

UNIVERSITÄT ROSTOCK

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre

Geld und Kredit



Kreditvergabe der Banken an kleine und
mittelständische Unternehmen:

Ergebnisse einer schriftlichen Befragung deutscher Banken

von

Monika Lindner-Lehmann

Erik E. Lehmann

Doris Neuberger

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	XII
Vorwort	XIII
I. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und ihre Kreditgeber	1
I.1. KMU als Zielgruppe der Kreditvergabe	1
I.2. Für die Kreditvergabe relevante Merkmale der KMU	3
I.2.1. Allgemeine Merkmale	3
I.2.1.1. Eingeschränkte Risikodiversifikation im Unternehmen	3
I.2.1.2. Kapitalverlustrisiko	4
I.2.1.3. Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfung	6
I.2.2. Merkmale der Stichprobe.....	7
I.2.2.1. Die Branchenzugehörigkeit.....	7
I.2.2.2. Die Rechtsform.....	9
I.2.2.3. Alter der Firma	10
I.2.2.4. Größe der Unternehmen	13
I.2.2.5. Verwendungszweck der Kredite	14
I.2.2.6. Einschätzung der Qualifikation der Geschäftsleitung der Antragsteller	15
I.3. Kreditgeber der KMU	17
II. Kreditbeziehung und Informationssuche	20
II.1. Auskunftsbereitschaft und Kompetenz des Kreditnehmers	20
II.1.1. Die Auskunftsbereitschaft der Kunden und Kenntnisstand der Kreditinstitute im Überblick	20

II.1.2.	Informationsgewinnung des Kreditinstituts und kaufmännische Kompetenz des Kunden.....	24
II.1.3.	Informationsgewinnung des Kreditinstituts und Umsatzgrößenklassen der Kunden.....	26
II.2.	Dauer und Enge der Kreditbeziehung	29
II.2.1.	Die Dauer und Enge der Kreditbeziehungen der Stichprobe	29
II.2.2.	Auswirkungen der Dauer der Geschäftsbeziehung.....	30
II.2.3.	Hausbankbeziehungen als enge Geschäftsbeziehungen	39
II.3.	Informationssuche und -verarbeitung	41
II.3.1.	Behandlung von Gesamtrisiken.....	42
II.3.2.	Behandlung von Einzelrisiken.....	45
III.	Risikoübernahme durch den Kreditgeber	48
III.1.	Sicherheitsanforderungen.....	48
III.1.1.	Stellenwert von Sicherheiten	48
III.1.2.	Gestellte Sicherheiten der Stichprobe im Überblick	49
III.2.	Zinsstellung	52
III.3.	Risikostreuung und Cross-Selling.....	55
III.3.1.	Cross-Selling als Wettbewerbsinstrument	55
III.3.2.	Cross-Selling-Aktivitäten der Kreditinstitute der Stichprobe	57
IV.	Firmenkundenbetreuer und Anreizstruktur.....	60
IV.1.	Ziele und Wirkungen von anreizorientierten Vergütungssystemen.....	60
IV.2.	Ergebnisse der Auswertung der Stichprobe	64
IV.2.1.	Art der Erfolgsermittlung.....	65
IV.2.2.	Art der Leistungsanreize und Erfassung des Anteils erfolgsorientierter Vergütung.....	66
IV.2.3.	Soziodemographische Merkmale der Firmenkundenbetreuer	67
IV.3.	Erfolgsermittlung und erfolgsabhängige Entlohnung	69

V. Spielt der Bankentyp eine Rolle?.....	86
V.1. Bankengruppen und Kreditengagements	86
V.2. Geschäftsbeziehung und Bankentyp	87
V.3. Informationssuche und Bankentyp.....	89
V.4. Risikoübernahme und Bankentyp	92
V.5. Anreizstruktur/Entlohnung und Bankentyp	97
VI. Spielen Unterschiede zwischen Neuen und Alten Bundesländern eine Rolle?	101
VI.1. Ausgangslage	101
VI.2. Kreditbewerber in den Neuen und Alten Ländern.....	103
VI.3. Geschäftsbeziehung in den Neuen und Alten Ländern.....	103
VI.4. Informationssuche in den Neuen und Alten Ländern	105
VI.5. Risikoübernahme in den Neuen und Alten Ländern.....	105
VII. Schlußbetrachtung	110
Anhang	113
Literaturverzeichnis	149

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I-1:	Verteilung der Unternehmen der Stichprobe auf die Risikoklassen	3
Abbildung I-2:	Unternehmensalter und Verteilung auf Bonitätsklassen	12
Abbildung I-3:	Zusammensetzung der Bonitätsklassen aus Kreditverwendungszwecken	16
Abbildung I-4:	Verteilung der Investitionszwecke auf die Bonitätsklassen.....	16
Abbildung I-5:	Die wahrgenommene kaufmännische Kompetenz der Antragsteller.....	17
Abbildung I-6:	Die wahrgenommene technische Kompetenz der Antragsteller.....	17
Abbildung II-1:	"Der Kreditnehmer ist über die Kreditverwendung viel besser informiert als wir."	20
Abbildung II-2:	"Der Kreditnehmer informiert uns laufend über Veränderungen im Unternehmen"	21
Abbildung II-3:	Bei Problemen informiert uns der Kreditnehmer sofort	21
Abbildung II-4:	"Der Kreditnehmer ist über die Marktentwicklung viel besser informiert als wir."	22
Abbildung II-5:	Die Qualität des Berichtswesens bei den eingereichten Kreditanträgen.....	22
Abbildung II-6:	Qualität des Finanzplans bei den eingereichten Kreditanträgen.....	23
Abbildung II-7:	Die Qualität der Break-Even-Analyse bei den eingereichten Kreditanträgen	23
Abbildung II-8:	Die Auskunftsbereitschaft der Kreditnehmer verschiedener Bonitätsklassen	24
Abbildung II-9:	Informationsbereitschaft des Kunden über laufende Veränderungen in Abhängigkeit von der kaufmännischen Kompetenz der Geschäftsleitung	25
Abbildung II-10:	Bereitschaft des Kunden, die Bank sofort über Probleme zu informieren	26
Abbildung II-11:	Einschätzung der kaufmännischen Fähigkeiten der Antragsteller, getrennt nach Umsatzgrößenklassen	27

