

---

DIE PREISGESTALTUNG VON FINANZDIENSTLEISTUNGEN  
IM GENOSSENSCHAFTLICHEN FINANZVERBUND

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inv.-titel-Nr. :	47.242
Abstell-Nr. :	A05/538
Satzgebiete :	

von

KLAUS SCHRAUDNER

Nürnberg

1994

BWL TU Darmstadt



54582420

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Ziel und Vorgehensweise	2
<b>1. Abschnitt: Der Handlungsrahmen für die Preisgestaltung im genossenschaftlichen Finanzverbund</b>	<b>4</b>
<b>A. Die Funktionen der Verbundleistungen</b>	<b>4</b>
I. Die Förderungsfunktion der Verbundleistungen	4
a) Der Förderungsauftrag der Kreditgenossenschaften	5
1. Die monetären Förderungsmöglichkeiten	7
2. Die nicht-monetären Förderungsmöglichkeiten	8
(aa) Die Förderung durch Leistungsmaßnahmen	8
(bb) Die Förderung durch Qualitätsmaßnahmen	8
b) Der Förderungsauftrag der Zentralgenossenschaften	9
1. Die monetären Förderungsmöglichkeiten	10
2. Die nicht-monetären Förderungsmöglichkeiten	11
II. Die betriebswirtschaftlichen Funktionen der Verbundleistungen	11
a) Die operativen betriebswirtschaftlichen Funktionen	13
1. Die Wirkung auf die Rentabilität	13
(aa) Die kostensenkenden Wirkungen der Verbundleistungen	13
i. Die Kostensenkung gegenüber alternativen Beschaffungsquellen	14
ii. Die Kostensenkung durch bessere Auslastung der Absatzkapazitäten	15
(bb) Die erlössteigernden Wirkungen der Verbundleistungen	15
2. Die Wirkung auf die Unabhängigkeit	16
3. Die Wirkung auf Liquidität und Sicherheit	16
b) Die strategische betriebswirtschaftliche Ausrichtung	17
1. Die Strategien des Verbundes am Markt	17
(aa) Die Kostenführerschaftsstrategie	18
(bb) Die Differenzierungsstrategie	18
i. Die Differenzierung nach Geschäftsbereichen	19
ii. Die Differenzierung nach Zielgruppen	20
2. Die Strategie innerhalb des Verbundes	21

B.	Die institutionellen Einflußfaktoren auf die Verbundleistungen	22
I.	Der Einfluß der Eigentümerstruktur der Verbundunternehmen	23
II.	Der Einfluß der betrieblichen Organisationsstruktur	28
III.	Der Einfluß der Marktstruktur	29
a)	Die Entwicklung der Nachfrage am Finanzdienstleistungsmarkt	30
b)	Die Konkurrenten des Verbundes am Finanzdienstleistungsmarkt	31
C.	Zwischenergebnis	32

## 2. Abschnitt: Die Kosten als Grundlage für die Preisgestaltung 34

A.	Die Verbindung zwischen der Preisbezugsbasis und den Kosten	36
I.	Die Eignung von qualitativen Preisbezugsbasen	37
II.	Die Eignung von quantitativen Preisbezugsbasen	38
a)	Die Leistung als Preisbezugsbasis	39
①	Die Teilleistungen	39
②	Die Einzelleistungen	40
(aa)	Die Preisstellung im Wertbereich	41
i.	Die Wertstellung im Zahlungsverkehr	41
ii.	Die Zinshöhe für das Girokonto	43
(bb)	Die Preisstellung im Stückbereich	44
③	Die Leistungsbündel	45
b)	Die Kundenbeziehung als Preisbezugsbasis	46
III.	Zwischenergebnis	47
B.	Die Verbindung zwischen dem Preiszähler und dem Ziel der Kostendeckung	47
I.	Die Dienstleistung als Kriterium der Kostendeckung	48
a)	Die Erfassung der Kosten für die Preisgestaltung	48
1.	Die an Teilkosten orientierte Preisgestaltung	49
(aa)	Die Deckungsbeitragsrechnung nach Riebel/Güde	50
i.	Der Umfang der berücksichtigten Kosten	51
ii.	Die Aussagekraft der Deckungsbeitragsrechnung für den Verbund	51
(bb)	Die flexible Grenzplankostenrechnung	52
i.	Der Aufbau der Grenzplankostenrechnung nach Vikas	53

