

## **Bankkosten und Bankpreise im Massengeschäft**

Von Matthias Lehmann, Trier, und Reinhard H. Schmidt, Göttingen

### **I. Problemstellung**

Den Anstoß zu den nachfolgenden Überlegungen gab die Einführung einer neuen Gebührenpolitik (Preispolitik) der Dresdner Bank für Zahlungsverkehrsleistungen im Massengeschäft zum 1. April 1980. Sie ist in der interessierten Öffentlichkeit als sensationell empfunden und vielfach kommentiert worden. In den meisten Kommentaren wird ausführlich auf die unterschiedlichen Kosten der verschiedenen Bankleistungen Bezug genommen. Dies gibt Anlaß, ein altes Problem der Kostenrechnung erneut aufzugreifen: Wir fragen nach dem Zusammenhang zwischen Kosten und rational gesetzten Angebotspreisen und, damit eng verbunden, nach den Vor- und Nachteilen von Voll- und Teilkostenrechnungen unter dem Aspekt der Kalkulation von Angebotspreisen.

Die neuartige Preispolitik der Dresdner Bank ist mehr als ein Anhänger. Wir wollen sie in diesem Aufsatz schwerpunktmäßig behandeln und hoffen, daß es der sehr konkrete Fall erlaubt, das alte Kalkulationsproblem in einem neuen Licht erscheinen zu lassen. Das heißt allerdings nicht, daß die zu erörternde Frage spezifisch für Kostenrechnung und Preispolitik im Bankbetrieb gilt. Frage und Antwort sind sinngemäß auch auf andere Wirtschaftszweige übertragbar. In einer Hinsicht ist jedoch nicht nur der konkrete Fall, sondern auch das gewählte Thema bankspezifisch: Speziell bei Banken ist von den „vollen Kosten“ einer marktfähigen Leistung nur ein verschwindend kleiner Teil als Einzelkosten auf die einzelne Leistungseinheit zurechenbar. Dies gilt insbesondere für die Dienstleistungen der Banken im Bereich des Zahlungsverkehrs. Auf diesen Bereich werden sich die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren.

Die Besonderheiten der Kostenstruktur im Bankbetrieb<sup>1</sup> und allgemeine Überlegungen über den Zusammenhang von Kosten und Preisen haben im Schrifttum der Bankbetriebslehre zu einer deutlichen Frontstellung geführt. Auf der einen Seite stehen die Fachvertreter, die wegen der Kostenstruktur und wegen der bekannten Mängel der Vollkostenrechnung keinen Zusammenhang zwischen Preisen und Kosten sehen und konsequenterweise die Preiskalkulation nicht als Aufgabe der Bankkostenrechnung betrachten<sup>2</sup>. Auf der anderen Seite stehen die Fachvertreter, einschließlich der Mehrheit der Praktiker, die gerade wegen der Kostenstruktur meinen, man müßte sich trotz der bekannten Einwände gegen die Vollkostenrechnung bei der Preissetzung an so etwas wie den Stückkosten der einzelnen Bankleistung orientieren<sup>3</sup>. Wir wollen angesichts dieser Frontstellung fragen, ob es ein Drittes gibt, was den Konflikt auflöst, und wir wollen diese vermittelnde Position kennzeichnen.

Im Abschnitt II unseres Beitrags wird die neue Gebührenpolitik der Dresdner Bank behandelt. Die dabei gebrauchte Argumentationsstrategie wird im Abschnitt III verallgemeinert und somit als Modell gekennzeichnet, und es wird eine bisher im Schrifttum vernachlässigte Verknüpfung von Kostenrechnung und Absatzpolitik herausgestellt. Das liefert uns die Grundlagen, auf denen die in der Literatur immer wieder auftauchende Frage nach Besonderheiten der Kostenrechnung im Vergleich zu anderen Rechnungsarten und damit die Frage nach einer sinnvollen Abgrenzung von Kostenrechnungsfragen im Vergleich zu anderen Fragen der Unternehmensplanung aufgeworfen und beantwortet werden können. Im Abschnitt IV wird, anknüpfend an das in dem vorliegenden Aufsatz ausgeführte Beispiel und seine Verallgemeinerung, knapp skizziert, wie sich die Frage nach Abgrenzung und Besonderheiten der Kostenrechnung und damit auch die Frage nach dem „richtigen“ Kostenbegriff im Prinzip mit Hilfe entscheidungstheoretischer Kategorien beantworten lassen.

---

<sup>1</sup> Vgl. *Hans-Jacob Krümmel*, Bankzinsen, Köln - Berlin - Bonn - München 1964, S. 196 - 225, bes. S. 203 und S. 215; ähnlich auch Bundesverband deutscher Banken, Fragen der Bankkostenrechnung, Loseblattsammlung, Köln 1977 ff., Teil F, S. 16 - 18.

<sup>2</sup> Vgl. vor allem *Udo Güde*, Die Bank- und Sparkassenskalkulation, ihre Darstellung und Kritik, Meisenheim/Glan 1967, S. 214 - 243 und S. 397, sowie *Krümmel*, a.a.O., S. 227 f.

<sup>3</sup> Vgl. vor allem *Joachim Süchting*, Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Frankfurt/M. 1963.

## **II. Ein konkreter Fall: Die neue Gebührenpolitik der Dresdner Bank**

### *1. Darstellung*

Mit Wirkung vom 1. April 1980 hat die Dresdner Bank im Massengeschäft des Zahlungsverkehrs mit der Privatkundschaft eine neue Gebührenpolitik (Preispolitik) eingeführt. Drei Elemente kennzeichnen die neue Gebührenpolitik<sup>4</sup>, <sup>5</sup>:

- (1) Die einheitliche Postengebühr von 50 Pfennigen für alle Zahlungsverkehrsleistungen der Bank ist ersetzt worden durch eine „Gebührenstaffel“ — ein Ausdruck, den Sprecher des Instituts selbst verwenden — für verschiedene Zahlungsverkehrsleistungen. Eine Barabhebung ist am teuersten geworden, sie kostet DM 0,75. Eine Überweisung kostet DM 0,45, eine Scheckeinreichung und eine Lastschrift kosten DM 0,35 und die Ausführung eines Dauerauftrages ist mit DM 0,25 am billigsten.
- (2) Für alle Privatkunden ist eine Grundgebühr von 2 DM pro Monat für eine Kontoführung eingeführt worden, der eine Freipostenpauschale von 4 Buchungen pro Monat gegenübersteht.
- (3) Für besondere Gruppen von Kunden, denen die höhere Belastung nicht zumutbar erscheinen könnte, wird die Freipostenpauschale verdoppelt, oder ihr Konto wird weiterhin kostenlos geführt.

Aus der Tagespresse ließ sich entnehmen, welche Ziele die Dresdner Bank durch ihre neue Gebührenpolitik zu erreichen sucht. Drei Ziele sind besonders zu nennen:

- (a) Die Deckung der Kosten des Zahlungsverkehrs im Massengeschäft der Privatkundschaft durch das Gebührenaufkommen aus dem Zahlungsverkehr soll wieder auf die in früheren Jahren erreichte Höhe von 30 % gesteigert werden.
- (b) Die neuen Preise sollen insofern „mehr Gerechtigkeit“ verwirklichen, als über höhere Gebühren den Kunden, die mehr Kosten verursachen, auch höhere Kosten angelastet werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. z. B. o. V., Kontogebühren künftig mehr an den Kosten orientiert, in: Handelsblatt vom 11. 2. 1980.

<sup>5</sup> Unmittelbar nach Abschluß des Manuskripts hat die Dresdner Bank rückwirkend zum 1. Jan. 1982 ihre Gebühren erhöht, ohne jedoch die Gebührenstruktur zu verändern.



- (c) Durch die differenzierte Preisgestaltung sollen die Kunden belohnt werden, die solche Zahlungsverkehrsleistungen der Bank nachfragen, die die Bank einfacher oder billiger erbringen kann.

In der Presse wird berichtet, daß der Sprecher der Dresdner Bank die Einführung der neuen Gebührenpolitik für eine „Pionierleistung“ hält, die zugleich wirtschaftlichen und ethischen Zielvorstellungen gerecht wird<sup>6</sup>.

## *2. Teil- oder Vollkostenrechnung als Grundlage?*

Vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Frontstellung von zwei kostenrechnerischen und preispolitischen Auffassungen im Bankbereich legt die neue Gebührenpolitik der Dresdner Bank die Frage nahe, ob sie als Ausdruck teilkostenrechnerischen oder vollkostenrechnerischen Denkens zu werten ist.

