

Dr. Heinrich Lindenmann

GRUNDLAGEN DER KOSTEN UND ERLÖSRECHNUNG IM BANKBETRIEB

27e uitgave in de serie Bankwirtschaftliche Forschungen onder eindredactie van het Institut für Schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich en het Institut für Bankwirtschaft an der Hochschule St. Gallen, Verlag Haupt Bern und Stuttgart 1975

door J. A. de Boer R.A.

In het voorwoord wordt opgemerkt, dat het door voeren van verbijzondering van de bedrijfskosten over kostenplaatsen geen grote problemen oplevert. De daarbij voorkomende problemen verschillen niet van die in andere bedrijfstakken. Het nut hier van vooral met betrekking tot de budgettering wordt door iedereen wel erkend. De realisering van de verdere trappen in het rekeningstelsel, vooral de berekening van de resultaten voor de verschillende onderdelen van het bankgebeuren, is hoofdzakelijk in Europa meer omstreden. Tot welke resultaten men komt voor de verschillende bankonderdelen hangt in sterke mate af van de gebruikte berekeningsmethoden, in het bijzonder van de verrekening van rentekosten en opbrengsten.

Het eerste deel (Inleiding) bevat de behandeling van een aantal begrippen met betrekking tot winst en verlies. Naast de (gepubliceerde) winst- en verliesrekening is een Kosten- en Erlösrechnung nodig, welk begrip synoniem gesteld kan worden met analytische resultatenrekening, zij het dat het begrip Kosten und Erlösrechnung zowel de periode-resultaten als de kalkulaties zelf omvat. Daarbij valt het op, dat bij het onderscheid maken tussen uitgaven en kosten de kosten niet worden gezien als de noodzakelijk te maken offers doch als „de van bedrijfsvreemde en buitengewone uitgaven en opbrengsten gezuiverde, op een bepaalde periode betrekking hebbende uitgaven, waaraan bepaalde toevoegingen (b.v. rente over het eigen vermogen) die nen te geschieden“. De behandeling gaat niet verder dan de verslaglegging ten aanzien van kosten en opbrengsten uit het verleden. De budgettering wordt er derhalve niet bij betrokken.

De behandeling van de winst- en verliesrekening strekt zich niet uit tot alle activiteiten van het gehele bankconcern, doch wordt beperkt tot het bankondernemen van de moedermaatschappij m.u.v. die deelnemingen, welke als een echte financiële onderneming zijn aan te merken.

De Kosten und Erlösrechnung kan bij banken gericht zijn op drie groepen van doeleinden:

1. resultaatbewaking
2. omzetbewaking

3. efficiencybewaking (praktisch alleen t.a.v. de bedrijfskosten).

De opbouw van een Kosten und Erlösrechnungssystem wordt in hoge mate bepaald door het gekozen doel. Het systeem moet echter wel aan andere doeleinden aanpasbaar zijn.

De schrijver volgt hier de gedachtengang, ontwikkeld door Stefan Kaminsky in zijn boek „Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute“ (1955): De door de bank geleverde prestaties bestaan meestal onscheidbaar uit een waarde-prestatie (waaraan gekoppeld kunnen worden de rentekosten) en een technische prestatie (waaraan gekoppeld kunnen worden de bedrijfskosten).

Vervolgens wordt een opsomming gegeven van de activiteiten (34 in getal) van de Zwitserse algemene banken.

In het tweede deel (Kosten en Opbrengstensoorten en hun Behandeling) maakt de schrijver in het begin de enigszins oppervlakte opmerking, dat hij de resultaten op rentekosten en bedrijfskosten moeilijk te scheiden vindt, omdat in de bedrijfskosten ook de rente over het eigen vermogen wordt opgenomen. Hij maakt vervolgens n.m.m. werkelijk een fout, als hij de stelling poneert, dat het niet zinvol is om onderscheid te maken tussen de opbrengsten welke verkregen worden wegens gemaakte rentekosten en de opbrengsten wegens gemaakte bedrijfskosten. Om zijn stelling meer kracht bij te zetten vermeldt hij dan nog, dat onlangs (30.1.1973) de banken in het kanton Zürich de debetrente hadden verhoogd wegens de gestegen personeelskosten! Hier wordt er aan voorbij gegaan, dat de debetrente (de opbrengst) bestaat uit een vergoeding voor gemaakte bedrijfs- en rentekosten plus een winstopslag en als zodanig is een splitsing in de opbrengst inderdaad niet zinvol. Op deze wijze blokkeert de schrijver echter n.m.m. wel het inzicht, dat voor het uitvoeren van betalingsopdrachten waaraan alleen bedrijfskosten ten grondslag liggen, het berekenen van een afzonderlijke, adequate vergoeding op zijn plaats zou zijn.