ii.	Der Umfang der berücksichtigten Kosten	54
( $\alpha$ )	Die Personalkosten	54
( $\beta$ )	Die Sachkosten	56
2.	Die an Vollkosten orientierte Preisgestaltung	56
(aa)	Die traditionellen Vollkostenrechnungen	57
(bb)	Die Prozeßkostenrechnung	57
i.	Die Übertragbarkeit der Prozeßkostenrechnung auf den genossenschaftlichen Verbund	58
ii.	Die Aussagekraft für die Preisgestaltung	59
( $\alpha$ )	Die Behandlung der Personalkosten	59
( $\beta$ )	Die Behandlung der Sachkosten	60
3.	Zwischenergebnis	61
b)	Die Auswertung der Kosteninformationen für die Preisgestaltung	62
1.	<u>Die Gleichheit zwischen Kosten und Preisen</u>	63
(aa)	Der verminderte Anreiz zu Rationalisierung	64
(bb)	Der Interessenskonflikt über die Gewinnhöhe	66
(cc)	Der Verzicht auf Marketingmaßnahmen im Verbund	66
2.	<u>Die Kosten als Preisuntergrenze</u>	67
(aa)	Die Auswirkungen auf das Angebot	68
(bb)	Die Effekte auf die Nachfrage	70
i.	Die nachfragesteigernden Faktoren	70
( $\alpha$ )	Die wirtschaftlich bedingte Nachfragesteigerung	71
( $\beta$ )	Die psychologisch bedingte Nachfragesteigerung	71
ii.	Die nachfrageverschiebenden Faktoren	72
iii.	Die nachfragesenkenden Faktoren	73
( $\alpha$ )	Die Folgen für das Produkt	73
( $\beta$ )	Die Konsequenzen für die Beziehung zur Primärgenossenschaft	74
( $\Gamma$ )	Die Folgen für die Zentralgenossenschaft	74
3.	<u>Die Kosten als Preisobergrenze</u>	74
4.	Zwischenergebnis	75
II.	Der einzelne Kunde als Kriterium der Kostendeckung	76
a)	Die produktbezogenen Ursachen	77
1.	Die komplementäre Leistungserstellung	78
(aa)	Die menschliche Arbeit	79
(bb)	Der Betriebsmitteleinsatz	79
(cc)	Der monetäre Faktor	80

2.	Die komplementäre Leistungsnachfrage	81
	(aa) Das leistungsbezogene Verhalten der Verbundpartner bei komplementärer Nachfrage	81
	(bb) Die preisgestalterischen Möglichkeiten bei komplementärer Nachfrage	83
	i. Der Bündelung von Preisen	83
	ii. Die Preisgestaltung mit Einzelpreisen	84
b)	Die primärgenossenschaftlichen Ursachen	85
	1. Die Förderung von Primärgenossenschaften durch marktgerechte Preisgestaltung	85
	2. Die "Sonderangebote" als Anreiz zum Kauf zusätzlicher Produkte	86
	3. Die Preispolitik der Konkurrenten als Auslöser für kundenorientierte Preisgestaltung	87
c)	Zwischenergebnis	87
III.	Die Gesamtheit der Kunden als Kriterium für die Kostendeckung	88
a)	Der Ausgleich mit verbundexternen Kunden	89
b) ✓	Der Ausgleich zwischen den Mitgliedern	90
	1. Die Produktebene als Träger der Ausgleichs	91
	2. Die Kundenebene als Träger der Ausgleichs	92
	(aa) Der unterschiedliche Kostenanfall als Ausgleichsursache	93
	i. Die Vereinbarkeit mit dem Gleichberechtigungsgrundsatz	94
	ii. Die Bildung von Koalitionen zur Durchsetzung des Ausgleichs	95
	(bb) Die Macht einer Kreditgenossenschaft als Ausgleichsursache	96
	(cc) Die Solidarität mit wirtschaftlich schwachen Mitgliedern als Ausgleichsursache	97
	i. Die grundsätzliche Bereitschaft der Verbundmitglieder zur genossenschaftlichen Solidarität	98
	ii. Die maximale wirtschaftliche Belastbarkeit der Ausgleichsträger	99
	iii. Die Kompensation des finanziellen Nachteils durch zusätzliche Rechte	100
c)	Zwischenergebnis	100

