

PLUTUS-BRIEFE

ZUR FORTBILDUNG VON BANKBEAMTEN

HERAUSGEGEBEN VON GEORG BERNHARD UND BRUNO BUCHWALD

BRIEF 9
8. JAHRGANG

Sparkassenbetriebsorganisation

STUTTGART
SEPTEMBER 1931

Einleitung.

Mit dem vorliegenden Heft wollen wir die Besprechung akuter Krisenprobleme des Bankgewerbes, der unser letzter Plutus-Brief über „Bankenkrise“ gewidmet war, wieder unterbrechen und zu unserer laufenden Arbeit, der Behandlung banktechnischer Einzelfragen, zurückkehren. Eine Erörterung von Problemen des Sparkassenwesens, auf das wir in der letzten Zeit recht selten eingehen konnten, lag hier um so näher, als gerade jetzt die große Verbandsorganisation dieses wichtigen Zweiges der deutschen Kreditwirtschaft auf eine erfolgreiche Tätigkeit von 50 Jahren zurückblicken kann: am 28. September 1881 ist durch eine konstituierende Versammlung in Hagen der erste Sparkassenverband in Deutschland, der „Verband der Sparkassen in Rheinland und Westfalen“, gegründet worden, der die Keimzelle einer umfassenden Organisation des deutschen Sparkassengewerbes bilden sollte. Schon nach wenigen Jahren, am 6. Dezember 1884, wurde durch eine neue konstituierende Versammlung der Deutsche Sparkassenverband geschaffen, der schließlich — am Ende einer Entwicklung von fast 40 Jahren — am 15. März 1924 mit der jüngeren Spitzenorganisation des kommunalen Giroverbandes, dem Deutschen Zentral-Giroverband und dem Verbands der kommunalen Banken zum einheitlichen Deutschen Sparkassen- und Giroverband zusammengeschlossen wurde.

Es wird an dieser Stelle nicht nötig sein, die interessante Entwicklung der Sparkassenorganisationen im einzelnen zu verfolgen, nachdem in anderem Zusammenhang — im Plutus-Brief vom Juni 1925 über „Sparkassen, Girozentralen, Stadt- und Kommunalbanken“ — bereits die wichtigsten Fragen des Sparkassen-Verbandswesens geschildert worden sind. Wohl aber soll diesmal die

betriebstechnische Seite des Sparkassenwesens ausführlicher behandelt werden, als es damals im Rahmen eines allgemeinen Heftes möglich war. Im besonderen soll es Zweck des neuen Briefes sein, die — nicht zuletzt dank der Tätigkeit dieser zentralen Verbände — allen Sparkassen im wesentlichen gemeinsame Art der Betriebsorganisation zu besprechen.

Die

Gliederung

des gesamten Stoffes soll hierbei in der Weise erfolgen, daß ein Aufsatz allgemeinerer Art zunächst *Wesen und Bedeutung der Sparkassen-Betriebsorganisation* darlegt.

Ein weiterer Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die zum Teil ja in ihrer *Größe* außerordentlich differierenden Sparkassen betrieblich auf einen Nenner gebracht werden können, d. h. also, in welchem Ausmaße die Betriebsgröße auf Organisation und Finanzgebarung der Institute von Einfluß ist.

Die für den Sparkassenbetrieb besonders wichtige Frage, wie die *Abwicklung des Sparverkehrs* erfolgt, wird dann in einem weiteren Artikel behandelt, der vor allem auch die Grundsätze moderner Sparkassen-Betriebsorganisation erörtern soll.

Ebenso sollen die Probleme der *Sparkassen-Betriebsstatistik*, die im Rahmen moderner Organisationsgrundsätze auch hier eine wichtige Rolle spielt, in einem Spezialaufsatz behandelt werden.

An diese Artikel reiht sich schließlich die Erörterung der Fragen, die sich auch für die *Sparkassen-Betriebsorganisation in der gegenwärtigen Zahlungskrise* ergeben haben, wobei als wichtigste Konsequenz der letzten Entwicklung das Problem einer Verbesserung der Liquidität im Vordergrund stehen wird.

Wesen und Bedeutung der Sparkassenbetriebsorganisation.

Die Betriebsorganisation der Kreditinstitute wird erheblich durch Art und Umfang des Geschäftskreises beeinflusst; es ergeben sich daher wesentliche Unterschiede z. B. zwischen der Organisation einer Kreditbank und eines Grundkreditinstituts, einer Notenbank und einer Sparkasse. Wenn im folgenden die betriebsorganisatorischen Besonderheiten der Sparkassen behandelt werden sollen, dann bedarf es zunächst einer kurzen Umrißung des Geschäftskreises, ehe auf die verschiedenen Einflüsse eingegangen werden kann, die von Bedeutung für die betriebliche Gestaltung der Sparkassen gewesen sind.

Zunächst ist festzustellen, daß sich die Sparkassen im

Passivgeschäft

wesentlich von den Kreditbanken unterscheiden; denn die ihnen anvertrauten Kapitalien bleiben zum größten Teile längere Zeit hindurch in ihrer Verwaltung. Während die Sparkassen sich im Passivgeschäft früher auf die Annahme von Spareinlagen beschränkten, sind sie seit 1909 — besonders aber nach der Stabilisierung — dazu übergegangen, kurzfristige Einlagen im Giro- und Kontokorrentverkehr entgegenzunehmen. Bei den 1400 preußischen Sparkassen waren z. B. Ende 1929 rund $9\frac{1}{4}$ Millionen Spar- und etwas über 1 Million Giro- und Kontokorrentkonten vorhanden; die Spareinlagen beliefen sich damals auf $5\frac{3}{4}$ Milliarden RM, die Giroeinlagen auf $3\frac{1}{4}$ Milliarden RM. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen den Sparkassen und den Banken bzw. den Kreditgenossenschaften, die sich einen größeren Teil ihrer Mittel ebenfalls im Spargeschäft verschaffen, besteht darin, daß die Sparkassen sich auf die Anlegung der erhaltenen Kundengelder beschränken, während die Banken und besonders die landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften daneben mit Beträgen arbeiten, die aus dem Nostro- oder dem Loro-Geschäft mit anderen Kreditinstituten stammen; bei den Sparkassen machen die Schulden an die Girozentralen und an andere Kreditanstalten nur etwa 2% ihrer Bilanzsumme aus. *Den Banken gegenüber besteht schließlich noch insofern ein Unterschied, als die Sparkassen an der Heranziehung ausländischer Darlehen von dortigen Banken oder Großkapitalisten nicht beteiligt sind, während derartige Gelder bei den Banken ja bisher einen wesentlichen Teil des von ihnen verwalteten Kapitals ausmachten.*

Im

Aktivgeschäft

der Sparkassen sind auch heute noch die drei Anlagearten vorherrschend, die von ihnen vor der

Aufnahme des Giroverkehrs gewählt wurden: Hypothekendarlehen, Kommundarlehen und Wertpapieranlage. Ende 1930 waren etwa drei Fünftel der Bilanzsumme oder rund 80% der Spareinlagen bei den deutschen Sparkassen in dieser Weise angelegt. Im Hypothekar- und Kommundarlehnsgeschäft treffen sich die Sparkassen mit den öffentlichen und privaten Grundkreditanstalten, während sie in der Wertpapieranlage eine Sonderstellung aufweisen, da es wenigstens in der deutschen Kreditorganisation nicht üblich ist, ein Achtel der Mittel in festverzinslichen sicheren Wertpapieren anzulegen, dagegen findet sich allerdings bei den englischen Großbanken z. B. eine Wertpapieranlage in fast genau gleichem Verhältnis zur Bilanzsumme wie bei den deutschen Sparkassen. — Daneben hat sich bei den Sparkassen gegenüber der Vorkriegszeit eine gewisse Wandlung der Anlagepolitik vollzogen. Einmal ist die Liquiditätsvorsorge schon mit Rücksicht auf das kurzfristige Fremdkapital verstärkt worden, die Sparkassen halten etwa ein Zehntel ihrer Bilanzsumme als Bankguthaben hauptsächlich bei der zuständigen Girozentrale. Sodann haben die Sparkassen die Pflege des kurzfristigen Ausleihegeschäftes, das um die Mitte des vorigen Jahrhunderts bereits einmal anteilmäßig eine ähnliche Rolle spielte wie heute, wieder stärker aufgenommen; allerdings kleidet es sich heute vorwiegend in die Form des Kontokorrentgeschäftes, während damals diejenige des festen Darlehns vorherrschte. Auf diesem Gebiet begegnen sich somit die Sparkassen stärker als in der letzten Zeit vor dem Kriege mit den Banken und Kreditgenossenschaften.

Wenn man die deutschen Sparkassen auf ihre Betriebsorganisation hin betrachtet, dann zeigt sich sofort, daß von einer Einheitlichkeit dieser Betriebsorganisation keine Rede sein kann, denn unter den etwa 2500 Sparkassen lassen sich

sehr verschiedene Typen

feststellen. Auf der einen Seite steht die Großstadtparkasse mit einer großen Anzahl von Zweig- und Annahmestellen, auf der anderen Seite die Sparkasse der kleinen Landgemeinde. Wiederum anders liegen die Verhältnisse bei der Kreis- oder gar Provinzialsparkasse, bei der die Größe des Arbeitsgebietes zu einer starken Zentralisierung des Betriebes zwingt. In den einzelnen deutschen Ländern ist die Entwicklung zum Teil sehr voneinander abweichend erfolgt. In Preußen stehen den ungefähr 700 Stadtparkassen etwas über 400 Kreissparkassen und 230 Gemeindeparkassen gegenüber, außerdem sind einige Bezirks- oder Provinzialsparkassen vorhanden. Innerhalb Preußens liegen die Ver-

hältnisse von Provinz zu Provinz sehr verschieden, dies zeigt sich deutlich, wenn man etwa eine industrielle und eine agrarische Provinz miteinander vergleicht. — In Bayern hat ebenfalls eine Teilung in Gemeinde- und Bezirkssparkassen stattgefunden. Für Württemberg sind vorherrschend die Oberamtssparkassen mit einem weit ausgebauten System von Annahmestellen. Der sächsische Sparkassentyp wird repräsentiert durch die mittlere und kleine Gemeindeparkasse.

Wenn so zunächst eine Reihe von Grundtypen festgestellt werden konnte, die betriebsorganisatorisch voneinander abweichen, so kommt noch hinzu, daß bei den Grundtypen nun noch weiter danach unterschieden werden muß, welchen Geschäftsumfang sie zu bewältigen haben. Es ergibt sich danach eine Gliederung in Groß-, Mittel- und Kleinsparkassen. Als Maßstab wird dabei gewöhnlich die Größe des verwalteten Kapitals benutzt. Einige Zahlen aus der amtlichen Statistik für 1929 mögen eine ungefähre Anschauung von den Größenordnungen der Sparkassen geben. Die Sparkasse der Stadt Berlin wies eine Bilanzsumme von etwa 430 Mill. RM auf, während auf die übrigen Stadtparkassen im Durchschnitt ein Betrag von etwa $5\frac{1}{2}$ Mill. RM entfiel, bei den Kreissparkassen lag der durchschnittliche Betrag in der Gegend von etwa 6 Mill. RM, bei den Gemeindeparkassen von $1\frac{1}{3}$ Mill. RM. Innerhalb der Typen ergeben sich je nach der Größenklasse, der die einzelne Sparkasse angehört, Bilanzsummen, die zwischen dem mehrfachen der angegebenen Durchschnittsziffern und einigen Hunderttausend RM schwanken. Ähnliche Verhältnisse zeigen auch z. B. die 61 württembergischen Oberamtssparkassen, deren Kundeneinlagen (Spar- + Girokonten) Beträge zwischen 1 Mill. und 16 Mill. RM aufweisen bei einer Durchschnittseinlage von etwa $4\frac{1}{2}$ Mill. RM. Knapp zwei Drittel der Oberamtssparkassen besaßen Kundeneinlagen, die sich zwischen $2\frac{1}{4}$ und $6\frac{3}{4}$ Mill. RM bewegten, d. h. in einem Abstand von höchstens 50% des Durchschnitts lagen.

Als weiterer Maßstab für die Betriebsgröße ist die durch die vorhandene Angestelltenzahl angedeutete Arbeitsmenge heranzuziehen, obwohl durch die bisher in sehr verschiedenem Ausmaß erfolgte Verwendung von Büromaschinen die Eindeutigkeit dieses Maßstabes gelitten hat. Eine allgemeine Erhebung über die Personalbesetzung der einzelnen Kassen besteht noch nicht, doch läßt sich auf Grund vorhandener, aber nicht veröffentlichter Unterlagen über die preußischen Stadt- und Landkreissparkassen sagen, daß für mittelgroße Sparkassen (Bilanzsumme zwischen 5 und 10 Mill. RM) bei den städtischen Kassen zwischen 16 und 26 Personen, bei den Kreissparkassen zwischen 18 und 32 Personen erforderlich waren.

In ihrer betriebsorganisatorischen Gestaltung ist die deutsche Sparkasse wesentlich dadurch beeinflusst worden, daß sie in der Regel kein selbständiges Gebilde darstellt, sondern in eine Kommunalverwaltung eingegliedert ist. Dies hatte zunächst zur Folge, daß die Geschäfte der Sparkassen anfangs häufig von Kommunalbeamten nebenher mit erledigt wurden. In der Frühzeit der Sparkassenentwicklung war es beinahe stets üblich, daß die Schalter der

Sparkassen nur einige Stunden in der Woche geöffnet waren, besonders, wenn etwa die Mitglieder des Sparkassenvorstandes während der Kassenstunden zur Leistung der Unterschriften anwesend sein mußten. Die Unterbringung der Sparkasse erfolgte gewöhnlich in den Verwaltungsräumen des Gewährverbandes und ließ oft, wie man aus den Jubiläumsschriften vieler Sparkassen ersehen kann, nach Art und Einrichtung der Räume sehr zu wünschen übrig. Trotzdem — und obwohl die Kunden vielfach „abgefertigt“ und nicht „bedient“ wurden — haben die Sparkassen auch in jenen Zeiten erstaunlich große Beträge an Spareinlagen anvertraut erhalten. Inzwischen haben sich die Dinge sehr gewandelt, zahlreiche Sparkassen besitzen eigene, für ihre Zwecke besonders geeignete Gebäude, an die Stelle der „Abfertigung“ ist der „Dienst am Kunden“ getreten, sie unterscheiden sich hierin nicht mehr von den anderen Kreditinstituten. Auch auf dem Gebiet des Rechnungswesens hat sich eine entsprechende Wandlung vollzogen; die meisten Sparkassen verwenden heute die kaufmännische doppelte Buchführung, während sie früher die kameralistische benutzten, aus der sich bei entsprechender Gestaltung eine Bilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung ebenfalls gewinnen läßt, wie die Anhänger der Kameralistik mit Recht betonen. Jedoch zeigen die Rechnungsabschlüsse früherer Zeiten oft eine starke Undurchsichtigkeit für den Nichtfachmann und auch mancherlei Unstimmigkeiten. Da die Haushaltsrechnung der Kommunalverbände der Beschlußfassung durch deren Vertretungskörperschaften unterliegt, haben die Abrechnungen der Sparkassen auch heute noch einen gewissen kameralistischen Einschlag behalten, wenn man auch längst davon abgekommen ist, Haushaltsvoranschläge in der gleichen Weise wie für die reinen Verwaltungsstellen aufzustellen. Man begnügt sich in der Regel mit einem Voranschlag für den Personal- und Sachaufwand.

Anders dagegen liegen die Verhältnisse hinsichtlich der Leitung der Sparkasse. *Der Direktor der Sparkasse entspricht nicht dem Vorstand der deutschen Aktiengesellschaft; er ist eher mit dem Manager der englischen Aktiengesellschaft zu vergleichen, der die laufenden Geschäfte nach den Weisungen des Verwaltungsrates (Board of Directors) zu führen hat. Über ihm steht der Vorstand der Sparkasse, der sich aus dem Vorsitzenden des Verwaltungsorganes des Gewährverbandes (Bürgermeister, Landrat) und mehreren Magistratsmitgliedern sowie von der Vertretungskörperschaft gewählten Personen zusammensetzt.*

Da diesem Organ die Beschlußfassung über alle wesentlichen Fragen der Verwaltung vorbehalten ist, kann in der Geschäftsführung leicht eine gewisse Schwerfälligkeit entstehen. Es kommt hinzu, daß die Mitglieder des Vorstandes auf dem Gebiet des Kreditwesens nicht immer besonders fachkundig sind. Es hat sich deshalb neuerdings vielfach eingebürgert, daß der Vorstand bei der Überwachung der Geschäftstätigkeit der Sparkasse Revisoren des zuständigen Sparkassen- bzw. Sparkassen- und Giroverbandes hinzuzieht.

Damit kommen wir zu den Einflüssen auf die Betriebsorganisation der Sparkassen, die sich aus ihrer

Zugehörigkeit zu einem Sparkassenverband

ergeben. Wie erwähnt, haben die Verbände besondere Revisionsstellen geschaffen, die in Preußen z. B. auch die sonst von der Aufsichtsbehörde vorzunehmenden Revisionen in deren Auftrag durchführen.

Nach der Sparkassenrevisionsordnung von 1929 sind die Aufgaben der Revisoren sehr weit gezogen; sie sollen nicht nur die übliche Prüfung der Kassen-, Rechnungs- und Buchführung sowie der Bilanzen vornehmen, sondern auch die Anlage- und Kreditwirtschaft der Sparkasse untersuchen, Innenorganisation, technische Einrichtung, Zweckmäßigkeit der Geldanlage, Liquidität und Wirtschaftlichkeit begutachten und den Leiter über Verbesserung und Vervollkommnung des Betriebes beraten. Dadurch war den Verbänden bereits eine ziemlich starke Einwirkungsmöglichkeit auf die Betriebsorganisation der Sparkassen gegeben. Als es sich nach Errichtung der Girozentralen als notwendig erwies, bestimmte Geschäftstechniken einheitlich zu regeln, hat sich dieser Einfluß weiter verstärkt. So ist der Spargiro-, der Einzugs- und der Reisekreditbriefverkehr, die unter Benutzung von Einheitsformularen und nach Einheitsgrundsätzen abgewickelt werden, in dieser Richtung wirksam geworden. Darüber hinaus wirkt sich die Arbeit des Spitzenverbandes (Deutscher Sparkassen- und Giroverband) in der Richtung auf weitere Vereinheitlichung aus; es seien als Beispiele genannt der „Mustergeschäftsbereich“, den zahlreiche Sparkassen ihrer Jahresberichterstattung zugrunde legen, die Bilanzschemata für die Zweimonatsausweise, die Formularentwürfe, wie sie in dem „Leitfaden für Sparkassen“ enthalten sind. Auf diesem Gebiet befinden sich die Dinge zurzeit noch sehr im Fluß, es sei nur an die Verwendung von Büromaschinen, die Aufstellung von Kontenplänen, von Richtlinien für Rentabilitätsrechnungen usw. erinnert.

Die staatliche

Aufsichtsinstanz

hat ebenfalls, wenn auch nicht immer unmittelbar, Einfluß auf die betriebsorganisatorische Gestaltung der Sparkassen genommen. So bestimmt z. B., um nur zwei charakteristische Einzelheiten aus früherer Zeit zu nennen, ein preußischer Erlaß von 1875, daß in jeder Sparkasse neben dem Leiter ein Gegenbuchführer angestellt werden soll; ein Erlaß aus dem Jahre 1899 befaßt sich mit der Aufbewahrung der Wertpapiere, Kassenbestände und Urkunden in feuer- und diebessicheren Räumen oder Schränken. Ferner sei z. B. verwiesen auf die ausführlichen Erlasse vom 20. April 1909 über den Scheckverkehr der öffentlichen Sparkassen und vom 23. Mai 1924, betreffend den Geschäftsbetrieb der öffentlichen Spar-

kassen. In den anderen deutschen Ländern hat die Aufsichtsinstanz in ähnlicher Weise Fragen geregelt, die von Bedeutung für die betriebliche Gestaltung der Sparkassen sind, es sei nur die bis in technische Einzelheiten gehende Verordnung des badischen Innenministeriums vom 31. Juli 1887 über die Buchführung der Sparkassen genannt.

