

Dimper, Manfred F.; Jacob, Adolf-Friedrich; Wittgen, Robert

Article — Digitized Version

Sind höhere Bankgebühren gerechtfertigt?

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Dimper, Manfred F.; Jacob, Adolf-Friedrich; Wittgen, Robert (1980) : Sind höhere Bankgebühren gerechtfertigt?, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 60, Iss. 4, pp. 168-176

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/135424>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Sind höhere Bankgebühren gerechtfertigt?

Mit dem 1. April dieses Jahres hat die Dresdner Bank ein neues System der Gebührenberechnung eingeführt. Ein großer Teil der Kunden wird mit höheren Kosten für die Kontoführung rechnen müssen. Andere Bankinstitute werden mit ähnlichen, wenn auch eigenen Systemen folgen. Ist diese Preispolitik gerechtfertigt?

Manfred F. Dimper

Verbraucherfreundlichere Gebührenpolitik erwünscht

Erinnern wir uns: Anfang der sechziger Jahre ließen es sich die Banken und Sparkassen viel Geld kosten, um den bargeldlosen Zahlungsverkehr schmackhaft zu machen. Da war von viel Bequemlichkeit zum Nulltarif die Rede, und der gewünschte Effekt blieb nicht aus: Millionen von Arbeitnehmern eröffneten – halb freiwillig, halb vom Arbeitgeber gedrängt – ein Lohn- und Gehaltskonto, aus Barzahlern wurden Bankkunden.

Doch es dauerte nicht lange, da war es mit der Gratisbequemlichkeit aus. Seit Anfang der siebziger Jahre werden Gebühren verlangt und mit schöner Regelmäßigkeit erhöht. Die gebührenfreie Kontoführung ist längst zur Ausnahme mit Seltenheitswert geworden. Der „Kostendruck im Zahlungsverkehr“ gehört heute, da es über 40 Millionen Kontoinhaber gibt, zum allgegenwärtigen Vokabular der meisten Banken, und entsprechend sieht die Gebührenpolitik aus. Was wird da dem Kunden nicht alles in Rechnung gestellt:

- bis zu 50 Pfennig Buchungsgebühren pro Vorgang (bei einigen Freiposten)
- 3 Mark für die Einrichtung, Änderung und Löschung eines Dauerauftrags
- etwa 25 Pfennig für die Ausführung eines Dauerauftrags
- 60 Pfennig pro zugesandtem Kontoauszug
- 20 Pfennig pro abgeholtem Kontoauszug
- häufig 2 bis 3 Mark für die Einzahlung auf ein anderes Institut
- 2 Mark für die Einzahlung auf ein fremdes Konto bei demselben Institut
- 5 Mark für eine Euroscheckkarte
- 10 Pfennig pro Euroscheckformular
- bis 3 Mark für die Einlösung von Euroschecks „fremder“ Institute
- 5 Mark für das Verbuchen von Überweisungen aus dem Ausland
- bis 10 Mark jährliche Führungsgebühren von Sparkonten
- 3 bis 10 Mark Sparkontenschließungsgebühren

- 3 bis 5 Mark Bearbeitungsgebühren für Sparprämien-Anträge und anderes mehr.

Erfindungsreichtum

Nach dem Motto „Dienstleistungen kosten nun mal Geld“ scheint der Erfindungsreichtum einiger Geldinstitute in der Gebührenberechnung keine Grenzen zu kennen. Für das Einwechseln eines 20-Mark-Scheins wurden schon zwei Mark verlangt. Und das laute Nachdenken über eine Barabhebungsgebühr haben wir auch noch bestens im Gedächtnis: Hier hat man mit Sicherheitsaspekten argumentiert, beim näheren Hinsehen war jedoch der Wunsch nach einem Dazuverdienst unverkennbar.

Das von der Dresdner Bank ab 1. April 1980 eingeführte neue System der Gebührenberechnung wird als kostenorientiert herausgestellt und soll dem Kunden besser als bisher die Möglichkeit geben, durch sein Verhalten die Höhe seiner Kosten zu beeinflussen: Wer

sein Konto entsprechend intensiv und vorteilhaft bewegt, so ein Sprecher der Bank bei der Präsentation, wird billiger wegkommen als vorher; wer nur wenige Kontobewegungen aufzuweisen hat, wird – vor allem wegen der neuen Grundgebühr – mehr bezahlen müssen.

Als Beispiel einer Verteuerung wurde u. a. ein Privatkonto mit 90 Geschäftsvorfällen im Halbjahr genannt, das bisher schon Freiposten hatte und bei dem sich der Gebührenbetrag von 33 DM auf 37,50 DM erhöht (bei noch weniger Bewegungen fällt die Erhöhung noch deutlicher aus).

Nicht wenige Verbraucher kommen in etwa auf diese Anzahl Kontenbewegungen und werden damit von einer Verteuerung betroffen. Für sie wird das dortige Girokonto in vielen Fällen eine zunehmend kostspielige Angelegenheit. Ein kluges Verhalten, nämlich die teurer werdenden Bargeld-Ein- und -Auszahlungen einzuschränken oder z. B. immer mehr vom Überweisungsverkehr auf den kostengünstigeren Scheckverkehr überzugehen, dürfte daran auch nicht allzuviel ändern – ganz abgesehen davon, daß hier der Handlungsspielraum auch seine Grenzen hat. Nutznießer des neuen Systems sind jene, die „viel zu bewegen haben“, also die Wohlhabenden; der kleine Mann zahlt mit Sicherheit drauf. Und einen höheren Preis wird er auch bei vielen anderen Instituten zu erwarten haben, wie auch immer die Verteuerung verpackt sein mag.