Auf den ersten Blick könnte man geneigt sein, eine teilkostenrechnerische Orientierung auszumachen. So scheint es doch einfach zutreffend, daß eine Aus- oder Einzahlung mehr von der teuren Zeit des Bankpersonals beansprucht als die Bearbeitung eines Schecks. Ein Dauerauftrag erscheint billiger als eine Überweisung, weil er der Datenverarbeitung übertragen werden kann, statt menschliche Arbeitskraft, den teuersten Produktionsfaktor in einer Bank, in Anspruch zu nehmen. Die neuen differenzierten Gebühren dürften den „wirklichen“ Kosten der einzelnen Bankleistungen entsprechen oder ihnen wenigstens proportional sein. Also erscheinen sie ganz vernünftig, und allein deshalb könnten sie — angesichts der bekannten Mängel der Vollkostenrechnung — nur Ausdruck von Teilkostendenken sein. So haben sich jedenfalls spontan alle Studenten, Assistenten und Bankpraktiker geäußert, die wir im Zuge einer improvisierten Befragung im Juni 1980 um eine schnelle Einschätzung gebeten hatten.

Dieser Einschätzung liegen mindestens zwei Mißverständnisse über Wesen und Aufgaben der Teilkostenrechnung zugrunde.

- (1) Teilkosten im Sinne von Einzelkosten oder Grenzkosten werden mit Stückkosten im Sinne von Durchschnittskosten pro Leistungseinheit verwechselt. Auch wenn in Fällen wie dem vorliegenden die sachliche Verknüpfung zwischen Kosten und Leistung über die

---

<sup>6</sup> Vgl. o. V., Zahlungen in bar kosten am meisten, in: Kölner Stadt-Anzeiger vom 9. 2. 1980.

zeitliche Inanspruchnahme von Mitarbeitern bzw. Gebrauchsgütern plausibel ist und wenn die rechnerische Verknüpfung entsprechend einfach ist, sind Einzelkosten und Stückkosten streng zu unterscheiden<sup>7</sup>.

- (2) Der Zusammenhang zwischen Teilkosten und Preisen ist so lose, daß man aus der Beobachtung von Preisen nicht auf die Teilkosten der Leistungen schließen kann.

Überzeugender erscheint daher die Einstufung der neuen Gebührenpolitik als Ausdruck vollkostenrechnerischen Denkens. Die Umrechnung von Gemeinkosten zu Stückkosten, die hinter der Gebührenpolitik stehen könnte, ist die stärkste Stütze für eine solche Wertung. Auch die in der Selbstdarstellung der Bank deutlich anklingende Vorstellung, daß die neuen Gebühren gerechter seien und daß durch sie die Kunden entsprechend der von ihnen verursachten Kosten belastet werden, deutet auf traditionelle Vollkostenkonzeptionen hin. „Gerechte Preise“ und „Verursachung“ sind, wenn sie nicht allein der Image-Pflege dienen, Begriffe aus der Welt der Vollkostenrechner und ihrem Denken in Stückkosten.

Man könnte mit dem Ergebnis schließen, daß wieder einmal „die Praxis“ sich über die Einsichten „der Wissenschaft“ hinweggesetzt und an vermeintlich bewährte Traditionen geklammert hat. So kann es in der Tat gewesen sein. Doch wir wollen uns mit der Einschätzung der Gebührenpolitik der Dresdner Bank als vollkostenrechnerisch motiviert nicht zufrieden geben. Der Anlaß für unser weiteres Fragen ist, daß der Chef des Rechnungswesens der Dresdner Bank sich in letzter Zeit mehrfach nachdrücklich für die Teilkostenrechnung ausgesprochen und die Vollkostenrechnung scharf kritisiert hat. Unsere These lautet, daß die — scheinbar nur vollkostenrechnerisch motivierte — neue Gebührenpolitik sehr wohl mit der These vereinbar ist, daß „die Deckungsbeitragsrechnung auch im Bankgewerbe anwendbar“<sup>8</sup> sei. Läßt sich unsere These rechtfertigen, dann ist damit zugleich gezeigt, daß sich die strikte Frontstellung zwischen Voll- und Teilkostenrechnung auflöst.

---

<sup>7</sup> Vgl. *Paul Riebel*, Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 3. erw. Aufl., Wiesbaden 1979, S. 403.

<sup>8</sup> *Adolf-Friedrich Jacob*, Die Deckungsbeitragsrechnung ist auch im Bankgewerbe anwendbar, in: Handelsblatt vom 9. 8. 1977, S. 12, vgl. auch *ders.*, Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument bei Banken, in: Die Bank, 18. Jg. (1978), S. 416 - 423.

### 3. *Eine Rekonstruktion der neuen Gebührenpolitik*

Wir versuchen nun, die Entscheidung der Dresdner Bank für die differenzierten Gebühren aus entscheidungsorientierter Sicht zu rekonstruieren. Mit rekonstruieren meinen wir folgendes Gedankenexperiment: Wir geben Argumente an, die zu dem Beschluß geführt haben könnten, die neue Gebührenpolitik einzuführen. Dabei prüfen wir, ob wir mit solchen Argumenten auskommen, die sich auf Grundeinsichten der Vertreter der Teilkostenrechnung stützen oder mit ihnen vereinbar sind. Wenn das gelingt, haben wir zugleich gezeigt, daß sich die neue Gebührenpolitik ökonomisch begründen läßt und daß Teilkostendenken auch bei der Bestimmung von Bankgebühren anwendbar ist.

Um Mißverständnisse zu vermeiden, sei betont, daß eine rationale Rekonstruktion nicht mit Geschichtsschreibung verwechselt werden darf: Welche Überlegungen den Vorstand der Dresdner Bank wirklich zu seiner Entscheidung geführt haben mögen, interessiert uns nicht, denn uns geht es darum, anhand des konkreten Falles die Verwendbarkeit teilkostenrechnerischer Konzepte zu prüfen. Bei unserer Rekonstruktion unterstellen wir entsprechend ohne Rücksicht auf die tatsächlichen handlungsleitenden Motive, daß die Maximierung des Gewinns in der Form der Deckungsbeitragsmaximierung angestrebt wird. Da wir vor allem die Grundstruktur eines Arguments herausstellen wollen, versuchen wir in diesem Unterabschnitt nur, eine Rekonstruktion für die Ersetzung der einheitlichen Postengebühr durch eine differenzierte Gebührenstaffel zu geben. Die Rekonstruktion erfolgt in zwei Schritten.

Der erste Schritt der Rekonstruktion ergibt sich aus dem wichtigen Grundsatz entscheidungsorientierter Kosten- und Erlösrechnung, daß letztlich nicht Leistungen oder Objekte oder organisatorische Einheiten, sondern Entscheidungen die Bezugsgrößen sind, auf die kosten- und erlösrechnerische Überlegungen bezogen werden müssen. Daraus folgt nämlich, daß die einzelne Zahlungsverkehrsleistung im Massengeschäft nicht Bezugsgröße sein kann. Es ist völlig ausgeschlossen, daß in einer Bank bei jeder Überweisung oder bei jedem Scheckeinzug gesondert kalkuliert wird oder daß auch nur jeweils geprüft wird, welches die der einzelnen Leistung zuordenbaren Kosten und Erlöse sind. Ausgeschlossen ist dies, weil es prohibitiv teuer wäre, in den Arbeitsvorgang am Schalter die Überprüfung der Erlös-Kosten-Spanne einzubeziehen. Auch wäre die Reaktion der Bankkunden vermutlich ausgeprägt



negativ, wenn sie nicht sicher sein könnten, daß z. B. ihr Überweisungs-auftrag auch wirklich ausgeführt wird.

Wenn die einzelne Zahlungsverkehrsleistung nicht Entscheidungsobjekt sein kann, dann verliert das Hauptargument gegen die Teilkostenrechnung im Bankbetrieb, daß den Einzelleistungen fast keine Kosten zugerechnet werden können<sup>9</sup>, viel von seinem vermeintlichen Gewicht. Was kann aber dann Bezugsgröße sein, wenn es nicht die einzelne marktfähige Leistung ist? Die Antwort folgt aus der Betrachtung der Stellung der Bank im Markt. Die Stellung der Bank gegenüber ihren Kunden zwingt sie, ein generelles Angebot, eine generelle Markt-offerte, zu machen und sich darauf einzustellen, daß die Kunden wählen, ob sie das Angebot annehmen oder ablehnen. Der generellen Offerte — oder genauer: der Entscheidung, die generelle Offerte zu machen — lassen sich weitaus mehr Kosten und Erlöse zurechnen als der einzelnen Leistung. Die generelle Offerte, eine bestimmte Leistung zu einem bestimmten Preis zu erbringen, ist Entscheidungsobjekt und somit auch ein mögliches Kalkulationsobjekt. Die Entscheidung, ob eine generelle Offerte gemacht werden soll, ist das Ergebnis einer Wirtschaftlichkeitsrechnung, die von einem Angebotspreis und erwarteten Erlösen ausgeht.