Het risico wordt onderscheiden in het algemene ondernemersrisico en identificeerbare risico's. Het eerste is geen bestanddeel van de kosten. Voorts is onderscheid nodig tussen de vorming van voorzieningen en het opbouwen van (stille) reserves.

Het aanhouden van liquiditeiten wordt niet gezien als een kostenpost doch als vermindering van de opbrengst, hetgeen een nogal vage indruk maakt.

Het decimale rekeningstelsel van de Schweizerische Kreditanstalt, waarbij acht rubrieken worden gebruikt, wordt gegeven. Het biedt niet zoveel nieuws en het geeft geen mogelijkheden tot systematische aanpak van de kosten, kostenplaatsen, kostendragers, opbrengsten en analytische resultatenrekening.

Deel drie geeft de mogelijkheden aan tot het onderkennen van onderdelen van het bankgebeuren, waarvan het resultaat kan worden berekend. Deze onderdelen zou men als volgt kunnen splitsen:

- a) georiënteerd naar gelijksoortige handelingen
- b) georiënteerd naar gelijksoortige objecten (bedrijfsonderdelen, plaatselijke kantoren en (groepen) cliënten).

De schrijver ziet a) alleen van belang voor de bewaking van de bedrijfskosten en niet voor het volgen van de resultaten. Hij vergeet daarbij, dat door middel van verbijzondering van de kosten via laatste kostenplaatsen naar kostendragers analyse van de resultaten mogelijk is. De bedrijfsonderdelen, genoemd onder b), lijken hier enigszins op, doch de schrijver wil hier niet verder gaan dan groepen van activiteiten vanwege de economische verbondenheid van de hieraan ten grondslag liggende kosten. Hij behoudt zich tevens de vrijheid voor de resultaten aan het actieve of het passieve bankbedrijf toe te rekenen, hetgeen n.m.m. geen aanbeveling verdient.

In deel vier (Verrekening van de kosten van vermogensverwerving en de opbrengsten uit financiering) gaat de schrijver er van uit, dat er in het algemeen geen eenduidige causale band is te onderkennen tussen bepaalde soorten toevertrouwde middelen en bepaalde uitzettingen. De oplossing van dit toerekeningsprobleem zal zo goed mogelijk bij benadering moeten geschieden. De rente over het eigen vermogen is in het geheel te betrekken, doch op de eerste plaats is deze op te nemen in de kosten voor onroerend goed, inventaris, deelnemingen e.d.

Vervolgens wordt een zeer uitvoerige uiteenzetting gegeven van de bekende methoden van toerekening van de rentekosten en de rente-opbrengsten volgens de poolmethode, de gedetailleerde conversiemethode (rekening houdend met gelijke mate van liquiditeit in uitzettingen en toevertrouwde middelen) en de rendementsberekening in twee fasen met enige varianten op deze methoden. In mijn artikel „De Kostprijsberekening bij Banken (I)” in het MAB van november 1973 heb ik van deze methoden van toerekening reeds een korte samenvatting en beoordeling gegeven. De schrijver gaat nog verder door de genoemde toerekeningsmethoden toe te passen in de door hem onderscheiden onderdelen van het bankgebeuren: de bedrijfsonderdelen, plaatselijke kantoren en (groepen) cliënten, daarbij snel tot de conclusie komend dat alleen de poolmethode en de gedetailleerde conversiemethode in deze verdere toepassingen nog maar bruikbaar zijn met de opmerking nog dat de gedetailleerde conversiemethode een zeer bewerkelijke en daardoor kostbare berekeningsmethode is.

In deel 5 worden provisie en overige vergoedin-

gen, risikokosten en bedrijfskosten kort behandeld. Bij de verbijzondering van de bedrijfskosten wordt geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen kostenplaatsen en kostendragers, hetgeen tot gevolg heeft, dat er nauwelijks verantwoordelijkheden voor de gemaakte kosten gelegd kunnen worden.

Deel 6 gaat tenslotte over de vraag, welke waarde de gegeven analyse van de resultaten naar de onderdelen van het bankgebeuren heeft.

Bij de bedrijfsonderdelen komen de resultaten van de bankdiensten niet zijnde vermogensverkrijging of -verstrekking zo duidelijk naar voren, dat hierop prijsvaststellingen gebaseerd kunnen worden. Bij een vergaande uitsplitsing van de bankdiensten in de sfeer van vermogensverkrijging en -verstrekking wijzen de uitkomsten bij toepassing van de in deel vier genoemde methoden van rentekosten en opbrengsten wel in dezelfde richting, doch er zijn zodanige verschillen, dat ze niet geschikt zijn om als basis te dienen voor het nemen van maatregelen (b.v. inkrimping, uitbreiding). Informatie omtrent de ontwikkeling van deze bankdiensten in de tijd kan er wel aan ontleend worden. Naarmate men minder tot uitsplitsing overgaat, worden de uitkomsten betrouwbaarder doch van de andere kant voor praktisch gebruik minder nuttig.