Abbildung II-12:	Repräsentanz der Unternehmensgrößenklassen in den einzelnen Stufen der Informationsbereitschaft.	28
Abbildung II-13:	Verteilung der Unternehmen verschiedener Umsatzgrößenklassen anhand ihres Grades der Informationsbereitschaft.	29
Abbildung II-14:	"In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen."	31
Abbildung II-15:	"Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht"	31
Abbildung II-16:	"Wir haben gemeinsame Orientierungen".	32
Abbildung II-17:	"Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar"	32
Abbildung II-18:	"Es besteht eine innere Verpflichtung zum Partner"	33
Abbildung II-19:	"Die Gefahr, daß der Kunde unsere Bank wechselt ist groß"	33
Abbildung II-20:	Vergleich der Kosten der Kreditwürdigkeitsanalyse nach unterschiedlicher Dauer der Geschäftsbeziehung	35
Abbildung II-21:	Zusammenhang zwischen Dauer der Kreditbeziehung und Dauer der Antragsbearbeitung	35
Abbildung II-22:	Häufigkeit von Anträgen durch Kreditkunden mit denen positive Erfahrungen gemacht wurden und bei denen die Geschäftsbeziehung von Vertrauen statt von Kontrolle geprägt ist.	37
Abbildung II-23:	Bereitschaft zur Information über Probleme in Abhängigkeit der Dauer der Geschäftsbeziehung.....	38
Abbildung II-24:	Belastbarkeit der Geschäftsbeziehung in Abhängigkeit der Länge der Geschäftsbeziehung	38
Abbildung II-25:	Enge der Hausbankbeziehung.....	39
Abbildung II-26:	"Wir sind die Hausbank des Kunden." Übersicht nach Dauer der Geschäftsbeziehung.....	40
Abbildung II-27:	"Welchen Stellenwert hatte die Branchenanalyse bei der Kreditentscheidung?"	44
Abbildung III-1:	Wertigkeit verschiedener Arten von Sicherheiten	49
Abbildung III-2:	Anteil der Besicherung der Kreditsumme, getrennt nach Bonitätsklassen.....	50
Abbildung III-3:	Sicherheiten nach der Häufigkeit ihres Vorliegens	50
Abbildung III-4:	Zinsmargen nach Bonitätsklassen	53

Abbildung III-5:	Zinsmargen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße des Kreditkunden	54
Abbildung III-6:	Zinsmargen in Abhängigkeit der Gefahr eines Bankwechsels durch den Kunden	54
Abbildung III-7:	Angebotspalette im Firmenkundengeschäft.....	56
Abbildung III-8:	Zusammenhang zwischen Cross-Selling-Aktivitäten und gemeinsamen Orientierungen	58
Abbildung IV-1:	Ziele und Funktionen von Anreizsystemen	62
Abbildung IV-2:	Überblick über verschiedene Anreizarten.....	63
Abbildung IV-3:	"Welcher Prozentsatz Ihres Einkommens ist erfolgsabhängig?"	67
Abbildung IV-4:	"Wie lange sind Sie schon in der jetzigen Position ?"	68
Abbildung IV-5:	Qualifikation der Befragten	68
Abbildung IV-6:	"Welcher Prozentsatz Ihres Einkommens ist erfolgsabhängig (Ist-Anteil) und wie hoch sollte er Ihrer Meinung nach sein (Wunsch-Anteil)?"	71
Abbildung IV-7:	Ausmaß der Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Erfolgsbeteiligung.....	71
Abbildung IV-8:	Prozentualer Anteil der Betreuer, die sich mehr erfolgsabhängige Entlohnung wünschen, getrennt nach der Bemessungsgrundlage der Wertberichtigungsvolumina	73
Abbildung IV-9:	Möglichkeit der Partizipation am Geschäft mit guten Kunden durch Erfolgsbeteiligung im Einkommen.	76
Abbildung IV-10:	Einschätzung der Partizipationsmöglichkeit am Geschäft mit guten Kreditkunden, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"	77
Abbildung IV-11:	Einschätzung der Partizipationsmöglichkeit am Geschäft mit guten Kreditkunden, getrennt nach Gruppen unterschiedlicher Erfolgsabhängigkeit der Vergütung.....	77
Abbildung IV-12:	Repräsentation des Ergebnisbeitrags des Firmenkundenbetreuers zum Ergebnis der Kreditabteilung anhand erfolgsabhängiger Entlohnung	78
Abbildung IV-13:	Beurteilung der Repräsentativität des Beitrags der Firmenkundenbetreuer zum Ergebnis der Kreditabteilung, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"	79
Abbildung IV-14:	Beziehung zwischen Leistungsanstrengung und Einkommensentwicklung bei Erfolgsbeteiligung	80

Abbildung IV-15:	Beurteilung der adäquaten Umsetzung von Anstrengungen in Einkommenserhöhungen, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"	81
Abbildung IV-16:	Beurteilung der Adäquanz der Umsetzung von Anstrengung in Einkommen, getrennt nach den Gruppen unterschiedlicher Erfolgsanteile der Vergütung.....	81
Abbildung IV-17:	Zusammenhang zwischen Bonitätsprüfung und Einkommen, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"	82
Abbildung IV-18:	Beeinflussung der Erfolgsmessung durch wirtschaftliche / konjunkturelle Schwankungen.....	83
Abbildung IV-19:	Beeinflussung der Erfolgsmessung durch wirtschaftliche / konjunkturelle Schwankungen, getrennt nach den Befragten mit unterschiedlicher Höhe der Erfolgsbeteiligung.....	84
Abbildung IV-20:	Beeinflussung der Erfolgsmessung Gebahren des Kreditnehmers, getrennt nach den Befragten mit unterschiedlicher Höhe der Erfolgsbeteiligung.	85
Abbildung V-1:	Zusammenhang zwischen Dauer der Kreditbeziehung und Bankentyp	88
Abbildung V-2:	Wieviele Tage lagen zwischen der Antragsstellung und dem Kreditentscheid?.....	89
Abbildung V-3:	Stellenwert einzelner Informationsquellen bei der Kreditwürdigkeitsprüfung.....	90
Abbildung V-4:	Wie hoch ist der Anteil der Besicherung (harter Besicherungswert) am Kreditmanagement?	93
Abbildung V-5:	Häufigkeiten, mit denen einzelne Sicherheiten als sehr wertvoll erachtet werden.....	93
Abbildung V-6:	Kreditportfolios der Bankengruppen nach Verwendungszweck.....	94
Abbildung V-7:	Anteil der verschiedenen Bankengruppen an den Kreditarten.....	95
Abbildung V-8:	Portfolios der Bankengruppen nach Bonitätsklassen der Kreditnehmer	96
Abbildung V-9:	Wie hoch ist die Marge zwischen dem Refinanzierungzinssatz und dem gestellten Zinssatz ?	97
Abbildung V-10:	Vergleich bestehender Anteile an erfolgsabhängiger Vergütung mit Wunsch-Anteilen nach Bankengruppen.....	98