Sehr wesentlich für die Entwicklung des Rechnungswesens und die Publizität im Sparkassenwesen war die schon frühzeitig von der Aufsichtsbehörde angeordnete statistische Berichterstattung, die in Preußen z. B. auf das Sparkassenreglement von 1838 zurückgeht; dadurch sind die Sparkassen von Anfang an zur Pflege der Betriebsstatistik erzogen worden. Eine sehr intensive Einwirkung der Aufsichtsbehörde auf die betriebliche Gestaltung der Sparkassen ist sodann durch die Revision gegeben, die — wie erwähnt — in Preußen z. B. durch die Sparkassenverbände im Auftrage der Aufsichtsbehörde vorgenommen wird.

Der Sparkassenbetrieb ist wie derjenige der meisten Kreditinstitute dadurch gekennzeichnet, daß in ihm täglich eine große Anzahl von Geschäftsvorfällen zu erledigen ist. Diese belaufen sich selbst bei kleineren Kassen auf einige Hundert am Tage, während bei den großen Kassen 10 000, 15 000 und mehr tägliche Buchungsposten anfallen. Im Sparverkehr herrschen besonders bei den Einzahlungen kleine und kleinste Beträge vor, so entfiel z. B. bei einer großen Kasse je ein Viertel der Einzahlungsposten auf Beträge von 1—20 RM und von 21—50 RM, insgesamt machten die Einzahlungen bis zu 100 RM fast drei Viertel aller Posten aus. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Abwicklung besonders des Kassenverkehrs schnell, sicher und billig zu gestalten. Die Sparkassen haben sich deshalb schon frühzeitig bemüht, durch organisatorische Maßnahmen — z. B. Verwendung von Büromaschinen — dieses Ziel zu erreichen. *Als bei den Banken die Rationalisierungswelle einsetzte, waren die Sparkassen vielfach schon so weit in ihrer eigentlichen Betriebsorganisation fortgeschritten, daß sie sich anderen Aufgaben, wie etwa dem Ausbau der Werbung, zuwenden konnten. — Bei der Einführung des Giroverkehrs sowie der Einrichtung der Giro- und Kontokorrentkonten waren die Sparkassen in der Lage, für eine moderne Gestaltung zu sorgen, da ihnen die Traditionsbelastung der Banken fehlte, die bei diesen eine rationelle Umgestaltung häufig sehr erschwert hat.*

Eisfeld, Hamburg.

Betriebsgröße und Betriebsorganisation.

(Klein-, Mittel- und Großsparkassen.)

A. Einleitung.

Die vorliegende Abhandlung soll die verschiedenartigen Beziehungen zwischen der Betriebsgröße und der organisatorischen und finanziellen Gestaltung der Sparkassen untersuchen. Es wird sich im Verlauf der Ausführungen allerdings zeigen, daß es nicht genügt, in der Betriebsgröße den einzigen Faktor zu erblicken, der für die Gestaltung der Sparkassen in organisatorischer und finanzieller Hinsicht maßgebend ist. Vielmehr ist neben der Betriebsgröße die Frage, ob eine Sparkasse als Stadt-, Kreis- oder Gemeindeparkasse dieser oder jener Betriebsgattung angehört, von gleich wichtiger Bedeutung.

B. Betriebsgröße und Betriebsgattung.

1. Die Betriebsgröße.

Wenn in der Praxis die Frage nach der Größe einer Sparkasse gestellt wird, so richtet sich der Blick im allgemeinen zunächst auf die Höhe der Spareinlagen. Aber gleichzeitig will man wissen, wie hoch die Giroeinlagen und Depositen, wie hoch die Bilanzsumme und wie hoch der Umsatz sind. Man fragt unter Umständen auch nach der Zahl der Konten, nach der Umsatzpostenzahl und nach der Zahl der im Betrieb beschäftigten Personen. Alle diese Fragen müssen beantwortet werden, um dem Fragenden ein genaues Bild von der Betriebsgröße der betreffenden Sparkasse zu geben. Man fragt also nach den verschiedenartigsten Größen, die einen Aufschluß über den Umfang des Geschäfts geben können, um aus der Summe dieser einzelnen Angaben einen Gesamtüberblick über die Betriebsgröße zu gewinnen.

Diese Feststellung ist für die beabsichtigte Untersuchung von größter Bedeutung. Ihr Wert liegt vor allem in der Erkenntnis, daß die *Beziehungen zwischen der Betriebsgröße und der organisatorischen und finanziellen Gestaltung der Sparkassen keineswegs einheitlicher Natur* sind, sondern sich ändern je nachdem, ob der eine oder andere Maßstab für die Beurteilung der Betriebsgröße in den Vordergrund rückt. Es scheint daher erforderlich, die einzelnen Maßstäbe etwas genauer zu betrachten.

Man kann die vorhin im wesentlichen bereits genannten Größen, die für die Beurteilung der Betriebsgröße in Frage kommen, in zwei Gruppen einteilen. Die erste Gruppe läßt sich dadurch kennzeichnen, daß die zu ihr gehörenden Glieder mehr kapitalmäßigen Charakter tragen, wogegen die Größen der zweiten Gruppe mehr unter dem Kriterium der Arbeitsmenge charakterisiert werden können. Auf

eine rohe, aber dennoch verständliche Formel gebracht, läßt sich mithin die Betriebsgröße beurteilen:

1. als Funktion kapitalmäßiger Größen:
 - a) nach der Höhe der Spareinlagen,
 - b) nach der Höhe der Gesamteinlagen,
 - c) nach der Bilanzsumme und
 - d) nach dem Umsatz;
2. als Funktion von Arbeitsmengengrößen:
 - a) nach der Zahl der Konten,
 - b) nach der Zahl der beschäftigten Personen,
 - c) nach der Zahl der Umsatzposten.

Die Bedeutung der Maßstäbe wechselt zunächst in dem Grad, in dem von ihnen eine Beeinflussung auf das organisatorische und finanzielle Gewand einer Sparkasse ausgeht. Das bedeutet, daß z. B. Umsatz, Zahl der Konten und Zahl der Angestellten als Maßstäbe für die Beurteilung der Betriebsgröße erheblich hinter den Einlagenziffern, der Bilanzsumme und der Umsatzpostenzahl zurücktreten. Hinzu kommt, daß eine Untersuchung, die sich mit der Betriebsgröße und ihrem Einfluß auf die Struktur des Betriebes befaßt, notwendigerweise die Verhältnisse zwischen den verschiedensten Sparkassen, sowohl der gleichen als auch unterschiedlicher Betriebsgröße, vergleichen muß, und daß sie dabei am besten den Maßstab verwenden kann, der für die Betriebsgröße die beste Vergleichsbasis bildet. In dieser Richtung findet also auch eine Abstufung im Werte der genannten Maßstäbe statt.

1. Die Betriebsgröße als Funktion kapitalmäßiger Größen.

Der Gedanke, die Betriebsgröße nach der Höhe der Spareinlagen zu beurteilen, liegt sehr nahe. Die Spareinlagen bilden den Hauptbestandteil der Kapitalien, die den Sparkassen zur Verwaltung übertragen werden. Die Bewegungsmöglichkeit einer Sparkasse und damit der Geschäftsumfang hängen somit in erster Linie von der Höhe der Spareinlagen ab. Sie geben deshalb auch zweifellos ein anschauliches Bild von der Betriebsgröße.

Als Vergleichsmaßstab sind sie jedoch nur bedingt zu verwenden. Der Sparkassenbetrieb in seiner Gesamtheit umfaßt neben den Spareinlagen den noch sehr beträchtlichen Betrag der Giroeinlagen und Depositen. Gerade diese Einlagen haben einen bedeutsamen Einfluß auf die Sparkassenstruktur sowohl in organisatorischer wie finanzieller Hinsicht. Es ist deshalb nicht mehr als richtig, daß, falls die Betriebsgröße nach der Höhe der Einlagen beurteilt wird, zumindest auch die Giroeinlagen und Depositen in die Betrachtung einbezogen, daß also die gesamten Einlagen der Beurteilung zugrunde gelegt werden.

Wertvoller allerdings noch als Spareinlagen und Gesamteinlagen ist die Bilanzsumme. Sie übersteigt die Gesamteinlagen in der Regel nur um die Rücklagen, die jedoch nur einige Pro-

zente der Bilanzsumme ausmachen, und enthält in vereinzelt Fällen noch die Gelder, die im Anleihewege hereingenommen werden. *Der besondere Vorzug der Bilanzsumme als Maßstab beruht darin, daß sich in der Praxis die Gepflogenheit herausgebildet hat, die einzelnen Bilanzpositionen, ferner Zinsspanne, Verwaltungskosten und Reingewinn in Prozenten der Bilanzsumme auszudrücken. Auch in der vorliegenden Untersuchung ist bei der Besprechung der finanziellen Gestaltung diese Methode gewählt.*

Der Vollständigkeit halber muß noch der Umsatz als Maßstab für die Betriebsgröße genannt werden. Er ist allerdings so problematisch, daß er im allgemeinen nur ergänzend beachtet werden sollte. Die Umsatzziffer ist von so vielen Zufälligkeiten abhängig, daß ihr praktischer Wert für die hier zu erörternden Fragen nur gering ist.

2. Die Betriebsgröße als Funktion von Arbeitsmengen-Größen.

Unter den Größen, die in irgendeiner Form mit der jeweils zu bewältigenden Arbeitsmenge in Verbindung stehen und die unter diesem Gesichtspunkt einen Aufschluß über die Betriebsgröße geben können, kann an erster Stelle die Zahl der Konten genannt werden.

Es ist hierbei nicht nur an die Zahl der Spar- und Girokonten gedacht, sondern auch an die Darlehns- und Hypothekenkonten. Man ersieht hieraus schon, daß die Ziffer nicht einheitlich ist. Eine Summierung der einzelnen Zahlen ist andererseits nicht zugänglich, da erfahrungsgemäß die Konten im Scheck- und Giroverkehr wesentlich andere organisatorische und finanzielle Auswirkungen zeigen als die Sparkonten, und diese wiederum völlig andere als die Hypotheken- und Darlehnskonten. Überdies wäre bei der Zahl der Konten zumindest noch die Durchschnittshöhe zu berücksichtigen, da sonst allzu leicht Trugschlüsse möglich sind.

Einfacher ist demgegenüber schon, die Betriebsgröße nach der Anzahl der beschäftigten Personen unter Ausschluß der Lehrlinge zu bewerten. Auch dieser Weg ist jedoch nur in beschränkten Grenzen gangbar. Nicht allein, daß die Qualität der Angestellten und damit auch ihre Leistungsfähigkeit von Sparkasse zu Sparkasse sehr verschieden sein kann und auch tatsächlich ist, läßt sich in der Praxis die Beobachtung machen, daß die Personalbewirtschaftung nach sehr abweichenden Gesichtspunkten erfolgt.

Bleibt noch die Umsatzpostenzahl. Sie ist der vollkommenste Ausdruck für die in einer Sparkasse täglich, monatlich oder jährlich zu bewältigende Arbeitsmenge. Es ist deshalb verständlich, daß sie einen erheblichen Einfluß auf die Organisation und die Rentabilität einer Sparkasse ausübt. Allerdings zeigt auch hier die Praxis, daß der Verwendung dieses theoretisch an sich wertvollen Maßstabs praktisch bestimmte Grenzen gezogen sind. Das liegt zur Hauptsache daran, daß die Art der Ermittlung mangels

einheitlicher Regelung von Sparkasse zu Sparkasse sehr verschieden ist.

II. Die Betriebsgattung.

Die Betriebsgattung verlangt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die gleiche Beachtung wie die Betriebsgröße, weil die nach einigen Tausenden zählenden Sparkassen Deutschlands als Stadt-, Kreis-, Gemeinde-, Amts-, Bezirks- oder Provinzialsparkassen in die Erscheinung treten. Je nach dem vorhandenen Sparkassentyp, wie er von Eisfeld in seiner Abhandlung über „Betriebsvergleich bei Sparkassen“ (Sparkasse 1930, Heft 10 und 11) genannt wird, lassen sich hinsichtlich der organisatorischen und finanziellen Gestaltung der Sparkassen bestimmte Gesetzmäßigkeiten feststellen, die im einzelnen weiter unten dargestellt werden sollen. Hier ist zunächst die Frage zu behandeln, aus welchen Ursachen heraus sich die verschiedenartigen Typen von Sparkassen entwickelt haben, und welche Unterscheidung und Einteilung unter den verschiedenen Typen gemacht werden muß, um die zur Untersuchung stehenden Fragen zu klären.

1. Die Bestimmungsgründe für die Betriebsgattung.

Die Betriebsgattung wird zunächst durch die standörtliche Lage der Sparkassen bestimmt. Die eine Sparkasse hat ihren Sitz in der Stadt, wo sie in der Geschäftszentrale und den Filialen die Spar- und Girogelder sammelt, um das Kreditbedürfnis des städtischen Mittelstandes zu befriedigen. Die andere hat ihren Wirkungskreis speziell auf die ländliche Kundschaft ausgedehnt und erfüllt diese Aufgaben durch ein über den Landkreis verstreutes Netz von Zweig- und Annahmestellen, die ihrerseits wieder einer meist in der Stadt ansässigen Zentrale unterstellt sind. Ferner gibt es die Gemeindesparkasse, die ihre Tätigkeit nur innerhalb der engbegrenzten Landgemeinde ausübt. Eine Organisation von Zweig- und Annahmestellen ist bei ihr entweder gar nicht oder nur in beschränktem Umfang vorhanden.

Darüber hinaus ist die Frage von Bedeutung, ob eine Sparkasse ihren Sitz in einer ausgesprochen industriell-gewerblichen, einer agrarischen oder einer gemischt-wirtschaftlichen Gegend hat. So bestehen zweifellos gewisse Unterschiede z. B. zwischen den Sparkassen des westfälischen Industriebezirks und den Sparkassen Mecklenburgs, Pommerns oder Ostpreußens, selbst wenn sich der Vergleich nur auf Stadtparkassen oder nur auf Kreis- bzw. Gemeindesparkassen erstreckt.

Die standörtliche Verschiedenheit der Sparkassen äußert sich vor allem in der unterschiedlichen Zusammensetzung der Kundschaft, die sich bald in einem Überwiegen von Kleingewerbetreibenden, bald in einem Überwiegen von Landwirten und

Bauern bemerkbar macht. Es ist einleuchtend, daß infolge dieser Unterschiede auch das Kreditbedürfnis unterschiedlich gelagert ist und dadurch eine Verschiedenheit in der Struktur der Bilanz und des Erfolges bedingt wird. Daß sich der organisatorische Aufbau der Sparkassen ebenfalls verschieden gestaltet, versteht sich von selbst.

Neben der standörtlichen Lage trägt ferner die Gesetzgebung zu der Unterschiedlichkeit der Sparkassentypen bei. Die Sparkassengesetzgebung ist bekanntlich in Deutschland vorwiegend der Gesetzgebung der Länder überlassen. Die abweichende Gesetzgebung in den einzelnen Ländern hat erklärlicherweise zu einer abweichenden Organisation der Sparkassen geführt.

2. Die Einteilung der Sparkassen nach ihrer Betriebsgattung.

Für die vorliegende Untersuchung ist es notwendig, eine Gliederung der Sparkassen nach ihrer Betriebsgattung festzulegen, da sie die Grundlage für die Erörterung der weiteren Fragen bilden muß. Es liegt nahe, hierbei vor allem den Verhältnissen Rechnung zu tragen, wie sie sich in Preußen entwickelt haben.

Gemäß der Statistik des Preußischen Statistischen Landesamtes sind hier zu unterscheiden:

- a) Stadt-,
- b) Landgemeinde-,
- c) Kreis- und Amts-,
- d) Provinzial-, städtischen und sonstigen öffentlichen Sparkassen.

Es dürfte jedoch für die hier beabsichtigten Untersuchungen zweckmäßig sein, die Gliederung etwas anders vorzunehmen. In Übereinstimmung mit der Gliederung beim Rheinisch-Westfälischen Sparkassenverband, der dem Verfasser in entgegenkommender Weise Einsicht in das bei ihm gesammelte Zahlenmaterial gewährt hat, wären dies:

- a) Großsparkassen,
- b) Stadtparkassen,
- c) Kreissparkassen sowie
- d) Amts- und Gemeindeparkassen.

Unter Großsparkassen sind die Sparkassen in Bezirken mit mehr als 100 000 Einwohnern unter Ein-schluß der Großkreissparkassen zusammengefaßt.

C. Die organisatorische Gestaltung.

Die Verschiedenheit in der organisatorischen Gestaltung der Sparkassen beruht in der Verschiedenheit der Arbeit, die von jeder Sparkasse innerhalb einer bestimmten Zeit erledigt werden muß. Denn die Betriebsorganisation ist das Ergebnis von Überlegungen, die unter dem Gesichtspunkt einer möglichst rationalen Ausnutzung der Arbeitskräfte und einer möglichst schnellen und sicheren Erledigung der Arbeitsmenge angestellt werden. Aber nicht allein die Arbeitsmenge, sondern auch die Frage, ob die Arbeit zentralisiert oder dezentralisiert von der Sparkasse erledigt

wird, ist für das Ergebnis dieser Überlegungen von ebenso wichtiger Bedeutung. Damit ist zum Ausdruck gebracht, daß bei den nun folgenden Betrachtungen nicht allein die Einwirkungen der Betriebsgröße, sondern auch die Einflüsse der Betriebsgattung in den Vordergrund treten müssen.

Die Frage nach der Organisation der Arbeit ist eine Frage nach der Arbeitsteilung. Die organisatorische Gestaltung der Sparkassen unter dem Einfluß wechselnder Betriebsgröße und Betriebsgattung wird mithin dadurch bestimmt, in welchem Umfange der Grundsatz der Arbeitsteilung praktisch verwirklicht ist.

Die praktische Verwirklichung des Grundsatzes der Arbeitsteilung äußert sich in verschiedenen Erscheinungen, die im folgenden behandelt werden mögen.

I. Aufteilung nach Abteilungen.

Die unterschiedliche Betriebsgröße findet ihren sichtbaren Ausdruck in der Aufteilung des Betriebes nach Abteilungen.

Am einfachsten sind die Verhältnisse bei der kleinen Sparkasse gelagert. Dort wird der Betrieb von nur wenigen Arbeitskräften und unter Zuhilfenahme von nur geringen technischen Hilfsmitteln abgewickelt. Eine offenkundige Aufteilung nach Abteilungen ist nur in den seltensten Fällen vonnöten. Alle Geschäftsvorfälle werden an einer Stelle erledigt und alle Buchungsfälle in ein und demselben Journal grundbuchmäßig festgehalten. Allenfalls ist ein Beamter vorhanden, der die aktenmäßige Erledigung im Hypothekenverkehr besorgt, vielleicht auch ein Beamter, dem die Erledigung von Effekten- und Devisengeschäften übertragen ist. Darüber hinaus aber vorkommende Arbeiten, die zum laufenden Geschäfts- und Buchungsverkehr gehören, werden von nur wenigen Beamten bewältigt, ohne daß bei diesen eine besondere Arbeitsteilung, etwa nach Spar- und Scheckverkehr, stattfindet.