IV.	Der gesamte Verbund als Kriterium für die Kostendeckung	101
a)	Die subventionsabhängigen Mitglieder	102
1.	Die verbundinterne Struktur als Subventionsgrund	103
(aa)	Die Struktur des Verbundunternehmens als Auslöser	103
(bb)	Die Subventionierung von nicht rentablen Spezialisten	103
2.	Die marktorientierten Subventionsgründe	104
(aa)	Die komplementäre Nachfrage	104
(bb)	Die konjunkturellen Schwankungen	104
(cc)	Der Preiskampf von Konkurrenten	105
b)	Die subventionierenden Mitglieder	106
1.	Der vertikale Ausgleich zwischen den Verbundpartnern	106
2.	Der horizontale Ausgleich zwischen den Zentralgenossenschaften	107
c)	Zwischenergebnis	108
C.	Zusammenfassung	109
<b>3. Abschnitt:</b>	<b>Die marktbezogenen Preise als Grundlage für die Preisgestaltung</b>	<b>110</b>
A.	Der Preis als Mittel der direkten Preisgestaltung	111
I.	Die Festpreise	112
a)	Die Preisdifferenzierung nach Leistungen	115
1.	Die Differenzierung nach Einzelleistungen	115
(aa)	Die mengenbezogene Preisdifferenzierung	116
i.	Die Mengenrabatte	116
( $\alpha$ )	Die absolute Menge als Rabattkriterium	118
( $\beta$ )	Die relative Menge als Rabattkriterium	118
(11)	Die Bilanzsumme als Bezugszahl	119
(22)	Das Marktpotential als Bezugszahl	119
ii.	Die kostendegressive Preisdifferenzierung	122
(bb)	Die zeitliche Preisdifferenzierung	123
i.	Die zeitlich begrenzten Sonderpreise	123
ii.	Die kapazitätsorientierten Spitzenlastpreise	124
iii.	Die Einführungspreise	125

2.	Die Preisdifferenzierung bei Leistungsbündeln	127
	(aa) Die Kreditgenossenschaften als Nachfrager der komplementären Leistungsbündel	128
	i. Die Preisbündelung aus genossenschaftlicher Sicht	129
	ii. Die betriebswirtschaftliche Umsetzung der Preisbündelung im genossenschaftlichen Finanzverbund	129
	(bb) Die Kunden der Kreditgenossenschaften als Nachfrager nach komplementären Leistungsbündeln	130
	i. Die vertikale Preisbindung zwischen den Verbundpartnern	130
	(α) Die Wechselwirkungen zwischen Distribution und vertikaler Preisbindung	132
	(β) Das leistungspolitische Angebot eines verbundübergreifenden Leistungsbündels	133
	(Γ) Der preispolitische Marktüberblick der Verbundunternehmen	134
	ii. Die unabhängige Preisgestaltung durch die Primärgenossenschaften	135
	(α) Die kundennahe Entscheidungskompetenz der Kreditgenossenschaften	136
	(β) Die steigende Verkaufsmotivation	136
	(Γ) Der Rationalisierungsdruck für die Verbundunternehmen	137
	(σ) Die subsidiäre Förderung der Kreditgenossenschaften	138
b)	Die kundenbezogene Preisdifferenzierung	138
	1. Die genossenschaftliche Mitgliedschaft als Differenzierungskriterium	140
	2. Die betriebswirtschaftlichen Differenzierungskriterien	141
	(aa) Die Bonität der Kreditgenossenschaften	141
	(bb) Die Übernahme besonderer Funktionen	142
	i. Die Ausgliederung der Preisgestaltung	143
	ii. Die Ausgliederung der strategischen Richtlinien	144
	iii. Die Ausgliederung der strategischen und operativen Entscheidungen	145
	(cc) Die Belohnung für Verbundtreue	145