Abbildung V-11:	Ausmaß der Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Erfolgsbeteiligung nach Bankentypen.....	99
Abbildung V-12:	Konsequenz eines Überschreitens bestimmter Wertberichtigungsvolumina	100
Abbildung VI-1:	Entwicklung der Marktanteile einzelner Bankengruppen bei Krediten an Unternehmen in den Neuen Bundesländern.....	102
Abbildung VI-2:	Alter der Kreditbeziehung nach Neuen und Alten Ländern	104
Abbildung VI-3:	Zusammensetzung des Kreditportfolios der Banken nach Alten und Neuen Ländern über alle Banken.....	107
Abbildung VI-4:	Kreditportfolios nach Bankengruppen in den Neuen Ländern	108
Abbildung VI-5:	Kreditportfolios nach Bankengruppen in den Alten Ländern	109
Abbildung A-1:	Informationsbereitschaft über laufende Veränderungen im Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen der Antragsteller.....	113
Abbildung A-2:	Wie verteilt sich die Auskunftsbereitschaft über die verschiedenen Bonitätsklassen?.....	114
Abbildung A-3:	Verteilung der Auskunftsbereitschaft in den jeweiligen Klassen	114
Abbildung A-4:	Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seiner Break-Even-Analyse	115
Abbildung A-5:	Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seines Berichtswesens.....	115
Abbildung A-6:	Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seines Finanzplans	116
Abbildung A-7:	Zusammenhang zwischen der Qualität des Berichtswesens und der kaufmännischen Kompetenz des Kreditnehmers	116
Abbildung A-8:	Zusammenhang zwischen der Qualität des Finanzplans und der kaufmännischen Kompetenz des Kreditnehmers..	117
Abbildung A-9:	"Stellenwert des persönlichen Gesprächs bei der Kreditentscheidung"	118
Abbildung A-10:	"Stellenwert der Selbstauskunft bei der Kreditentscheidung"	118
Abbildung A-11:	"Stellenwert der Betriebsbesichtigung bei der Kreditentscheidung"	119

Abbildung A-12:	"Stellenwert der Kundenakte bei der Kreditentscheidung"	119
Abbildung A-13:	"Stellenwert der Kontenanalyse bei der Kreditentscheidung"	120
Abbildung A-14:	"Stellenwert des Jahresabschluß bei der Kontenanalyse" ..	120
Abbildung A-15:	"Stellenwert der maschinellen Bilanzanalyse bei der Kreditentscheidung"	121
Abbildung A-16:	"Stellenwert des Finanzierungsplans bei der Kreditentscheidung"	121
Abbildung A-17:	"Stellenwert der Auskunft-Auskunft bei der Kreditentscheidung"	122
Abbildung A-18:	"Stellenwert der Auskunft des Grundbuchamtes bei der Kreditentscheidung"	122
Abbildung A-19:	"Stellenwert von Fachlektüre bei der Kreditentscheidung"	123
Abbildung A-20:	"Stellenwert von Pressemitteilungen bei der Kreditentscheidung"	123
Abbildung A-21:	Dauer der Geschäftsbeziehung und Hausbankfunktion, Die Repräsentanz der einzelnen Dauern der Geschäftsbeziehung in den jeweiligen Stufen der "Enge der Hausbankbeziehung"	124
Abbildung A-22:	Absicherung in Prozent der Kreditsumme nach der Einschätzung der kaufmännischen Kompetenz der Unternehmensführung.....	124
Abbildung A-23:	Absicherung in Prozent der Kreditsumme nach der Einschätzung der technischen Kompetenz der Unternehmensführung.....	125
Abbildung A-24:	Umsatzgrößenklassen der Kreditnehmer nach Bankengruppen	125
Abbildung A-25:	Rechtsform der Kreditnehmer nach Bankengruppen.....	126
Abbildung A-26:	Branchengruppierung der Kreditbewerber nach Bankengruppen	127
Abbildung A-27:	Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht.	128
Abbildung A-28:	Es besteht eine innere Verpflichtung zum Partner	128
Abbildung A-29:	Den Kunden kenne ich schon sehr lange	129
Abbildung A-30:	In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen.....	129

Abbildung A-31:	Die Tilgung ist für den Kunden sehr flexibel gestaltet	130
Abbildung A-32:	Wir sind die Hausbank des Kunden	130
Abbildung A-33:	Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar	131
Abbildung A-34:	Die Gefahr, daß der Kunde unsere Bank wechselt, ist groß	131
Abbildung A-35:	Wir haben gemeinsame Orientierungen.....	132
Abbildung A-36:	Der Kreditnehmer ist über die Marktentwicklungen viel besser informiert als wir.....	132
Abbildung A-37:	Der Kunde ist über die Kreditverwendung viel besser informiert als wir.....	133
Abbildung A-38:	Der Kreditnehmer informiert uns laufend über Veränderungen im Unternehmen	133
Abbildung A-39:	Bei Problemen informiert uns der Kunde sofort.....	134
Abbildung A-40:	Welchen Stellenwert hat das persönliche Gespräch bei der Entscheidungsfindung?	134
Abbildung A-41:	Welchen Stellenwert hat die Selbstauskunft bei der Entscheidungsfindung?	135
Abbildung A-42:	Welchen Stellenwert hat die Betriebsbesichtigung bei der Entscheidungsfindung?	135
Abbildung A-43:	Welchen Stellenwert haben Kundenakte bei der Entscheidungsfindung?	136
Abbildung A-44:	Welchen Stellenwert hat die Kontenanalyse bei der Entscheidungsfindung?	136
Abbildung A-45:	Welchen Stellenwert hat der Jahresabschluß bei der Entscheidungsfindung?	137
Abbildung A-46:	Welchen Stellenwert hat die maschinelle Bilanzanalyse bei der Entscheidungsfindung?	137
Abbildung A-47:	Welchen Stellenwert hat der Finanzierungsplan bei der Entscheidungsfindung?	138
Abbildung A-48:	Welchen Stellenwert hat die Branchenanalyse bei der Entscheidungsfindung?	138
Abbildung A-49:	Welchen Stellenwert hat der Bericht einer Auskunft bei der Entscheidungsfindung?	139
Abbildung A-50:	Welchen Stellenwert hat die Auskunft des Grundbuchamtes bei der Entscheidungsfindung?.....	139
Abbildung A-51:	Welchen Stellenwert hat die Fachlektüre bei der Entscheidungsfindung?	140