In dem Umfange, in dem die Betriebsgröße wächst, steigt auch das Verlangen nach abteilungsweiser Aufteilung des Betriebes. Schon bei einer mittleren Sparkasse findet man getrennt voneinander eine Sparabteilung, eine Hypotheken- und Darlehnsabteilung, eine Scheck- und Giroabteilung und eine Abteilung zur Erledigung der Effekten- und Devisengeschäfte. Bei Großsparkassen ist diese Aufteilung noch weiter durchgeführt. Die Scheck- und Giroabteilung, bei der vor allem ein beträchtlicher Teil der Arbeit jeden Tag erledigt werden muß, wird in der Regel weiter in die Kontokorrentbuchhaltung (Saldenbuch) und die Kontrollbuchhaltung, ferner nach den einzelnen Stellen, die den Postscheck-, Reichsbankgiro- und Reichsbankabrechnungsverkehr sowie den Verkehr mit sonstigen Bankinstituten und mit den Filialstellen abzuwickeln haben, aufgeteilt. Der Abteilung wird fernerhin eine besondere Kredit- und eine Staffelpartition angegliedert. Das Scheckinkasso- und Wechselgeschäft, das bislang im Rahmen der Scheck- und Giroabteilung erledigt wurde, wird gleichfalls besonderen Abteilungen übertragen. Auch im Effekten- und Devisengeschäft wird eine weitere Aufteilung notwendig und an Stelle des

einen Beamten, der bei einer kleineren Sparkasse alle hiermit zusammenhängenden Fragen erledigte, tritt bei der Großsparkasse eine Devisen- und eine Effektenabteilung, letztere getrennt nach Effektenbuchhaltung und Effektenkasse. Die Einrichtung eines Sekretariats, welches insbesondere mit der Aufbewahrung der Kreditakten betraut wird, ist gleichfalls nur vom Standpunkte einer Großsparkasse aus zu verstehen.

II. Innerbetrieblicher Standort.

Mit der Aufteilung des Betriebes nach Abteilungen hängt die Frage nach der standörtlichen Gliederung des Betriebes im Innern aufs engste zusammen.

Bei der Kleinsparkasse ist dieser Gesichtspunkt nur von untergeordneter Bedeutung. Im allgemeinen sind dort die räumlichen Verhältnisse so beschaffen, daß diesem Moment keine weittragende Beachtung beigelegt werden kann. Dies ändert sich jedoch in dem Umfange, in dem mit wachsender Betriebsgröße die Aufteilung des Betriebes nach Abteilungen fortschreitet. Ganz besondere Beachtung verdient dabei die Abwicklung des Kassenverkehrs. Das Bestreben muß dahin gehen, gleichsam zu einer Art Fließarbeit zu kommen. In dieser Richtung wirkt auch die Einrichtung von besonderen Kassenschaltern für Ein- und Auszahlungen.

III. Verwendung von technischen Hilfsmitteln.

Mit zunehmender Arbeitsmenge steigt auch gleichzeitig das Verlangen nach reichhaltigerer Verwendung von technischen Hilfsmitteln der verschiedensten Art. Insbesondere macht sich mit wachsender Betriebsgröße die Notwendigkeit einer Verwendung von Buchungsmaschinen bemerkbar.

Maßgebend für die Verwendung von Buchungsmaschinen ist in erster Linie die Frage, welcher Buchungsstoff auf den Maschinen erledigt werden soll und wieviel Buchungsposten am Tage bzw. bei Maximalbelastung bewältigt werden müssen. Da bei kleinen Sparkassen der Buchungsstoff im allgemeinen nicht so groß ist, ist dort auch die Verwendung von Buchungsmaschinen nur in geringem Umfange anzutreffen. Meist begnügt man sich, vielleicht nur unterstützt von einer Additionsmaschine, mit einer handschriftlichen Verbuchung sämtlicher Geschäftsvorfälle im Grundbuch und auf den Kontokarten und wählt dort, wo man sich die Fortschritte neuzeitlicher Büroorganisation zunutze machen will, allenfalls irgendeines der zahlreichen Hand-Durchschreibesysteme.

Für mittlere und größere Sparkassen sind diese Systeme jedoch im allgemeinen nicht zu verwenden. Die Büromaschinenindustrie hat für die Sparkassen eine Reihe von Spezialmaschinen ausgearbeitet, die teils als Registrierkassen, teils als sog. Saldiermaschinen ausgebildet sind. Je nach der Betriebsgröße schwankt die zahlenmäßige Verwendung derartiger Maschinen im Sparkassenbetrieb. Sie steigt vor allem mit der zunehmenden Aufteilung des Betriebes nach Abteilungen, so daß insbesondere bei den Groß-

sparkassen nahezu jede Abteilung mit den Maschinen ausgestattet ist, die für den jeweiligen Betriebszweck am besten geeignet sind. Daß ferner nur eine größere Sparkasse in der Lage ist, sich Spezialmaschinen für besondere Betriebszwecke, wie etwa Staffelmassen, Adressier- und Frankiermaschinen, zuzulegen, versteht sich von selbst.

IV. Rechnungswesen und Kontrollen.

Parallel mit der fortschreitenden Verbesserung des Sparkassenbetriebes in technischer Hinsicht geht ein allmählicher Ausbau des Rechnungswesens und der Kontrollen vor sich.

Die Kleinsparkasse kennt nur ein Grundbuch, in dem sämtliche vorkommenden Geschäftsvorfälle chronologisch aufgezeichnet werden. Eine allzu große Aufteilung der Konten ist in diesem Kontensystem nicht vorhanden und nicht erforderlich. Am Tagesschluß werden die Umsatzziffern in das Sammeljournal übernommen und so für die Bilanzierung festgehalten. Die Einrichtung besonderer Kontrollmaßnahmen ist nur in beschränktem Umfange notwendig.

Anders dagegen bei mittleren und größeren Sparkassen, bei denen die Arbeitsteilung zwangsläufig auch eine Aufteilung des Grundbuches bedingt. Da hier der Buchungsverkehr mittels Registrierkassen oder Saldiermaschinen erledigt wird, ist das handschriftlich geführte Grundbuch bei diesen Kassen überhaupt nicht oder nur vereinzelt als Hilfsjournal zu den Registrierkassen oder etwa nur bei den kleineren Filialstellen anzutreffen. Das Grundbuch wird ersetzt durch den Journalstreifen der Buchungsmaschine. Am Tagesschluß liefert die Buchungsmaschine automatisch in den einzelnen Zählwerken die Gesamttagessumme der betreffenden Konten. Die Zahlen werden in das Sammeljournal der Abteilung übernommen und gleichzeitig an die Bilanzbuchhaltung weitergegeben. Auf diese Weise kommt zwangsläufig jede Abteilung monatlich zu einem selbständigen Monatsabschluß, der durch die Bilanzzusammenstellung des Bilanzbüros kontrolliert wird. Aufgabe des Bilanzbüros ist es ferner, die Unterlagen für die Liquiditäts- und Rentabilitätsstatistik zusammenzustellen und auszuwerten.

Mit dem Ausbau des Rechnungswesens ist die Schaffung von Kontrollen von selbst schon gegeben, da sich die einzelnen Stellen, bei denen buchungsmäßig Zahlen festgehalten und gesammelt werden, in irgendeiner Weise gegenseitig bereits kontrollieren müssen, um die Richtigkeit der getroffenen Buchungen zu gewährleisten. Weitgehende Gliederung des Rechnungswesens bedeutet gleichzeitig weitgehende Fehlerfeldteilung und birgt damit bereits einen großen Teil von Kontrollmöglichkeiten in sich. Was darüber hinaus an besonderen Kontrollen geschaffen

werden muß, berührt vor allem die Bestandserfassung der Kontensalden. In der Praxis hat sich allgemein die Übung herausgebildet, die Konten nach Gruppen zu gliedern und ihre Bewegungen auch gruppenmäßig festzuhalten. Durch diese Gruppen- oder Tausenderkontrolle ist es auf die einfachste Art möglich, Differenzen in den Salden binnen kürzester Zeit zu ermitteln und richtigzustellen.

Inwieweit auch das Rechnungswesen der Filialen von derartigen Kontrollen beeinflusst wird, hängt in erster Linie davon ab, ob der Geschäftsverkehr zentralisiert oder dezentralisiert organisiert wird.

V. Zentralisierung und Dezentralisierung.

Vom Standpunkte der Sparkassenleitung ist eine möglichst weitgehende Zentralisierung des Geschäftsbetriebes anzustreben. Es läßt sich jedoch bei einem weitverzweigten Filialnetz, wie es insbesondere die Kreissparkassen aufweisen, dieser Grundsatz nicht in allen Geschäftszweigen restlos durchzuführen. Und zwar ist ein Unterschied zu machen zwischen solchen Geschäftszweigen, die eine sofortige Erledigung der vor kommenden Geschäfte bedingen und solchen, deren Abwicklung eine gewisse Zeit beanspruchen darf.

Hieraus folgt, daß bei allen Sparkassen, die über ein größeres Filialnetz verfügen, ganz gleich ob es nun Stadt- oder Kreissparkassen sind — die kleinen Sparkassen scheiden aus dieser Betrachtung aus —, die Führung der Spar- und Scheckkonten dezentralisiert, d. h. bei jeder Filiale besonders erfolgen muß. Eine Führung der Konten nur bei der Hauptstelle würde eine unnötige Verzögerung des Geschäftsverkehrs bedingen, die einerseits bei der Hauptstelle eine gewaltige Arbeitsüberlastung bewirken und andererseits in keiner Weise dem Interesse der Kundschaft gerecht werden würde. Die Hauptstelle braucht hier nur soweit in Tätigkeit zu treten, als sie die Bestände buchmäßig an Hand der Filialberichte täglich, wöchentlich oder monatlich kontrolliert.

Anders liegt es dagegen im Kreditgeschäft. Hier ist die Forderung durchaus berechtigt, daß die Gewährung von Krediten zentral durch die Hauptstelle erfolgt. Um jedoch dem Filialleiter, der am besten über die Kreditwürdigkeit eines Kunden seines Geschäftsbezirks Aufschluß geben kann, die Verbindung mit dem Kunden zu bewahren, werden die Kreditanträge vom Kunden dem Filialleiter übergeben und von diesem mit einem entsprechenden Gutachten an die Hauptstelle weitergeleitet. Die Kreditgewährung erfolgt auf Grund des Vorstandsbeschlusses, wovon dem Filialleiter wie dem Kunden Mitteilung gemacht wird. Handelt es sich um einen Kredit, der in Form eines Darlehns oder einer Hypothek gewährt wird, so erfolgt auch die weitere buchmäßige Abwicklung des Kredits zentral bei der Hauptstelle. Bei Krediten in laufender Rechnung ist

dagegen die buchmäßige Überwachung aus den oben bereits erwähnten Gründen bei der Filiale am Platze.

Die räumlich weite Trennung der Filialen bewirkt, daß bei Kreissparkassen die Dezentralisierung in manchen anderen Punkten noch wesentlich weiter durchgeführt ist als bei Stadtparkassen. Es erübrigt sich jedoch, auf die Einzelheiten näher einzugehen.

Mit diesen Ausführungen können die Betrachtungen über die organisatorische Gestaltung der Sparkassen bei wechselnder Betriebsgröße und wechselnder Betriebsgattung als abgeschlossen gelten. Die Beschränkung der Ausführungen auf die wesentlichsten Punkte macht es verständlich, daß nur diejenigen Momente zur Sprache gekommen sind, die am augenfälligsten in die Erscheinung treten.

D. Die finanzielle Gestaltung der Sparkassen.

Über die finanzielle Gestaltung der Sparkassen bei wechselnder Betriebsgröße und Gattung sind bereits von Eisfeld in der genannten Abhandlung über den Betriebsvergleich interessante und aufschlußreiche Untersuchungen angestellt worden. Da die hier beabsichtigten Ausführungen zum Teil zu denselben Ergebnissen kommen, ist es angebracht, zunächst auf die Methode der Eisfeldschen Untersuchungen einzugehen.

Eisfeld baute seine Untersuchungen auf den Bilanzziffern auf, die ihm durch das Preussische Statistische Landesamt aus dem Urmaterial für die Bilanzstatistik der Jahre 1926, 1927 und 1928 zur Verfügung gestellt wurden. Von den verschiedenen Sparkassentypen wurden die beiden Typen „Städtische Sparkasse“ und „Kreissparkasse“ ausgewählt, die insgesamt 715 bzw. 438 Kassen umfassen. Aus der Gesamtzahl dieser Sparkassen wurden sodann zur Errechnung von Durchschnittsziffern bei den städtischen Sparkassen 8 und bei den Kreissparkassen 7 Größenklassen gebildet. Als Maßstab für die Betriebsgröße wurde die Bilanzsumme genommen und innerhalb jeder Größenklasse die Ziffern von je zehn Sparkassen verwendet. Die Errechnung der Durchschnittswerte ging in der Weise vor sich, daß die Bilanzpositionen in Prozenten der Bilanzsumme ausgedrückt wurden. Auf diese Weise ergaben sich Vergleichswerte zwischen den Sparkassen verschiedener Größenklassen innerhalb der beiden Gattungen „Stadtparkassen“ und „Kreissparkassen“. Eisfeld fand, daß es für die Untersuchung nicht ausreichte, die Durchschnittsziffern nur für die beiden Typen Stadtparkasse und Kreissparkasse unter Verzicht auf die Einteilung nach Größenklassen zu berechnen. Es stellte sich heraus, daß vor allem bei den Stadtparkassen das Durchschnittsbild durch die Großstadtparkassen wesentlich verschoben wurde. Bei den Kreissparkassen war dagegen der Einfluß der Großbetriebe nicht von so entscheidendem Einfluß auf das Durchschnittsergebnis. Aus diesem Grunde beschränkte sich Eisfeld nur auf eine Untersuchung der Bilanzstruktur bei Sparkassen mit einer Bilanzsumme von nicht mehr als 10 Millionen RM.

In der vorliegenden Untersuchung ist ein etwas anderer Methodenweg eingeschlagen. Das

Bilanztendenz der westfälischen Sparkassen in den Jahren 1929 und 1930.

I. Aktiva.

	1929				1930			
	Groß-spark.	Stadt-spark.	Kreis-spark.	Gemeinde-spark.	Groß-spark.	Stadt-spark.	Kreis-spark.	Gemeinde-spark.
Flüssige Werte	34,2	28,5	25,8	24,8	32,8	28,1	22,8	25,3
Feste Anlagen	48,5	46,2	46,0	39,5	55,7	47,9	51,2	46,0
Debitoren	11,2	21,1	24,5	30,9	7,1	19,3	21,3	24,6
Sonstige	6,1	4,2	3,7	4,8	4,4	4,7	4,7	4,1
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

II. Passiva.

	1929				1930			
	Groß-spark.	Stadt-spark.	Kreis-spark.	Gemeinde-spark.	Groß-spark.	Stadt-spark.	Kreis-spark.	Gemeinde-spark.
Spareinlagen	76,7	75,0	76,9	72,5	77,9	77,0	79,7	76,2
Kreditoren	10,7	12,5	8,6	10,0	9,3	10,5	8,0	9,6
Sonstige	12,6	12,5	14,5	17,5	12,8	12,5	12,3	14,2
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Da die vorgenannten Prozentzahlen als Jahresdurchschnittsziffern aus einer großen Zahl von Sparkassen gebildet sind, und da infolgedessen etwa vorkommende Extremfälle von selbst ausschalten, darf der Erkenntniswert der vorliegenden Zahlen ohne weiteres bejaht werden. Die Tendenzen lassen sich aus ihnen leicht ableiten und sind im folgenden näher erläutert.

I. Passiva.

Zunächst zeigen die Tabellen sowohl im Rheinland wie in Westfalen bei den Groß-, Stadt-, Kreis- und Gemeindeparkassen, mit Ausnahme allerdings der Großsparkassen Rheinlands, von 1929 nach 1930 ein Ansteigen der Spareinlagen um 2—4% der Bilanzsumme. Zwischen den einzelnen Betriebsgattungen läßt sich eine bestimmte Tendenz bezüglich der Höhe der Spareinlagen mit Bestimmtheit nicht feststellen. Man sieht zwar, daß im Jahre 1930 die Kreissparkassen den höchsten Anteil der Spareinlagen mit 79,3% im Rheinland und 79,7% in Westfalen auswiesen. Die Zahlen sind jedoch zu unterschiedlich, als daß man auf ihrer Basis irgendwelche Gesetzmäßigkeiten ableiten könnte.

Auch bei den Kreditoren liegen die Verhältnisse nicht einheitlich. Man sieht jedoch, daß im Rheinland die Großsparkassen und in Westfalen die Stadtparkassen die größten Kreditoren und andererseits im Rheinland die Gemeindeparkassen und in Westfalen die Kreissparkassen die geringsten Kreditoren aufweisen.

Aufschlußreicher werden diese Zahlen, wenn sie in Beziehung gesetzt werden zu den entsprechenden Größen der Aktivseite.

II. Aktiva.

Auf der Aktivseite ist die Gesetzmäßigkeit geradezu verblüffend. Man erkennt sofort

mit aller Deutlichkeit, daß sowohl die flüssigen Werte als auch die festen Anlagen bei den Sparkassen Rheinlands und Westfalens in den beiden Jahren 1929 und 1930 bei den Großsparkassen am größten, bei den Stadtparkassen kleiner, bei den Kreissparkassen noch geringer und bei den Gemeinde- (Amts-) Sparkassen am geringsten sind. Zwar wird die Gesetzmäßigkeit im Jahre 1930 durch die Kreissparkassen Westfalens unterbrochen, und zwar in der Richtung, daß die flüssigen Werte über das zu erwartende Maß hinaus geringer und die festen Anlagen auf der anderen Seite entsprechend größer geworden sind. Die Abweichung ist, wenn man auf das Urmaterial zurückgeht, als eine Verschiebung zwischen Hypotheken und den flüssigen Werten, insbesondere den Bankguthaben und Wertpapieren, zu erklären. Es haben also in dieser Zeit starke Ausleihungen von Hypotheken aus vorhandenen Mitteln stattgefunden. Desgleichen ist auch bei den Kreissparkassen des Rheinlands eine relative Erhöhung der festen Anlagen festzustellen, die hier vor allem auf Kosten der Debitoren vorgenommen worden ist. Vermutlich sind hier eine Anzahl von Gemeindeparkassen, die bislang in Form kurzfristiger Kontokorrentkredite gewährt waren, in langfristige Gemeindeparkassen umgewandelt worden.

Dadurch erklärt sich auch die scheinbare Unterbrechung der Gesetzmäßigkeit bei den Debitoren. Die Tendenz der Debitoren geht ganz klar in der Richtung, daß die Debitoren bei den Großsparkassen den kleinsten Anteil ausmachen, um allmählich bei den Stadt- und Kreissparkassen größer zu werden und schließlich bei den Gemeindeparkassen den größten Anteil darzustellen. Vergleicht man die drei Gruppen „Flüssige Werte“, „Feste Anlagen“ und „Debitoren“ in der Richtung von den Großsparkassen über die

Stadt- und Kreissparkassen zu den Gemeindeparkassen, so ist die Tendenz eindeutig folgende:

Allmähliches Geringerwerden der flüssigen Werte und der festen Anlagen und gleichzeitiges Ansteigen der Kontokorrentkredite; bei den Großsparkassen eine hohe Liquidität, bei den Amts- und Gemeindeparkassen eine wesentlich geringere, geringer aus dem Grunde, weil ein beträchtlich großer Teil der Mittel im Wege des Kontokorrentkredits ausgeliehen ist.

Man fragt unwillkürlich nach dem Grund dieser Erscheinung und darf ihn zur Hauptsache wohl in dem Rentabilitätsmoment erblicken. Die kleinen Gemeindeparkassen, die mit einem gewissen Fixum an Verwaltungskosten arbeiten müssen und daher, bezogen auf die Umsatzpostenzahl, relativ teurer arbeiten als die mittleren und großen Sparkassen, suchen für dieses Mehr an Kosten einen Ausgleich durch eine entsprechend höhere Rendite bei den Kontokorrentkrediten zu erreichen. Zum vorwiegenden Teil dürften es allerdings Kontokorrentkredite

sein, die hypothekarisch gesichert sind. Die Kredite werden jedoch nicht in Form einer festen Hypothek, sondern im Wege des Kontokorrentkredits ausgeliehen. Ein besonderes Risiko laufen diese Sparkassen hierbei nicht, zumal sie im allgemeinen besser als die größeren Sparkassen in der Lage sind, die Vermögensverhältnisse des Schuldners zu überwachen.