Permanentes Ärgernis

Sind schon Gebühren-Anhäufungen und -Erhöhungen ein permanentes Ärgernis für den Verbraucher, so tut ein schleppender Überweisungsverkehr ein übriges. Normlaufzeiten, wie sie der Bundesverband deutscher Banken als

Richtgrößen aufgestellt hat (und die sicherlich nicht zu knapp bemessen wurden), werden zum Teil erheblich überschritten. Daß der Empfänger auf die Gutschrift unvertretbar lange warten muß und dem Absender dadurch mitunter zusätzliche Belastungen beschert werden, sind dabei noch die spürbaren Nachteile. Die im Einzelfall meist weniger offensichtlichen, in der Gesamtheit aber mindestens ebenso schwerwiegenden sind jene, die sich aus den Wertstellungsdifferenzen ergeben und für die so handelnden Institute entsprechende Zinsgewinne einbringen:

So ist immer wieder festzustellen, daß Banken bei Überweisungen innerhalb des eigenen Giro-netzes ein Konto A prompt belasten, es aber bei der entsprechenden Gutschrift bei Konto B weit weniger eilig haben. Eine Untersuchung des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Universität Erlangen-

Die Autoren
unseres
Zeitgesprächs:

Manfred F. Dimper, 39, Dipl.-Sozialwirt, ist Leiter der Abteilung Verbraucherpolitik der Arbeitsgemeinschaft der Verbraucher in Bonn.

Dr. Adolf-Friedrich Jacob, 46, ist Direktor der Dresdner Bank AG in Frankfurt und Mitleiter des Ressorts Rechnungswesen und Betriebswirtschaft.

Prof. Dr. Robert Wittgen, 54, ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Bankwirtschaft an der Universität München.

Nürnberg erbrachte schon vor Jahren das Ergebnis, daß es bei sogenannten Hausbuchungen – bei denen also die Bank lediglich eine Umbuchung von Konto A auf Konto B vorzunehmen hat – zu recht erheblichen Differenzen kommen kann. Lediglich die Hälfte der untersuchten zehn Nürnberger Institute hatte für Abbuchung und Gutschrift – bei Hausbuchungen gewissermaßen ein simultaner Vorgang – die gleiche Wertstellung gegeben. Bei einer Großbank ergab sich sogar eine Wertstellungsdifferenz von drei Tagen. Die Wissenschaftler bemerkten dazu:

„Mit organisatorischen Schwierigkeiten oder sonstigen Begründungen aus dem technisch-organisatorischen Bereich des Kreditinstitutes können diese unterschiedlichen Wertstellungen nicht entschuldigt werden. Schlechte Organisation des Zahlungsverkehrs und die hieraus resultierenden langen Durchlaufzeiten der Überweisungsträger müßten dann durch entsprechend günstige Wertstellung für den Kunden neutralisiert werden. In den meisten Fällen handelt es sich jedoch nicht um technisch-organisatorische Unzulänglichkeiten, die zu den aufgezeigten Verzögerungen in der Gutschrifterkennung führen, sondern der Grund für diesen time-lag ist die indirekte Preispolitik der Kreditinstitute, bei der die „Sichteinlagen als Ausgleichsträger“ angesehen werden.“¹

Zweifelhaftes Vorgehen

Als ähnlich zweifelhaft einzustufen ist das Vorgehen, bei Überweisungen auf ein institutsfremdes Konto den Vorgang erst einmal einen Tag liegen zu lassen, bevor er

¹ C. Betsch, R. Förderreuther und M. Goeke: Transparente Bankpreise und Überweisungslaufzeiten, in: Schriftenreihe der Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft, Heft 52, S. 13 f., Wien 1976.

bearbeitet wird. Dies etwa nach der Devise: Solange sich das Geld im eigenen Gironetz befindet, bringt es Zinsen. Und sollte ein Kunde etwas merken (was wenig wahrscheinlich ist), dann kann man die Verzögerung immer noch auf die langen Postlaufzeiten schieben. Solche und ähnliche Praktiken, die von den Offiziellen selbstverständlich abgestritten werden, lassen die Verbraucherschaft geradezu als „Melkkuh“ erscheinen, die fast nach Belieben angezapft werden kann.

In höchstem Maße unredlich ist es, den Kunden bei jeder passenden Gelegenheit als Kostenverursacher vorzuführen, aber die an anderer Stelle erzielten Gewinne schweigend zu übergehen:

□ So verliert man kein Wort darüber, daß in der Regel auf Girokonten-Guthaben allenfalls ein halbes Prozent Zinsen gezahlt wird, andererseits aber die Bank mit diesen nicht abgehobenen Geldern zinsbringend arbeiten kann. Derzeitig ist über Tagesgelder eine etwa 8 %ige Verzinsung möglich.

□ Geflissentlich übersehen wird zudem, daß die Kontoführung auch Folgegeschäfte wie Spar-, Kredit- und Wertpapiergeschäfte nach sich zieht, die einen Ausgleich bringen.

□ Und geschwiegen wird natürlich auch über die Erträge aus dem (gerade den großen Banken so gelegenen und lukrativen) Auslandsgeschäft, das erst mit Kundengeldern ermöglicht wird.