Abbildung A-52:	Welchen Stellenwert haben Pressemitteilungen bei der Entscheidungsfindung?	140
Abbildung A-53:	Welchen Stellenwert hat die Betriebsbesichtigung bei der Entscheidungsfindung?	141
Abbildung A-54:	Welchen Stellenwert hat die Selbstauskunft bei der Entscheidungsfindung?	141
Abbildung A-55:	In welcher Form werden Daten über den Kunden gesammelt oder abgerufen?	142
Abbildung A-56:	Würden Sie in einer Beteiligung am kreditsuchenden Unternehmen einen Informationsgewinn für die Kreditbearbeitung sehen?.....	142
Abbildung A-57:	Wie wertvoll sind für Sie bewegliche Sachen, Forderungen und Rechte (Verpfändung, ...) als Sicherheiten?	143
Abbildung A-58:	Wie wertvoll sind für Sie Verpflichtungserklärungen (Bürgschaften, Garantien ...) als Sicherheiten?.....	143
Abbildung A-59:	Wie wertvoll sind für Sie Grund und Boden als Sicherheiten?	144
Abbildung A-60:	Wie wertvoll ist für Sie die Person des Kreditnehmers als Sicherheit?	144
Abbildung A-61:	Welche dieser Sicherheiten liegen im vorliegenden Kreditantrag vor?	145
Abbildung A-62:	Ein überdurchschnittlicher Erfolg führt zu...	145
Abbildung A-63:	In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen.....	146
Abbildung A-64:	Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht	146
Abbildung A-65:	Den Kunden kenne ich schon sehr lange	147
Abbildung A-66:	Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar	147

Tabellenverzeichnis

Tabelle I-1:	Insolvenzgründe von Unternehmen	6
Tabelle I-2:	Branchenzugehörigkeit in Prozent	8
Tabelle I-3:	Verteilung der Unternehmen nach ihrer Rechtsform	10
Tabelle I-4:	Firmenalter in Jahren	11
Tabelle I-5:	Umsatzgrößenklasse.....	13
Tabelle I-6:	Kreditverwendung.....	14
Tabelle II-1:	Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kreditkunden.....	30
Tabelle II-2:	Risikoarten der Kreditvergabe	42
Tabelle II-3:	Entscheidungsrelevante Informationsquellen	46
Tabelle II-4:	"In welcher Form werden Daten über den Kunden gesammelt oder abgerufen?"	46
Tabelle III-1:	Durchschnittlicher Anteil der Besicherung am Kreditengagement	51
Tabelle IV-1:	Überblick über die Art der Ermittlung von Erfolg und Wertberichtigungsvolumina aus dem Kreditgeschäft	66
Tabelle IV-2:	Belohnungsinstrumente für überdurchschnittliche Erfolge der Firmenkundenbetreuer (Mehrfachantworten möglich)	67
Tabelle IV-3:	Konsequenzen aus dem Überschreiten bestimmter Wertberichtigungsvolumina	67

Vorwort

Die vorliegende Schrift faßt die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung deutscher Banken zu ihrer Kreditvergabe an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) zusammen. Ziel war, die Kreditvergabeentscheidung zu analysieren, um sowohl theoretische Hypothesen auf ihren empirischen Gehalt hin zu überprüfen als auch Erkenntnisse zu gewinnen, die für Banken, Unternehmen und Staat von Nutzen sind. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Organisation und Vorgehensweise der Kreditwürdigkeitsprüfung, die Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde und die Konditionenstellung der Banken.

Im Herbst 1997 wurde ein Fragebogen an 1200 Adressen privater Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken in ganz Deutschland verschickt. Dabei wurden alle Orte mit Sitz einer öffentlich-rechtlichen Sparkasse als Schicht gewählt, aus der 50 % per Zufallsauswahl als Stichprobe gezogen wurden. An den ausgewählten Orten wurden alle ansässigen Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken angeschrieben. Der Fragebogen richtete sich an die aktiv mit der Betreuung von KMU beschäftigten Firmenkundenbetreuer. Sie wurden darum gebeten, die Fragen anhand des jeweils zuletzt bearbeiteten Kreditantrags zu beantworten, unabhängig davon, ob er bewilligt oder abgelehnt wurde.

Von den versandten Fragebögen erhielten wir 374 vollständig ausgefüllte zurück, deren Auswertungen die Grundlage für die folgende Analyse bilden. Davon gingen 78 aus den Neuen Bundesländern ein und 296 aus den Alten Bundesländern. Von den großen Privatbanken erhielten wir 165 Fragebögen zurück, von den Genossenschaftsbanken 114 und von Sparkassen 94. Über die positive Resonanz (Rücklaufquote über 31 % allein der vollständig ausgefüllten Fragebögen) trotz des Umfangs und des damit verbundenen Bearbeitungsaufwandes haben wir uns sehr gefreut. Wir möchten uns deshalb an dieser Stelle für die Auskunftsbereitschaft der beteiligten Banken bedanken.

Dipl.-Vw. Monika Lindner-Lehmann

Dipl.-Kfm. Erik E. Lehmann

Prof. Dr. Doris Neuberger

Rostock, Mai 1998

I. Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) und ihre Kreditgeber

I.1. KMU als Zielgruppe der Kreditvergabe

Eine allgemeingültige Definition, was unter kleinen und mittelständischen Unternehmen zu verstehen ist, existiert in der Literatur nicht (DECKERS 1990, S.3). Der Begriff KMU umfaßt ökonomische, gesellschaftliche, sogar psychologische Aspekte und enthält quantitative und qualitative Merkmale, die für das Verständnis von Bedingungen und Besonderheiten dieser selbständigen wirtschaftlichen Tätigkeit bedeutsam sind. Die wichtigsten quantitativen Indikatoren sind Gewinn, Bilanzsumme, Umsatz, Mitarbeiterzahl.¹ Da amtliche Statistiken für die meisten Indikatoren oft nur Daten für bestimmte Wirtschaftsbereiche bieten, Stichprobenuntersuchungen aber eine Kontrolle zur Repräsentativität der Daten benötigen, wird für empirische Untersuchungen meist ein pragmatischer Ansatz zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes KMU gewählt; die vorliegende Untersuchung verwendet Umsatzgrößenklassen und Kreditvolumen.

Zu den qualitativen Kriterien zählen vor allem die Verflechtung von Unternehmen und Person des Unternehmers und die organisatorische Ausgestaltung von Entscheidungskompetenzen. Die ökonomische Bedeutung dieses Aspekts zeigt sich insbesondere in der Wahl der Unternehmensrechtsform, dem Finanzierungsverhalten, der Innovationstätigkeit und der Einstellung zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden (BMWFI 1997, S. 2).

¹ Das Institut für Mittelstandsforschung grenzt bspw. folgendermaßen ab: kleines Unternehmen: bis 9 Beschäftigte, Umsatz/Jahr < 1 Million, mittleres Unternehmen: 10 - 499 Beschäftigte, 1-100 Millionen Umsatz, großes Unternehmen: 500 u. mehr Beschäftigte, > 100 Millionen Umsatz.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Kreditinstituten ist beinahe allen KMU, unabhängig von der Rechtsform, gemeinsam, daß sie von der Person des Eigentümer-Unternehmers geführt werden. Weil dieser meist die Kapitalbereitstellung und Unternehmensleitung in sich vereint, und die Gesellschaft seine Haupteinkunftsquelle ist, ist seine Existenz mit der des Unternehmens eng verknüpft. Auf der einen Seite ermöglicht diese Verflechtung von Kapital und Leitung Flexibilität und Innovation, auf der anderen Seite werden zum Teil zu viele Funktionen in der Person des Unternehmers vereint, worunter die Qualität einzelner Entscheidungen leiden kann. Anders als der Finanzspezialist eines Konzerns verhandelt der Eigentümer-Unternehmer in Kreditverhandlungen nicht über eine begrenzte Summe "fremden" Geldes, sondern über Beträge, die über die "...Verknüpfung der privaten Sphäre mit dem Unternehmen häufig in direktem Zusammenhang mit seinem eigenen Vermögen ... stehen" (LUDWIG 1993, S.24).