Ein Teil der generellen Offerte, eine bestimmte Zahlungsverkehrsleistung zu erbringen, ist also die Gebühr oder der Preis, der für die Leistung zu bezahlen ist. Für generelle Offerten gilt wie für jedes Angebot das sogenannte „Dilemma der Preiskalkulation“<sup>10</sup>. Erlöse kann man einem Angebot nur zurechnen, wenn man den Preis kennt. Den gilt es aber erst über eine Preisbestimmungsrechnung, d. h. über eine Kalkulation zu ermitteln. Wenn die Bank zwischen unterschiedlichen Angebotspreisen auswählen kann, muß sie dem Umstand Rechnung tragen, daß die Nachfrager auf die Preisforderung reagieren werden. Die individuellen Reaktionen aller einzelnen Kunden bestimmten zusammen die Menge der insgesamt abgesetzten Leistungen. Die Annahmen über das Nachfragerverhalten, die sogenannten Reaktionsfunktionen, sind ein erstes empirisches Element im Zusammenhang mit der Bil-

---

<sup>9</sup> Vgl. z. B. *Hartmut Schaldt*, Kosten- und Erlösrechnungen als Informationsinstrumente für die Praxis der Kreditinstitute, in: Hans-Dieter Deppe (Hrsg.), *Bankbetriebliches Lesebuch*, Stuttgart 1978, S. 657 - 677, hier S. 662.

<sup>10</sup> Vgl. *Paul Riebel*, Die Preiskalkulation auf Grundlage von relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen, in: *ders.*, Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, a.a.O., S. 204 - 268, hier S. 235 f., sowie *ders.*, *Kosten und Preise*, 2. Aufl., Opladen 1972, S. 60.

dung von Angebotspreisen. Dieses empirische Element wird inzwischen in der Literatur allgemein als unverzichtbar anerkannt<sup>11</sup>.

Es gibt aber ein weiteres empirisches Element, das oft übersehen wird. Es ist dies die Kostenabhängigkeit. Sie wird nur deutlich und erfassbar, wenn man statt individueller Leistungen generelle Offerten betrachtet. Im allgemeinen sind die Kosten der Leistungserstellung von der Leistungsmenge abhängig. Oft ist es so, daß die Kosten bei kleinen Mengenänderungen fix, bei großen hingegen variabel sind. Kleine Preisänderungen können beträchtliche Mengenänderungen auslösen. Indem Preise die Absatzmengen beeinflussen, beeinflussen sie im allgemeinen nicht nur welche Erlöse, sondern auch welche Kosten einer generellen Offerte zuzuordnen und damit zuzurechnen sind. Die Gesamtkosten einer Offerte und damit natürlich auch die (rechnerischen) Stückkosten sind also — mittelbar — preisabhängig. Für unsere Überlegungen ist es wichtig, daß diese Beziehung umkehrbar ist: Da als Ziel der Preisbestimmung nicht Erlösmaximierung, sondern Gewinnmaximierung in der Form der Maximierung des Deckungsbeitrags unterstellt wird, haben die Kosten im allgemeinen doch Einfluß auf die Wahl der gewinnmaximalen Offerte und damit auf ihre Ausgestaltung und insbesondere auf den optimalen Angebotspreis.

Damit haben wir ein wichtiges Zwischenergebnis abgeleitet, das im Gegensatz zu der vorherrschenden Position in der neueren Literatur steht<sup>12</sup>. Da für die Bank der Angebotspreis im Massengeschäft nur innerhalb einer generellen Offerte Entscheidungsparameter ist, ist die in der bankbetrieblichen Literatur generell übliche Betrachtung der einzelnen Leistung geeignet, zu dem qualitativ falschen Ergebnis zu verleiten, Kosten hätten keinen Einfluß auf rational gesetzte Bankpreise<sup>13</sup>. Richtig ist vielmehr, daß Preise, Mengen und Kosten zusammen bestimmen, welches generelle Angebot am günstigsten ist.

---

<sup>11</sup> Vgl. z. B. *Klaus-Peter Kaas*, Empirische Preisabsatzfunktionen bei Konsumgütern, Berlin - Heidelberg - New York 1977, S. 1 - 4 und S. 154.

<sup>12</sup> In der bankbetrieblichen Literatur ist damit die von *Güde* geprägte Position gemeint; allgemeiner z. B. *Riebel*, Kosten und Preise, a.a.O., S. 36 - 38.

<sup>13</sup> Für das Geschäft mit Kunden „mit Verhandlungsmacht“ gelten diese Aussagen nicht. Solchen Kunden wird ein individuelles Angebot gemacht. Gleichwohl werden auch bei diesen Kunden nicht die Kosten der individuellen einzelnen Leistung relevant, weil die Preissetzung immer den Verbundeffekt zwischen den verschiedenen Elementen eines Leistungsbündels erfassen sollte; vgl. *Krümmel*, Bankzinsen, a.a.O., S. 230 - 240. Derartige Verbundeffekte berücksichtigen wir hier noch nicht.



Der Übergang in der Betrachtung von der Einzelleistung im Sinne einer Stückleistung zur generellen Offerte für eine Art von Leistungen ist jedoch nur der erste Schritt in unserer Rekonstruktion der neuen Gebührenpolitik der Dresdner Bank. Das wird klar, wenn man die Reaktionsannahmen und Kostenabhängigkeiten zu spezifizieren versucht. Kunden können in drei Weisen auf die Verteuerung einer Zahlungsverkehrsleistung reagieren. Sie können:

- (1) die Nachfrage einschränken,
- (2) auf andere Banken ausweichen und
- (3) auf andere Zahlungsverkehrsleistungen derselben Bank ausweichen.

Hier knüpft der zweite Schritt unserer Rekonstruktion an. Die dritte der genannten Reaktionsmöglichkeiten dürfte die bei weitem größte empirische Bedeutung haben. Eine generelle Offerte, eine bestimmte Zahlungsverkehrsleistung zu erbringen, läßt sich daher überhaupt nicht isoliert beurteilen. Bestimmend für die Kundenreaktionen und damit für die Erlös- und Kostenwirkungen einer einzelnen Preisänderung ist die Gesamtheit der Preise für die Leistungen einer Bank, die enge Substitute bilden. Wir wollen den Ausdruck „eine Preisstruktur“ verwenden, um damit eine Konstellation von Preisen für die von der Bank angebotenen artverschiedenen Zahlungsverkehrsleistungen zu bezeichnen<sup>14</sup>. Was die Dresdner Bank eingeführt hat, ist eine differenzierte Preisstruktur. Was sie damit ersetzt hat, die alte Einheits-Postengebühr, war auch eine Preisstruktur, nur war sie eine extrem einfache Preisstruktur.

Macht man Preisstrukturen — bzw. genauer: das generelle Angebot, bestimmte Leistungen verschiedener Art zu jeweils bestimmten Preisen zu erbringen, wenn die Kunden sie nachfragen — zum Kalkulations- und Entscheidungsobjekt, wird ein großer Teil der Erlös- und Kostenwirkungen, die diese generelle Offerte hat, rechnerisch erfaßt. Neben die oben für die generelle Offerte einer Leistungsart genannten Preis-Absatzmengen-Reaktionen treten nun die durch die Veränderung von Preisstrukturen ausgelösten Reaktionen der Kunden, die andere Zahlungsverkehrsleistungen nachfragen als bei der alten Preisstruktur („Preisstruktur-Reaktionen“).

---

<sup>14</sup> Allgemeiner müßte man von einer Preis-Leistungs-Struktur sprechen. In der konkreten Situation der Dresdner Bank ist die Vereinfachung jedoch gerechtfertigt, weil die Frage, welche Leistungen angeboten werden sollen, nicht zur Diskussion stand, sondern nur die Preise für ein gegebenes Leistungssortiment revidiert wurden.

Die bei einer Preisstruktur erwarteten Mengen der Nachfrage nach den verschiedenen Zahlungsverkehrsleistungen der Bank wollen wir entsprechend als die „Nachfragemengenstruktur“ dieser Preisstruktur bezeichnen. Die verschiedenen möglichen Nachfragemengenstrukturen bestimmen jeweils ihrerseits, welche Kosten bei verschiedenen Preisstrukturen zu erwarten sind. Verschiedene Preisstrukturen sind daher nicht nur hinsichtlich der Erlöse, sondern auch hinsichtlich der Kosten zu unterscheiden. Es scheint uns plausibel, daß die Dresdner Bank erwartet hat, mit ihrer neuen differenzierenden Gebührenpolitik eine Vergrößerung des Deckungsbeitrags im Massengeschäft des Zahlungsverkehrs weniger durch eine Erhöhung der Erlöse als durch eine Senkung der Kosten infolge der Umlenkung der Nachfrage zu erreichen. Diese Erwartung erscheint uns berechtigt.