Es ist bezeichnend, daß selbst so überragend gute Ertragsjahre wie 1975 und 1976 viele Institute nicht davon abhalten konnten, zur selben Zeit oder kurz danach die Gebührensätze zu erhöhen. Wogegen eine ganze Reihe kleinerer Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken bewies, daß man auch mit bescheidenen Gebührensätzen oder sogar mit einem völligen Verzicht darauf leben kann, trotz der auch bei ihnen gestiegenen Kosten und trotz eines vergleichsweise geringeren Rationalisierungsgrades.

Lädiertes Image

Sicherlich sind inzwischen die ganz fetten Bankenjahre einer bescheideneren Entwicklung gewichen; ein Umdenkungsprozeß in der Gebührenpolitik dahingehend, daß etwas mehr Fairneß in das Geschäft einzieht, ist vielen Instituten dennoch dringend anzuempfehlen. Wenn man schon Rechnungen aufmacht, dann sollten es Gesamtrechnungen sein, die auch die mit Kundengeldern erwirtschafteten Gewinne mitberücksichtigen. Im übrigen ist es an der Zeit, daß man generell den Bodensatz der Girokonten angemessen verzinst, wie es eine ganze Reihe von Teilzahlungsbanken bereits tut. Es wäre ein erster Ansatzpunkt, das arg lädierte Image wenigstens etwas aufzupolieren.

Für den Verbraucher ist es nach den neuesten Entwicklungen ratsamer denn je, Kostenverglei-

che zwischen den verschiedenen Geldinstituten anzustellen und entsprechend zu reagieren. Untersuchungen, am Beispiel von Modellkonten durchgerechnet, zeigen immer wieder erhebliche Unterschiede in den Gebührensätzen auf. Es muß nicht immer ein großes Institut sein, bei dem man sein Konto einrichtet und dem man sein Spargeld überläßt. Gerade die kleinen bedienen oft wesentlich billiger, kulanter und insgesamt aufmerksamer – und sind dabei genauso sicher.

In die Überlegungen mit einbezogen werden sollte aber auf jeden Fall auch der Postscheck-Service, der sich als relativ preiswerte Alternative anbietet. Der Umstand, daß hier das Konto nur in Ausnahmefällen bis zu 500 DM überzogen werden kann, dürfte nicht von jedermann als entscheidendes Handicap empfunden werden; denn die Tatsache, daß der bargeldlose Zahlungsverkehr relativ zügig vorstatten geht, der Kontoauszug prompt und kostenlos ins Haus geliefert wird und man werktags bis 18 Uhr und samstags bis 12 Uhr Schalterzeiten hat, läßt man sich auch gern gefallen.

Es ist trotzdem zu wünschen, daß auch im Postgirodienst die Möglichkeit eröffnet wird, das Konto bis zu der bei Banken üblichen Höhe kurzfristig überziehen zu können. Damit würde mit Sicherheit ein wichtiger Impuls zu einer verhalteneren und verbraucherfreundlicheren Gebührenpolitik gegeben werden.

KONJUNKTUR VON MORGEN

Der vierzehntäglich erscheinende Kurzbericht des HWWA - Institut für Wirtschaftsforschung - Hamburg über die Binnen- und Weltkonjunktur und die Rohstoffmärkte

ISSN 0023-3439

VERLAG WELTARCHIV GMBH - HAMBURG

Adolf-Friedrich Jacob

Kostenbeitrag oder Preise für Dienstleistungen?

In der Diskussion über die Bankgebühren, im engeren Sinne über die Kontoführungsgebühren, werden den Banken im wesentlichen fünf Argumente entgegengehalten:

- Eine klare Begründung für die Gebührenpolitik fehlt.
- Die Gebühren sind undurchsichtig, unvergleichbar, unverständlich.
- Die Banken rechnen mit der Dummheit oder bestenfalls mit der Immobilität ihrer Kunden.
- Die Banken haben ein antiquiertes, aussageloses Rechnungswesen und kennen ihre Produktionskosten nicht.
- Die Banken sollen Mischkalkulation und Spartensubventionierung betreiben.

„Die“ Banken haben sicherlich ihr Teil zu diesen Argumenten beigetragen, sei es, daß sie durch den Begriff „Gebühr“ eine Assoziation mit dem Verwaltungsakt, mit einer Behörde, mit der Willkür in der Festsetzung geschaffen haben und aufrechterhalten, oder in der Diskussion um Kosten und Erlöse die gezielte Zurückhaltung eines Bankiers gezeigt haben oder eine marktwirtschaftlich ausgerichtete Preispolitik erst ab 1967 zu formulieren gezwungen waren (Aufhebung der Zinsabkommen) und auf diesem Gebiet zu lernen hatten.

Festgestellt werden muß aber: Seitdem ist auch im Rechnungswesen der Banken viel geschehen; seitdem ist für die Mehrzahl der Banken ihre Kosten-Erlös-Situa-

tion sehr viel transparenter geworden; seitdem gibt es eine aktive Preispolitik und seitdem gibt es auch für die Banken eine marktwirtschaftliche Polarität: auf der einen Seite die Kalkulation – auf der anderen Seite der Markt. Oder: Es gibt auch für die Banken das Problem der Durchsetzbarkeit, der Realisierung von Kalkulationsergebnissen im Markt.

Die angeführten, als typisch zu bezeichnenden Argumente sind zu diskutieren.