Eine wichtige Zielgruppe für Kreditinstitute sind KMU alleine schon durch ihre große Präsenz im wirtschaftlichen Geschehen. 1996 arbeiteten in Deutschland rund 20 Millionen Beschäftigte in ca. 3,2 Millionen mittelständischen Unternehmen. Damit beschäftigten sie ca. 68 % aller Arbeitnehmer und bildeten etwa 80 % aller Lehrlinge aus. An der Bruttowertschöpfung sind sie mit 53 % beteiligt und sie tätigen ca. 47 % aller steuerpflichtigen Umsätze und 45,4 % der Bruttoinvestitionen. Zudem wird das Kreditgeschäft mit Großkunden dadurch erschwert, daß diesen andere Finanzierungsquellen als der Bankkredit zur Verfügung stehen. Die Kreditvergabe an KMU weist allerdings spezifische Charakteristika auf, die sich in den direkten Bearbeitungs- und Kreditüberwachungskosten und in den Ausfallrisiken zeigen.

I.2. Für die Kreditvergabe relevante Merkmale der KMU

I.2.1. Allgemeine Merkmale

I.2.1.1. Eingeschränkte Risikodiversifikation im Unternehmen

Von Interesse sind hier alle Merkmale, die das Risiko eines Kredits betreffen und die Möglichkeiten, Informationen darüber zu erhalten. Grundsätzlich sind KMU relativ höheren Risiken ausgesetzt als Großunternehmen. Da sie meist nur auf eine "Kernkompetenz" spezialisiert sind, können Risiken von Investitionsprojekten intern wenig diversifiziert oder die Risiken von Innovationen kaum auf mehrere Produkte verteilt werden (SCHMIDT 1995, S.40). Produkte, Absatzmärkte und Kundenstrukturen sind meist schlechter diversifiziert als bei international tätigen Großunternehmen (NEUS/NIPPEL 1991). Viele KMU sind zudem aufgrund ihrer Spezialisierung oder ihres Tätigkeitsbereiches stärker als Großunternehmen von der Konjunktur abhängig (DEUTSCHE BUNDESBANK 1995, S. 64). In dieser Arbeit wird die von den Firmenkundenbetreuern vorgenommene Einstufung in Risikoklassen als Indikator für das Risiko eines Kreditantrags verwendet. Insgesamt zeigt sich dabei folgende Verteilung.

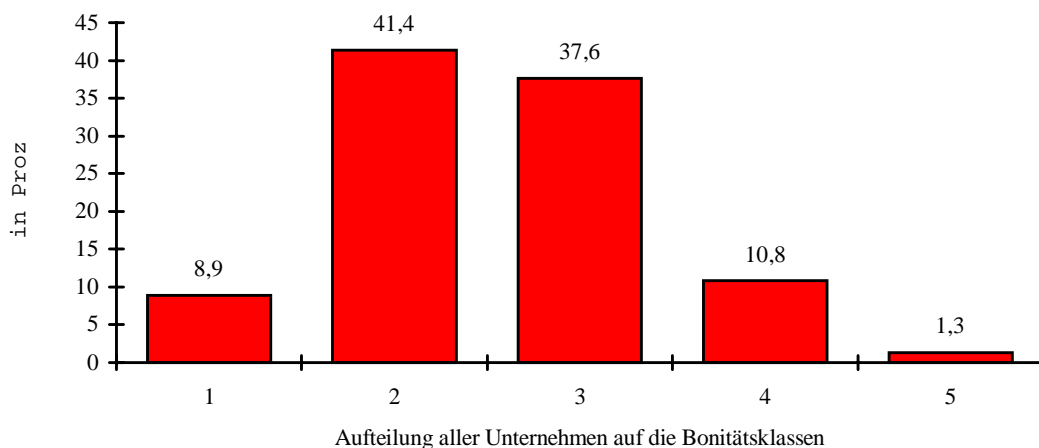


Abbildung I-1: Verteilung der Unternehmen der Stichprobe auf die Risikoklassen

Da die oft fehlende Diversifikationsmöglichkeit der KMU über verschiedene Produkte oder "Kernkompetenzen" nicht erfaßt werden konnte, wurde der Tätigkeitsbereich der Unternehmung als Indikator für Diversifizierungschancen hinsichtlich der Absatzmärkte verwendet. Die Auswertung zeigt allerdings keine auffälligen Unterschiede der Verteilung von Unternehmen mit unterschiedlichem Tätigkeitsbereich auf die verschiedenen Bonitätsklassen.

Die Unternehmensgrößenstatistik des BMWI (1997) weist für KMU zwar im Durchschnitt eine höhere leistungsbezogene Rendite als für Großunternehmen auf, was aber eventuell darauf zurückzuführen ist, daß ihre Insolvenzanfälligkeit zu einer schnellen Bereinigung ihrer Größenklasse führt. Werden die Daten der Deutschen Bundesbank verwandt, die nicht um die betriebsfremden und außerordentlichen Erträge bereinigt sind, verkehrt sich das Bild ins Gegenteil. Da Großunternehmen oft außerordentliche Finanzerträge erzielen, sind sie besser in der Lage, Verlustphasen auszugleichen, so daß ihre Rendite auch weniger stark schwankt (vgl. auch DEUTSCHE BUNDESBANK 1995, S.63).

I.2.1.2. Kapitalverlustrisiko

In Krisensituationen können KMU nicht wie Großunternehmen von überregionaler und arbeitsmarktpolitischer Bedeutung mit politischer Unterstützung rechnen. Zudem reicht die Eigenkapitaldecke in der Regel nicht aus, längere Krisenzeiten zu überstehen. Erschwerend kommt hinzu, daß der Anteil der Forderungen meist ein Mehrfaches der Eigenmittel beträgt. Forderungsausfall führt demzufolge schneller als bei Großunternehmen zu Liquiditätsproblemen bis hin zur Insolvenz.² Daneben kann die mangelnde Diversifizierungsmöglichkeit zu Liquiditätsengpässen führen. Für den Kreditgeber ist es oft schwer zu unterscheiden, ob ein solcher Engpaß nur

² Eine Befragung, die Creditreform 1996 im Auftrag des BMWI im Mittelstand durchführte, ergab daß die von Insolvenz betroffenen Unternehmer als Hauptgründe der Insolvenz vor allem zu geringes Eigenkapital, Forderungsausfälle und schleppende Zahlungsweise ihrer Kunden betrachteten (CREDITREFORM 1996, S. 14).

temporärer Natur ist oder ein Hinweis auf ein ungeeignetes Cash- und Kreditmanagement (HUMMEL/LUDWIG 1994, S. 6) und eine Vorstufe zur Insolvenz.