Entscheidend für unsere Überlegungen ist somit die Verknüpfung von drei Elementen:

- (1) der Anreiz- und Lenkungswirkungen von Preisen,
- (2) des Sortimenteffekts oder der Anreiz- und Lenkungswirkungen einer Leistungspalette und
- (3) der wechselseitigen Abhängigkeit von Kosten und Preisen.

Bei der Beurteilung ganzer Preisstrukturen kann man von Stückkosten und Stückkostendifferenzen sprechen, wenn man das für anschaulicher hält<sup>15</sup>. Aber diese Ausdrucksweise ist irreführend, da die Kosten pro einzelner Leistungseinheit nicht relevant sind. Maßgebend sind die Produkte aus Stückkosten und Leistungsmengen, also die Gesamtkosten der verschiedenen Leistungen des Zahlungsverkehrs, die die Bank erbringt.

Der Nachweis, daß in speziellen Situationen Preise, die auf Stückkostenbasis ermittelt sind, erwünschte Lenkungswirkungen haben, stellt jedoch, wie hier schon mit Nachdruck betont sei, keine generelle Rehabilitation der Vollkostenrechnung für die Preisfindung und die Preispolitik dar, denn anders bestimmte Preisstrukturen könnten noch günstigere Lenkungswirkungen haben.

---

<sup>15</sup> Diese Auffassung ist in der Literatur über die Differenzierung von Preisen für gleiche und ähnliche Leistungen verbreitet; vgl. dazu *Lothar M. Schmid(t)*, Grundlagen und Formen der Preisdifferenzierung im Lichte der Marktformenlehre und der Verhaltenstheorie, Berlin 1965, S. 31 - 46 und die dort auf S. 34 - 41 angegebene Literatur.

Man kann aber auch nicht generell sagen, daß die Vollkostenrechnung nicht zu einer sinnvollen, zielentsprechenden Preissetzung führt. Generell gilt vielmehr, daß sich die Qualität eines kostenrechnerischen Vorgehens erst beurteilen läßt, wenn die Abhängigkeit der Preispolitik von den Rechnungsergebnissen erfaßt und ihre Auswirkungen im Deckungsbeitrag der Rechnungs-, Entscheidungs- und Absatzperiode gemessen sind. Darauf wird im Abschnitt IV noch ausführlicher einzugehen sein.

Als ein weiteres Zwischenergebnis ist festzuhalten: Noch stärker als im oben betrachteten Fall der generellen Offerte einer Leistungsart gilt, daß sich optimale Preise als Preisstruktur im Rahmen einer generellen Offerte für gleiche, ähnliche oder verschiedene Leistungen nicht ohne Kostenüberlegungen ermitteln lassen, wenn man den Aspekt der Substitution des Sortiments einer Bank in die Betrachtung einbezieht.

#### *4. Erweiterungen und Ergänzungen*

Die bisherigen Überlegungen lassen sich auf das zweite oben unter II. 1.) genannte Element der neuen Gebührenpolitik der Dresdner Bank, die Einführung einer monatlichen Grundgebühr für die Kontoführung, unmittelbar übertragen. Die Einführung der Grundgebühr sieht ebenfalls so aus, als sei sie vollkostenrechnerisch motiviert: Die Bank argumentiert, daß es etwas koste, das Konto eines Kunden zu führen, auch wenn keine Kontobewegungen erfolgen. Zweifellos ist es ein Vorteil für einen Kunden, wenn er jederzeit von seinem Konto Gebrauch machen kann. Es scheint also dem Konto zurechenbare Kosten und eine gewisse Leistung zu geben, und damit entsteht der gegenüber der Kundschaft und der Öffentlichkeit wirksame Anschein, daß es nur angemessen sei, wenn die Kunden an den von ihnen „verursachten“ Bereitschaftskosten der Kontoführung beteiligt würden. Genauerer Betrachtung hält dieses Argument jedoch wieder nicht stand. So ist gegen die intuitive Verknüpfung von Kosten, Leistung und Gebühr insbesondere einzuwenden, daß die der individuellen Führung eines Kontos ohne Bewegungsvorgänge zuordenbaren Kosten in keinem inhaltlichen Verhältnis zu den „Stückkosten“ der Kontoführung stehen. Schon die Bemessung der anteiligen Bereitschaftskosten, die einem Kunden angelastet werden sollen, ist sachlogisch nicht bestimmt. Erst recht unklar ist, warum gerade eine Bank — im Gegensatz zu Betrieben anderer Branchen — die Kosten ihrer Betriebsbereitschaft als vorgebliche Leistungsentgelte weitergeben können soll<sup>16</sup>.



Eine andere Begründung für die Einführung der Grundgebühr, die mit der Berücksichtigung von Anreizwirkungen und mit dem Denken in generellen Offerten vereinbar ist, läßt sich in Analogie zu den obigen Ausführungen geben: Die Absicht, durch die monatliche Kontoführungsgebühr die Erlöse zu steigern, dürfte — wie die Freipostenregelung belegt — zurücktreten gegenüber der Absicht, über die Anreiz- und Lenkungswirkungen auf das Kundenverhalten die Kosten zu senken. Die Grundgebühr ist ihrer Wirkung nach ein Prohibitivpreis. Sie soll tendenziell diejenigen Kunden zur Abwanderung bewegen bzw. fernhalten, von denen vermutet wird, daß sie der Bank eher Verluste bringen. Es wird in der Bankpraxis und in der Bankbetriebslehre allgemein vermutet, daß Kunden mit geringen Kontobewegungen unerwünscht sind; warum dies so sein soll, wollen wir hier nicht diskutieren<sup>17</sup>. Solange Kunden zu anderen Banken abwandern können, die die traditionelle Politik der einheitlichen Postengebühr und der Kontoführung ohne Grundgebühr verfolgen, bewirkt die Einführung der Grundgebühr durch die Dresdner Bank sogar eine Auswahl von Kunden, die die Bank selbst nicht vornehmen könnte: Kunden, die von sich selbst am besten wissen, daß sie voraussichtlich mehr als vier Kontobewegungen im Monat haben werden, werden die Grundgebühr akzeptieren, weil sie wegen der Freipostenregelung nicht belastet werden. Sie sind die für die Bank erwünschten Kunden, und sie haben keinen Grund zur Abwanderung. Die anderen, denen der Sachbearbeiter am Schalter nie ansehen könnte, daß sie in der Zukunft wenige Kontobewegungen haben und der Bank vermutlich auch durch andere Geschäfte keine Gewinne erbringen werden, werden von der Grundgebühr effektiv belastet und haben Anlaß abzuwandern. Die Grundgebühr kann also tendenziell eine „Selbsteinordnung“ der Kunden bewirken<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Zu den „Bereitschaftspreisen“ vgl. *Matthias Lehmann*, Beiträge für kommunale Kläranlage, Siegburg 1980, S. 24 - 26.

<sup>17</sup> Zur Zeit der Zinsbindung war das Interesse der Banken an Kontobewegungen ihrer Kunden daraus zu erklären, daß bei den damals üblichen Preisberechnungsmethoden ruhende Konten nicht ertragreich waren. Nach der Zinsfreigabe dürfte das Interesse der Banken an Konten mit stärkeren Kontobewegungen *ceteris paribus* angehalten haben. Dafür kommen zwei Erklärungen in Betracht: Zum einen ist bei Kunden mit starken Kontobewegungen eher als bei Kunden mit ruhenden passivischen Konten damit zu rechnen, daß sie der Bank die Gelegenheit zu gewinnbringenden Kredit- und Dienstleistungsgeschäften geben werden. Zum anderen geben Kontobewegungen der Bank Informationen über die wirtschaftliche Lage der Kunden, die sich im Aktivgeschäft als wertvoll erweisen können.