Keine klare Begründung

Sollte dieses Argument meinen, die Banken mögen ihre Kalkulationen offenlegen, dann allerdings wären die Grenzen der Marktwirtschaft überschritten. Eine Begründung für die Gebührenpolitik kann für eine privatwirtschaftlich organisierte Bank jedoch in den folgenden Grundüberlegungen festgehalten werden:

Ziel der Banktätigkeit muß die Erwirtschaftung eines angemessenen Gewinnes sein. Angemessen ist ein Gewinn, wenn das Grundkapital mit Dividende bedient und Risikovorsorge getroffen werden kann.

Ziel der Banktätigkeit kann nicht sein, Leistungen zu verschenken. Das wäre auch volkswirtschaftlich gesehen eine Verschwendung von Produktivkapital.

Die Preisfixierung erfolgt nach absatzpolitischen Gesichtspunkten, insbesondere unter dem Postulat der Preisdifferenzierung.

Die Preise im Dienstleistungsgeschäft der Banken sind überwiegend Stückpreise, die keine Anpassungsautomatik an Änderungen der Produktionskosten enthalten: diese bestehen zu mehr als 70 % aus Personalkosten.

Konstante Stückkosten führen beim Produzenten zu realen Einkommenseinbußen, beim Abnehmer zu realen Einkommenssteigerungen, dies bei gleichbleibender Qualität des Leistungsangebots.

Daraus folgen zwei wesentliche Konsequenzen für die Gebührenpolitik:

- Erstens die Einführung der Preisdifferenzierung in Form des Gebührenmodells etwa der Dresdner Bank, und
- zweitens die Definition von Erträglichkeitsschwellen für Subventionserfordernisse, die unten zu behandeln sind.

Undurchsichtige Gebühren

Die Vergleichbarkeit von Preisen ist eine, insbesondere von der Presse und den Verbraucherverbänden vorgetragene, Forderung, die davon auszugehen scheint, daß insbesondere die Kontoführung für das Girokonto eine vergleichbare Leistung ist; denn nur bei Leistungsidentität kann der Preis ein „tertium comparationis“ sein.

Die Auseinandersetzung um ein vom Kreditgewerbe generell akzeptiertes Modellkonto zeigt sehr deutlich, wie schwierig diese Forderung nach Vergleichbarkeit zu

erfüllen ist. Nicht von ungefähr wird von den Kreditinstituten argumentiert, das Girokonto als Transaktionskasse des Haushaltes, mit den Transaktionsinstrumenten der Träger des Zahlungsverkehrs, sei nur die Grundleistung für die gesamte Palette des Leistungsangebots im Dienstleistungs- und Zinsgeschäft. Die Preise für die Grundleistung müssen daher, aus der Sicht der Institute, im Leistungsverbund gesehen werden. Von dieser Perspektive her wird deutlich, daß das laufende Konto als Investition der Bank in die Kundenverbindung insgesamt gesehen werden muß, mit dem Akzeptieren von bestimmten Investitionskosten, sowie daß durchaus den Kunden, die lediglich die Transaktionskassenfunktion, gegebenenfalls noch verbunden mit dem Sparbuch, auf die Bank übertragen wollen, zugestanden werden muß, den darauf aufbauen-

den Preisvergleich als Entscheidungsparameter zu Recht zu verwenden.

Wenn daher die Vergleichbarkeit als Forderung von den Banken mit Zurückhaltung gesehen wird, muß dennoch die Argumentation „undurchsichtig, unverständlich“ sehr ernst genommen werden. Diese beiden Argumente drücken das Gefühl der Gestaltungsunfähigkeit für den Kunden in der Nachfrage nach Bankleistungen aus, sie dokumentieren das Gefühl des Ausgeliefertseins an das Gutdünken des Leistungspartners.

Diese Argumentation wurde durch die Einheitspreise für Zahlungsverkehrsleistungen indirekt bestätigt. Indirekt insoweit, als Preisbasis der Buchungsposten ist oder war und dieser in der Tat in den direkten Kosten der Leistungserstellung völlig unabhängig von

dem zugrundeliegenden Geschäftsvorfall ist.

Die Beeinflussungsmöglichkeit, die eigenverantwortliche Gestaltung der Kosten der Kontoführung kann daher dem Bankkunden nur dann vermittelt werden, wenn statt der Buchungsposten der Geschäftsvorfall Preisgrundlage wird, wobei davon auszugehen ist, daß die Träger des Zahlungsverkehrs untereinander in steuerungsfähigem Rahmen substituierbar sind und die Preisrelationen den Kostenrelationen folgen.

Mit der Einführung der differenzierten Preise für die Geschäftsvorfälle im Zahlungsverkehr mit der Privatkundschaft ist ein Weg beschritten worden, der Transparenz und Verständlichkeit bringen soll.

Die Dummheit der Kunden ist die böswillige Umschreibung für den Tatbestand, daß offenbar Kunden

VERÖFFENTLICHUNGEN DES HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG-HAMBURG

NEUERSCHEINUNG

Heinz-Dietrich Ortlieb, Dieter Lösch (Hrsg.)

SÜDAFRIKA IM UMBRUCH? - Wandlungsprobleme einer vielrassigen Gesellschaft -

Wie kein anderes Land steht Südafrika am Pranger der Weltöffentlichkeit. Ist diese weltweite Ächtung jedoch wirklich verdient? Ziel des vorliegenden Sammelbandes ist es, bei der Meinungsbildung über Südafrika gewisse Hilfestellungen zu geben. Die einzelnen Beiträge vermitteln einen Einblick in die Geschichte und gegenwärtigen Verhältnisse des Landes, liefern Material zur Beantwortung der Frage, ob man gegenüber Südafrika einen mehr moderaten oder mehr radikalen Standpunkt beziehen sollte, und setzen sich mit langfristigen Kompromißlösungen des südafrikanischen Problems auseinander.