Die gleiche gegensätzliche Entwicklungstendenz zwischen den flüssigen Werten bzw. festen Anlagen und den Debitoren ergibt sich, wenn man die Kreditoren- und Debitorenziffern einander gegenüberstellt. Es zeigt sich, daß trotz eines ungefähr gleichbleibenden Kreditorenteils der Anteil der Debitoren in der Bilanzsumme ständig steigt. Bei den Großsparkassen gleichen sich Kreditoren und Debitoren ungefähr noch aus, aber schon bei den Stadtparkassen sind die Debitoren größer, erst recht jedoch bei den Kreis- und Gemeindeparkassen. Es ist offensichtlich, daß die letztgenannten Sparkassen einen vorwiegenden Teil ihrer Spareinlagen in Debitoren anzulegen gewohnt sind. Eine Bestätigung hierfür liefert auch die nächste Tabelle, in der die Anlage der Spargelder bei den verschiedenen Betriebsgattungen gegenübergestellt wird.

Anlage der Spargelder bei den rheinischen Sparkassen in den Jahren 1929 und 1930
(auf 100 RM Spareinlagen bezogen).

	1929				1930			
	Großspark.	Stadtspark.	Kreisspark.	Gemeindepark.	Großspark.	Stadtspark.	Kreisspark.	Gemeindepark.
Flüssige Werte . . .	45,9	38,7	35,5	32,6	39,6	33,5	36,4	31,8
Feste Anlagen . . .	58,9	60,0	50,5	51,9	68,4	58,8	56,7	56,7
Zusammen . . .	104,8	98,7	86,0	84,5	108,0	92,3	93,1	88,5

Anlage der Spargelder bei den westfälischen Sparkassen in den Jahren 1929 und 1930
(auf 100 RM Spareinlagen bezogen).

	1929				1930			
	Großspark.	Stadtspark.	Kreisspark.	Gemeindepark.	Großspark.	Stadtspark.	Kreisspark.	Gemeindepark.
Flüssige Werte . . .	44,6	38,0	33,7	34,3	42,2	36,5	28,6	33,3
Feste Anlagen . . .	63,3	61,6	59,8	54,6	71,6	62,2	64,3	60,4
Zusammen . . .	107,9	99,6	93,5	88,9	113,8	98,7	92,9	93,7

Die Gegenüberstellung läßt klar erkennen, daß bei den Großsparkassen die flüssigen Werte und festen Anlagen die Spareinlagen um einige Prozentsätze noch übertreffen, wogegen sie bei den übrigen Sparkassen, insbesondere bei den Gemeindeparkassen, erheblich unter den Spareinlagen liegen. Diese Feststellung deckt sich mit den vorhin bereits wiedergegebenen Feststellungen.

Damit dürften die wesentlichsten Grundtendenzen in der Struktur der Sparkassen gekennzeichnet sein. Auf die Struktur des Erfolges einzugehen, muß aus Gründen, die vorhin schon genannt wurden, unterbleiben.

E. Schluß.

Betriebsgröße und Betriebsgattung beeinflussen so in mannigfacher Hinsicht die organisatorische und finanzielle Gestaltung der Sparkassen. Es ist

im Laufe der Ausführungen versucht worden, die wesentlichsten Momente herauszugreifen, in denen die Einwirkungen dieser beiden Größen in organisatorischer und finanzieller Hinsicht zum Ausdruck kommen. Die Betrachtungen über die organisatorische Gestaltung konnten sich begreiflicherweise nur auf die Herausarbeitung allgemeiner organisatorischer Grundsätze beschränken. Dagegen mußte die Betrachtung über die finanzielle Gestaltung der Sparkassen ihre Gesetzmäßigkeiten auf Grund umfangreichen Zahlenmaterials ableiten. Daß das hier verwendete Material für die Ableitung der Gesetzmäßigkeiten wirklich brauchbar ist, dürfte aus den Untersuchungen und ihren Ergebnissen genügend klar hervorgegangen sein. Dadurch, daß

die Durchschnittswerte aus den Zweimonatsbilanzen einer großen Zahl von Sparkassen ermittelt wurden, ist die Berechtigung, auf diesen Zahlen die Erkenntnis aufzubauen, ohne weiteres gegeben. Der Erkenntniswert der Zahlen dürfte

aber ein noch wesentlich höherer werden, wenn es gelingen sollte, die Durchschnittsziffern auf der Basis eines einheitlichen Kontenplanes bei allen Sparkassen zu gewinnen.

Direktor Fahlbusch, Köln.

Die Abwicklung des Sparverkehrs nach modernen Organisationsgrundsätzen.

Der heutige, neuzeitlich organisierte Sparverkehr der öffentlichen Sparkassen weist gegenüber der Vorkriegszeit — besonders seit 1909 — umwälzende Änderungen auf. In richtiger Erkenntnis der Erfordernisse der wirtschaftlichen Entwicklung reorganisierten die Sparkassen ihren Betrieb in den letzten beiden Jahrzehnten vollständig, besonders durch zweckmäßige Mechanisierung und Rationalisierung ihrer Betriebe; im Verkehr mit dem Publikum ließ man an die Stelle der „Abfertigung“ der Kunden den „Dienst am Kunden“ treten.

Zur Veranschaulichung der umfassenden Umgestaltung sei zunächst kurz der

typische Betrieb einer kleineren oder mittleren Kasse der Vorkriegszeit

geschildert: Der Geschäftsbetrieb dieser Sparkassen beschränkte sich damals in der Hauptsache auf die Abwicklung des Sparverkehrs — Annahme und Rückzahlung von Spareinlagen. Die Ein- und Rückzahlungen erfolgten durchweg in bar. Auch Aufträge nach und von auswärts wurden meistens im Wertbrief durch Barsendung erledigt. Die Schalter waren zum Teil nur einige Tage in der Woche oder nur einige Stunden am Tage geöffnet; die Buchführung war rein kameralistisch. Der Verkehr am Schalter wurde von dem Rechnungsführer (Rendant) und dem Gegenbuchführer abgewickelt. Bei Vorlage eines Sparbuches wurde die Buchung handschriftlich im Buche und auf dem vielfach noch im festen Band befindlichen Kontoblatt vorgenommen. Gleichzeitig erfolgte unter fortlaufender Nummer die Buchung handschriftlich vom Rechnungsführer im Tagebuch und vom Gegenbuchführer im Gegentagebuch. Die Zinsen wurden nicht überall täglich berechnet, sondern vielfach monatlich oder halbmonatlich, d. h. die Einlagen wurden nicht immer von dem auf die Einzahlung folgenden Tage ab, sondern erst von dem auf die Einzahlung folgenden 15. des betreffenden Monats oder vom nächsten Monatsersten ab verzinst, Rückzahlungen nur bis zu dem dem Zahltag vorhergehenden 1. oder 15. des laufenden Monats. Die Zinsen wurden sowohl auf dem Kontoblatt als auch in den beiden Tage-

büchern berechnet und zur Übereinstimmung verglichen. Der Name und die Wohnung des Einlegers wurden im Tagebuch vermerkt; außerdem wurden besondere gebundene Bücher geführt, die in alphabetischer Registerfolge sämtliche Kunden nach Namen und Wohnung enthielten. Die „Abfertigung“ der Kunden war infolge der handschriftlichen Buchungen im Sparbuch, im Journal und auf dem Kontoblatt zeitraubend, umständlich und schwerfällig.

Nach Kassenschluß wurden durch Aufrechnung des Tagebuches und des Gegentagebuches die Endsummen verglichen und die Richtigkeit des Kas senbestandes festgestellt. Die Endsummen des Tagebuches wurden in das Hauptbuch übernommen. Eine Kontrolle der Buchungen auf den Konten wurde durch Führung von Doppelkonten oder durch Benutzung von Kontrollnachweisungen erreicht. Bei Doppelkonten wurden deren Salden mit den Salden der Originalkonten verglichen; in der Kontrollnachweisung wurden handschriftlich auf Grund der Konten die täglichen Ein- und Rückzahlungen mit Kontonummern eingetragen bzw. durch Gegenüberstellung der alten und neuen Salden der bewegten Konten die Richtigkeit bzw. Übereinstimmung mit den Buchungssummen in den Tagebüchern festgestellt. Größere Kassen benutzten schon damals Additionsmaschinen und konnten mit ihnen die Umsatzkontrolle maschinell durchführen.

Die Aufstellung der Jahresnachweisung — Zuschreiben der am 31. Dezember aufgelaufenen Zinsen, Zusammenstellung sämtlicher Konten nach Nummern, Kapital und Zinsen — erfolgte durchweg handschriftlich und nahm meist mehrere Monate im neuen Jahre in Anspruch.

Den bargeldlosen Zahlungen im Sparverkehr wurde erst in den letzten Vorkriegsjahren und hauptsächlich seit 1909 Rechnung getragen durch Einrichtung eines Reichsbankgirokontos, eines Postscheckkontos und durch Gründung der Girozentralen seitens der Sparkassen- und Giroverbände.

In dem heutigen modernen Sparverkehr bei größeren Sparkassen, der meist völlig getrennt von dem übrigen Geschäftsverkehr der Sparkassen abgewickelt wird, gibt es fast keine handschriftlich geführten Bücher mehr. Alle früher vom Rechnungsführer und Gegenbuchführer vorgenommenen Buchungen — Sparbuch, Konto, Tagebuch — werden heute von der Saldiermaschine in einem Arbeitsgange getätigt. Die Saldiermaschine bedeutet

heute das Rückgrat des modernen Sparbetriebes. Ihre wesentlichen Leistungen sind neben einer Reihe von Kontrollsicherungen folgende: vierfacher Druck auf Buch, Konto, Journal (Kontrollstreifen) und Kontrollzettel in einem Arbeitsgange, automatische Saldierung im Konto und Buch, Speicherung der Umsätze und alten Salden.

Der

Weg einer Bareinzahlung bzw. -rückzahlung

ist heute kurz folgender: Bei Eröffnung eines neuen Kontos füllt der Kunde einen Vordruck (Name, Vorname, Wohnung, evtl. auch Stand) aus, der die Unterlage für das Konto bildet. Das vom Sparer vorgelegte Sparbuch wird vom Maschinenbuchhalter entgegengenommen, der dann das lose Konto aus dem möglichst griffbereit stehenden Kontenschrank nimmt und nun die maschinelle Verbuchung tätigt. Zunächst ist der alte Saldo in die Maschine zu geben und dann nach Einführung von Buch, Konto und Kontrollzettel, auf dem bei Abhebungen vom Kunden vorher das etwa vereinbarte Stichwort zu vermerken ist, die Ein- oder Rückzahlung maschinell zu buchen; die Saldierung erfolgt automatisch. Sparbuch, Konto und Kontrollzettel erhält nun der Kassierer, der das Zahlgeschäft abzuwickeln hat und sodann später die Zinsen auf dem Konto errechnet. Die Zinsen werden auf Grund loser Tagestabellen, getrennt für Ein- und Rückzahlungen, nach der progressiven Methode berechnet — Zinssaldo für 31. Dezember jeden Jahres, Zu- und Abgänge bei Ein- und Rückzahlungen. Außerdem werden dann die Zinsen noch hinter den Umsatzposten des Kontrollstreifens ausgeworfen, der zu diesem Zweck auf ein besonderes Formular seitenweise geklebt wird. Auf diesem Formular werden ferner die sich jeweils beim Herausnehmen des Streifens aus der Maschine ergebenden Zwischensummen der Umsätze und der alten Salden vermerkt. Der letzte Kontrollstreifen des Tages trägt die Schlußsummen der Maschine. Auf Grund der auf diesen Kontrollstreifen vermerkten Maschinensummen werden dann täglich mit Duplex-Additionsmaschinen die Bestands- (alter Bestand, neuer Bestand, Differenz wird verglichen mit Kontrollstreifen der Saldiermaschine) und Umsatzkontrollen (der Umsatz von Kapital und Zinsen wird täglich den gruppenweise festgelegten Kontobeständen zu- oder abgesetzt) vorgenommen.

Nach Kassenschluß werden die Tagesmaschinensummen in ein Kassenabschlußbuch eingetragen und zunächst zur buchmäßigen Feststellung des Kassenbestandes verwandt. Die jeweiligen maschinell addierten Tagesumsätze werden täglich oder am Monatschluß in das Hauptbuch übernommen.

Eine Sichtkartei, in der sämtliche Spar-

einleger — Name, Wohnung, evtl. Stand, Kontonummer — enthalten sind, ermöglicht bei Nachfragen und Überweisungen ohne Angabe der Kontonummer schnelle und sichere Feststellung des betreffenden Kontos.

Am Schluß des Jahres wird die Bestände-rechnung mit Additionsmaschinen aufgestellt. Erfasst wird dabei jedes Konto mit Kontonummer, Bestand am 31. Dezember ohne zugeschriebene Zinsen, zugeschriebene Zinsen, Bestand einschließlich Zinsen am 31. Dezember und die für das neue Jahr vorgetragenen Zinsen.

Die Entwicklung und die Bedeutung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs zwang auch die Sparkassen, ihre Einrichtungen dieser Zahlungsart anzupassen.

Mittlere und größere Kassen unterhalten für ihre sämtlichen Zweigstellen sowie für die Hauptstelle und die Kontokorrentabteilung ein laufendes Konto bei der Girozentrale, ein Reichsbank- und ein Postscheckkonto. Diese Konten werden von einer Zentralstelle geführt, der sog. Abrechnungsstelle oder Verrechnungskasse, die sämtliche Eingänge auf die einzelnen Stellen durch Gutschrift für die betreffende Stelle verteilt und alle Ausgänge unter Belastung der betreffenden Stelle gesammelt zur Ausführung bringt. Auch die Verrechnungen zwischen den einzelnen Stellen müssen hier unter Gutschrift bzw. Lastschrift für die einzelnen Stellen durchlaufen.

Nachstehend kurz die

Bearbeitungsart der bargeldlosen Zahlungsvergänge im Sparverkehr einer Großstadtsparkasse:

Die zugunsten der Sparer eingehenden Überweisungen werden von der Abrechnungsstelle mit größter Beschleunigung täglich verarbeitet und umgehend den betreffenden Stellen (hierunter vielen Zweigstellen) durch einen gut organisierten Boten- bzw. Autodienst zur Gutschrift auf den Konten zugestellt. Durch diesen, jede Stelle täglich mehrere Male berührenden Botendienst, durch den gleichzeitig von den betreffenden Stellen die ausgehenden Überweisungen an die Abrechnungsstelle weitergeleitet werden, wird erreicht, daß alle Eingänge noch am Eingangstage den Sparkonten gutgeschrieben und alle Ausgänge spätestens am folgenden Tage überwiesen werden. Auf dem Konto — alle unbaren Buchungen laufen in der Saldiermaschine durch ein besonderes, mit „V“ = Verrechnung bezeichnetes Zählwerk — wird hinter der Buchung kurz der Name des Einsenders vermerkt; Kassierer und Buchhalter haben dann den Posten zu signieren. Der Kunde erhält noch am gleichen Tage Gutschriftsanzeige im verschlossenen Briefumschlage.

Bei Eingängen auf ein neues Konto wird — soweit es möglich ist — dem Verfügungsberechtigten ein neues Buch sofort zugestellt bzw. bis zum Tage der Abholung auf der Hauptstelle hinterlegt.

Überweisungen zu Lasten eines Kontos bei gleichzeitiger Vorlage des Sparbuches am Schalter unterscheiden sich kassenmäßig kaum von Barabhebungen. Der Kunde gibt dem Buchhalter Sparbuch und Überweisungsauftrag und erhält an der Kasse das Sparbuch und eine maschinelle Quittung auf dem Überweisungsbeleg zurück. Schriftlich mit Sparbuch eingehende Überweisungsaufträge werden zur schnellen und sicheren Erledigung zunächst von einer Zentralstelle bearbeitet. Von hier aus wird sofort nach Eingang des Auftrages durch fernmündliche Anfrage bei der in Frage kommenden Stelle festgestellt, ob das etwa angegebene Stichwort stimmt, das angeforderte Guthaben vorhanden ist und keine sonstigen Beschränkungen auf dem Konto eingetragen sind. Die betreffende Stelle vermerkt zunächst den zu überweisenden Betrag. Der Auftrag wird direkt von der Abrechnungsstelle ausgeführt und dann nach Ausführung die betreffende Stelle unter Übersendung des Originalauftrages mit dem Betrage belastet. Der Eingang des Auftrages ist von der kontoführenden Stelle genau zu überwachen. Nur bei größeren Beträgen wird zur erhöhten Sicherheit der schriftliche Überweisungsauftrag der Zweigstelle vor Überweisung des Betrages zugesandt. Dem Kunden wird das Sparbuch mit Überweisungsbestätigung zurückgesandt.

Auch Überweisungen ohne Einsendung des Sparbuches werden ausgeführt, z. B. wenn der Kunde verreist ist und das Buch zu Hause verschlossen hat, aber nur, wenn die Überweisung an den Kontoeigentümer direkt geht oder an Dritte im Auftrage des Kontoeigentümers, wenn das meist eingetragene Stichwort oder die vereinbarte Unterschrift richtig aufgegeben ist.

Für terminmäßig auszuführende Zahlungen und Überweisungen, wie Gas-, Wasser-, elektrisch-Licht-, Schulgeld, Mieten usw., kann jeder Sparkunde der Sparkasse Daueraufträge erteilen, die dann auf Grund einer besonderen Kartei von der Sparkasse ausgeführt werden. Bei Erteilung von Daueraufträgen wird das Sparbuch von der Sparkasse mit einem Stempel versehen, daß der Inhalt keine Gewähr bietet für die Richtigkeit, da das Buch nur von Zeit zu Zeit bei Vorlage berichtigt wird.

Die meisten Sparkassen haben mit Zustimmung der Kunden die Einrichtung getroffen, daß regelmäßig zu empfangende Zinsen, Gehälter usw. der Sparkasse zur Gutschrift auf ein Scheckkonto oder Sparkonto von der betreffenden Behörde oder Kasse überwiesen werden. Die Überweisungen auf Sparkonto werden — wie jede sonstige Überweisung — auf dem Konto und dem Journalstreifen in einem Arbeitsgange maschinell verbucht.

Alle Überweisungen, Gutschriften und Lastschriften, Gehälter, Daueraufträge usw., die ohne Vorlage des Sparbuches auf dem Konto verbucht sind, werden bei nächster Vorlage des Sparbuches im Buche maschinell durch ein besonderes, von den Tagessummen abgeschlossenes Zählwerk „N“ = Nachtragswerk nachgetragen.

Charakteristisch für den Spareinlagenverkehr der Nachkriegszeit ist das

außerordentliche Emporschnellen der Zahlen der Geschäftsfälle

im Sparkassenverkehr. Nachstehend einige Vergleichszahlen der Stadtparkasse Hannover:

Auf je 100 Konten entfielen Buchungen:

1913	371
1924	1314
1925	956
1926	855
1927	831
1928	841
1929	865
1930	876

Die Ursachen dieser starken Zunahme der Postenzahlen sind verschiedener Art. Zunächst ist zu berücksichtigen, daß auch bei normaler Weiterentwicklung mit einer erheblichen Steigerung zu rechnen war, entfielen doch auf 100 Konten

1910	314 Posten
1911	323 Posten
1912	347 Posten
und 1913 bereits	371 Posten.