<sup>18</sup> Zum theoretischen Konzept der Selbsteinordnung vgl. die richtungsweisende Arbeit von *Steve* und *Joanne Salop*, *Self Selection and Turnover*

Im Normalfall wirkt dieser Selbsteinordnungsmechanismus so, wie es dem Interesse der Bank entspricht. In manchen Fällen verletzt er die Interessen der Bank jedoch, und aus der Beschreibung dieser Fälle ergibt sich zwanglos eine Erklärung für das dritte oben unter II. 1.) genannte Element der neuen Gebührenpolitik der Dresdner Bank, die Vorzugsregelung für bestimmte Kundengruppen: Der Selbsteinordnungsmechanismus der Grundgebühr funktioniert in der Weise, daß es für die Kunden, die aktuell wenige Kontobewegungen haben, vorteilhaft sein kann, zu anderen Banken abzuwandern. Vermutlich gilt aber, daß die aktuelle Kontobenutzung zumal bei Kunden in einem Ausbildungsverhältnis ein schlechter Indikator dafür ist, wie erwünscht Kunden auf längere Sicht sind. Es ist also nur konsequent, wenn die Dresdner Bank die Konten von Auszubildenden und Studenten zu günstigeren Bedingungen führt, weil man diese Kundengruppen wegen langfristiger Erträge halten möchte, während die Grundgebühr auf die anderen gleichaltrigen Kunden, bei denen im Durchschnitt weniger zukünftige Erträge erwartet werden können, sehr wohl als Abwehrpreis wirken soll. Wir haben nun für fast die gesamte Neuregelung der Zahlungsverkehrsgebühren gezeigt, daß sie als ökonomisch sinnvoll — im Sinne von teilkostenrechnerisch begründbar — angesehen werden kann. Unexplariert ist nur die Vorzugsregelung für Rentner. Zu ihrer Erklärung müßte man wohl immer noch auf ad-hoc-Argumente wie Imagepflege zurückgreifen.

Nun seien noch kurz einige ergänzende Überlegungen angeführt. Ob unsere Rekonstruktion der preispolitischen Entscheidung der Dresdner Bank zutrifft, hängt in erster Linie davon ab, ob die aufgeführten Vermutungen über die artgemäße Verschiebung der Nachfrage zutreffen. Dagegen sprechen die vergleichsweise geringen Preisdifferenzen in Verbindung mit der für den einzelnen Kontoinhaber schwierigen Aufgabe, sich in optimaler Weise mit seiner Nachfrage an die differenzierte Preisstruktur anzupassen<sup>19</sup>. Darüber hinaus ist aber auch zu prüfen, ob nicht vielleicht wichtige Gesichtspunkte bei unserer Modellbetrachtung vernachlässigt wurden. So könnte es z. B. wichtig sein, daß Kunden möglicherweise auf die Anhebung der Gebühr für eine Barabhebung von 0,50 auf 0,75 DM so reagieren, daß sie seltener, aber dann größere

---

in the Labor Market, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90 (1976), S. 619 - 627.

<sup>19</sup> Vgl. „Über Gebühr strapaziert — wer durchschaut noch den Gebühren-Wirrwarr bei Banken und Sparkassen?“ Zeitschrift „test“ der Stiftung Warntest, 1980, H. 9, S. 22 - 28.



Beträge abheben. Eine Folge der damit verstärkten Kassenhaltung der Kunden wäre ein für die Bank sicher nicht erwünschter Verlust an primärer Liquidität<sup>20</sup>.

Da wir die Entscheidung der Dresdner Bank hauptsächlich über die induzierten Kundenreaktionen und ihre kostenmäßigen Konsequenzen begründen, verdient die Frage besondere Aufmerksamkeit, wovon es abhängt, ob Kunden abwandern oder bleiben und gegebenenfalls die Struktur der von ihnen nachgefragten Leistungen des Zahlungsverkehrs ändern. Es gibt geschäftspolitische Mittel, die die Mobilität der Kunden einschränken sollen und einschränken. Sie lassen sich auch in der Gebührenpolitik erkennen, freilich nicht bei den Zahlungsverkehrsgebühren. Aber es ist beispielsweise teuer, ein Depot von Wertpapieren zu einer anderen Bank zu transferieren, und es ist teuer, wenn das laufende Konto und das Depot bei zwei Banken statt bei einer Bank geführt werden. Für die Möglichkeit, bei Bedarf einen Kredit zu bekommen, ist es auch wichtig, daß ein Kunde eine „Hausbank“ hat, die durch die Führung des laufenden Kontos über seine wirtschaftlichen Verhältnisse gut informiert ist. Ein Kunde könnte sich daher schaden, wenn er sein Girokonto verlegt, um Gebühren zu sparen. Die genannten Mittel, die man als Mechanismen zur Bindung von Kunden deuten kann, dürften bei denjenigen Kunden wirksamer sein, die die Dresdner Bank auch wirklich lieber behalten möchte.

Für die Abschätzung, ob bestimmte Kunden der Dresdner Bank abwandern oder nicht, ist das preispolitische Verhalten der anderen Banken entscheidend. Die rekonstruierte Steuerungswirkung der neuen Gebührenpolitik wird vermutlich um so nachhaltiger sein, je mehr andere Banken bei der alten Politik der Einheitspreise bzw. der kostenlosen Kontoführung bleiben. Kurzfristig dürfte es plausibel gewesen sein anzunehmen, daß die anderen Banken aus mannigfaltigen Gründen den innovatorischen Schritt der Dresdner Bank nicht imitieren. Mittelfristig könnte das aber anders werden: Betrachten wir nur die Kontoführungsgebühr. Gelingt es der Dresdner Bank, die Kunden mit wenig Bewegung auf ihren Konten durch die Kontoführungsgebühr zu vertreiben, so werden diese Kunden zu anderen Banken gehen. Das ist für diese ebenso unerwünscht, und es liegt nahe, daß sie sich gegen den

---

<sup>20</sup> Wir vermuten, daß dieser „entgehende Ertrag“ in Folge einer hohen Gebühr für Kontoabhebungen nicht bedacht worden ist. Es hätte sich angeboten, die Gebühr für die Kontoanzahlung niedriger festzusetzen als die für die Kontoauszahlung.



Zustrom der unerwünschten Kunden wehren, indem sie ebenfalls eine Kontoführungsgebühr einführen. Wenn sie das aber tun, kann die Dresdner Bank die bei unserer Rekonstruktion unterstellte Selektionswirkung nicht mehr erreichen. In der Tat haben andere Banken inzwischen die Preispolitik der Dresdner Bank, wenn auch mit Verzögerung, in groben Zügen übernommen<sup>21</sup>.

### III. Das Argumentationsprinzip: Kosten, Preise, Reaktionsfunktionen

In diesem Abschnitt wollen wir von der fallbezogenen Argumentation ausgehend das oben verwendete Argumentationsprinzip herausstellen und Preisrechnung und Kostenrechnung durch ihre Eigenschaften und Aufgaben bestimmen. Dabei soll zugleich der Bezug zur allgemeinen betriebswirtschaftlichen und zur speziellen bankbetrieblichen Literatur zu Preisstellungs- und Kostenrechnungsfragen hergestellt werden, auch wenn wir diesen Bezug aus Raumgründen hier nur skizzieren können.

In der älteren Literatur zur Voll- oder Stückkostenrechnung wird ein enger Zusammenhang zwischen Kosten und Preisen unterstellt. Dort werden Selbstkosten errechnet, die, um einen Zuschlag vermehrt, Preise darstellen. Preise sind hiernach kostenorientierte Preise, und sie sind mittels eines bestimmten Rechenverfahrens errechnete Preise. Die Abbildung 1 zeigt diesen Zusammenhang (KR bedeutet Kostenrechnung, PS bedeutet Preisstellung):

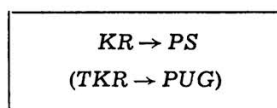


Abbildung 1

In der Klammer ist der Zusammenhang abgebildet, den die Teilkostenrechnung (TKR) — solange man von Solldeckungsbeiträgen absieht — als den einzig vertretbaren betrachtet: Kostenrechnung erlaubt es nicht, Angebotspreise zu ermitteln, sondern sie erlaubt nur die Bestimmung von Preisuntergrenzen (PUG). Die Information über Preisuntergrenzen ist nötig, wenn es zu entscheiden gilt, ob ein Auftrag zu einem gegebenen Preis angenommen werden soll.

<sup>21</sup> Vgl. z. B. die Gebührenpolitik der Bank für Gemeinwirtschaft ab 1. 11. 1980.