Analyse van de resultaten naar (grote) plaatselijke kantoren vindt meestal plaats door per kantoor een Kosten- en Erlösrechnung op te stellen, waarin uiteraard renten en kosten van het hoofdkantoor opgenomen moeten worden.

Analyse van de resultaten naar cliënten roept veel vraagtekens op en is een dermate bewerkelijke zaak, dat dit slechts voor de meest interessante rekeningen zal geschieden. Voorzover de bank zowel een vordering op als een schuld aan de desbetreffende cliënt heeft, dient niet tot saldering te worden overgegaan.

Temidden van de overvloedige Duitstalige literatuur over bepaalde gespecialiseerde diensten en facetten van het bankbedrijf doet het boek van Lindenmann weldadig aan door een zij het toch wel beknopte behandeling van kosten en opbrengsten van het bankbedrijf in zijn geheel te geven. Op een duidelijke en objectieve wijze worden de in Zwitserland, Duitsland en de V.S. bekende theorieën over het analyseren van de resultaten bij banken uiteengezet. Deze uiteenzetting van de behandelde onderwerpen omvat soms ook een aantal eenvoudige administratieve procedures waaraan insiders wellicht zouden voorbijgaan, hetgeen echter voor de niet in het bankbedrijf ingewijde lezer een voordeel is.

De schrijver geeft zijn eigen mening over de door hem behandelde theorieën, maar echte nieuwe gezichtspunten komen er niet naar voren.

Prof. dr. H. J. van der Schroeff (†) en
Drs. H. J. van der Schroeff Jr.

ORGANISATIE EN BEDRIJFSLEIDING

derde, nieuw bewerkte druk. Kosmos Amsterdam
Antwerpen 1976.
237 bladz. Prijs f 27,50.

door Drs. P. A. C. J. M. van Oppen

Blijkens het voorwoord was bij het overlijden van Prof. van der Schroeff in april 1974 de gezamenlijke voorbereiding van deze derde druk reeds een eindweegs gevorderd. De tweede auteur heeft zich daarna ertoe gezet de herziening te voltooien. Uitgangspunt hierbij was: „met behoud van het specifieke karakter en de structuur van het boek, een vrij ingrijpende aanpassing van de tekst aan de huidige inzichten” (Voorbericht blz. 5). Gesteld wordt dat de wijzigingen te talrijk zijn om met name te noemen.

In de eerste druk (1967) werd de lezer medegedeeld dat dit werk gezien zou moeten worden als een variatie op het meer omvangrijke „Leiding en organisatie van het bedrijf” (1961). In beknopte vorm zou men „de hoofdlijnen van de stof” terugvinden waarbij, rekening houdend met een andere lezerskring, het zwaartepunt in de behandeling verschoven werd van vraagstukken van de leiding naar vraagstukken van de organisatie.

Uw recensent kon bij kennisname van deze herziene druk een gevoel van onbehagen niet onderdrukken. Althans gedeeltelijk schrijf ik dit toe aan de gekozen opzet die in feite gebaseerd is op inzichten uit de aanvang der zestiger jaren. Het mag geen verwondering wekken wanneer deze keuze duidelijk gedateerd blijkt te zijn. Zeker niet wanneer men zich realiseert dat de ontwikkeling sedertdien in hoofdzaak betrekking heeft gehad op concepties voor de benadering van organisatievraagstukken in brede zin. Men denke bijvoorbeeld aan de proces- resp. systeembenadering. Dit onderkende kan het niet anders dan dat een poging een gedateerde opzet aan te passen aan de huidige inzichten op haast onoverkomelijke problemen stuit.

Het gesignaleerde gevoel van onbehagen wordt echter versterkt wanneer we kijken naar wat Van der Schroeff Jr. noemt de „aanpassing aan de huidige inzichten”. We bespeuren dan een scala van uitspraken die wij niet tot de onze zouden durven maken. Ten einde binnen het bestek van een recensie te blijven hebben we een handvol onvolkomendheden uit het ruimschoots aanwezige materiaal geselecteerd.

blz. 40. „... verantwoordelijkheid is niet het beginpunt, maar het sluitstuk van de delegatie. Voorop moet gesteld de toewijzing van de taak...”. Een keuze die onmogelijk in abstracto gemaakt kan worden. Delegatie betekent overdracht van taak, bevoegdheid, verantwoordelijkheid. In welke volgorde men

deze drie op elkaar gaat afstemmen zal van geval tot geval bekeken moeten worden. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan „management by objectives”!

