Tätigkeit in einer Privatbank, einer Sparkasse und einer Girozentrale habe ich mich auch mit der Frage beschäftigt, welche Möglichkeiten für eine Rationalisierung von Kreditinstituten gegeben sind.

Für die vorliegende Arbeit empfing ich von meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. O. Hintner, in seinen Vorlesungen, Übungen und Seminaren vielseitige Anregungen. Das Vertrauen des Bayerischen Sparkassen- und Giroverbandes, der mir alle benötigten Unterlagen zugänglich machte, ermöglichte eine Behandlung des Themas im vorliegenden Rahmen.

Ich möchte daher an dieser Stelle Herrn Professor Dr. O. Hintner, dem Bayerischen Sparkassen- und Giroverband und auch dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband für die gewährte Unterstützung meinen aufrichtigen Dank sagen. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Dr. F. Voigt, Direktor des Instituts für das Spar-, Giro- und Kreditwesen, für die Aufnahme meiner Arbeit in die von ihm herausgegebene Schriftenreihe.

Hans-Günther Bindewalt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
I. Theoretische Grundlagen des Betriebsvergleichs	12
A. Die allgemeine Vergleichstheorie	12
1. Das Wesen des Vergleichs — 2. Die Vergleichsbestandteile	
B. Das Wesen des Betriebsvergleichs	13
C. Arten des Betriebsvergleichs	14
1. Der einbetriebliche Vergleich — 2. Der zwischenbetriebliche Vergleich — 3. Der Zeitvergleich	
II. Der Betriebsvergleich der Sparkassen	16
A. Die Entstehung und geschichtliche Entwicklung	17
B. Die Aufgaben und Ziele	18
C. Die Störungsfaktoren des Sparkassenvergleichs	19
D. Der organisatorische Rahmen des Vergleichs	20
E. Das Rechnungswesen der Sparkassen	21
1. Die Buchhaltung — 2. Die Kostenrechnung — 3. Die Bewertung und Abschreibung — 4. Die Betriebsstatistik — 5. Zusammenfassung und Würdigung	
F. Die Erhebung des Vergleichsmaterials	27
1. Der Bilanzvergleich — 2. Der Erfolgsvvergleich — 3. Der Personal- und Beschäftigungsvvergleich — 4. Der Vergleich betriebswirtschaftlicher Kennziffern	
G. Die Aufbereitung des Vergleichsmaterials	35
1. Die Vergleichbarkeit der Sparkassen — 2. Die Vergleichsgruppen — 3. Die Verschlüsselung der Sparkassen — 4. Die tabellarische Darstellung	
III. Die Bedeutung des Betriebsvergleichs für die Rationalisierung der Sparkassen	43
A. Der Begriff der Rationalisierung	44
B. Leistungsfaktoren einer Sparkasse	46
C. Die Aussagekraft des zwischenbetrieblichen Vergleichs	47
1. Vergleich der innerbetrieblichen Leistung — 2. Vergleich der Erträge und Aufwendungen — 3. Zusammenfassung — 4. Analyse einer einzelnen Sparkasse	
D. Die Aussagekraft des einbetrieblichen Zeitvergleichs	61
E. Die Aussagekraft des zwischenbetrieblichen Zeitvergleichs	64
1. Die Geschäftsentwicklung — 2. Die Ertragsentwicklung — 3. Die Entwicklung der innerbetrieblichen Leistung	
IV. Ergebnisse der Untersuchung	70
Anlagen	74
Literaturverzeichnis	83

Vorwort

Im Laufe von etwa 30 Jahren hat sich der zwischenbetriebliche Vergleich in Deutschland trotz mehrmaligen Wechsels der Wirtschaftsordnungen durchgesetzt. Er hat eine ständig wachsende Bedeutung nicht zuletzt deshalb gewinnen können, weil er ein Instrument ist, mit dem die Leistungen der sich zu immer größeren Organen zusammenballenden Wirtschaftszellen bei sachgemäßer Anwendung wirksam kontrolliert werden können. Diese vergleichende Kontrolle ermöglicht es, Maßnahmen einzuleiten, die zu einer Leistungsverbesserung auf breiter Basis führen.

Aufgabe dieser Arbeit ist es festzustellen, in welchem Umfange der Betriebsvergleich zuverlässige Aufschlüsse über die wirtschaftlichen Verlustquellen der Sparkassen zu geben vermag. Da der Betriebsvergleich als solcher ein neutrales Instrument ist, dessen Wirksamkeit von der Vergleichbarkeit der Betriebe, der Genauigkeit der Erhebungen und einer fachgerechten Auswertung abhängt, wird es auch Aufgabe dieser Arbeit sein, die Vergleichsunterlagen sowie die Aufbereitung des Vergleichsmaterials kritisch zu betrachten.

Bei dieser kritischen Würdigung werden Wege aufgezeigt werden, die die Aussagekraft des Betriebsvergleichs der Sparkassen zu steigern vermögen und damit auch seine Bedeutung für eine Beseitigung von Verlustquellen (Rationalisierung) erhöhen. Die Grenzen des Sparkassenvergleichs werden sich klar abzeichnen. Sie korrigieren objektiv sowohl zu hohe Erwartungen als auch eine unangebrachte Mißachtung.

I. Theoretische Grundlagen des Betriebsvergleichs

Der Betriebsvergleich ist ein junger Zweig des betrieblichen Rechnungswesens. Seine Entstehung, sein Wert, seine Grundlagen, Grenzen und Möglichkeiten sind von verschiedenen — oft sehr speziellen — Gesichtspunkten aus in mehr als 300 Veröffentlichungen diskutiert worden. Da jedoch selbst in den wenigen Standardwerken eine einheitliche Terminologie nicht anzutreffen ist, sollen zunächst die für die Behandlung des Themas erforderlichen theoretischen Begriffe abgegrenzt werden.