Aus der Kapitalstruktur entsteht bei hoher Verschuldung ein zusätzliches Risiko. Der Eigentümer-Unternehmer hätte dann den Anreiz, Projekte mit hohem leistungswirtschaftlichen Risiko durchzuführen, denn bei beschränkter Haftung fällt ihm im Erfolgsfall ein überproportionaler Anteil am Gewinn zu, während das Fremdkapital nur im vorher vereinbarten fixen Rahmen partizipiert (Moral Hazard). Im Verlustfall haftet der Eigentümer-Unternehmer mit seinem eingesetzten Kapital, das aufgenommene Fremdkapital kann in voller Höhe verloren gehen. Da aber für klein- und mittelständische Unternehmer ihr Unternehmen oft die einzige Einkommensquelle ist und aus traditionellen und familiären Gründen das "Leiten der Unternehmung" einen speziellen beruflichen und privaten Nutzen einbringt, kann man eher davon ausgehen, daß meist eine hohe Identifikation des Unternehmers mit seiner Firma besteht und der wirtschaftliche Untergang mit persönlichem Versagen gleichgesetzt wird (HAX 1990, S.116). Zudem haften die Unternehmer bei den mittelständischen Rechtsformen der Einzelfirma oder der OHG mit ihrem gesamten Vermögen und bei Kapitalgesellschaften teilweise über private Bürgschaften. Die Versuchung einer Unternehmung, über riskante Geschäftspolitik überdurchschnittliche Gewinne zu erwirtschaften, dürfte deshalb für KMU trotz ihrer geringeren Eigenkapitaldecke nicht größer sein als für Großunternehmen.

Wie eine Befragung von insolvenzbetroffenen Mittelständlern von Creditreform ergab, sehen diese die Hauptursachen der Insolvenz in einer schlechten Zahlungsmoral ihrer Kunden und zu geringem Eigenkapital. Daneben spiegeln sich aber auch die anderen oben aufgeführten Gründe wider (vgl. Tabelle I-1).

Insolvenzgründe	in Prozent der Befragten (Mehrfachnennungen möglich)
Forderungsausfälle	78,4
Schleppende Zahlungsweise der Kunden	66,7
Nicht ausreichendes Eigenkapital	56,8
Schwierigkeiten, Kredite zu erhalten	55,2
zu hohe Lohnnebenkosten	48,2
zu hohe Lohnkosten	44,1
Kreditlinien gekürzt bzw. gestrichen	43,8
zu hohe Finanzierungskosten	41,4
zu hohe Investitionen	35,5
Schlechte konjunkturelle Entwicklungen	30,3

Tabelle I-1: Insolvenzgründe von Unternehmen

I.2.1.3. Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfung

Die Kreditwürdigkeitsprüfung untersucht vor allem die subjektive Kreditwürdigkeit des antragstellenden Unternehmens. Die dabei entstehenden Kosten der Informationsgewinnung und -verarbeitung können die Kreditverfügbarkeit für KMU im Vergleich zu Großunternehmen erschweren. Viele Kostenbestandteile der Finanzierung weisen Fixkostencharakter auf (die Bearbeitungszeit des Antrags ist meist losgrößenunabhängig) und Kosten wie Grundbuch- und Handelsregisterauszüge sind fix, Notargebühren verlaufen degressiv (KAUFMANN 1997, S. 142). Das alleine führt schon zu höheren relativen Finanzierungskosten für KMU, denn sie fragen meist geringere Kapitalbeträge nach.

Weil KMU nicht immer über ein so ausdifferenziertes Finanz- und Berichtswesen wie Großunternehmen verfügen, kann es für den Firmenkundenbetreuer aufwendig sein, sich die benötigten Informationen zu beschaffen. Gerade wenn der Unternehmer kein Finanzierungsfachmann ist, kann erschwerend hinzukommen, daß er aus Auftritts- und Urteilsunsicherheit die kreditgebende

Bank weniger als Finanzierungspartner betrachtet, "... sondern als einen leider notwendigen Teilhaber am Firmengeschehen, den man möglichst auf Distanz halten sollte..." (LUDWIG 1993, S.24).

Neben den relativen Kostennachteilen bei der Kreditvergabe kann es also auch durch intensive und längere Kreditwürdigkeitsprüfungen zu hohen Kosten der Kreditvergabe an KMU kommen.

Da aber auch in KMU Entscheidungen zunehmend auf nachgeordnete Ebenen delegiert und dezentralisiert werden wird sich dieses vereinfachen und versachlichen, wenn der Firmenkundenbetreuer mit Mitarbeitern der Finanzabteilung verhandelt.

KMU stellen somit ein erhöhtes Risiko bei der Kreditvergabe dar und führen meist einen hohen Bearbeitungsaufwand mit sich. Anders als bei industriellen Produkten würde ein "Risikokostenaufschlag" auf den Zins nur zum Teil zur Gewinnerhöhung der Bank beitragen, denn es erhöht sich gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, daß der Kunde den Kredit nicht mehr zurückzahlen kann und konkurs geht.

I.2.2. Merkmale der Stichprobe

Nachfolgend sind die Unternehmen, die Gegenstand des letzten Kreditgesuches waren, anhand einiger Charakteristika aufgeführt. Dabei sollen die aus unserer Sicht relevanten Merkmale für die Kreditvergabe hervorgehoben werden. Es sei angemerkt, daß es sich um deskriptive Auswertungen handelt, mit denen lediglich der "Markt" unseres Datensatzes beschrieben wird, ergänzt um Kommentare zur Bedeutung für die Kreditvergabe.

I.2.2.1. Die Branchenzugehörigkeit

Der große Teil der kreditsuchenden Unternehmen konzentriert sich auf wenige Branchen: bei den "klassischen" Branchen des verarbeitenden Gewerbes sind es vor allem die Elektrobranche, der Maschinenbau oder die Verarbeitung von Eisen-, Blech- und Metallwaren. Vielfach fungieren solche Unternehmen als

Zulieferbetriebe für größere Zulieferer oder Endhersteller. Der Firmenkundenbetreuer steht vor der Aufgabe, die flexiblen innovativen Unternehmen, die schnell auf Marktveränderungen reagieren können, von denen mit veralteter Technologie und Produktionsverfahren zu trennen, die den Veränderungen nicht mehr gewachsen sind. Dazu beeinflussen Faktoren, wie die Abhängigkeit der Unternehmung vom Abnehmer, von Wechselkursschwankungen oder Rohstoffpreise die Gewinnsituation der KMU.