Die einfache Gegenüberstellung in der Abbildung 1 macht nicht nur die unterschiedlichen Rechnungsziele voll- und teilkostenrechnerischer Kalkulationen deutlich, sondern sie läßt auch unterschiedliche Vorstellungen über die Stellung der betrachteten Unternehmung auf ihrem Markt und über den Prozeß der Preisbildung erkennen. Die Teilkostenrechnung ist — jedenfalls in der Form der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung — an der Situationsvorstellung orientiert, daß die Unternehmung einen von der anderen Seite — einseitig oder im Zuge von Verhandlungen — gesetzten Preis akzeptieren oder ablehnen muß<sup>22</sup>. Jede Entscheidung über Annahme oder Ablehnung eines Auftrags wird zudem einzeln betrachtet. Die Vollkostenrechnung ist hingegen eher an der Situation orientiert, daß das betrachtete Unternehmen einen Preis setzt, den andere annehmen oder ablehnen können. Sie ist zudem mit einer Situation vereinbar, in der der Preis Teil einer generellen Offerte ist<sup>23</sup>. Diese Orientierung an einem weitergehenden Rechenziel und an einer durchaus lebensnahen Situationsvorstellung<sup>24</sup> erscheint uns als eine Stärke der Vollkostenrechnung. Doch das darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Rechnung zumindest keine explizite Optimierungsrechnung ist. Außer in den Fällen, in denen das Rechenziel die Bestimmung eines „angemessenen“ oder „kostendeckenden“ Preises ist, spricht a priori nicht viel dafür, Preise *generell* so zu berechnen, wie es nach der traditionellen Kalkulation geschieht. Nichts zeichnet, von der Zielsetzung der (kurzfristigen) Gewinnmaximierung aus betrachtet, die resultierenden Preise generell als „gut“ aus<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> Dies ergibt sich nicht nur aus den in der Literatur zur Deckungsbeitragsrechnung vorherrschend genannten Beispielen, sondern auch aus der Konzentration der Kalkulationsprobleme auf die der Bestimmung von Preisuntergrenzen. Vgl. dazu exemplarisch *Wolfgang Männel*, Preiskalkulation nach den Grundsätzen der Deckungsbeitragsrechnung, in: *Kostenrechnungs-Praxis extra* (Wiesbaden) 1978, S. 3 - 26.

<sup>23</sup> Dies ergibt sich nicht nur aus den in der Literatur zur Vollkostenkalkulation vorherrschend genannten Beispielen, sondern auch unmittelbar aus der ausdrücklichen Absicht, Angebotspreise im Massengeschäft zu ermitteln. Vgl. z. B. *Hans Seischab*, Kalkulation und Preispolitik, Leipzig 1944, S. 221 f. und *Erich Kosiol*, Art. „Rechnungswesen: Kostenrechnung und Betriebsbuchhaltung“, in: *Karl Hax, Theodor Wessels* (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftswissenschaften*, Bd. 1, 2. Aufl., Köln - Opladen 1966, S. 595 - 699, hier S. 662.

<sup>24</sup> Vgl. *Wilhelm Krelle*, *Preistheorie*, I. Teil, 2. Aufl., Tübingen 1976, S. 4.

<sup>25</sup> Vgl. zur Gegenüberstellung von Voll- und Teilkostenrechnung hinsichtlich der Rechnungsziele und der Rechnungsergebnisse auch *Matthias Lehmann, Gerd Rainer Wagner*, Die Disponierbarkeit von Gemeinkosten in rechnungstheoretischer Sicht, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 1981, S. 37 - 69, hier S. 61 f.

Wenn hingegen die Kostenrechnung nicht für die Preisstellung eingesetzt wird, dann heißt das nicht, daß Unternehmungen Angebotspreise — auch und gerade die Preise in generellen Offerten — nicht zu bestimmen brauchten. Nur geschieht dies im Rahmen der Absatzplanung, die sich — gerade nach dem Eindruck der neueren Marketing- und Absatzliteratur — zunehmend unabhängig von der Kostenrechnung vollzieht<sup>26</sup>. Wie Abbildung 2 zeigt, eignet sich die in der bankbetrieblichen Literatur vorherrschende Vorstellung einer gegebenen Kapazität<sup>27</sup> dazu, die Preisstellung (PS) als Aufgabe der Absatzplanung (AP) von der Kostenrechnung (KR) und ihren Aufgaben abzutrennen. Aufgabe der Kostenrechnung ist dann — unter anderem — die Betriebssteuerung (BSt) mit dem Ziel, die Leistungsbereitschaft und die Leistungserstellung mit den geringsten Kosten zu realisieren<sup>28</sup>. Diese neuere Sicht des fehlenden Zusammenhangs von Kosten und Preisen ist in Abbildung 2 dargestellt.

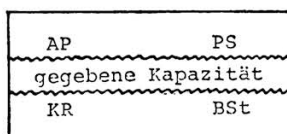


Abbildung 2

Der Vorstellung von der partiellen Optimierung liegt die Idee zugrunde, daß die Trennung sinnvoll ist. Das setzt voraus, daß die preispolitischen Entscheidungen keine Rückwirkungen auf die Kosten haben. Preise werden nur in einer Funktion gesehen: Sie sind Erlösdeterminante. Sie bestimmen, wieviel pro abgesetzte Einheit Erlös wird, und über die Preisabhängigkeit der Menge bestimmen sie zugleich den Erlös. Diese Beschränkung auf eine Funktion wollen wir durchbrechen, wenn wir betonen, daß Preise — wie jedes andere absatzpolitische Instrument — nicht nur eine Rolle als Erlösdeterminante spielen. Preise haben Anreiz- und Steuerungsfunktionen, die sich auf das Nachfrager-

<sup>26</sup> Vgl. dazu den instruktiven Überblick bei Klaus-Peter Kaas, Zum Standort der Preispolitik in Forschung und Praxis, in: Manfred N. Geist, Richard Köhler (Hrsg.), Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 331 - 340.

<sup>27</sup> Vgl. neuerdings z. B. Jacob, Das Rechnungswesen, a.a.O., S. 418. Eine Kritik der These, daß die Orientierung der Kapazität an der Maximalbeanspruchung ein Spezifikum des Bankbetriebs wäre, findet man bei Theo Siebert, Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen, Diss. Köln 1975, S. 88 - 122.

<sup>28</sup> Vgl. dazu in der bankbetrieblichen Literatur Güde, a. a. O. und allgemeiner Riebel, Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, a.a.O.



verhalten und damit unter anderem auch auf die Kosten der Leistungserstellung insgesamt auswirken. Um die Steuerungsfunktion und ihre Kostenwirkungen erfassen zu können, müssen viele Nachfrager mit ihren Reaktionen auf die Preisstellung betrachtet werden, und die Erfassung von Kosten- und Erlösverbund im Sortiment ist von größter Bedeutung. Für die Anreizwirkungen von Preisen, die sich auch in den Kosten niederschlagen, lassen sich viele Beispiele in der allgemeinen absatzpolitischen Literatur, insbesondere soweit sie die Preisdifferenzierung betrifft, finden. So kann z. B. die Zeitstruktur von Preisen, die sich in Preisstaffeln und zeitbezogenen Rabatten ausdrückt, die zeitliche Inanspruchnahme von Leistungen und damit die Kosten der benötigten Kapazität bestimmen<sup>29</sup>. Oder mengenbezogene Rabatte können die Bestellpolitik von Abnehmern so steuern, daß die Vertriebskosten gering gehalten werden<sup>30</sup>.

Das allgemeine Prinzip ist in Abbildung 3 dargestellt. Preise und Preisstrukturen (PSt) im Sortiment beeinflussen Nachfragestrukturen (NSt), und diese beeinflussen Erlöse (E) und Kosten (K), deren Differenz, der Deckungsbeitrag (DB), die Zielgröße bildet.

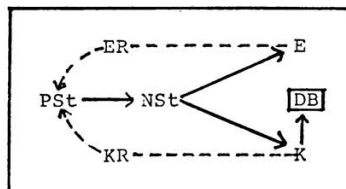


Abbildung 3

Das Schaubild verdeutlicht die beiden Ebenen in den Abhängigkeiten. Die Literatur zur Kostenrechnung (KR) und Erlösrechnung (ER) erörtert isoliert Kosten- bzw. neuerlich auch Erlösabhängigkeiten im Sinne von Kosten- bzw. Erlösfunktionen. Davon zu unterscheiden sind die von uns betonten Reaktionsfunktionen als die Beziehungen zwischen den realisierbaren Aktionsparametern und den Reaktionen des Marktes darauf.

<sup>29</sup> Zur zeitlichen Preisdifferenzierung vgl. *H. Wittlage*, Zeitlich-zyklische Preisdifferenzierung als preispolitische Strategie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1979, S. 581 - 591.

<sup>30</sup> Vgl. z. B. *Andreas Harder*, Modelle für Bestellmengenrabatte, Düsseldorf 1980, S. 135 - 184. Der Verfasser verwendet keine Reaktionsfunktionen.

Die mit Abbildung 3 beschriebene Beziehung zwischen Preisstellung und Deckungsbeitrag erfaßt simultan, was unseres Wissens bisher in der Literatur isoliert gesehen<sup>31</sup> wird, nämlich Kalkulation, Absatzplanung (die Preisfestsetzung), Sortimentsverbund und die Anreiz- oder Lenkungswirkungen von Preisen und Preisdifferenzen.