Oktav, 393 Seiten, 1980, Preis brosch. DM 34,-

ISBN 3-87895-190-6

V E R L A G W E L T A R C H I V G M B H - H A M B U R G

ihre Bankverbindung nicht wechseln, wenn Preise erhöht werden und Nachbarinstitute „dieselbe“ Leistung „billiger“ anbieten: die Bankkunden sind zu einem überwiegenden Teil immobil, und die Banken nutzen diese Immobilität durch ihre Preisfixierung aus.

Nun soll keinesfalls geleugnet werden, daß ein Wechsel in der Bankverbindung mit einigen Lästigkeiten und Unannehmlichkeiten verbunden ist: das beginnt bei der Lastschrift, beim Dauerauftrag und endet bei der Scheckkarte. Insofern gibt es eine Reaktionsschwelle, unter der Preisänderungen durch den Grad der Lästigkeit kompensiert werden.

Die Banken wären nun allerdings schlecht beraten, sich dieses Kompensationseffektes zu bedienen oder gar zu testen, wie weit er preispolitisch ausschöpfbar ist; denn Lästigkeit führt zu Unzufriedenheit, und Unzufriedenheit stört das Verhältnis Kunde-Bank und beeinträchtigt eines der wesentlichen, geschäftspolitischen Instrumente der Ausschöpfung des Marktpotentials: Cross-Selling.

Die Banken rechnen nicht mit der so definierten Immobilität, sondern die Banken optimieren die Kundenbeziehung durch die Erzeugung von Präferenzen. In der Tat: Solange diese Präferenzen höher sind als der Preis für das Kundenverhältnis und für die aus dem Kundenverhältnis resultierenden Leistungen insgesamt, solange reagiert der Kunde auf eine Preisanhebung eben nicht durch Wechsel seiner Bankverbindung.

Die Kunst der Preispolitik – und dies ist eine Binsenwahrheit, die aber deswegen für Banken nicht weniger gilt als für andere Marktteilnehmer – liegt darin, diese Relation „Präferenz-Preis“ in optimaler Weise auszunutzen.

Das ist sogar marktwirtschaftlich legitim.

Antiquiertes Rechnungswesen?

Zunächst ist dieses Argument auf das interne Rechnungswesen zu beschränken, denn Bilanz und Erfolgsrechnung entsprechen den gesetzlichen Erfordernissen, die jedenfalls nicht mit dem Prädikat „antiquiert“ zu belegen sind. Internes Rechnungswesen meint im wesentlichen: Kosten-Erlös-Rechnung, Kalkulation von Kosten und Erlösen.

Zutreffend dürfte die Hypothese sein, daß die Anforderungen an die Aussagen, an die Qualität des internen Rechnungswesens entweder von Vorschriften abhängen – dann befinden wir uns bei der Kalkulation öffentlicher Aufträge oder im Haushaltswesen öffentlich-rechtlicher Anstalten, keinesfalls im Bankgewerbe – oder von dem Grad der Konkurrenz im Markt geprägt werden.

Tatsache ist, daß im Zinsgeschäft diese Preiskonkurrenz erst mit der Aufhebung der Zinsabkommen virulent geworden ist.

Tatsache ist aber auch, daß die Banken seitdem nicht geschlafen haben. Die Entwicklung der Instrumente des internen Rechnungswesens ist selbst in Instituten, die diesem Gebiet in der weiteren Vergangenheit keine hohe Priorität eingeräumt hatten, stürmisch gewesen und hat inzwischen, möglicherweise von Öffentlichkeit und Universitätslehre noch nicht in vollem Umfang zur Kenntnis genommen, einen hohen Grad an Aussagekraft erreicht. Das Erscheinen etwa des überarbeiteten Sammelwerks zur Bankkostenrechnung der privaten Banken legt davon Zeugnis ab.

Branchenspezifisch gilt allerdings, daß, von der Produktions-

form her gesehen, die Banken überwiegend eine verbundene Produktion mit dem Zinsgeschäft als Hauptprodukt aufweisen und daher sehr ähnliche Schwierigkeiten im Rechnungswesen wie etwa die chemische Industrie zu bewältigen haben.

Jedoch: auch die Banken kennen, verwenden, beherrschen inzwischen die Direktkostenrechnung, die Deckungsbeitragsrechnung, die Rentabilitäts- und Wirtschaftlichkeitsanalyse. Auch die berühmten-berühmten Zurechnungsprobleme von Leerkapazitäten haben befriedigende Lösungen gefunden.

Nicht das Rechnungswesen der Banken, das Argument ist antiquiert.

Mischen und subventionieren

Eulen trägt nach Athen, wer von einem Kuppelproduktionsunternehmen Mischpreiskalkulation fordert: es gibt gar keine andere Möglichkeit, wenn man kalkulieren soll und will. Und Spartensubvention gehört ebenso zu den produktions-spezifischen Grundvoraussetzungen im Leistungs-Preis-Gefüge der Banken.