Verstärkt wurde diese Aufwärtsbewegung durch den nach und nach an Umfang gewinnenden bargeldlosen Verkehr, da der Kleinhandwerker, Gewerbetreibende und auch der Beamte, soweit er noch kein Scheckkonto unterhielt, das Sparkonto auch als Überweisungskonto benutzte. *Mehr und mehr wurden die Sparkassen nicht mehr wie früher ausschließlich zur Belegung langfristiger Spargelder, sondern auch zur sicheren Belegung von flüssigen Betriebsmitteln benutzt, über die die Sparer bereits wieder in kurzer Zeit zu verfügen beabsichtigten. Diese Entwicklung wurde durch die Kriegs- und Nachkriegsjahre erheblich beschleunigt, zumal die Banken in der Inflationszeit mit Vorbedacht die kleinen Kunden aus ihren Betrieben hinausdrängten und die dann zu den Sparkassen abwanderten.*

Infolge der wirtschaftlichen Verhältnisse der Nachkriegszeit hat sich die Struktur der Spareinlagen vielfach verändert. So nimmt z. B. neben dem langfristigen Sparen als Rücklage im Alter das heute stark propagierte Zwecksparen einen breiten Raum ein. Dann zwingt die wirtschaftliche Notlage die Bevölkerung immer mehr, auf die zu günstigerer Zeit gemachten Rücklagen zurückzugreifen. Verstärkt wurde die Beweglichkeit der Spareinlagen auch schon vor der letzten Krise immer wieder durch unverantwortliche Gerüchte über Unsicherheit unserer Währung, angebliche Beschlagnahme von Sparguthaben usw., die so in die Sparerkreise getragene Unruhe zog dann häufig umfangreiche Abhebungen nach sich, während nach eingetretener Beruhigung die abgehobenen Beträge aber regelmäßig an die Kassen zurückflossen.

Nicht zuletzt verursacht auch noch das Kleinsparen, durch das zur Förderung und Erhaltung des Spargedankens kleine und kleinste Beträge herangezogen werden, eine erhebliche Zunahme der Postenzahl.

Mit der Steigerung der Postenzahl erfolgte auch eine Verringerung in der Höhe der einzelnen Ein- und Rückzahlungen. Die Höhe eines Umsatzpostens betrug bei der Stadtparkasse Hannover durchschnittlich:

1913. M 265.—
hingegen 1930. RM 161.—

Zu berücksichtigen ist hierbei außerdem noch der erheblich geringere Realwert (Verringerung der Kaufkraft), der Umsätze von 1930. Deutlicher noch als vorstehende Durchschnittszahlen zeigen folgende, im Jahre 1930 bei derselben Sparkasse gemachten Feststellungen, in welchem Maße das Kleinspargeschäft heute postenmäßig vorherrscht:

Demnach entfallen auf Umsätze

von RM	1—20	33,3 ⁰ / ₁₀₀	der Posten
" "	21—100	25,0	" "
" "	101—200	16,3	" "
" "	201—300	11,9	" "
" "	301—400	3,8	" "
" "	401—500	4,4	" "
" "	501—1000	3,3	" "
über "	1000	2,0	" "

Vergleichszahlen aus der Vorkriegszeit lassen sich leider nicht heranziehen. *Das Sinken des Durchschnittsumsatzbetrages ist auf ähnliche Ursachen zurückzuführen wie das Steigen der Postenzahl.*

Auch die durch die Mechanisierung und Rationalisierung des modernen Sparbetriebes erfolgte schnelle Abfertigung sowie die bedeutend ausgedehnten Kassenstunden veranlassen heute den Kunden, häufiger als früher zur Sparkasse zu gehen, um zurzeit nur die jeweils unbedingt notwendigen Beträge abzuholen bzw. die zurzeit nicht benötigten Gelder zur Sparkasse zu tragen. Auch diese Tatsache bedeutet eine nicht zu unterschätzende Begründung für die Zunahme der Postenzahl und die Verringerung in der Höhe der Ein- und Rückzahlungen gegenüber der Vorkriegszeit.

Durch die außerordentlich hohe Zahl der Geschäftsfälle werden an die Sparkassen erhebliche Anforderungen gestellt. Erschwert wird der Betrieb noch dadurch, daß sich die Geschäftsfälle nicht gleichmäßig über den ganzen Lauf des Jahres verteilen, sondern sich zu gewissen Zeiten zusammendrängen.

Die Häufung der Geschäftsfälle tritt besonders im Monat Januar

Zahlen der Stadtparkasse Hannover

1929 Postenzahl im Januar	= 89 200
geringste Monats-Postenzahl	= 66 200
1930 Postenzahl im Januar	= 100 200
geringste Monats-Postenzahl	= 75 300

und im Dezember, ferner an den Tagen vor und nach dem Quartalersten, wie überhaupt zu jedem Monatswechsel in Erscheinung. Selbst im Laufe der Woche sind einige Tage regelmäßig stärker belastet als die übrigen, wie folgende Zahlen beweisen:

Es entfielen — bei Zugrundelegung der terminmäßig nicht besonders belasteten Wochen — in den ersten Monaten 1931 bei derselben Sparkasse auf den

Montag durchschnittlich	17,0%	der Buchungen
Dienstag	14,6%	" "
Mittwoch	13,5%	" "
Donnerstag	14,3%	" "
Freitag	21,6%	" "
Sonnabend	19,0%	" "

Freitag und Sonnabend sind gewöhnlich Lohntage, so daß an diesen Tagen regelmäßig eine Steigerung der Geschäftsfälle zu beobachten ist, bei mittleren und kleineren Sparkassen spielen auch die Markttag eine wesentliche Rolle. Besonders werden die Stunden von 10—13 Uhr und die späten Nachmittagsstunden von den Sparkunden bevorzugt. Die außerordentliche Steigerung der Zahl der Geschäftsfälle und deren Häufung zu gewissen Zeiten erfordern besondere organisatorische Maßnahmen, die ermöglichen, den Betrieb schnell und reibungslos abzuwickeln und eine unbedingte Betriebssicherheit gewährleisten und durch die nicht zuletzt die durch das kostspielige Kleinspargeschäft und infolge Belastung der laufenden Betriebsrechnung mit den Verwaltungskosten der Aufwertungsmasse stark gestiegenen Unkosten nach Möglichkeit gesenkt werden können.

Schnell, sicher und billig soll der Betrieb sein! Das wichtigste Hilfsmittel zur Erreichung dieser Aufgabe ist die Saldiermaschine. Eine Bedienungskraft ist — wie bei einer größeren Kasse festgestellt wurde — in der Lage, mit einer Maschine eine Arbeitsleistung zu erzielen, zu deren Erreichung in der gleichen Zeit ohne Maschine 2—3 Kräfte erforderlich wären. Bei der Stadtparkasse Hannover wurden im Sparverkehr im Jahre 1913 ohne Saldiermaschine 432 000 und im Jahre 1930 bei geringem Personalbestand mit Saldiermaschine 1 107 000 Buchungen erledigt. Mit Einstellung der Saldiermaschinen ist aber noch nicht alles getan. Sache der Sparkassenleitung ist es nun, durch straffe organisatorische Maßnahmen den gesamten Betrieb den modernen Erfordernissen anzupassen.

Zunächst sind sämtliche Beamte und Angestellte mit den

Funktionen der Maschinen

genau vertraut zu machen, so daß jeder im Notfalle die Maschinen bedienen kann. Nebenarbeiten dürfen während der Kassenstunden im Schalterraum nicht ausgeführt werden, da unter allen

Umständen jede Beeinträchtigung in der Abfertigung der Kunden vermieden werden muß. Die *Kontenkontrolle* muß in einem besonderen Raum, evtl. außerhalb der Kassenstunden, ausgeführt werden, aber doch so, daß am anderen Morgen alle Konten wieder im Kontenschrank stehen. Besonders starkem Schalterverkehr ist durch Einrichtung von zwei, drei oder mehreren Kassen Rechnung zu tragen. *In einem, in den wesentlichsten Punkten so aufgezogenen, Betriebe wird erreicht, daß die einfache Abfertigung eines Kunden nicht länger als $1\frac{1}{2}$ —2 Minuten dauert.*

Personalpolitisch falsch wäre es, einen ständigen Personalbestand zu halten, mit dem auch der stärkste Betrieb bewältigt werden kann, da dann in ruhiger Zeit ein Teil der Arbeitskräfte nicht rationell ausgenutzt werden könnte. Durch eine derartige nutzlose Steigerung des Personalbestandes gestaltet sich der Betrieb unrentabel, was im Interesse der Sparinleger vermieden werden muß. Richtig ist es, wenn vor allen Dingen für Großbetriebe eine Reihe von Hilfskräften vollständig eingearbeitet wird, die nur bei Bedarf tageweise — an verkehrsreichen Tagen, bei Krankheiten, Beurlaubungen — sofort der Kasse zur Verfügung stehen. Außerdem wird durch diese Hilfskräfte die Möglichkeit geschaffen, jederzeit leicht Ersatzkräfte für ausscheidendes Personal zur Verfügung zu haben. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhange noch auf eine Maßnahme, die geeignet ist, den Kassen den Januarbetrieb, der überall die höchsten Anforderungen stellt, zu erleichtern, und zwar auf die maschinelle Fertigstellung des Jahresabschlusses — Gutschrift aller Zinsen und Saldierung der Konten am 31. Dezember jeden Jahres. Es würde zu weit führen, das Verfahren hier genau zu schildern, in den Sparkassenfachzeitschriften sind wiederholt ausführliche Artikel hierüber erschienen. Bei der Stadtparkasse Hannover werden seit Jahren beide obigen Maßnahmen mit großem Erfolge durchgeführt.

Die Höchstleistungen im Abfertigungsdienst des modernen Sparbetriebes dürfen aber niemals auf Kosten der Sicherheit erreicht werden. Durch Auswahl geeigneten Personals muß versucht werden, die subjektiven Fehlermöglichkeiten auf ein Mindestmaß herabzudrücken. Etwa trotzdem auftretende, unvermeidbare Fehler müssen noch am gleichen Tage gefunden und berichtigt werden. Schädigungen der Kasse durch Verfehlungen und Unterschlagungen müssen nach menschlichem Ermessen ausgeschlossen sein. Die Verwirklichung dieses Idealzustandes ermöglicht auch wiederum die Saldiermaschine, in Verbindung mit den täglichen Bestands- und Umsatzkontrollen durch die Additionsmaschinen, fast vollständig. Voraussetzung ist natürlich, daß alle Sicherheitsmöglichkeiten — Kontrollzahlen, Schloßsicherungen, Postenzähler, für jeden Buchhalter ein verschiedener Bedienungsschlüssel mit sofort erkennbaren Buchungsmerkmalen —, die die Maschine bietet, restlos ausgenutzt und ständig beobachtet werden.

Neben der Schnelligkeit im Abfertigungsdienst und der Sicherheit im Betriebe ist aber gerade heute auch dem

Problem der Unkostensenkung

besondere Beachtung zu schenken. Auch hier ist die Saldiermaschine eine wesentliche Hilfe.

Im Zeichen der Rationalisierung sind zur Förderung eines schnellen, reibungslosen, sicheren und übersichtlichen Geschäftsbetriebes auch für den Sparkassenverkehr neben vielen unbrauchbaren zahlreiche gute Bürohilfsmittel auf den Markt gekommen, aus deren großer Zahl sich die Kassen die jeweils für ihren Betrieb geeignetsten aussuchen müssen.

Im reinen Zahlgeschäft leisten z. B. Geldzählapparate und Geldzählkästen einfachster Konstruktion die denkbar besten Dienste. Die Vorteile der zur Kontenkontrolle und Aufstellung der Beständerechnung vorzüglich geeigneten Duplex-Additionsmaschinen mit 17stelliger Kapazität sind nicht zu entbehren. Voraussetzung für den Schriftverkehr eines gut geleiteten Betriebes ist eine möglichst übersichtliche und stets auf dem laufenden gehaltene Registratur, die unnützes Suchen nach Vorgängen möglichst ausschließt.

Durch zweckentsprechende Umänderung und Einfügung in den Betrieb können aber auch aus alten, bereits außer Betrieb gesetzten Maschinen wieder wertvolle Hilfsmittel geschaffen werden. So sind z. B. bei der Stadtparkasse Hannover die durch Saldiermaschinen ersetzten, früher benutzten einfachen Registriermaschinen zur Verbuchung von Zahlungen und Überweisungen an die Städtische Steuerkasse, Elektrizitätswerk, Gaswerk, Schulgeld, Finanzamt u. a., die auch von der Sparkasse entgegengenommen werden, verwandt, mit denen gleichzeitig maschinell auf dem betreffenden, vom Kunden übergebenen Beleg (Rechnung, Steuerzettel usw.) Quittung erfolgt. Hierdurch wurde eine wesentliche Entlastung der Saldiermaschinen und Beschleunigung des Schalterverkehrs erreicht.

Neben den Hilfsmitteln technischer Art mußten auch Maßnahmen rein organisatorischer Art ergriffen werden. Das

Jugendsparen

— unumgänglich notwendig zur Förderung und Erhaltung des Spargedankens — kann auch mit einem Aufwand geringer Mittel zum Erfolge führen.

Das idealste Mittel, die Jugend zur Sparsamkeit zu erziehen, ist die Schulsparkasse. Es gibt verschiedene Verfahren, von denen das wiederholt in den Sparkassenfachzeitschriften skizzierte, jahrelang bei der Stadtparkasse Hannover eingeführte, sich ausgezeichnet bewährt hat. Schwierigkeiten seitens der Lehrerschaft werden kaum entstehen, da nach den gemachten Erfahrungen sich alle Lehrkräfte in richtiger Erkenntnis der Bedeutung der Schulsparkasse stets begeistert und mit großer Liebe in den Dienst der Sache gestellt haben.

Sehr gute Erfolge werden auch durch die Ausgabe von Heimsparbüchern und durch die Aufstellung von Sparautomaten erzielt, doch fehlt diesen beiden Sparmethoden der außerordentliche erzieherische Wert, den die direkte Füh-

lungnahme der Lehrerschaft in der Sparkasse mit den Kindern in sich birgt. Um zu vermeiden, daß Einzahlungen durch Heimsparbüchsen, die durch die langwierige Zählerarbeit des Kleingeldes störend auf den Schalterbetrieb wirken, in den besonders arbeitsreichen, ersten Tagen des Monats erfolgen, sind Einzahlungen bis zu einem Betrage — z. B. 20 RM — Wert 1. des betreffenden Monats gutzuschreiben, wenn die Einzahlung bis zum 25. erfolgt. Auf die Kunden ist erzieherisch einzuwirken, daß die Heimsparbüchsen möglichst nicht an den verkehrsreichen Tagen zur Entleerung gelangen.

Auch der Abholverkehr ist mit größtem Erfolg von vielen Sparkassen eingeführt, indem besondere Beauftragte an regelmäßigen, auf Wunsch der Kunden zu vereinbarenden Zeiträumen die Sparbeiträge den Kunden gegen Quittung aus der Wohnung abholen.

Durch diese Einrichtungen — Sparkasse, Heimsparbüchse, Sparautomat und Abholverkehr usw. — wird der Betrieb wesentlich entlastet und verbilligt, da doch durch sie sehr viele tausende kleine Beträge gesammelt zur Kasse gelangen, die sonst einzeln am Schalter entgegengenommen werden müßten.

Das früher geübte Verfahren, bei Geburten den Eltern des Kindes ein Geschenkbuch mit einer kleinen Stammeinlage zu übersenden, hat man heute aufgegeben, da viele Bücher nie zur Vorlage gelangten. Jahrelang mußten die vielen unbewegten Konten im Betrieb mit durchgeschleppt werden, und es entstanden unnütze Kosten und unproduktive Arbeiten. Um diese Belastung zu vermeiden, versendet man heute künstlerisch ausgeführte Gutscheine über 1—3 RM, die bei Hinzuzahlung von mindestens 1 RM mit einer gewissen Sperrfrist in Zahlung genommen werden.

Ausgezeichnet bewährt hat sich bei einigen Großstadtparkassen die Maßnahme, einen besonders ausgebildeten älteren Angestellten zu beauftragen, das Publikum im Kassenraum nach seinen Wünschen zu fragen und an die richtige Stelle zu verweisen.

Viele Sparkassen haben auch die idealste Förderung des Dienstes am Kunden durch Einrichtung des permanenten Kassendienstes verwirklichen können. Mindestens werden jedoch — soweit personalpolitisch Schwierigkeiten bestehen — regelmäßig an ein oder zwei Tagen der Woche und an besonders verkehrsreichen Tagen (Monatswechsel, Markttag, Lohntag usw.) auch in den Nachmittags- und Abendstunden die Kassen für das Publikum geöffnet gehalten. Mit diesen Maßnahmen haben viele Sparkassen hervorragende Erfahrungen gemacht.

Die Ein- und Durchführung der Mechanisierung und Rationalisierung des Geschäftsbetriebes der Sparkassen sowie die Einrichtung und der Ausbau des Kleinsparwesens und der sonstigen betriebsorganisatorischen Einrichtungen nach modernen Organisationsgrundsätzen bieten außerordentlich große und viele Vorteile, so daß heute keine moderne öffentliche Sparkasse Zeit, Mühe und Kosten scheut — entsprechend ihrer Eigenart und Größe des Betriebes —, diese Aufgaben durchzuführen und stets zu vervollkommen. Bei den öffentlichen Sparkassen ist heute jede Einrichtung und Maßnahme unentbehrlich und lebenswichtig, die dem „Dienst am Kunden“ Rechnung trägt!

Direktor Borgstedt
(Sparkasse der Hauptstadt Hannover).

Probleme der Sparkassenbetriebsstatistik.

In allen Zweigen des Wirtschaftslebens werden in immer größerem Umfange statistische Untersuchungen als Hilfsmittel zur Gewinnung von Erkenntnissen für Theorie und Praxis herangezogen. Es zeigt sich dabei deutlich, daß die Statistik in hohem Maße geeignet ist, zur Klärung von wirtschaftlichen Vorgängen und Erscheinungen beizutragen. Besonders wertvolle Dienste leistet sie als Betriebsstatistik zur Beobachtung und Durchforschung innerbetrieblicher Vorgänge der verschiedensten Art.

Die grundsätzliche Bedeutung und die allgemeine Anwendbarkeit der Betriebsstatistik sind bereits im Plutus-Brief über „Statistik im Bankbetriebe“ (März 1931) ausführlicher erörtert worden. Die folgenden Ausführungen können daher unmittelbar den im Rahmen des vorliegenden Plutus-Hefes interessierenden Teilproblemen dieses Gebietes, nämlich der Sparkassenbetriebsstatistik, gewidmet werden.

Die Statistik wird im Sparkassenbetrieb nicht, wie bei anderen Kreditinstituten, erst in neuester Zeit

angewandt, sondern ist schon, wenn auch in geringem Umfange, seit Jahren gepflegt worden. Durch die regelmäßigen Berichte und Angaben, die die Sparkassen dem Vorstand und anderen amtlichen Stellen unterbreiten mußten, waren sie gezwungen, über die Buchhaltung hinaus auch statistische Erhebungen anzustellen, die über ihre Geschäftsgebarung Aufschluß geben konnten. In neuester Zeit jedoch bricht sich die Erkenntnis Bahn, daß auch für eine rationelle Geschäftsführung und Organisation eine weitgehende Betriebsanalyse der Sparkassen unerlässlich ist. Es ist daher festzustellen, daß sich seit den Jahren nach der Inflation die Sparkassenbetriebsstatistik ähnlich wie die Betriebsstatistik anderer Kreditinstitute wachsender Beliebtheit erfreut.

Das gesamte Arbeitsgebiet der Sparkassenbetriebsstatistik einwandfrei abzugrenzen, ist schwierig. Trotzdem kann man eine Reihe von betrieblichen Vorgängen angeben, mit deren Untersuchung sie sich in der Hauptsache beschäftigt: in erster Linie ist es die wert- und mengenmäßige Erfassung und Registrierung der Bestände, dann die Erfassung der Um-

sätze, ebenfalls unter Berücksichtigung von Wert und Menge. Außerdem findet man häufig eine statistische Untersuchung der Erfolgsfaktoren zum Zweck der Rentabilitätsrechnung und eine Liquiditätsstatistik. Neben diesen Hauptgebieten der Betriebsstatistik die direkt mit der Geschäftsführung zusammenhängen und ihr unmittelbar dienen, lassen sich eine Reihe von statistischen Untersuchungen angeben, die nur mittelbar dieses Ziel verfolgen, z. B. die Berufsstatistiken der Einleger und Kreditnehmer u. a. Neben der internen Betriebsstatistik — nur von ihr soll im folgenden die Rede sein —, die sich ausschließlich mit innerbetrieblichen Vorgängen befaßt und das zu verarbeitende Material aus dem Betriebe selbst entnimmt, gibt es auch eine externe Betriebsstatistik, die solche Erscheinungen außerhalb des Betriebes untersucht, die ebenfalls für die Geschäftsführung von Interesse sind.