Branche	Gesamt (in Prozent)
Bauindustrie	17,5
Handel	17,3
Maschinenbau	14,6
Eisen / Blech / Metall	6,5
Elektrobranche	5,7
Dienstleistung	5,1
Druck / Papier	4,0
Lebensmittel	4,0
Hotellerie	3,5
Kunststoff / Gummi / Asbest	3,5
Textil	3,0
Umwelt	2,7
Optik / Feinmechanik	2,2
Urproduktion	1,9
Mineralöl / Chemie / Pharma	1,6
Gießerei / Stahl	1,3
sonstige	5,6
Gesamt	100

Tabelle I-2: Branchenzugehörigkeit in Prozent

Ein großer Teil der kreditsuchenden Unternehmen entstammt der Bauindustrie, einer Branche, die in ganz Deutschland von mittleren und kleinen (Handwerks-) Unternehmen geprägt ist (ca. 85 % aller Umsätze des Baugewerbe entfallen auf KMU). Vor allem in den Neuen Bundesländern nimmt diese Branche einen

erhöhten Stellenwert ein. Nach der Wende wurde der Wohnungs- und Industriebau in den Neuen Ländern staatlich gefördert, bzw. sorgten öffentliche Aufträge direkt für volle Auftragsbücher. Im Zuge der Konsolidierung der staatlichen Finanzen und der Verlangsamung des wirtschaftlichen Wachstums sank die Nachfrage nach gewerblichen Bauten und Überkapazitäten und sinkende Gewinne führten zu steigenden Konkurszahlen in der Baubranche. Die Überrepräsentation des Baugewerbes vor allem in den Neuen Ländern zeigt sich auch in unserem Datensatz.

Die Branche, der ein KMU angehört, gibt oft Hinweise auf die zu erwartende Umsatzrendite; auch hier zeigt sich die Heterogenität von KMU, denn die innerhalb der verschiedenen Branchen zu erwartenden Renditen unterscheiden sich erheblich. Eine aktuelle Auswertung des ifo-Instituts (1997) zeigt eine Schwankung der Umsatzrendite von -9 % bei Gießereien bis zu +5 % bei Verlagserzeugnissen. Eine geringe Umsatzrendite weisen die in unserer Stichprobe vertretenen Branchen Maschinenbau (0,6 %), Optik- und Feinmechanik (1,3 %), Elektro (0,4 %) und Textil (-0,8 %) auf. Bessere Renditen erwirtschaften Unternehmen der Umweltbranche (über 3 %) und der Lebensmittelverarbeitenden Industrie (über 2 %).

Bei der erforderlichen Risikostreuung des Bankenkreditportfolios über die Branchen hinweg, scheinen die privaten Großbanken im Vorteil, denn sie können überregional oder international streuen und sind nicht auf die regionale Branchenstruktur angewiesen. Insgesamt gaben 76 % der Befragten an, bei der Kreditvergabe auf die Risikostreuung im Kreditportfolio zu achten, darunter mehr Großbanken als Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

I.2.2.2. Die Rechtsform

Die Rechtsform der kreditsuchenden Unternehmung ist von Bedeutung, weil sie das Haftungspotential festlegt. Die Wahl einer Personengesellschaft als Rechtsform für ein KMU wird aufgrund der unbeschränkte Haftung der Geschäftseigner von den Kreditgebern als Signal für die Seriosität der

Geschäftspolitik betrachtet. Dabei liegt der Vorteil der Einzelunternehmung in schnellen Entscheidungsmöglichkeiten und geringem Konfliktpotential innerhalb der Unternehmung, während Gesellschaftsunternehmen (OHG, KG, GBR) den Vorteil haben, daß sich die Haftung auf mehrere Personen verteilt, die mehr Kapital stellen und eine qualifizierte Arbeitsgemeinschaft bilden können.

KMU, die die Vorteile von Kapitalgesellschaften nutzen wollen, wählen oft die Rechtsform der GmbH. Das ermöglicht ein größeres Wachstumspotential, bedeutet aber aufgrund der beschränkten Haftung aus Bankensicht eine geringere Kapital- und Kreditbasis. In diese Kategorie ist auch die GmbH & Co. KG zu rechnen, die oft gewählt wird, um die Kapitalbeschaffung zu vereinfachen, denn die Aufnahme von Kommanditisten ist einfacher als die Übertragung von Kapitaleinlagen in GmbH's.

Rechtsform	Neue Länder (in Prozent)	Alte Länder (in Prozent)	Gesamt (in Prozent)
AG	2,6	0,7	1,1
Einzelfirma	11,5	19,7	18,1
GmbH	69,2	51,4	55,0
OHG	0,0	1,4	1,1
GBR	3,9	4,1	4,1
KG	5,1	12,9	11,1
GmbH & Co.KG	5,1	9,5	8,7
Verein	1,3	0,3	0,5
Genossenschaft	1,3	0,0	0,3
Gesamt	100	100	100

Tabelle I-3: Verteilung der Unternehmen nach ihrer Rechtsform

I.2.2.3. Alter der Firma

Das Firmenalter kann ein Hinweis auf das Risiko einer Firma sein. Die Entwicklung von Unternehmen ähnelt dem Ablauf von Produktzyklen. Auch für Unternehmen existieren gewisse Phasen mit bestimmten Wachstumsschwellen. Junge, neugegründete Unternehmen sind meist völlig auf den Eigentümer

konzentriert, der die Entscheidungsbefugnisse auf sich vereint, was in meist wenig gegliederten und eher informellen Organisationsstrukturen zum Ausdruck kommt. Obwohl das Geschäftsrisiko insgesamt hoch ist, kann sich der Gründer oft auf die produkt- oder dienstleistungsbezogenen Aspekte seines Unternehmens konzentrieren, weil das Anfangskapital durch Förderkredite, Überbrückungsgelder, Lieferantenkredite oder fehlende steuerliche Veranlagung zur Verfügung steht. Eine kritische Wachstumsschwelle tritt auf, wenn die ursprüngliche Geschäftsidee nicht mehr ausreicht, weitere Geschäftsfelder zu erschließen oder wenn sich der Markt gewandelt hat. Dann müssen Entscheidungen dezentralisiert und delegiert werden. An diesem Punkt macht sich ein eventueller Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen besonders bemerkbar, wenn die zukünftige Finanzierung geplant werden muß. Diese Schwelle tritt etwa 3-6 Jahre nach der Gründung, je nach Branche und Marktverhältnissen, auf. Bei älteren Unternehmen kann die Frage der Nachfolge der Unternehmensleitung und Betriebsübergabe eine weitere kritische Phase einleiten (CREDITREFORM 1997, S. 22 f.).