Doch wahrscheinlich meint das Argument etwas anderes: Es gibt offenbar naturgegebene Unterdeckungen in einigen Sparten des Bankbetriebes:

- Unterdeckung im Zahlungsverkehr generell,
- Unterdeckung der Kontoführungskosten im Privatkundengeschäft,
- Unterdeckung im Sorten- und Reisedienstgeschäft,
- Unterdeckung im Auslandszahlungsverkehr,
- Unterdeckung im Dokumentengeschäft,

□ Unterdeckung in der Wertpapierverwaltung und -verwahrung.

Dadurch unterscheidet sich eine Bank von einem Wohltätigkeitsinstitut: Preisdifferenzierung innerhalb eines Leistungsbündels muß kaufmännisch sinnvoll sein, sie muß mindestens zu einer Ertragsstabilisierung führen. Die Grenzen der Preisdifferenzierung liegen in der Forderung nach Rentabilität des jeweiligen Investitionsobjektes: sei dies die Kundenverbindung insgesamt, die Kundengruppe, die Region, das Leistungsbündel

selbst. Das heißt jedoch die Frage nach der Verträglichkeitsschwelle der Preisdifferenzierung im Rahmen der sogenannten Spartensubventionierung zu stellen.

Diese Erträglichkeitsschwelle hat die Dresdner Bank für den Zahlungsverkehr der Öffentlichkeit genannt: Die Unterdeckung im Zahlungsverkehr ist für die subventionierenden Sparten dann nicht mehr verträglich, wenn der Deckungsgrad der Kosten des Zahlungsverkehrs durch Erlöse des Zahlungsverkehrs unter die 30 %-Marke sinkt.

Mit dieser Definition einerseits und dem Versuch, die Leistungsnachfrage durch Preisdifferenzierung so zu beeinflussen, daß die Bankkunden durch ihr Verhalten im Zahlungsverkehr die kostengünstigeren Träger präferieren – damit letztlich bewirken, daß die 30 %-Marke möglichst für einen mittleren Zeitraum gehalten werden kann –, ist ein unserer Wirtschaftsordnung entsprechendes Moment in die Gebührenpolitik eingeführt oder in ihr verstärkt worden: die marktwirtschaftliche Lösung für ein marktwirtschaftliches Problem.

Robert Wittgen

Viele offene Fragen

Die Gebühren, die Kreditinstitute für Zahlungsverkehrsleistungen des Mengengeschäfts berechnen, sind Gegenstand großen öffentlichen Interesses und entsprechend engagierter Diskussionen. Daß sie zu „politischen“ Preisen geworden sind, mag erstaunen, wenn man bedenkt, daß die Bankgebühren das Budget eines Durchschnittshaushalts im Grunde nur wenig belasten, weniger jedenfalls, als andere Aufwendungen, die zwar ebenfalls unwillig, aber doch klagloser hingenommen werden. Dennoch ist die kritische Aufmerksamkeit, mit der das gebührenpolitische Verhalten der Banken beobachtet wird, begreiflich. Sie beruht vor allem darauf, daß viele Bankleistungen dank der von den Kreditinstituten unternommenen Bemühungen heute von breiten Bevölkerungskreisen in Anspruch genommen werden. Zudem gibt es eine große Zahl von Betroffenen, deren

Grundhaltung gegenüber der Kreditwirtschaft von distanzierter Skepsis geprägt ist. Da Gebührenerhöhungen überdies – anders als etwa die erkennbar von der allgemeinen Zinsentwicklung bestimmten Änderungen der Soll- und Habenzinsen – als autonome, wenn nicht willkürliche Entscheidungen der Banken empfunden werden, erwarten die Kunden eine begründende, möglichst überzeugende Rechtfertigung.

Dieser Erwartung suchen die Institute denn auch zu entsprechen. Dabei bedienen sie sich nicht des Arguments, daß der ökonomisch „richtige“ Preis auch im Bereich der Bankgebühren derjenige ist, den der Markt noch akzeptiert, ohne mit einer Mindernachfrage zu reagieren, die die Erlöse stärker sinken läßt als die Kosten. Die Institute verzichten auch auf den Hinweis, daß nur bei einer derartigen marktorientierten Preispolitik der

Preis seine marktwirtschaftlichen Lenkungsfunktionen erfüllt, während Preise, die in diesem Sinne „falsch“ sind, einzel- und gesamtwirtschaftliche Fehlentwicklungen induzieren können. Dem häufig erhobenen Vorwurf schließlich, ihre Gebührenpolitik sei zumindest in Teilen sozial ungerecht, halten sie nicht entgegen, daß es nicht Aufgabe der Kreditinstitute sei, zum sozialen Ausgleich beizutragen, dies vielmehr in unserer Gesellschaftsordnung anderen Einrichtungen obliege, denen geeignete Ausgleichsmechanismen zur Verfügung stünden.

Statt mit dieser Argumentation, die wohl nur einem kleinen Teil der angesprochenen Öffentlichkeit einsichtig wäre, suchen die Kreditinstitute ihr gebührenpolitisches Verhalten so zu rechtfertigen, wie das auch Unternehmungen anderer Wirtschaftszweige zu tun pflegen, nämlich mit ihrer Ertragsituation

und namentlich den Kostengegebenheiten. Auf dieser Argumentationsebene wird die Diskussion daher geführt.