Die Sparkassenbetriebsstatistik ist unmittelbar aus den Bedürfnissen der Praxis entstanden und wurde ursprünglich von reinen Praktikern betrieben, die in methodischer Hinsicht wenig geschult waren. Daher ist häufig als ein bedauerlicher Mangel der Sparkassenbetriebsstatistik festzustellen, daß sie in methodisch-technischer Hinsicht mancherlei zu wünschen übrig läßt. Durch diese Unvollkommenheit leidet natürlich auch ihr Erkenntniswert. Es hat sich allerdings darin in den letzten Jahren schon mancherlei gebessert. Insbesondere hat die Ausarbeitung des Mustergeschäftsberichtes durch den Deutschen Sparkassen- und Giroverband, in dem eine Reihe von Statistiken für den Sparkassenbetrieb enthalten und einwandfrei dargestellt sind, erzieherisch gewirkt. Im Mustergeschäftsbericht ist jedoch nur die Statistik angegeben, die auch von allgemein wirtschaftlichen Gesichtspunkten aus interessant ist, der größere Teil der Sparkassenbetriebsstatistik, der nur innerbetrieblichen Zwecken dient, wird in der Regel nicht veröffentlicht. Für solche Statistiken ist eine weitere Anleitung der Sparkassenpraktiker notwendig.

Es soll daher der Zweck und die Aufgabe der folgenden Ausführungen sein, die Technik der statistischen Verfahrensweisen in Beziehung auf die Sparkassenbetriebsstatistik darzustellen. In zweiter Linie sollen sie auch dazu dienen, den Sparkassenpraktikern die Möglichkeit zu geben, statistische Untersuchungen anderer Betriebe zu Vergleichen heranzuziehen.

Im folgenden sollen die nachstehenden Einzelprobleme der statistischen Methodenlehre erläutert und ihre Bedeutung für die Sparkassenbetriebsstatistik aufgezeigt werden.

Eine große Anzahl der statistischen Untersuchungen wird unternommen, um Zeitvergleiche

durchzuführen. Dabei unterscheiden sich alle statistischen Zählungen in

Bestands- und Bewegungszählungen.

Unter Bestandszählung wird dabei eine solche Statistik verstanden, die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgenommen wird, also etwa die Auszählung der Sparkonten am Jahreschluß (31. Dezember). Bewegungszählungen dagegen beziehen sich nicht auf einen Zeitpunkt, sondern auf eine Zeitperiode. Durch sie werden Zugänge und Abgänge in einer Zeitspanne festgestellt. Das wichtigste Beispiel einer Bewegungszählung im Sparkassenbetrieb ist die Umsatzstatistik. Häufig dient die Bewegungsstatistik auch der Fortschreibung des Bestandes, so daß es nach einmaliger Bestandsaufnahme oft genügt, nur die Veränderungen festzustellen. Es wird also z. B. nur noch untersucht, wie viele Sparkonten neu angelegt und wie viele aufgelöst wurden; die Differenz beider zum alten Bestand hinzugerechnet ergibt den neuen Bestand. Auf die Dauer wird man jedoch mit Bewegungsstatistiken allein nicht auskommen, sondern aus Sicherheitsgründen auch in größeren Abständen Bestandszählungen vornehmen.

Über den Zeitpunkt oder die Zeitabschnitte, an denen die statistischen Arbeiten vorzunehmen sind, lassen sich nicht, wie bei der Buchhaltung, eindeutige Aussagen machen. Da die Statistik wegen ihrer Elastizität überall und zu jedem Zeitpunkt eingesetzt werden kann, wird es sich immer wieder ergeben, daß neben laufenden, regelmäßig durchzuführenden Statistiken auch gelegentliche Statistiken zu einem zufällig sich ergebenden Zweck aufgestellt werden. Das ist durchaus verständlich, da eine Reihe von Erscheinungen schon durch einmalige Erfassung geklärt werden kann. In einem solchen Fall wäre es unzumutbar, solche Vorgänge dauernd zu beobachten. Andere Erscheinungen, und zwar die große Mehrzahl, machen eine regelmäßig wiederkehrende Erfassung unbedingt notwendig. Das sind alle die Statistiken, die zwangsläufig in das gesamte Rechnungswesen eingeordnet sind und das Betriebsleben laufend kontrollieren sollen. Ihnen muß auf alle Fälle der Charakter des Zufälligen genommen werden. Erst dann ist es möglich, auf Grund der statistischen Untersuchungen Zeitvergleiche bei den einzelnen Betrieben vorzunehmen, d. h. die Ergebnisse von verschiedenen Zeitperioden oder Zeitpunkten zu vergleichen. Fehlen aber die Ergebnisse einzelner Perioden oder wechseln die Zeitpunkte der Erfassung oder ändert sich gar die Erfassungsmethode, so sind exakte Zeitvergleiche nicht möglich, und der Erkenntniswert der Statistik vermindert sich. Es ist deshalb erforderlich, die laufenden Statistiken regelmäßig und systematisch vorzunehmen. Ein Beispiel aus der Rentabilitätsstatistik soll das oben Gesagte erläutern: es sollen die Zinsspannen verschiedener Monate verglichen werden. Wenn nun aber bei der Berechnung der Zinsspanne einmal der Ultimo, ein anderes Mal der Medio als Stichtag zugrunde gelegt war, und ein drittes Mal von dem arithmetischen Mittel sämtlicher Tage des Monats ausgegangen wurde, lassen sich die Ergebnisse der verschiedenen Monate nur bedingt vergleichen.

Das

Urmaterial der Betriebsstatistik

wird zum großen Teil aus der Buchhaltung oder aus anderen betrieblichen Aufzeichnungen, die ursprünglich nicht statistischen Zwecken dienen, gewonnen. Unter diesem Gesichtspunkt kann man die Betriebsstatistik in der Hauptsache als sekundäre Statistik bezeichnen.

Hierbei zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen der Buchhaltung und der Betriebsstatistik, der so weit geht, daß in vielen Fällen in einem Arbeitsgang sowohl buchhalterische als statistische Arbeiten vorgenommen werden. Dafür lassen sich aus der Sparkassenpraxis eine Reihe von Beispielen angeben. Nur eines sei hier genannt: Wenn bei den Abschlußarbeiten am Jahresende eine Bestandsaufnahme der Sparkonten vorgenommen wird, so sind die dazu verwendeten Formulare in der Regel so angeordnet, daß bei dieser Arbeit auch unmittelbar eine Auszählung nach der Bestandshöhe vorgenommen wird, die dann zu den bekannten Aufstellungen über die Höhe der Spareinlagen nach Größenklassen Verwendung findet. Diese Abhängigkeit der Betriebsstatistik von der Buchhaltung fordert von dem Bearbeiter der Betriebsstatistik eine genaue Kenntnis der Buchhaltung. Er darf nicht ohne weiteres die Zahlen, die aus der Buchhaltung entnommen werden, für die Bearbeitung der Statistik übernehmen, er muß auch über ihre Bedeutung und ihre Herkunft im klaren sein.

Nur in wenigen Fällen wird in der Sparkassenbetriebsstatistik das Urmaterial nicht aus der Buchhaltung oder aus anderen betrieblichen Aufzeichnungen entnommen, sondern wird aus den Unterlagen anderer Stellen oder durch direkte Erhebung gewonnen. Das gilt insbesondere von den Berufsstatistiken für Einleger und Kreditnehmer und für das gesamte Gebiet der externen Betriebsstatistik.

Nachdem die Quelle, aus der das Urmaterial bezogen werden kann, geklärt ist, besteht die nächste Aufgabe des Statistikers darin, sich über die

Zähleinheit

klar zu werden. Hier stößt der Sparkassenbetriebsstatistiker auf eine Reihe von erheblichen Schwierigkeiten. Das hängt damit zusammen, daß viele Begriffe des Sparkassengeschäfts keine einheitliche Auslegung finden. Auch hier ist in neuester Zeit durch die Arbeiten der Verbände in vieler Beziehung Klarheit geschaffen, insbesondere sind die Bezeichnungen der Bilanzpositionen durch die einheitliche Verwendung des Schemas für die Zweimonatsbilanzen weitgehend vereinheitlicht. Andere Begriffe schwanken jedoch noch sehr. Diese Unterschiedlichkeit der Begriffsbezeichnungen braucht jedoch den Statistiker der einzelnen Sparkasse nicht unbedingt zu stören, besonders dann nicht, wenn es sich um Statistiken handelt, die für zwischenbetriebliche Vergleiche keine Anwendung finden. *Erforderlich ist jedoch, und das kann nicht ge-*

nug betont werden, daß vor der Aufstellung einer Statistik die Zähleinheit genau festgelegt und abgegrenzt wird, damit bei der Erhebung nur Gleiches zusammengefaßt wird. Möglichst schon vor der Sammlung des Urmaterials ist es notwendig, sich begriffliche Klarheit zu verschaffen und vor allem die Merkmale der Zähleinheit festzulegen. Besonders große Schwierigkeiten in dieser Hinsicht macht den Statistikern im Sparkassenbetrieb die so überaus wichtige Umsatzpostenstatistik. Sie allein vermittelt eine klare Vorstellung von dem Geschäftsumfang des Betriebes.

Wie schwierig es jedoch ist, den Begriff des Umsatzpostens eindeutig festzulegen, zeigt folgende Aufstellung, aus der eindeutig hervorgeht, daß unter der Bezeichnung Umsatzposten ganz Verschiedenes verstanden werden kann:

- eine Sparkasse mit 56 Mill. RM Umsatz gibt 95 000 Umsatzposten an¹⁾,
- eine 2. Sparkasse mit 27 Mill. RM Umsatz gibt 144 000 Umsatzposten an,
- eine 3. Sparkasse mit 94 Mill. RM Umsatz gibt 433 000 Umsatzposten an,
- eine 4. Sparkasse mit 124 Mill. RM Umsatz gibt 193 000 Umsatzposten an.

Auch bei derselben Kasse können in verschiedenen Perioden sehr voneinander differierende Postenzahlen ausgezählt werden. Daraus kann man schließen, daß trotz gleicher Bezeichnung die Zähleinheit sich geändert hat. Das ist in der Regel dann der Fall, wenn sich durch Anschaffung von Maschinen die Buchhaltungsmethoden grundsätzlich gewandelt haben.

Vor Beginn der statistischen Erhebung muß sich der Bearbeiter noch über einen weiteren Punkt des Verfahrens klar werden, nämlich darüber, ob er auf Vollständigkeit des zu untersuchenden Materials achten will, oder ob es genügt, nach der repräsentativen Methode zu arbeiten. Die repräsentative Methode verzichtet bewußt darauf, die Gesamtheit der Zähleinheiten zu untersuchen, es genügt ihr, einige typische Fälle herauszugreifen und von ihnen aus Schlüsse auf die Gesamtheit der Zähleinheiten zu suchen. Diese Methode wird immer dann angebracht sein, wenn die Menge der Zähleinheiten zu groß ist, um die Untersuchung auf alle auszudehnen. So wird es z. B. bei Aufstellungen über die Zahl der Umsatzposten auf den einzelnen Sparkonten hauptsächlich bei größeren Sparkassen nie möglich sein, die Zahl der Posten sämtlicher Sparkonten auszuführen, da diese Arbeit in keinem Verhältnis zum Wert einer solchen Statistik steht. Zum Zwecke der Kontenkalkulation kann es jedoch sehr wichtig sein, die Zahl der Posten im Verhältnis zum durchschnittlichen Bestand zu kennen, um ein Verhältnis von Kosten und Ertrag eines Kontos zu finden.

¹⁾ Butschkau: Sparkassenbetriebsstatistik unter besonderer Berücksichtigung ihrer Beziehungen zur Sparkassenbuchhaltung in: Lehr- und Aussprachekursus der hauptamtlichen Revisoren der deutschen Sparkassen- und Giroverbände, Berlin 1930.

Es bleibt also nichts anderes übrig, als diese Auszählung statt auf allen, nur auf einigen wenigen Konten vorzunehmen, von denen man annehmen kann, daß sie repräsentativen Charakter haben. Bei der Auswahl der „repräsentativen Fälle“ ist große Sorgfalt und Sachkenntnis erforderlich, da der Wert der Statistik naturgemäß davon abhängt, ob die ausgewählten Fälle für die Gesamtheit der Zählseinheiten charakteristisch sind. Hier ist zu empfehlen, daß die Statistiken von dem Beamten aufgestellt werden, der durch seine laufende Arbeit den besten Überblick über das zu verarbeitende Material hat. Manchmal muß die Auswahl jedoch mehr oder weniger dem Zufall überlassen bleiben. So wird man z. B. bei einer Untersuchung über das durchschnittliche Alter der Sparkonten nicht bestimmte Konten herausgreifen, sondern mechanisch jedes 10. oder 20. Konto bearbeiten.

Weniger exakt als die repräsentative Methode und daher ein mangelhafter Ersatz der vollständigen Erhebung ist die einfache Schätzung der Zählseinheiten. In manchen Fällen wird es sich jedoch nicht vermeiden lassen, dieses Verfahren anzuwenden, besonders dann, wenn eine vollständige Erhebung der hohen Kosten wegen unmöglich ist. Besonders in Kleinbetrieben können Schätzungen unter gewissen Umständen die vollständige Erhebung ersetzen, da hier der Leiter seinen Betrieb ohne Schwierigkeit übersehen kann. In der Regel muß jedoch vor jeder Schätzung eine genaue Erhebung der Zählseinheiten früher schon vorgenommen worden sein, so daß nur die Veränderungen der Schätzung überlassen bleiben.

Nach der Feststellung der Zählseinheit und der zu verwendenden Methode ergibt sich für den Statistiker als nächstes wichtiges Erfordernis die

Bildung von Gruppen.

Es genügt in der Regel nicht, die Anzahl irgendeiner Erhebungseinheit auszuzählen, sie muß nach bestimmten Merkmalen in Gruppen geordnet werden. So besagt z. B. eine einfache Auszählung der Sparkonten wenig, während eine Auszählung der Konten, gegliedert nach Gruppen, über die Einlagenbestandshöhe wertvolle Erkenntnisse liefert. Ähnlich liegt der Fall bei einer Auszählung der Umsatzposten. Wenn diese in Gruppen nach den ihnen zugrunde liegenden Geschäftsvorfällen geordnet sind, ist die Verwendungsmöglichkeit einer solchen Statistik viel größer als die einer einfachen Auszählung. Diese Beispiele zeigen schon, wie wichtig die Gruppenbildung für alle statistischen Untersuchungen ist. Auf Grund der Gruppenbildung ergeben sich statistische Reihen, die in ihrem Ablauf das Wesen der Zählseinheit und ihre Merkmale erkennen lassen.

Von der Art der Gruppenbildung ist das Ergebnis der Statistik abhängig, denn erst durch sie werden die verschiedenen Merkmale der Zählseinheit sichtbar. Das wird sofort wieder deutlich an dem Beispiel der Statistik der Sparkonten nach ihrer Bestandshöhe. Eine Einteilung in drei Gruppen, z. B. bis 500 RM, von 500—1000 RM und über 1000 RM, zeigt noch nicht die besonders hohe Zahl der Sparkonten

mit Beständen unter 100 RM. Um diese wichtige Tatsache erkennbar zu machen, muß unbedingt eine weitere Gruppenbildung vorgenommen werden, etwa in die 7 Gruppen, die im Mustergeschäftsbericht angegeben sind.

Jede Gruppenbildung ist durch den Zweck, der mit der Statistik verfolgt wird, bedingt. Der Statistiker muß daher in der Lage sein, solche Gruppen zu bilden, die besonders wichtig sind und den Wert der Untersuchung erhöhen. Da von der Sparkassenbetriebsstatistik häufig solche Vorgänge erfaßt werden, die sich in gewissen Zeitperioden abspielen, wird die Gruppenbildung zweckmäßig nach zeitlichen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Dabei ist besonders darauf zu achten, daß die Wahl der Zeitpunkte oder Zeitperioden so erfolgt, daß der Ablauf der Erscheinung deutlich erkennbar ist. In einem Falle genügt es z. B., als Gruppe eine Zeitperiode von einem Jahr zu wählen, in anderen Fällen muß eine Zeitperiode von einem Monat oder einem Tag angegeben werden, um zu verhindern, daß sich bei zu langen Zeitperioden für die Gesamterscheinung wichtige Einflüsse kompensieren. Für eine Statistik, die die Entwicklung der Einlagen zeigen soll, genügt es in der Regel, sie jährlich vorzunehmen. Wenn jedoch bei Rentabilitäts- oder Liquiditätsstatistiken die Veränderung einzelner Bilanzpositionen gezeigt werden soll, so wird es sich empfehlen, die Höhe dieser Posten monatlich oder gar täglich festzustellen.

Neben den absoluten Zahlen, die die Auszählung ergibt, sind

Relativ- oder Verhältniszahlen

der verschiedensten Art für die Statistik von großer Bedeutung. Besonders für Vergleichszwecke sind sie ein unentbehrliches Hilfsmittel. Ein einfaches Beispiel soll ihre Bedeutung zeigen: Wenn die Bilanzen einer Kasse zu verschiedenen Zeitpunkten oder die Bilanzen mehrerer Kassen einander gegenübergestellt werden sollen, so lassen sich die absoluten Zahlen der einzelnen Bilanzpositionen nur schwer vergleichen. Werden die Bilanzpositionen jedoch nicht in absoluten Zahlen angegeben, sondern in Prozenten der Bilanzsumme ausgedrückt, so ist der Vergleich der Bilanzreihen für den Benutzer der Statistik sehr erleichtert, weil jetzt der störende Einfluß der sich ändernden oder von vornherein verschiedenen Betriebsgröße ausgeschaltet ist.

Damit ist schon angedeutet, was unter Verhältniszahlen zu verstehen ist. Es handelt sich bei ihnen um eine Inbeziehungsetzung von statistischen Zahlen zueinander zum Zwecke einer besseren Übersichtlichkeit und zum Vergleich.

Die statistische Methodenlehre unterscheidet drei Arten von Verhältniszahlen: 1. Gliederungszahlen, 2. Beziehungszahlen, 3. Indexzahlen. Unter Gliederungszahlen versteht man das Verhältnis einer Teilmasse zu einer übergeordneten Masse. In dem obengenannten Beispiel der Inbeziehungsetzung der einzelnen Bilanzpositionen zur Bilanzsumme sind also Gliederungszahlen verwendet. Ein anderes Beispiel einer Gliederungszahl ist das Verhältnis der sparen-

den Bevölkerung zur Gesamtbevölkerung. Unter Beziehungszahlen versteht man das Verhältnis einer Teilmasse zu einer anderen Teilmasse. Auch diese Art ist in der Bilanzstatistik gebräuchlich, nämlich dann, wenn eine Bilanzposition in Prozenten einer anderen angegeben wird, also z. B. Giroeinlagen in Prozenten der Spareinlagen usw. Ein anderes Beispiel bietet die Rentabilitätsstatistik, und zwar dann, wenn die Kosten einzelner Betriebe zu der Zahl ihrer Umsatzposten in Beziehung gesetzt werden. Unter Indexzahlen endlich versteht man solche Zahlen, die die Veränderung einer Größe im Laufe der Zeit übersichtlich wiedergeben sollen. Der Wert eines Zeitpunktes wird dabei = 100 gesetzt, und die Werte der anderen Zeitpunkte der Reihe dazu in Beziehung gebracht. In der Sparkassenbetriebsstatistik lassen sich Indexzahlen häufig verwenden, und zwar dann, wenn die Entwicklung der Einlagen seit 1924 oder seit Gründung einer Kasse gezeigt werden soll. Die Einlagenhöhe für 1924 oder für das Gründungsjahr wird dann = 100 gesetzt und die Zahlen für die folgenden Jahre umgerechnet. So gibt z. B. eine Kasse ihre Einlagenhöhe in absoluten Zahlen folgendermaßen an:

	1924	1925	1926	1927	1928	1929
in 1000 RM	2196	3845	6476	9624	12 085	13 661

In Indexzahlen ergibt sich folgendes viel übersichtlichere Bild:

100	175	295	438	555	621
-----	-----	-----	-----	-----	-----

Die auf Grund der Gruppengliederung gefundenen statistischen Reihen sind häufig sehr unübersichtlich, besonders dann, wenn sie viele Gruppennzahlen enthalten, die keine einheitliche Tendenz aufweisen. Die statistische Methode suchte daher nach einem Mittel, „eine solche der Größe nach schwankende Erscheinung durch einen einfachen, zusammenfassenden, ziffermäßigen Ausdruck zu charakterisieren.“ Das Ausdrucksmittel, das die Statistik zu diesem Zweck gebraucht, sind die Mittelwerte, durch sie soll der Verlauf einer Reihe in einer charakteristischen Zahl festgehalten werden. Ein Beispiel aus der Praxis soll dies verdeutlichen: Wenn die Anzahl der Umsatzposten sämtlicher Tage eines Monats festgestellt und zu einer Reihe vereinigt ist, so gibt eine solche Reihe, die in der Regel stark voneinander abweichende Werte aufweist, kein übersichtliches Bild. Es wird daher in den meisten Fällen durch Division der Umsatzposten des ganzen Monats durch die Zahl der Arbeitstage ein Mittelwert (arithmetisches Mittel) errechnet, der zeigen soll, wie groß der durchschnittliche Geschäftsumfang an einem Tag ist.