#### IV. Ausblick: Preisrechnung und Kostenrechnung

Wir haben oben in der Rekonstruktion einer konkreten Entscheidung über eine Preisstruktur und anschließend in der verallgemeinernden Darstellung eine Art der Berechnung von Preisen bzw. Preisstrukturen verwendet, die simultan Kosten und Erlöse berücksichtigt. Diese Art der Berechnung soll als „betriebswirtschaftliche Preisrechnung“ bezeichnet werden. Sie ließe sich außer durch das ausführlich diskutierte Beispiel und außer durch die allgemeine Darstellung in Abbildung 3 noch näher dadurch kennzeichnen, daß sie vergleichend anderen Rechenarten gegenübergestellt wird, die auch die Ermittlung von Preisen zum Ziel haben. So wäre sie vor allem mit der traditionellen Kalkulation als „kostenorientierter Preisrechnung“ auf Vollkostenbasis und mit der Preis- und Erlösrechnung aus der Theorie der Unternehmungen zu vergleichen, in der Kosten und Erlöse jeweils abhängig von der Absatzmenge und in ihrer Verbindung über die Preis-Absatzmengen-Funktion als Reaktionsfunktion simultan optimiert werden. Wir wollen jedoch hier diesen Vergleich nicht durchführen, sondern nur ein wichtiges Ergebnis festhalten, das aus ihm zu gewinnen ist: Eine betriebswirtschaftliche Preisrechnung sollte von der traditionellen Kalkulation die Detailliertheit der Realitätsberücksichtigung und von der mikroökonomischen Theorie die Verwendung von Reaktionsfunktionen und die Simultaneität übernehmen. Damit ist ein sehr anspruchsvolles Programm formuliert. Als Programmatik, d. h. als Forderung an ein zu verfolgendes Programm, ist es hingegen nur trivial, wenn man Simultaneität und Differenziertheit fordert. Interessant wäre die Frage, ob sich ein solches Programm umsetzen läßt.

---

<sup>31</sup> Unsere Einschätzung bestätigt sich, wenn man die Artikel „Kalkulation im Handel“ (Heger), „Preispolitik“ (Zentes) und „Sortiment“ (Gümbel) im Handwörterbuch der Absatzwirtschaft als repräsentativ für den Stand der Diskussion ansieht. Eine Ausnahme bildet *Heinrich von Stackelberg*, Theorie der Vertriebspolitik und der Qualitätsvariation (1939), wiederabgedruckt in: *Alfred Eugen Ott* (Hrsg.), Preistheorie, Köln 1965, S. 280 - 319, hier bes. S. 285 - 289.

Die Antwort darauf kann nur die Zukunft geben. Interessant ist auch eine andere Frage: Wenn die geforderte betriebswirtschaftliche Preisrechnung nicht zur fallweisen Berechnung optimaler Preise verwendet werden kann, weil sie zu komplex wäre und enorme Daten- und Rechenprobleme aufwürfe — worin könnte dann ihre Funktion bestehen? Aus der hier nur zu skizzierenden Antwort auf diese Frage läßt sich unter anderem ableiten, ob es Besonderheiten und sachgerechte Abgrenzungen von Kostenrechnung bzw. Kostenrechnungsfragen von anderen Rechnungsarten bzw. von anderen Fragen der Unternehmensplanung gibt.

Eine betriebswirtschaftliche Preisrechnung könnte, auch wenn sie nicht zur konkreten Preisbestimmung geeignet wäre, gleichwohl als Heuristik oder als „conceptual framework“<sup>32</sup> gebraucht werden: Sie zeigt an, welche Überlegungen in Preissetzungsentscheidungen eingehen. Diese Funktion, die komplexe Modelle und Theorien oft haben, kann in einer wichtigen Hinsicht spezifiziert werden: Die umfassende und vielleicht inoperative Preisrechnung könnte als „Metamodell“<sup>33</sup> den Maßstab liefern, an dem Vereinfachungen gemessen werden.

Von der logischen Struktur her ist ein Kalkül zur Bewertung einer Vereinfachung — und als Spezialfall davon: der Delegation einer Entscheidung<sup>34</sup> — dem Kalkül zur Bestimmung des Wertes einer Information vergleichbar<sup>35</sup>: Die Berechnung des Informationswertes bzw. des Wertes einer Vereinfachung oder einer Delegation stellt eine Schätzung darüber dar, wie sich die betrachtete Zielgröße, z. B. der Gewinn, verändert, wenn eine Entscheidung erst nach Informationszugang bzw. mit einem vereinfachten Entscheidungsmodell oder von einer anderen Person getroffen wird. In der Realität ist es häufig so, daß wegen der Verfügbarkeit von Daten, wegen organisatorischer Probleme, wegen Rechenzeiten etc. Entscheidungen delegiert, routinisiert, standardisiert werden müssen. Es ist dann wichtig, die Wirkungen alternativer möglicher Vereinfachungen abschätzen zu können<sup>36</sup>. Das kann dadurch ge-

<sup>32</sup> Ähnlich auch Joel Demski, Gerald Feltham, *Cost Determination. A Conceptual Approach*, Ames, Iowa 1976.

<sup>33</sup> Vgl. dazu z. B. Helmut Laux, *Flexible Investitionsplanung*, Opladen 1971, S. 81, und Michael Bitz, *Die Strukturierung ökonomischer Entscheidungsmodelle*, Wiesbaden 1977, S. 399 - 434.

<sup>34</sup> Vgl. Helmut Laux, *Grundfragen der Organisation. Delegation, Anreiz und Kontrolle*, Berlin - Heidelberg - New York 1980.

<sup>35</sup> Vgl. dazu ausführlicher R. H. Schmidt, *Über die Lösbarkeit von Vorentscheidungsproblemen*, erscheint in: *Operations Research Proceedings 1982*, Berlin - Heidelberg - New York 1983.



schehen, daß exemplarisch für bestimmte Entscheidungen<sup>37</sup> durchgerechnet wird, wie sich Vereinfachungen auswirken. Solche Rechnungen sind durchgeführt worden<sup>38</sup>. Dabei sind Preisrechnungen der oben beschriebenen Art als Metamodelle oder Vergleichsmaßstäbe verwendet worden. Die gefundenen Ergebnisse waren im Lichte der auf a-priori-Überlegungen aufbauenden Erwartungen zum Teil verblüffend. Die Verallgemeinerung zu gesetzesartigen Aussagen über die Wirkung von bestimmten Vereinfachungen steht jedoch noch aus. Die allgemeinen Überlegungen zur Informationsbewertung lassen sich nun unmittelbar auf die Frage nach der Abgrenzung und nach den Besonderheiten der Kostenrechnung übertragen: Aussagen über den „richtigen“ Kostenbegriff oder über Rechenelemente in der Kostenrechnung sind Empfehlungen, wie man — eventuell vereinfachend — rechnen und informieren soll.

Kostenrechnung ist ein Informationssystem und als solches zu bewerten. Das beste Informationssystem ist dasjenige, das zu den besten Entscheidungen führt. Ist ein unvereinfachtes Entscheidungsproblem zu lösen und kennt derjenige, der dafür die „Kosten“-Information beschaffen soll, das Entscheidungsproblem, dann gibt es kein eigenständiges Kostenrechnungsproblem. Es gibt insbesondere keinen Anlaß, „Kosten“ anders zu messen als die Zielgröße der zu fällenden Sachentscheidung. Wenn man, was in einem Totalmodell für alle Unternehmensaktivitäten und für alle Zeitperioden bis zum ökonomischen Horizont sinnvoll ist, die Zielerreichung in Zahlungsgrößen mißt<sup>39</sup>, sind auch die „Kosten“ über Zahlungsgrößen zu erfassen<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Eine der möglichen Vereinfachungen natürlich ist die, Kosten- und Erlösaspekte zu trennen und mit der Preispolitik „Gewinnmaximierung als Erlösmaximierung“ (*Krümmel*) zu betreiben.

<sup>37</sup> Um den bei der exakten entscheidungstheoretischen Bewertung von Modellvereinfachungen drohenden logischen Zirkel zu vermeiden, können diese exemplarischen Rechnungen nur für andere Entscheidungen vorgenommen werden als diejenigen Entscheidungen, die wirklich mit dem vereinfachten Modell getroffen werden sollen.

<sup>38</sup> Vgl. *Matthias Lehmann*, Rechnungstheorie (in Vorbereitung), sowie *ders.*, „Ergänzungsinvestitionen“ in der Kostenrechnung?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 48. Jg. (1978), S. 305 - 314.

<sup>39</sup> Auch diese Behauptung müßte, streng genommen, begründet werden, doch wäre die Begründung vergleichsweise einfach zu führen; vgl. z. B. *Herbert Hax*, Bewertungsprobleme bei der Formulierung von Zielfunktionen für Entscheidungsmodelle, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 19. Jg. (1967), S. 749 - 761.