Grundlegende Änderungen

In der Tat haben sich die Wettbewerbs- und Kostenverhältnisse in der Kreditwirtschaft seit einigen Jahren so grundlegend geändert, daß die Institute sich genötigt sahen, traditionelle preispolitische Grundsätze aufzugeben. Jahrzehntlang hatten sie sich in der Lage gesehen, viele Dienstleistungen unentgeltlich zu erbringen. Solche „Gratisleistungen“ konnten die Institute aus zwei Gründen anbieten: Einmal hatten die Kosten damals noch nicht das Gewicht, das sie später erlangten. Zum anderen war die Zinsspanne breit genug, um die Kosten der Dienstleistungen mit zu decken. Letzteres änderte sich, nachdem gewisse Wettbewerbsbeschränkungen, denen die auskömmliche Zinsspanne zu danken war, beseitigt worden waren und viele Institute sich zudem wachsender Konkurrenz ausländischer Banken ausgesetzt sahen. In jüngster Zeit wird der Druck auf die Zinsspanne noch dadurch verstärkt, daß viele Kontensparer sich vorteilhafteren Anlageformen zuwenden und die Banken die abgezogenen Spareinlagen durch höher verzinsliche andere Mittel ersetzen müssen. Parallel hierzu kam es im Zuge der bekannten allgemeinen Einkommensentwicklung zu einer starken Steigerung der für Kreditinstitute – als personalintensive Unternehmungen – besonders bedeutenden Personalkosten. Hoffnungen, diese Personalkostensteigerung durch den Einsatz von EDV-Anlagen auffangen zu können, erfüllten sich nur begrenzt. Rationalisierungserfolge blieben zwar nicht aus, bestanden aber nicht in einem Abbau der Per-

sonalkosten, sondern darin, daß bei unterproportionalem Kostenzuwachs die bekannte starke Expansion des Mengengeschäfts ermöglicht wurde.

Zu den geschäftspolitischen Reaktionen, die durch diese veränderten Verhältnisse ausgelöst wurden, gehörte eben die Einführung von Gebühren für früher unentgeltlich erbrachte Dienstleistungen. Damit sollten die Ertragsrechnungen entlastet und gleichzeitig die in ihrer Höhe schwankenden Zinsüberschüsse durch eine gleichmäßiger fließende Ertragsquelle ergänzt werden. Es ist schwer zu sehen, wie die Institute sich in der skizzierten Situation anders hätten verhalten können. Die Kritik an der Gebührenpolitik richtet sich denn auch nicht mehr so sehr gegen die Existenz solcher Preise, sondern vornehmlich gegen deren Höhe. Von ihr meinen die Kritiker, sie sei unangemessen, während die Institute dies bestreiten und entgegen, daß sie im Zahlungsverkehr noch immer mit roten Zahlen arbeiten.

Der vor diesem Hintergrund geführten, an den Kostengegebenheiten anknüpfenden Diskussion waren nennenswerte Fortschritte bisher nicht beschieden. Das liegt freilich nicht am mangelnden Diskussionsgeschick der Beteiligten, sondern in der Natur der Sache, und zwar an gewissen Eigenarten bankbetrieblicher Leistungsprozesse.

Zentraler Grundsatz jeder Selbstkostenrechnung, so auch der Kalkulation von Bankleistungen, ist das Verursachungsprinzip. Danach sind jeder Leistung diejenigen Kosten zuzurechnen, die durch die Erstellung und Verwertung dieser Leistung verursacht werden. Dabei ergibt sich das schwierige Problem der Gemeinkostenverrechnung. Es stellt sich

zwar Unternehmungen aller Branchen, hat aber bei Kreditinstituten besonders großes Gewicht, weil der Anteil der Gemeinkosten bei ihnen sehr hoch ist. Dies ergibt sich daraus, daß Banken eine sehr große Zahl von innerbetrieblichen Vorleistungen erstellen müssen, um absatzfähige Marktleistungen erbringen zu können, wobei – und dies ist das Entscheidende – fast alle dieser Vorleistungen in mehrere Marktleistungsarten eingehen. So kann ein und dieselbe EDV-Anlage für die Verbuchung von Scheck-, Überweisungs- und Barzahlungen verwendet werden, außerdem Bewegungen auf Depotkonten erfassen und Kreditlinien speichern, ferner noch das interne Rechenwerk der Bank verarbeiten. Bei den Vorleistungen handelt es sich zudem um ein komplexes System einander bedingender und daher ihrerseits miteinander verflochtener Leistungen. Die Verursachungsbeziehungen der Vorleistungen untereinander und mit den Marktleistungen sind großenteils schwer isolierbar und daher kostenrechnerisch nicht mit der erwünschten Präzision erfaßbar, so daß die Kosten sich den Marktleistungen nicht eindeutig zurechnen lassen.

Zurechnungsprobleme

Eine weitere Zurechnungsschwierigkeit ergibt sich aus dem Marktleistungsverbund: Wenn zum Beispiel ein Kunde zu Lasten eines debitorischen DM-Kontos eine Devisenzahlung durch Überweisung leistet, führt die Bank den Überweisungsauftrag aus, verkauft dem Kunden einen Devisenbetrag, gewährt ihm einen Kredit und berät ihn vielleicht noch hinsichtlich des zweckmäßigsten Zahlungszeitpunkts. Sie erbringt also vier miteinander verbundene Marktleistungen. In solchen Fällen geht es darum, die Kosten den Teilleistungen

des Leistungsbündels verursachungsgerecht zuzurechnen, wofür es an eindeutigen Verursachungsmaßstäben meist fehlt.