c)	Die räumliche Preisdifferenzierung	147
1.	Die Kosten als Ursache der Preisdifferenzierung	147
2.	Der Markt als Ursache der Preisdifferenzierung	147
	(aa) Die Reaktion auf Konkurrenten	148
	i. Die fehlende Zielorientierung	148
	ii. Die hohen Erfassungskosten	149
	iii. Die Vergangenheitsorientierung der Konkurrenzpreise	150
	(bb) Die Aktion am Markt	150
	i. Die Priorisierung bestimmter kreditgenossenschaftlicher Gruppen	150
	ii. Die Vertriebswege als Differenzierungsmerkmal	151
	iii. Die Aktivierung von Kreditgenossenschaften	152
d)	Zwischenergebnis	153
II.	Die Verhandlungspreise	154
a)	Das Verhalten der Verbundunternehmen in den Verhandlungen	155
1.	Die Macht der Verbundunternehmen	155
	(aa) Der monopolistische Spielraum	156
	(bb) Die genossenschaftliche Abhängigkeit der Verbundunternehmen	157
2.	Die Verhandlungsstrategien der Verbundunternehmen	157
b)	Das Verhalten der Kreditgenossenschaften in den Verhandlungen	158
1.	Die Macht der Kreditgenossenschaften	158
	(aa) Die geringe Marktmacht der einzelnen Kreditgenossenschaft	159
	(bb) Der geringe Informationsgrad der Kreditgenossenschaften	159
2.	Die Verhandlungsstrategien der Kreditgenossenschaften	159
	(aa) Die Strategie der einzelnen Kreditgenossenschaft	160
	i. Die Verbesserung der kreditgenossenschaftlichen Verhandlungsmacht	160
	ii. Die Erhöhung der Marktmacht durch die genossenschaftlichen Eigentumsrechte	160
	(bb) Die Macht von Interessensvertretungen der Kreditgenossenschaften	161
c)	Zwischenergebnis	162
III.	Die Preisfixierung durch Käufergebot	163



B.	Die Verteilung des Gewinns als indirekte Preisgestaltung	163
I.	Die Gewinnerzielung der Zentralgenossenschaften	164
a)	Die Begründung der Gewinnerzielung	164
1.	Die Notwendigkeit der Gewinnerzielung	165
2.	Die Berechtigung zur Gewinnerzielung	166
b)	Die Quelle der Gewinnerzielung	167
II.	Die Gewinnverwendung	168
a)	Die Thesaurierung des Gewinns	169
b)	Die Verteilung des Gewinns	170
1.	Die kapitalmäßige Verteilung nach der Höhe der Beteiligung	171
2.	Die genossenschaftliche Verteilung des Gewinns	172
(aa)	Die Verteilung durch die Rückvergütung	172
i.	Die Rückvergütung nach Umsatzanteilen bei genossenschaftlicher Rechtsform	174
ii.	Die Rückvergütung mit Hilfe eines Bonussystems bei nicht genossenschaftlicher Rechtsform	175
( $\alpha$ )	Der Umsatz als periodenabhängiges Kriterium	175
( $\beta$ )	Die Marktdurchdringung mit Verbundprodukten als langfristiges Kriterium	176
(bb)	Die demokratische Verteilung nach Verhandlung mit den Mitgliedern	176
(cc)	Die Einbehaltung des Gewinns als Gutschrift	177
III.	Zwischenergebnis	178
C.	Zusammenfassung	179
<b>4.</b>	<b>Abschnitt: Thesenartige Schlußbetrachtung</b>	<b>180</b>
	Abkürzungsverzeichnis	IX
	Abbildungsverzeichnis	X
	Literaturverzeichnis	XI