<sup>40</sup> Vgl. dazu ausführlich *Paul Riebel*, Überlegungen zur Formulierung eines entscheidungsorientierten Kostenbegriffes, in: *Heiner Müller-Merbach* (Hrsg.),

Ein eigenständiges Kostenrechnungsproblem gibt es aber dann, wenn die Komplexität der Zusammenhänge dazu führt, daß das Entscheidungsproblem vereinfacht werden muß oder daß derjenige, der Informationen liefert, das anstehende Entscheidungsproblem nicht genau kennt oder daß die Informationsversorgung generell geregelt wird. Dann wird die Wahl einer Kostenrechnungsalternative zum Problem. Wenn bei komplexen Entscheidungsproblemen Vereinfachungen und/oder organisatorische Aufspaltungen unvermeidlich oder vorteilhaft sind, ist es höchstens aus Zufall so, daß diejenige Information zu den besten Entscheidungen führt, die auch bei einem unvereinfachten Entscheidungsproblem optimal wäre. Daher kann — muß aber nicht — Vollkosteninformation z. B. für die Kalkulation von Angebotspreisen besser sein als Teilkosteninformation. Eine Kritik der Vollkostenrechnung muß sich gegebenenfalls auf die skizzierten Überlegungen zur Bewertung von Informationen und Vereinfachungen stützen. Sie müßte zeigen, daß die Vollkostenrechnung eine schlechtere Vereinfachung ist als alternativ denkbare Vereinfachungen. Aus der Betrachtung von Situationen, in denen nicht vereinfacht werden muß<sup>41</sup>, ergibt sich hingegen nicht, daß die Vollkostenrechnung auch dann, wenn Vereinfachungen nötig sind, generell ungeeignet ist. Besonderheiten der Kostenrechnung gegenüber anderen Rechnungen und fruchtbare Abgrenzungen von Kostenrechnungsproblemen gegenüber anderen Problemen der Unternehmensplanung erschließen sich nur, wenn die Notwendigkeit der Vereinfachung bedacht wird.

## Zusammenfassung

### Bankkosten und Bankpreise im Massengeschäft

In dem Aufsatz wird die Bedeutung der Kostenrechnung für die Preissetzung mit einem neuartigen Argument untersucht. Es wird gezeigt, daß der in der bisherigen Literatur, zumal der zur Bankkostenrechnung, durchgängig behauptete Gegensatz zwischen der theoretisch richtigen Teilkosten-

---

Quantitative Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre, München 1978, S. 127 - 146, bes. S. 143.

<sup>41</sup> Die Entscheidung, ob ein gegebener Auftrag angenommen werden soll oder nicht, die in der Literatur zur „Preiskalkulation nach den Grundsätzen der Deckungsbeitragsrechnung“ (Männel, a.a.O.) weitgehend zugrundeliegt, könnte entscheidungstheoretisch so wenig komplex sein, daß kein Anlaß zu Vereinfachungen besteht und daß daher ein anderer als ein strikt zahlungsbezogener Kostenbegriff bei der Berechnung von Preisuntergrenzen nicht angebracht wäre.

rechnung und der angeblich praktisch unvermeidbaren Vollkostenrechnung auflösbar ist.

Der Aufsatz beginnt mit dem ausführlichen Nachweis, daß die seit dem 1. 4. 1980 geltende neuartige Gebührenpolitik der Dresdner Bank, die zu unterschiedlichen Preisen (Gebühren) für verschiedene Zahlungsverkehrsleistungen geführt hat, zwar als vollkostenrechnerisch motiviert erscheint, daß sie sich aber auch als eine konsequente und originelle Anwendung teilkostenrechnerischen Denkens deuten läßt. Die anhand der Fallstudie vorgeführten Überlegungen werden in der zweiten Hälfte des Aufsatzes verallgemeinert.

Der Nachweis der Bedeutung der Kosten für rational gesetzte Preise stützt sich auf die Überlegung, daß Preise Kundenreaktionen auslösen, die außer Erlöswirkungen auch Kostenwirkungen haben. Sinnvollerweise sind daher Preise unter Berücksichtigung der Kostenwirkungen zu bestimmen. Sie sind insofern kostenabhängig. Wenn Banken (und andere Unternehmungen) aufgrund ihrer Marktstellung generelle Offerten machen müssen, sind die dabei relevanten Kosten nicht die der individuellen Leistung, sondern die der Gesamtheit aller abgesetzten Leistungen. Damit löst sich der Gegensatz zwischen Voll- und Teilkostenrechnung auf: Einzelkosten müssen nicht für Einzelleistungen, sondern für die generelle Offerte ermittelt und berücksichtigt werden. Und weil die Kosten- und Erlöswirkungen der Preissetzung für eine Art von Leistungen häufig davon abhängen, welche vergleichbaren Leistungen von demselben Anbieter zu welchen Preisen angeboten werden, muß der Sortimentsverbund explizit berücksichtigt werden: Die Preise für alle (Zahlungsverkehrs-)Leistungen müssen simultan so gesetzt werden, daß die Preise des ganzen Sortiments die gewünschten kostensenkenden Kundenreaktionen auslösen. Darauf zielt nach unserer Vermutung die neue Gebührenpolitik der Dresdner Bank ab.

## Summary

### Costs and Prices for Payment Transfer Services

In this article, a novel argument is advanced to indicate that costs are important for rational pricing policies. It is shown that the conflict between direct costing and full costing which is generally assumed in the literature, particularly in the banking literature, can be resolved.

The first half of the article analyses the new pricing policy for payment transfer services introduced by the Dresdner Bank in April 1980. This bank has been the first German bank to charge different prices for different payment services to its customers who cannot negotiate prices. The new schedule seems, at first sight, to be motivated by full-cost considerations. It is demonstrated, however, that it can also be considered as an interesting, convincing, and novel application of the idea of direct costing. The arguments developed for the case study of the Dresdner Bank's new pricing policy are discussed and generalized in the second half of the paper.



Costs are important for rational pricing policies because prices induce customers' reactions which, in turn, determine the costs of banks. Therefore prices should be set taking cost consequences into account. When banks (and other firms) are forced by their position in the market or by the nature of their output or service to make general (or standing) offers which customers can choose to accept or reject, but cannot negotiate, the relevant costs are not the costs of the individual (payment transfer) service, but rather of the total of services demanded by the customers on the basis of the set price. This fact resolves the conflict between direct costing and full costing: Direct costs have to be considered; but they are direct costs not for the individual service but for the general offer. Very often, the cost effect of any specific kind of (payment) service depend on the availability and the prices of other comparable services offered by the same supplier. Therefore, cross product effects have to be taken into account: The prices for all payment transfer) services have to be set jointly such that the intended reduction of costs, due to the reactions of all customers to all relevant prices, can be achieved.

## Résumé

### Les coûts et les prix bancaires pour les opérations courantes

Cet article analyse l'importance des coûts pour le calcul du prix dans le service de paiements pour la clientèle courante. Nous montrons que l'opposition entre le calcul aux coûts partiels qui soit théoriquement correct et le calcul aux coûts complets qui soit indispensable en pratique est résolue.

L'article commence avec la preuve détaillée que la structure des frais bancaire introduite le 1<sup>er</sup> Avril 1980, qui continent des montants differents pour des opérations differentes par la Dresdner Bank, apparaît menée par une motivation du calcul complet bien qu'on puisse montrer aussi la racine du calcul partiel qui est appliqué de façon originale et conséquente. Les réflexions sur les rapports entre les coûts et les prix qui sont développées dans l'étude du cas spécial sont discutées et généralisées dans la deuxième partie de cet article.

La justification de l'importance des coûts pour les prix fixés rationnellement est bâti sur l'idée que les clients réagissent aux prix fixés et que cette reaction, pour sa part, influence les coûts. Il faut donc fixer les prix tout en considerant la réaction des clients ainsi que les effets de la décision prise sur les coûts; c'est dans ce sens qu'il est possible d'affirmer que les prix dépendent des coûts. Si les banques (ou d'autres entreprise) doivent faire des offres générales les coûts considérés ne sont pas les coûts des services particuliers mais ceux de la somme des services demandés par la clientèle. Ainsi l'opposition entre le calcul partiel et complet est résolue: C'est pour l'offre generale qu'il faut considerer les coûts particuliers. L'effet d'un prix pour un type de service bancaire étant principalement influencé par les prix d'autres services offerts, il est impossible que le prix optimum pour un type de service soit établi indépendamment. Il est donc nécessaire de con-

sidérer les effets synergétiques: Il faut établir tous les prix d'une offre générale simultanément pour que l'ensemble des frais bancaires conduise la clientèle à réagir en accord aux prix conçus pour réduire les coûts. A notre avis c'est en cela que réside la nouvelle politique poursuivie par la Dresdner Bank.