Zwar hilft die EDV, diese Problematik zu mildern, indem sie eine genauere und schnellere Erfassung der benötigten Daten ermöglicht und das kostenrechnerische Zahlenwerk transparenter macht. Aber auch das ändert nichts daran, daß bezüglich der Verursachungsbeziehungen von vereinfachenden und häufig nicht so recht begründbaren Annahmen ausgegangen werden muß. Bei der Kostenzurechnung auf die Marktleistungen bestehen daher Ermessensspielräume, die mit durchaus unterschiedlichen Ergebnissen genutzt werden können. Die Forschungsbemühungen von Wissenschaft und Praxis haben diese Ermessensspielräume zwar einengen, aber nicht beseitigen können.

Für eine Gebührenpolitik, die sich an den Selbstkosten pro Leistungseinheit zu orientieren sucht, bedeutet dies eine unbefriedigende Ausgangssituation: Je nach den Annahmen, von denen bei der Selbstkostenermittlung ausgegangen wird – und auch in Abhängigkeit von den dabei verwendeten Verfahren –, sind für die gleiche Marktleistung höhere oder niedrigere Gebühren kostenmäßig „gerechtfertigt“. Es liegt auf der Hand, daß es schon aus diesem Grund auf die Frage nach der Angemessenheit von Gebühren keine eindeutige Antwort geben kann. Ein weiterer Grund besteht darin, daß es nicht möglich ist, objektive Angemessenheitskriterien schlüssig abzuleiten. Allenfalls könnten sich die Beteiligten auf solche Kriterien einigen, und eben hierzu ist es bisher nicht gekommen. Schließlich ist die Kostensituation von Bank zu Bank unterschiedlich und im übrigen nur der betreffenden Bank be-

kannt, so daß der Außenstehende auf Vermutungen angewiesen ist. Seine Argumentationsbasis wird dadurch naturgemäß erheblich geschwächt.

Nutzen des Zahlungsverkehrs

Ähnliche Zurechnungsprobleme wie auf der Kostenseite bestehen aber auch im Bereich des „Nutzens“, den die Bank aus dem Zahlungsverkehrsgeschäft zieht. Die Gebührenerlöse sind – das wird oft übersehen – nur ein Teil dieses Nutzens, und zwar derjenige Teil, der exakt meßbar ist und den Leistungen genau zugerechnet werden kann. Außer ihnen gibt es noch den zusätzlichen indirekten Nutzen, der weder quantifizierbar noch eindeutig zurechenbar ist. Er ergibt sich aus dem schon erwähnten Leistungsverbund. So hätte in dem dazu oben verwendeten Beispiel die Bank keinen Zinsertrag aus der Kreditgewährung erzielt, wenn sie die Zahlungsverkehrsleistung nicht hätte erbringen können. Allgemein gesagt: Viele Zahlungsverkehrsleistungen ermöglichen erst den Absatz anderer Leistungen, aus denen der Bank weitere Erträge zufließen. Insbesondere ist auf den engen Zusammenhang zwischen dem Zahlungsverkehr und dem Einlagengeschäft hinzuweisen. Eine Bank, die ihren Kunden keine Zahlungsverkehrsleistungen erbringen könnte, müßte auf Sichteinlagen vollständig verzichten und könnte Termin- und Spareinlagen nur in begrenztem Umfang gegen Vergütung höherer Habenzinsen gewinnen. Die restriktiven Konsequenzen, die sich daraus für das Aktivgeschäft ergeben würden, sind offenkundig.

Es darf auch nicht übersehen werden, daß die Bank gerade durch den Zahlungsverkehr Verbindungen zu einer großen Zahl von Kunden erhält, die potentielle Abnehmer auch anderer im breiten

Sortiment einer Universalbank enthaltener Leistungen sind. Man kann sich kaum ein besseres, vor allem kostengünstigeres Absatzsystem vorstellen als das Netz, das durch die Zahlungsverkehrsbeziehungen einer Bank zu ihren Kunden geknüpft wird. Obwohl kaum erfaßbar, ist hier ein bedeutender zusätzlicher Nutzen vorhanden, der zumindest im Prinzip berücksichtigt werden muß, wenn es festzustellen gilt, wie es um die Ertragsituation einer Bank im Zahlungsverkehrsgeschäft steht. Wie hoch allerdings dieser Zusatznutzen zu veranschlagen ist und inwieweit er eine Unterdeckung der Kosten durch die Gebührenerlöse rechtfertigt, ist abermals eine Frage, auf die es noch keine eindeutige Antwort gibt.

Großer Informationsbedarf

Der Interessenkonflikt zwischen Gebühren fordernden Banken und Gebühren zahlenden Kunden wird sich durch eine Diskussion, die in wichtigen Punkten von Annahmen und Vermutungen ausgehen muß, statt sich auf Fakten stützen zu können, nicht lösen lassen. Um so mehr sollte man sich um die Bereitstellung solcher verfügbarer Informationen bemühen, die zur besseren Fundierung der Diskussion beitragen. Vielleicht kann sich die Kreditwirtschaft entschließen, dem Beispiel zu folgen, das eine preispolitisch noch exponiertere Branche kürzlich gegeben hat: Ebenso wie eine bekannte Mineralölgesellschaft einer Gruppe von unabhängigen Fachleuten die detaillierte Überprüfung ihrer Kalkulation und Preispolitik ermöglichte und die Ergebnisse publizierte, könnte auch ein Kreditinstitut sich dieses Weges bedienen, um die Öffentlichkeit besser mit der vielschichtigen Problematik der eigenen Preispolitik und ihrer kalkulatorischen Grundlagen bekannt zu machen.