Neben dem am häufigsten verwendeten Mittelwert, dem arithmetischen Mittel, kennt die Statistik noch eine Reihe von Mittelwerten, von denen die wichtigsten hier angegeben werden sollen: nämlich der Medianwert und der dichteste Wert. Das arithmetische Mittel erhält man, indem man die Summe der Einzelwerte durch ihre Anzahl dividiert. Der Medianwert dagegen ist der Wert, der die Mitte einer nach der Größe geordneten statistischen Reihe darstellt, während der dichteste Wert durch die am häufigsten vorkommende Zahl einer Reihe repräsentiert wird. Wieder sollen zwei Beispiele aus der Sparkassenstatistik das Verhältnis von arithmetischem Mittel- und Medianwert einerseits und arithmetischem Mittel- und dichtestem Wert veran-

schaulichen. Im Wechselportefeuille einer Sparkasse sind 11 Wechsel vorhanden, die folgende Höhe aufweisen:

RM	25	120	180	210	250	300	380	420	550	800	5000
----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

Als arithmetisches Mittel dieser Reihe ergibt sich eine durchschnittliche Wechselhöhe von 746.80 RM, während der Medianwert in der Mitte der Reihe, also bei 300 RM, liegt. Das Verhältnis des dichtesten Wertes zum arithmetischen Mittel zeigt folgendes Beispiel: An 10 Tagen des Monats sei die Anzahl der Umsatzposten wie folgt:

Oktober	1.	2.	6.	9.	12.	15.	19.	23.	26.	30.
Postenzahl	660	450	320	250	180	250	210	250	280	530

Bei dieser Reihe ergibt sich als arithmetisches Mittel eine Anzahl von 338 Buchungen täglich, der dichteste Wert dagegen gibt nur 250 tägliche Buchungen an. Um den Medianwert zu erhalten, muß man die Reihe nach der Größe ordnen, er liegt dann zwischen der 5. und 6. Zahl und wird errechnet aus der Summe von $250 + 280 = 530 : 2 = 265$.

Aus diesen Beispielen geht hervor, daß bei Reihen, die starke Extreme aufweisen, das arithmetische Mittel nur grobe Aussagen über den Verlauf der Reihe machen kann. Häufig genügt es jedoch, die extremen Fälle auszuschalten und bei der so bereinigten Reihe das arithmetische Mittel zu errechnen.

Welch falsche Vorstellung durch die Auswahl eines ungeeigneten Mittelwertes entstehen, soll ein bekanntes Beispiel zeigen. Durch Errechnung auf Grund des arithmetischen Mittels ergibt sich für Preußen als Durchschnittshöhe eines Sparkontos annähernd 600 RM. Das erweckt leicht die Vorstellung, als ob die meisten Sparkonten eine Höhe von 500—600 RM hätten. Es zeigt sich jedoch bei näherer Betrachtung, daß ungefähr 75% aller Sparkonten unter 500 RM Bestand aufweisen. Der Durchschnittswert von 600 RM ist also durch verhältnismäßig wenige Konten mit hohen Einlagen bestimmt.

Die gebräuchlichste Form, in der die gewonnenen Zahlen dem Interessenten dargeboten werden, ist die

Tabelle.

Sie muß alle zum Verständnis der Zahlen notwendigen Angaben enthalten und muß so aufgemacht und angeordnet sein, daß sie auch ohne erläuternden Text verständlich ist. Dazu gehören folgende Bestandteile: die Bezeichnung des Erhebungsmaterials, die Maßeinheit, die Gruppenmerkmale und die ausgezählten Zahlenwerte. An der folgenden einfachen Tabelle seien diese Begriffe näher erläutert:

Die Spareinlagen der Sparkasse X betragen in den Jahren

	1924	1925	1926	1927	1928	1929
Mill. RM	4,8	11,1	19,8	23,1	30,2	32,5

Das Erhebungsmaterial sind in diesem Falle die Spareinlagen, die Maßeinheit Mill. RM, die Gruppenmerkmale die Jahre 1924 bis

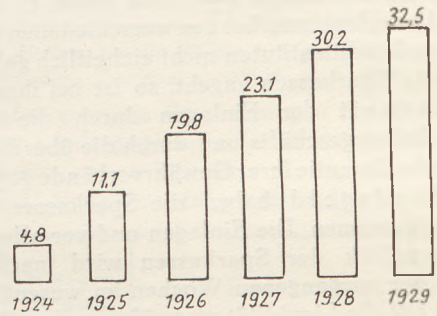
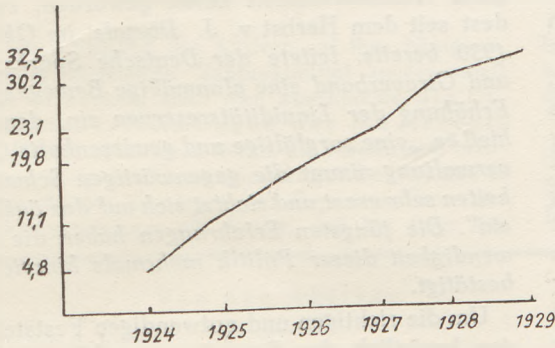
1929 und die Zahlenwerte 4,8, 11,1 usw. Eine Tabelle braucht jedoch nicht, wie die oben angegebene, nur eine Reihe zu enthalten, sondern kann auch noch nach anderen Gesichtspunkten gegliedert sein, außerdem können in einer Tabelle auch verschiedene Erhebungseinheiten vereinigt werden. Ein Beispiel dafür ist die im Muster-geschäftsbericht angeführte Umsatzstatistik.

	1924		1925		1926 ff.
	Zahl der Buchungen	RM	Zahl der Buchungen	RM	
Gesamtumsatz					
Sparkonten					
Einzahlungen					
Auszahlungen					
Girokonten					
usw.					

Hier ist die Erhebungseinheit einmal der Buchungsposten, das andere Mal der Umsatz in

schäftsberichte der Kassen der letzten Jahre. Dort findet man in ausgiebigem Maße graphische Darstellungen aller Art, die dem Leser einen Überblick über den Stand und die Geschäftsführung der Kasse vermitteln sollen.

Zwei Arten von graphischen Darstellungen, die beide in der Sparkassenbetriebsstatistik Anwendung finden, lassen sich deutlich unterscheiden: das Liniendiagramm und das Flächendiagramm. Beim Liniendiagramm, das in der Regel in ein rechtwinkliges Koordinatensystem eingefügt ist, wird der Ablauf einer statistischen Reihe durch eine Linie (Kurve) dargestellt, beim Flächendiagramm sind die statistischen Größen durch einfache geometrische Flächen oder durch Symbole ausgedrückt. Die wichtigste Form des Flächendiagramms ist das in der Sparkassenpraxis häufig benützte Stäbchendiagramm. Ein Beispiel aus der Praxis soll das Gesagte veranschaulichen. Will man die Entwicklung der Einlagen der Sparkasse X (s. S. 17) in Form eines



RM. Die Gruppenmerkmale sind einerseits die Jahre 1924 ff., andererseits die einzelnen Geschäftszweige.

Bei einer solchen Vereinigung verschiedener Reihen in einer Tabelle ist die unmittelbare Vergleichsmöglichkeit erheblich größer, da nicht nur die Zahlen einer Reihe miteinander verglichen werden können, sondern auch die Abweichungen gegenüber anderen Reihen feststellbar sind. Trotzdem ist jedoch zu empfehlen, nicht zu viele Reihen und in einer Reihe nicht zu viele Gruppen in einer Tabelle zu vereinigen, da sonst das Auge durch das Vielerlei der Zahlen verwirrt wird.

Neben der Darstellung statistischer Ergebnisse in Tabellenform findet heute in wachsendem Umfang die graphische Darstellung Verwendung. Sie hat vor der Tabelle den großen Vorzug, leichter überblickbar und verständlicher zu sein, daher hat sie sehr viel dazu beigetragen, die Statistik zu popularisieren. Auch bei den Sparkassen erfreut sich diese Darstellungsform großer Beliebtheit, das zeigt schon ein Blick in die Ge-

liniendiagramms darstellen, so wird man zweckmäßigerweise auf der waagrechten Achse die Jahre 1924—1929 in bestimmten Abständen angeben, während auf der senkrechten Achse die Einlagenhöhe im Maßstab 1 mm = 10 Millionen RM eingetragen wird. Die gleiche statistische Reihe kann auch als Stäbchendiagramm dargestellt werden, indem man für die Einlagenbestandshöhe jedes Jahres verschieden hohe Stäbchen mit gleicher Grundlinie wählt und sie zum Vergleich nebeneinander stellt. Eine andere Art eines Flächendiagramms wäre es, wenn man die Einlagenhöhe der verschiedenen Jahre durch verschieden große Sparbüchsen symbolisiert.

Neben den unverkennbaren Vorteilen, die die Graphik gegenüber der Tabelle hat, lassen sich auch eine Reihe von Nachteilen feststellen. Es wird nie möglich sein, durch graphische Darstellungen solche genauen Angaben zu machen, wie durch Zahlentabellen. Ein weiterer Nachteil der Graphik liegt darin, daß der Willkür ein viel größerer Spielraum gegeben ist, als bei der Tabelle. Durch die Auswahl des Maßstabes und der Abschnitte, die auf den Achsen eingetragen

werden, kann das Bild einer Kurve und dadurch auch die Vorstellung vom Verlauf einer statistischen Reihe entscheidend beeinflusst werden. Im obigen Beispiel würde dadurch, daß man die Abschnitte zwischen den einzelnen Jahren auf der waagrechten Achse breiter wählt, der Eindruck erweckt, als ob das Anwachsen der Einlagen sehr langsam vor sich gegangen sei, sehr schmale Abschnitte würden einen entgegengesetzten Eindruck hervorrufen.

Solche Nachteile der Graphik, von denen sich noch eine ganze Reihe angeben ließen, begrenzen ihre Anwendungsmöglichkeit. Auf keinen Fall darf sie die Zahlentabellen völlig ersetzen. Für Werbezwecke ist sie jedoch in den meisten Fällen sehr gut geeignet, weil sie dem Kunden der

Sparkasse in leichtverständlicher Weise einen Überblick über den Stand und die Entwicklung seiner Kasse gibt.

Trotz der vielen Vorteile, die eine richtig angewandte Betriebsstatistik für die Sparkassen mit sich bringt, muß jedoch zum Schluß vor einer Übertreibung der statistischen Arbeiten gewarnt werden. Jede statistische Untersuchung ist zweckbedingt, es gibt keine Betriebsstatistik um ihrer selbst willen. Nur der verfolgte Zweck und die gewonnene Erkenntnis rechtfertigen die statistische Arbeit. Eine zeitraubende, kostspielige Statistik, die einem untergeordneten Zweck dient, ist unökonomisch. Hier liegen also die Grenzen jeder statistischen Betätigung, die unter allen Umständen beachtet werden müssen.

Dr. H. Schäfer, Berlin.

Die Sparkassen-Betriebsorganisation in der Zahlungskrise.

Die Ereignisse der letzten Wochen und Monate haben allen Teilen der deutschen Kreditwirtschaft neue wichtige Probleme gestellt; jedoch sind diese Probleme bei den verschiedenen Gruppen von Kreditinstituten nicht einheitlich gelagert. Was die Sparkassen angeht, so ist bei ihnen die Sicherheit der Einlagen durch die Natur ihres Anlagegeschäfts und durch die überdies bestehende Garantie ihrer Gewährverbände gegeben; Auslandsgeld haben die Sparkassen nicht hereingenommen. Die Einlagen und vor allem die Anlagepolitik der Sparkassen wird nach der Lehre der vergangenen Wochen im wesentlichen einzig auf die Liquidität zu prüfen und evtl. umzugestalten sein.

Das

Problem der Sparkassenliquidität

ist im Laufe insbesondere der letzten 25 Jahre wiederholt Gegenstand der öffentlichen Diskussion gewesen. Daß es gegenwärtig allgemeineres Interesse findet, ist die Folge der Ereignisse, die am und seit dem 13. Juli mit der gesamten deutschen Geld- und Kreditwirtschaft auch die Sparkassen betroffen haben. In Fachkreisen und bei den „Leuten vom Bau“ allerdings ist dem

Liquiditätsproblem schon seit längerem gesteigerte Aufmerksamkeit zuteil geworden, zumindest seit dem Herbst v. J. *Damals, im Oktober 1930 bereits, leitete der Deutsche Sparkassen- und Giroverband eine planmäßige Bewegung zur Erhöhung der Liquiditätsreserven ein, denn, so hieß es, „eine sorgfältige und gewissenhafte Geldverwaltung nimmt die gegenwärtigen Schwierigkeiten sehr ernst und richtet sich auf das äußerste ein“. Die jüngsten Erfahrungen haben die Notwendigkeit dieser Politik mehrmals hinreichend bestätigt.*

Um die richtigen und notwendigen Feststellungen bezüglich der Sparkassenliquidität aus der Fülle der Geschehnisse der letzten Wochen und Monate herauschälen zu können, ist es angebracht, zunächst die Situation der Sparkassen vor dem offenen Ausbruch der deutschen Kreditkrise im Juli aufzuzeigen.

Hierfür eignen sich am besten die Sparkassenbilanzen per Ende Juni 1931. Die folgende Übersicht gibt den (vereinfachten) Status der preußischen Sparkassen am 30. Juni wieder; im übrigen Reich liegen die Verhältnisse im wesentlichen gleich. (Sämtliche Ziffern in Millionen RM.)

Aktiva.					
1. Kasse, Sorten, Kupons					55,7
2. Guthaben bei Reichsbank, Noten- und Abrechnungsbanken und auf Postscheckkonto					16,5
3. a) Wechsel (darunter 5,6 Mill. RM Inkassowechsel				122,7	
b) Schatzwechsel und unverzinsliche Schatzanweisungen des Reichs und der Länder				115,3	
c) Schecks				2,3	239,8
4. Guthaben bei anderen deutschen Geldanstalten:					
	innerhalb 7 Tagen fällig	darüber hinaus bis zu 3 Monaten fällig	nach mehr als 3 Monaten fällig	zusammen	
a) eigene Girozentrale	107,3	352,2	185,9	645,4	
b) sonstige	72,4	68,2	19,6	160,2	
zusammen	179,7	420,4	205,5	805,6	805,6
Eigene Wertpapiere:					
a) Anleihen des Reichs und der Länder	616,5				1297,3
b) sonstige Wertpapiere	680,8				2414,9
				Übertrag	2414,9

			Übertrag . . .	2414,9
6. Langfristige Darlehen gegen Hypotheken				2830,7
7. Darlehen (unter Ausschluß von 6, 8, 9 und 3a):	Kontokorrentkredite	Darlehen	Summe	
a) Darlehen gegen börsengängige Wertpapiere	17,5	4,3	21,8	
b) Darlehen gegen sonstige satzungsmäßige Sicherheit	1089,9	222,1	1312,0	
c) sonstige	84,0	44,9	128,9	
	zusammen	1191,5	271,2	1462,7
8. Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften:				
a) Kurzfristige Kredite	321,6			1230,3
b) Langfristige Darlehen	908,7			
9. Durchlaufende Kredite				137,5
10. Verschiedenes (Aufwertungsrechnung, Gebäude, Beteiligungen usw.)				827,8
			Summe der Aktiva	8903,9

Passiva.

1. Spareinlagen				
a) mit satzungsmäßiger Kündigung	4007,9			6684,1
b) mit besonders vereinbarter Kündigung	2676,2			
2. Depositen, Giro- und Kontokorrenteinlagen				
a) innerhalb 7 Tagen fällig	677,9			867,4
b) darüber hinaus bis zu 3 Monaten fällig	155,6			
c) nach mehr als 3 Monaten fällig	33,9			
3. Anleihen, für die Leihzins gezahlt wird				
a) innerhalb 7 Tagen fällig	108,5			228,6
b) darüber hinaus bis zu 3 Monaten fällig	52,4			
c) nach mehr als 3 Monaten fällig	67,7			
4. Durchlaufende Kredite				134,1
5. Sonstige Passiva (Aufwertungsrechnung, Rücklagen usw.)				989,6
			Summe der Passiva	8903,9

Bei einer Prüfung der Aktiven auf ihre Fähigkeit, schnell in allgemeine Zahlungsmittel umgewandelt werden zu können, zieht man zweckmäßig die Liquiditätsbestimmungen der Mustersatzung für die Sparkassen heran, die vorschreibt, mindestens 30% des Gesamteinlagenbestandes in flüssigen Werten anzulegen; für Depositen, Giro- und Kontokorrenteinlagen gilt ferner, daß bei ihrer An-

legung keine längeren Kündigungsfristen gewährt werden dürfen, als sie für die entsprechenden gegenüberstehenden Passiven gewährt sind (§ 35 Abs. 2).

Wendet man die Bestimmungen des § 35 auf den oben wiedergegebenen Status der preußischen Sparkassen an, so läßt sich die satzungsmäßige Liquidität Ende Juni folgendermaßen errechnen:

Von den Aktiven (in Mill. RM)	galten als liquide Anlagen (in Mill. RM)	Bemerkungen
1. Kasse usw. (55,7)	55,7	
2. Guthaben bei der Reichsbank usw. (16,5)	16,5	
3. Wechsel usw. (239,8)	239,8	
4. Guthaben bei anderen Banken (805,6)	600,1	bis zu 3 Monaten fällige Anlagen formal sämtlich lombardfähig
5. Eigene Wertpapiere (1297,3)	1297,3	
6. Hypotheken (2830,7)	—	niedrige Schätzung; insbes. jederzeit kündbare Faustpfanddarlehen
7. Darlehen (unter Ausschluß von 3a, 6, 8 und 9) (1462,7)	60,0	
8. Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften (1230,3)	321,6	nur kurzfristige Forderungen

Von der Summe der Aktiven (8903,9 Millionen RM) waren also 2591 Millionen RM im Sinne der Satzung liquide Anlagen. Setzt man diesen Betrag in Beziehung zu dem Gesamteinlagenbestand von 7780,1 Millionen RM (Passiva 1—3, also Spareinlagen, Depositen usw. und fremde Gelder), so errechnet sich die satzungsmäßige Liquidität am 30. Juni 1931 auf 33,3%; die satzungsmäßige Liquidität (30%) war also mehr als gewahrt. Die wichtigste Lehre, die der Anschauungsunterricht der deutschen Kreditkrise demgegenüber erteilt hat, ist die zwar altbekannte, aber in der Praxis auf allen Seiten zu wenig beachtete Tatsache, daß die einzelnen Anlagen nicht etwas Isoliertes mit einer infolgedessen nur von

ihnen selbst abhängigen Liquidität sind, sondern daß ihr Umwandlungsvermögen in Geld auch gewissermaßen von ihrer Umwelt, also — im einzelnen mehr oder minder — von der gesamtwirtschaftlichen Situation abhängt. Diese Zusammenhänge treten um so deutlicher in Krisenlagen — wie z. B. der jetzigen — hervor, wenn außergewöhnliche Geldanforderungen an die Kreditinstitute gestellt werden.