blz. 56. „Ten aanzien van de steekproeven hebben zich technieken ontwikkeld (waaronder de mathematische steekproeven) ... Bij deze steekproeven wordt zowel een doelmatige keuze gedaan omtrent het stadium van de uitvoering, ... als het aantal steekproeven dat ter beoordeling daarvan zal moeten worden opgenomen. Van belang zal het zijn om de waarneming te concentreren op de uitzondering op de regel...”. Elementaire eis bij mathematische steekproeven is echter dat men de waarnemingen (en niet steekproeven!) „at random” verricht en niet concentreert op bepaalde afwijkingen. Dit uitgezonderd het zelden voorkomende geval dat men de afwijkingen op een bepaalde regel als massa kan en mag hanteren.

blz. 110. „De systeembenadering heeft de verdienste de verantwoordelijkheid voor de prestatie te scheppen door middel van de meetbaarheid van individuele operatie-systemen. Zij creëert een betere regeling van ... de mens. Dit geschiedt omdat de systeemconceptie de verantwoordelijkheden en de resultaten van de mens identificeert”. Kan een benadering verantwoordelijkheid scheppen en deze vervolgens identificeren met de resultaten? De systeembenadering blijft op deze wijze een verbazingwekkend fenomeen!

blz. 173. „In de laatste tijd treedt in het bedrijfsbeleid meer en meer de continuïteitsgedachte naar voren ...” (sic!).

blz. 219. Hier komt de bazenfunctie aan de orde. In navolging van Taylor wordt onder bazenprobleem verstaan de moeilijkheid dat deze functionaliteiten een té breed scala van activiteiten moeten kunnen uitvoeren. De auteurs verzuimen te vermelden dat de gangbare literatuur met het bazenprobleem doelt op het rolconflict dat ontstaat doordat bazen, of meer algemeen het middenkader, enerzijds leidinggevend en anderzijds ondergeschikten zijn met als taak het aan elkaar breien van uiteenlopende eisen en wensen van meerderen en minderen.

Ter beoordeling van de pretentie „aanpassing aan huidige inzichten” bekijken wij ook hoofdstuk 11 „Leiders in verleden en heden en hun methoden van leidinggeven” en hoofdstuk 13 „Eisen voor het leiderschap en kadervorming”. Welnu, de hoofdstukken beslaan elf bedrukte pagina's, voor een overzicht van een dergelijk actuele materie wel erg weinig. Maar hoe dit ook zij, problematischer is de inhoud van deze elf pagina's. De auteurs beginnen met op te merken: „In de laatste tientallen jaren is in de sociale wetenschappen veel studie gemaakt van de verschillende leiderstypen en leidersystemen in de loop van de tijden ... Hoewel wij de betreffende problematiek aan genoemde wetenschappen moe-

ten overlaten, willen wij toch in dit boek enkele beschouwingen over dit onderwerp opnemen" (blz. 147). Om vervolgens een betoog te houden, stoe- lende op soms verouderde publikaties hetzij op werk uit de hoek van het populaire managementboek. Met als gevolg dat de stand van zaken in de weten- schap op geen enkele manier recht wordt gedaan!

En wat te denken van het volgende. Van der Schroeff jr. schrijft in het „Voorbericht bij de derde druk", gedateerd herfst 1975: „De literatuurlijst ten- slotte werd herzien en zo goed mogelijk up to date gebracht". Nadere bestudering van deze lijst leert ons dat er zegge en schrijve vijf titels zijn opgeno- men waarvan de oorspronkelijke datum van ver- schijnen na 1969 gelegen is!

Het boek draagt op zijn omslag niet geringe pre-

tenties. „... het zal opnieuw goede diensten kunnen bewijzen bij het onderwijs. . . het behoort in feite tot de verplichte lectuur van allen die op enigerlei wijze bij de leiding van welke organisatie dan ook betrok- ken zijn of zullen worden". Helaas moeten wij con- cluderen het hiermede volstrekt oneens te zijn.

Het overlijden van Prof. van der Schroeff beteken- de het heengaan van een zeer vooraanstaand weten- schapsman, auteur en docent op het gebied der be- drijfseconomie. Doch ook **(zijn)** werk gaat gebukt onder de tand des tijds hetgeen uit de opzet van dit boek blijkt. Wordt deze opzet vervolgens op onzorg- vuldige wijze ingevuld en beladen met hoge preten- ties dan rest een weinig acceptabel geheel.

Zijn nagedachtenis wordt bepaald niet gediend met een uitgave als de onderhavige.