Es kann jedoch nicht Aufgabe dieser Arbeit sein, einen auch nur andeutungsweise vollständigen Überblick über die Vielzahl der theoretischen Betrachtungsweisen zu geben, noch die Entwicklung des Betriebsvergleiches breit darzustellen. Hierzu sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur¹ und auf die zahlreichen Spezialarbeiten besonders auf dem Gebiete der Industrie verwiesen.

A. Die allgemeine Vergleichstheorie

Der Mensch ist bestrebt, seine wirtschaftliche Tätigkeit nach dem „ökonomischen Prinzip“ zu gestalten. Ständiges Werten, Messen und Vergleichen soll ihm Aufschluß geben, ob er rationell gewirtschaftet hat oder wirtschaftet. Auf Grund der so gewonnenen Erkenntnisse versucht er, seine Leistung ständig zu verbessern.

Der größte Teil aller wirtschaftlichen Vergleichstätigkeit ist auch heute noch unsystematisch, z. B. versucht der Kaufmann aus dem Schaufensterangebot der Konkurrenz Rückschlüsse auf deren Leistungsfähigkeit zu ziehen, oder er fragt zu diesem Zweck die Kundschaft aus. Mit dem Beginn der Industrialisierung entwickelte sich sehr bald eine systematische Vergleichstätigkeit, deren Kennzeichen es ist, daß sie nach bestimmten Methoden erfolgt und auf bestimmte Zwecke gerichtet

¹ *Bredt, O.*, „Betriebsuntersuchung“, Berlin 1931.

Hauck, W. Chr., „Der Betriebsvergleich“, Bühl-Baden 1933.

Henzel, Fr., „Der Betriebsvergleich“ in „Die Handelshochschule“, Wiesbaden 1949.

Keller, M. L., „Der Betriebsvergleich“, St. Gallen 1938.

Kraft, W., „Erfolgskontrolle mittels Betriebsvergleich“, Dissertation Nürnberg 1933.

Lehrer, K., „Bilanzvergleich“, Frankfurt 1935, Dissertation.

Schnettler, A., „Der Betriebsvergleich“, Stuttgart 1951.

Schott, G., „Grundlagen des Betriebsvergleichs“, Frankfurt 1950.

Viel, J., „Betriebsanalyse“, Zürich 1949/50.

ist. Da Betriebe gewöhnlich im Mittelpunkt solcher planmäßiger Vergleichstätigkeit stehen, spricht man auch von einer „Vergleichstätigkeit in den Betrieben“².

1. Das Wesen des Vergleichs

„Das Wesen des Vergleichs besteht darin, durch ein Nebeneinanderstellen oder ein Gegenüberstellen von Gegenständen (Erkenntnisobjekten), Zuständen oder Bewegungen, Gleichheiten oder Unterschiede dieser Zustände oder Bewegungen zu erkennen und für die Gleichheiten oder Unterschiede einen entsprechenden Ausdruck (Vergleichsaussage) zu finden“³.

2. Die Vergleichsbestandteile

Zu einem Vergleich gehören die folgenden Bestandteile:

a) Mindestens zwei Vergleichsobjekte. Alle Objekte menschlichen Denkens und Erkennens können — soweit sie vergleichbar sind — Vergleichsobjekte sein. Vorwiegend sind es Zustände (Zeitpunktgrößen) oder Bewegungen (Zeitraumgrößen).

b) Ein Vergleichssubjekt. Es nimmt den Vergleich vor. Vergleichssubjekt kann eine Person sein, oder es können Personengruppen (Institutionen) Vergleiche vornehmen.

c) Ein Vergleichszweck, den das Vergleichssubjekt setzt. Nach dem Vergleichszweck nimmt das Vergleichssubjekt die Auswahl der Erkenntnisobjekte für den Vergleich vor.

d) Ein Vergleichsmaßstab. An ihm werden die Vergleichsobjekte gemessen. Als Vergleichsmaßstab dienen vorwiegend wirtschaftliche Größen, z. B. Umsatz in Mengeneinheiten, Wert in Geldeinheiten, Rentabilität⁴.

Nachdem hiermit Ursprung, Wesen und Bestandteile eines Vergleichs dargestellt wurden, soll im folgenden eine spezielle Form des Vergleichs, der Betriebsvergleich, behandelt werden.

B. Das Wesen des Betriebsvergleichs

Der Betriebsvergleich ist ein Teilgebiet vergleichender Statistik⁵. Er ist ein junger Sproß des betrieblichen Rechnungswesens, mit dessen übrigen Teilen er eng verbunden ist. Er vergleicht Betriebszahlen, die z. B. aus Buchhaltung, Betriebsstatistik und Selbstkostenrechnung gewonnen werden. Als Ergebnis liefert er Unterlagen für die Planung⁶. Die verschiedenen Einzelziele, die ein Betriebsvergleich haben kann, können alle einem Hauptziel untergeordnet werden: Der Betriebsver-

² Schnettler, A., a. a. O., S. 1.

³ Hauck, W. Chr., a. a. O., S. 61.

⁴ Vgl. Schnettler, A., a. a. O., S. 2 f.

⁵ Rummel, K., „Die Möglichkeiten des Betriebsvergleichs“ in Zeitschrift f. handelswissenschaftliche Forschung, 1938, S. 177.

⁶ Vgl. Lehmann, B., „Planung und Betriebsvergleich“ in Greifzu, „Das neuzeitliche Rechnungswesen“, Berlin.