Die

außergewöhnlichen Anforderungen an die Sparkassen

begannen bereits im Monat Juni. Die deutschen Sparkassen hatten im Juni einen Auszahlungs-

überschuß von 150,4 Millionen RM. Kann man auch angesichts der Zahlen von keinem Run sprechen, so hatten die Auszahlungen dennoch bereits ein ausgesprochen ungewöhnliches Ausmaß. Tatsächlich hat sich während des Monats Juli, also vor und während der Bankfeiertage, im Reich ein Auszahlungsüberschuß von knapp 300 Millionen RM ergeben. Die normale Parole gegenüber außergewöhnlichen Ansprüchen lautet bei den Sparkassen wie bei allen Geldinstituten gleichmäßig: Zahlen, zahlen, zahlen. Unbeschränkte Auszahlungen haben sich bisher bei allen kleineren und lokalen Anstürmen als das beste Beruhigungsmittel erwiesen. Im Juli, zumal am 13. Juli, handelte es sich jedoch um den anormalen Fall eines allgemeinen Runs, der — in einigen Abstufungen — sämtliche Geldinstitute im ganzen Reich erfaßte.

Auf alle außergewöhnlichen Möglichkeiten wird die Liquiditätspolitik von Banken und Sparkassen nie restlos Rücksicht nehmen können, da darunter die Erfüllung ihrer normalen volkswirtschaftlichen Aufgabe, nämlich die Nutzbarmachung der im Moment entbehrlichen und der gesparten Gelder für die Kapitalversorgung, zu sehr beeinträchtigt würde. Von der Rücksicht auf mögliche Panikstimmungen und Angstforderungen werden sich also die Geldinstitute bei ihrer Anlagenpolitik vielleicht vorübergehend, nie aber auf die Dauer, in wesentlichem Maße beherrschen lassen dürfen. Exakte Grenzen und Richtlinien sind dafür naturgemäß nicht möglich: es wird sich letzten Endes immer für die Leitungen der Banken und Sparkassen darum handeln, die Höhe zu erfüllen und zu vermuten, in der ihre Anlagen schnell in Geld verwandelbare Werte sein müssen. Bei der Bestimmung der Höhe im großen ganzen ist zu berücksichtigen: 1. Charakter und Gepflogenheiten der Einleger, 2. die Liquidisierbarkeit der Anlagen auch bei außergewöhnlichen krisenhaften Verhältnissen, und 3. bis zu einem gewissen, aber nicht dem äußersten Grade der zu erwartenden außergewöhnlichen Anforderungen der Einleger.

Man wird sagen können, daß diesem letzten Erfordernis, das natürlich das unbestimmteste ist, nach der in Sparkassenkreisen auch jetzt vorherrschenden Auffassung ein Liquiditätsgrad von 30% bei den Sparkassen genügt. Hätten die deutschen Sparkassen 30% ihrer Einlagen zu liquidieren, so wären liquiditätstheoretisch rund 4 Milliarden RM in kürzerer Zeit verfügbar gewesen. Was Schwierigkeiten verursacht, das sind die

realen Möglichkeiten der Liquidisierung

der flüssigen Werte, also die genügende Beachtung von Punkt 2 der eben aufgeführten Ansprüche an die Liquiditätspolitik. Das beweist die im folgenden vorgenommene Überprüfung der einzelnen Anlageposten hinsichtlich ihrer Liquidität.

Die Aktivposten 1. und 2. der Bilanz, im wesentlichen Kassenbestände und Giro Guthaben, also die völlig liquiden Aktiven,

machen den kleinsten Betrag aus, noch nicht 1% des Einlagenbestandes. Sie haben den Zweck von Kassenreserven für die Fälle, wo tägliche Abhebungen nicht durch tägliche Einzahlungen gedeckt werden.

Bereits an dem 3. Aktivposten, Wechsel usw., zeigt sich der Unterschied zwischen der satzungsmäßigen und der wirklichen Liquidität. Das Wechselgeschäft ist der Geschäftszweig, der den Kreditinstituten den Zugang zur letzten, volkswirtschaftlichen Liquiditätsreserve, zur Reichsbank verschafft. Hier befinden sich die Sparkassen insofern im Nachteil, als sie aus verschiedenen Gründen nur ein relativ kleines Wechselgeschäft haben, ihr Zugang zur Reichsbank also von dieser Seite her sehr beschränkt ist. Von jeher ging das Bestreben der Sparkassen — ebenso wie übrigens der Genossenschaften — dahin, ihre Kundenkreise tunlichst nicht an die Wechselfinanzierung mit ihren möglichen Gefahren (Verfahrensstrenge u. a.) zu gewöhnen. Wenn diese Überlegung bei den Sparkassen schon wegen ihres gemeinnützigen Charakters auch weiterhin maßgebend bleiben muß, so ist es doch auf Grund der Erfahrungen ernsthaft zu erwägen, in einem etwas erweiterten Maße das kurzfristige private Kreditgeschäft in Wechselform durchzuführen, so daß die Sparkassen einen größeren Betrag „guter Handelswechsel“ erhalten. (Entsprechendes gilt für die Girozentralen hinsichtlich des Privatdiskontgeschäfts.) Voraussetzung für den Liquiditätserfolg der Handelswechsel ist eine entsprechende Kontingenteinräumung bei der Reichsbank; die den Sparkassen eingeräumten Rediskontmöglichkeiten — man kann sie nach den Feststellungen des Enqueteausschusses auf vielleicht 30 Millionen RM (Stichtag 7. August 1928) schätzen — sind sehr gering, zumal wenn man bedenkt, daß die Sparkassen kurzfristige Privatkredite (in der Hauptsache mit dem wirtschaftlichen Klein- und Mittelstand, Handwerk usw.) von 2,2 Milliarden RM zu laufen haben. Ähnlich ungünstig stand es mit Schatzanweisungen; sie waren nur schwer und unvollständig zu verflüssigen trotz der Zusicherung jederzeitiger Rediskontierbarkeit.

Der Aktivposten 4. enthält die wichtigste Liquiditätsreserve der Sparkassen: Guthaben bei anderen deutschen Geldanstalten (außer Aktivposten 2.). Die Guthaben zerfallen in solche bei den Girozentralen, Sparkassen, Kommunalbanken, anderen öffentlich-rechtlichen Banken und Privatbanken. Entscheidend sind die

Guthaben bei den Girozentralen.

Die Girozentralen haben liquiditätspolitisch die Aufgabe, als Geldausgleichsstellen zwischen den Sparkassen zu dienen, insbesondere Sparkassen mit vorübergehend stärkerem Geldbedarf die notwendigen Mittel aus den Guthaben gerade

abundanter Sparkassen zur Verfügung zu stellen. Die Mustersatzung schreibt den Sparkassen die Anlage von mindestens 10% ihres Gesamteinlagenbestandes bei ihrer zuständigen Girozentrale bzw. Landesbank vor. Den Ausgleich zwischen den Girozentralen stellt das Spitzeninstitut, die Deutsche Girozentrale — Deutsche Kommunalbank her, bei der die Girozentralen ihrerseits Liquiditätsrücklagen — über die Höhe bestehen allerdings keine Vorschriften — unterhalten. Die Girozentralen und über ihnen die Deutsche Girozentrale haben auch die Aufgabe, von außerhalb der Organisation her nötigenfalls Liquiditätsunterstützung zu beschaffen. Dieses „außerhalb“ beschränkte sich naturgemäß während der letzten Krise auf die Reichsbank.

In dieser Krise waren die Girozentralen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in verschiedener Hinsicht gehemmt. Die bekannten Schwierigkeiten bei der Landesbank der Rheinprovinz, die durch beträchtliche eingefrorene Kommunalkredite illiquide geworden war, machten hier eine besondere Liquiditätsaktion nötig und beeinträchtigten natürlich die Liquiditätslage der Gesamtorganisation. Abgesehen davon, befanden sich auch die Girozentralen in einer ähnlichen Lage wie die Sparkassen insofern, als sich aus gleichen Gründen eine Reihe ihrer „flüssigen Anlagen“ ebenfalls zumindest vorübergehend als illiquide herausstellte; das gilt insbesondere für ihre Wertpapieranlagen und kurzfristigen Kredite an öffentlich-rechtliche Körperschaften. (Die Gründe werden bei den entsprechenden Posten der Sparkassenbilanz erläutert.)

Trotz der Schwierigkeiten gelang es nun schließlich, den Sparkassen die benötigten Mittel zu beschaffen, wobei die 3000 deutschen Sparkassen durch ihre Organisation (an der Spitze die Deutsche Girozentrale) einheitlich und geschlossen bei den Verhandlungen und Auseinandersetzungen auftraten. Mittels der Girozentralen konnten der Reichsbank die geforderten Kreditunterlagen verschafft werden, und umgekehrt vollzog sich die Verteilung der Kredite zentral über die Organisation. *Die Organisation als solche hat sich demnach nach Auffassung der beteiligten Kreise durchaus bewährt; selbstverständlich wird aber auch sie sich die Erfahrungen der letzten Zeit zunutze machen. Insbesondere gilt das z. B. hinsichtlich ihres Verhältnisses zur Reichsbank; dieses hat sich bereits seit Mitte Juli enger als bisher gestaltet, wie die Tatsache beweist, daß der Organisation in beträchtlichem Maße Mittel zur Verfügung gestellt worden sind. Auf dem Geldmarkt wird in Zukunft ein engeres Zusammenarbeiten zwischen der Reichsbank und den Girozentralen zu erwarten sein. Möglich ist eine Überlassung eines Teiles der Liquiditätsrücklagen der Sparkassen über die Girozentralen an die Reichsbank; Voraussetzung wäre allerdings die*

Lösung der Verzinsungsfrage. Eine weitere Möglichkeit bildet die stärkere Beteiligung der Girozentralen am Privatdiskontgeschäft. Die Erteilung der passiven Wechselmöglichkeit (Akzeptfähigkeit) an die Girozentralen durch Notverordnung unterstützt die Organisation in zweckmäßiger Weise bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zugunsten der Sparkassen.

Betont sei, daß bei den Liquiditätsrücklagen auch Rentabilitätsabwägungen (Zinshöhe) nötigenfalls zurücktreten müssen. Es ist verständlich, wenn die Sparkassen sich mit täglich fälligen Anlagen wegen des geringen Zinsertrages nicht sehr befreunden — das bisherige Verhältnis zwischen den innerhalb 7 Tagen fälligen und den bis zu 3 Monaten und darüber hinaus fälligen Guthaben bei den Girozentralen deutet dies an, aber die erste Aufgabe der Sparkasseneinlagen bei den Girozentralen muß nun einmal die Liquidität sein.

Rund 1,3 Milliarden RM hatten die preußischen Sparkassen am 30. Juni 1931 in Wertpapieren des Reiches und der Länder, der Kommunen, Pfandbriefanstalten usw. angelegt (Bilanz, Aktivposten 5). Nach der Stabilisierung war das preußische Zwangsanlagegesetz von 1912 wieder in Kraft gesetzt worden, das den Sparkassen die Anlegung von rund 25% ihrer Einlagen in mündelsicheren Wertpapieren zur Pflicht macht. Vor dem Kriege, als das Gesetz erlassen wurde, wurde es amtlicherseits damit begründet, daß „die Sicherung der Liquidität der Sparkassen eine gesetzliche Festlegung eines gewissen von den Kassen zu haltenden Mindestbestandes an Inhaberpapieren fordert“. In der Julikrise hat sich nun in praxi erwiesen, was seit langem bekannt war, daß die Wertpapieranlage die an sie gestellten und zu stellenden Liquiditätsansprüche nicht erfüllt hat, dies aus verschiedenen Gründen. Die Aufnahme-fähigkeit der Börsen ist gerade in Krisenzeiten gering, in den kritischen Julitagen wurden sie ja sogar geschlossen. Die einzige Möglichkeit zur Verwertung der Wertpapierbestände war bei der Reichsbank. Nun hatte zwar das geänderte Bankgesetz vom März 1930 auch die Reichs-, Staats- und Kommunalanleihen zum Lombardverkehr bei der Reichsbank zugelassen, so daß nun de jure alle Wertpapieranlagen der Sparkassen lombardfähig waren. Tatsächlich aber hat die Reichsbank diese Papiere in die von ihr geführte „Lombardliste“ nicht aufgenommen, so daß sie deshalb praktisch vom Lombard ausgeschlossen blieben. Aber abgesehen davon sind die Lombardmittel der Reichsbank gerade im Ernstfall beschränkt, da Lombards nicht als Notendeckung dienen können. Als Ausweg bleiben nur gewisse — tatsächlich auch gebrauchte — Notkonstruktionen (Akzept- und Garantiebanc usw.), die aber sehr schwierig und nur beschränkt gebrauchsfähig sind. Die gerade bei diesem Aktivposten der Sparkassen unumgänglichen Folgerungen werden in der Richtung gezogen werden müssen, daß die Lombardpraxis der Reichsbank in zweckmäßiger Weise zu ändern (Vervollständigung der Lombardliste) und daß das Zwangsanlagegesetz gerade mit Rücksicht auf die Sparkassenliquidität zu mildern ist.

Die Darlehen gegen Hypotheken (Bilanz, Aktivposten 6) sind langfristige Anlagen, fallen also nicht unter die liquiden Werte. Sie werden im Durchschnitt auf 3—5 Jahre gegeben. Einen bedeutenden Betrag der Sparkassenanlagen machen ferner die Personalkredite (Kontokorrentkredite und Darlehen) aus. Sie dürfen nur an den Mittelstand und die wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise gegeben werden; der Durchschnittsbetrag dieser nicht viel weniger als 1 Million Posten Einzelkredite beträgt rund 1600 RM. Unter diesen Krediten gilt nur ein geringer Teil im Sinne der Satzung als liquide Anlage, nämlich Faustpfanddarlehen gegen Verpfändung von Sparbüchern, von beweglichen Pfändern nach den für die Reichsbank geltenden Bestimmungen (Lombardgeschäft) und von öffentlichen Wertpapieren. Die Personalkredite unterliegen jedoch einer gewissen eigenen Liquidität; sie werden nämlich zum größeren Teil aus den Depositen, Giro- und Kontokorrenteinlagen der Sparkassen (Bilanz, Passivposten 2) gegeben, und für diese besteht, wie schon erwähnt, die Vorschrift, daß ihren Kündigungsfristen die der Anlage entsprechen müssen. Das auch diesmal wieder von einigen Seiten in die Debatte über die Sparkassenliquidität gezogene Giro- und Kontokorrentgeschäft der Sparkassen ist vielleicht ihr liquides Geschäft, wenn man von Zeiten einer allgemeinen Wirtschaftskrise absieht.

Einer der in den letzten Jahren umstrittenen Anlageposten der Sparkassen sind ihre

Darlehen an öffentlich-rechtliche Körperschaften (Bilanz, Aktivposten Nr. 8); es handelt sich hierbei zum größeren Teil (etwa $\frac{3}{5}$) um Darlehen an die eigenen Kommunen (Gewährverbände). Von den 1230,6 Millionen RM Darlehen der preussischen Sparkassen am 30. Juni 1931 waren 321,6 Millionen RM kurzfristige Kredite, also nach der Satzung liquide Werte. Tatsächlich ist, wie allgemein bekannt, der größte Teil dieser Kredite eingefroren. Zwar haben die Kommunen in ihrer Gesamtheit statt des ihnen zustehenden Kreditanspruchrechts auf 25% der Spareinlagen nur 17% genommen, also Selbstbeschränkung geübt. Aber der Richtsatz ist nach Lage der Dinge doch zu hoch. Es wird ferner zu erwägen sein, ob man nicht den Sparkassen künftighin eigene Rechtspersönlichkeit gibt und damit ihre Stellung gegenüber den Gemeindefinanzverwaltungen unabhängiger gestaltet. Die weiteren in der Bilanz ausgeführten Aktivposten (Nr. 9 und 10) sind im wesentlichen langfristige Anlagen.

Dieser Gesamtheit der Sparkassenanlagen stehen auf der Passivseite neben den bereits besprochenen Depositeneinlagen, den unbedeutenden fremden Geldern und einigen anderen we-

niger wichtigen Posten als weitaus wichtigster Kapitalfonds die Spareinlagen gegenüber. Die mit besonderen Kündigungsfristen eingelegten, also festeren Spargelder, machen den kleineren Teil aus; für die anderen — nach der bisherigen Übung (vor der Krise) von den Sparkassen auf Anfordern jedoch jederzeit voll ausgezahlt — Spareinlagen gilt die satzungsmäßige Kündigungsfrist, d. h. 300 RM sind sofort, Beträge darüber bis 1000 RM nach einmonatiger, Beträge über 1000 RM nach dreimonatiger Kündigung zahlbar. Es ist bekannt, daß die Konstanz der Spareinlagen nach dem Kriege im Verhältnis zur Vorkriegszeit abgenommen hat. Die Gründe dafür, daß die Sparer in der Gegenwart zumeist auf die sofortige oder doch möglichst kurzfristige Verfügbarkeit über ihr Geld entscheidenden Wert legen, sind vom Standpunkt der deutschen Kapitalversorgung zwar bedauerlich, aber letzten Endes eine unumgängliche Folge der allgemeinen Instabilität der Wirtschaft. Jede Umwandlung der Sparkassen in Institute mit rein langfristigem Passivgeschäft würde daher dem Charakter der Spareinlagen und dem Bedürfnis der Sparer widersprechen und höchstens den „Erfolg“ haben, Sparwillen und Sparbetätigung zu schwächen. Der Tatsache des veränderten Spareinlagencharakters hat sich vielmehr die Aktivseite in stärkerem Maße anzupassen.

Diese Folgerung ist identisch mit derjenigen, die sich aus der oben vorgenommenen Liquiditätsprüfung des derzeitigen Aktivgeschäfts der Sparkassen ergibt. Fast alle satzungsmäßig liquiden Werte haben sich in der Julikrise als wenig flüssig erwiesen, und nur durch die Organisation (Sparkassenverband, Girozentralen und Deutsche Girozentrale), die diesmal ihre große Bedeutung praktisch erwiesen hat, ist es schließlich gelungen, auf neuen Wegen den Sparkassen nicht unbedeutliche Barmittel zu verschaffen. Welche Konsequenzen sich im einzelnen ergeben, ist bereits bei der Besprechung der einzelnen Aktivgeschäfte ausgedrückt worden. Nur das sei noch gesagt, daß diese Folgerungen dringlich sind!

B. G.

Die nächste Ausgabe der Plutus-Briefe Brief Nr. 10 erscheint Ende Oktober 1931 und hat den Titel:

RUSSLAND-GESCHÄFTE UND IHRE FINANZIERUNG

C. E. POESCHEL VERLAG, STUTTGART. FÜR DIE HERAUSGABE VERANTWORTLICH:
DR. ALFRED DRUCKENMÜLLER, STUTTGART.

Alle Anschriften und Sendungen an den C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Sophienstr. 16, erbeten. Die Zeitschrift erscheint monatlich, das Heft in einem Umfang von etwa 32 Seiten. Bezugspreis durch den Buchhandel, die Post oder den Verlag vierteljährlich RM 6.—, jährlich RM 20.—, für das Einzelheft RM 2.50. Postscheckkonto C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart Nr. 14700. Anzeigenannahme durch die Annoncenbüros und den C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart, Sophienstraße 16. Erfüllungsort Stuttgart. Druck der J. B. Metzlerschen Buchdruckerei, Stuttgart.