Firmenalter (in Jahren)	Gesamt in Prozent (absolut)
Unter 2 Jahre	14,1 (53)
2 bis unter 7 Jahre	28,8 (109)
7 bis unter 10 Jahre	12,2 (44)
Über 10 Jahre	44,9 (166)
Gesamt	100

Tabelle I-4: Firmenalter in Jahren

Aus diesem Grund kann der Blick auf das Alter der Unternehmung ein Hinweis für die kreditgebende Bank auf mögliche Risikopotentiale sein oder bei

entsprechendem Alter der Unternehmung auf ihre Fähigkeit, riskante Veränderungen erfolgreich zu bewältigen.

Die erwähnten Wachstumsschwellen spiegeln sich z.T. in unserer Stichprobe wieder. Die geringe Anzahl der Unternehmen in der Alterklasse "unter 2 Jahre" läßt sich dadurch erklären, daß die Erstfinanzierung wie erwähnt meist nicht über Bankkredite erfolgt, sondern über sonstige Fördermaßnahmen, die in unserer Untersuchung nicht berücksichtigt wurden. Erst die folgenden Kapitalbedarfe werden durch Bankkredite gedeckt, deshalb steigt die absolute Zahl der Anträge von Firmen in der nächsten Altersklasse ("2 bis unter 7 Jahre") stark an. Im Vergleich dazu sinkt die Anzahl der Anträge von Unternehmen aus der Altersklasse "7 bis unter 10" Jahre wieder um mehr als die Hälfte. Es läßt sich vermuten, daß die absolute Zahl der Firmen in der Klasse "7 bis unter 10 Jahre" durch Insolvenzen absolut reduziert wurde, d.h. daß für viele Firmen die oben erwähnte kritische Wachstumsschwelle tatsächlich bei etwa 7 Jahren liegt. In der Klasse "über 10 Jahre" waren 44 % der Antragsteller zu finden. Diese hohe Anzahl ist zu relativieren, weil die anderen Altersklassen jeweils nur 2, 5 bzw. 4 Jahre umfassten und die Altersklasse "über 10 Jahre" eine sehr lange Zeitspanne umfassen kann.

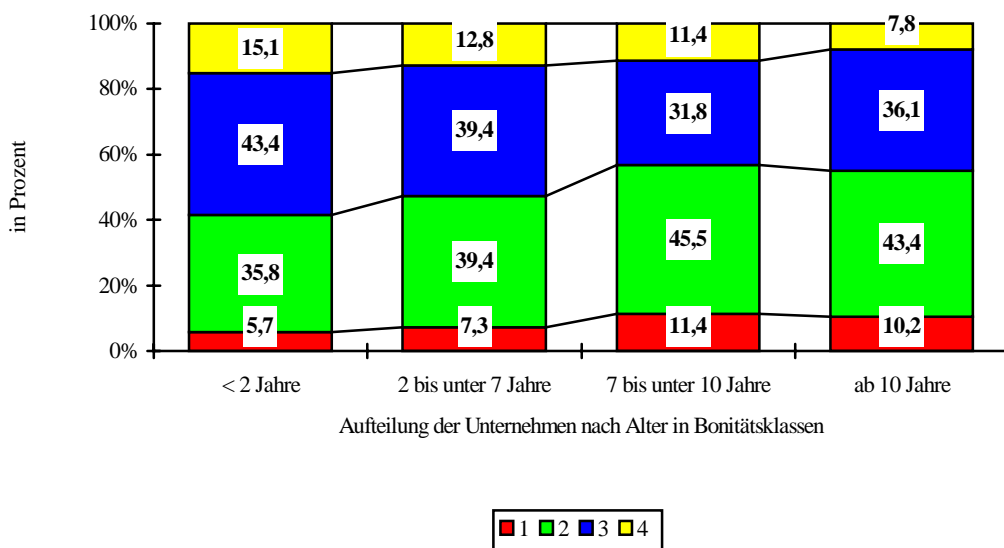


Abbildung I-2: Unternehmensalter und Verteilung auf Bonitätsklassen

Betrachtet man die Insolvenzwahrscheinlichkeit einer Unternehmung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsanalyse, kann demnach das Unternehmensalter Hinweise auf das Kreditausfallrisiko geben. Die Abbildung I-2 zeigt, wie die Unternehmen insgesamt auf die Risikoklassen verteilt sind und wie häufig die Unternehmen, sortiert nach ihrem Alter, in den jeweiligen Risikoklassen vertreten sind.

I.2.2.4. Größe der Unternehmen

Die Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 des BMWI (1997) zeigt, daß die mittelständischen Unternehmen in den Alten Bundesländern ein höheres Gewicht haben als in den Neuen.³ Das liegt aber z.T. daran, daß viele Großunternehmen zwar einen Betrieb in den Neuen Ländern errichtet haben, den Sitz aber in den Alten Ländern behalten haben. In unserem Sample stellt sich die Umsatzgrößenstatistik nach Alten und Neuen Ländern folgendermaßen dar.

Umsatzgrößenklasse	Neue Länder (in Prozent)	Alte Länder (in Prozent)	Gesamt (in Prozent)
bis unter 1 Mio DM	10,4	13,9	13,1
1 bis unter 2 Mio DM	11,6	12,5	12,3
2 bis unter 5 Mio DM	19,5	14,9	15,8
5 bis unter 10 Mio DM	27,3	20,9	22,3
10 bis unter 50 Mio DM	27,3	28,0	27,9
50 bis unter 100 Mio DM	2,6	5,4	4,8
über 100 Mio DM	1,3	4,4	3,8
Gesamt	100	100	100

Tabelle I-5: Umsatzgrößenklasse

Aus Sicht der kreditgebenden Bank ist hier die Größe einer Unternehmung als Maß für ihr Risiko von Bedeutung, denn wie oben in I.1.2.1 beschrieben, sind

³ Die Unternehmensgrößenstatistik verwendet den Begriff Mittelstand synonym mit dem Begriff KMU der vorliegenden Arbeit.

kleine Unternehmen konjunkturellen oder anderen Schwankungen sowie Forderungsausfällen stärker ausgesetzt als größere Unternehmen. Kreditinstitute, die in Regionen mit vorwiegend kleinen KMU tätig sind, sehen sich deshalb einer höheren Ausfallwahrscheinlichkeit ihrer Kredite gegenüber. Allerdings können sie ein gegebenes Kreditvolumen bzw. eine gegebene Belastung des Eigenkapitals im Rahmen der Risikozerfällung auf mehrere Kreditnehmer verteilen.

I.2.2.5. Verwendungszweck der Kredite

Kreditverwendung	Neue Länder (in Prozent)	Alte Länder (in Prozent)	Gesamt (in Prozent)
Erweiterungsinvestition	38,5	37,2	37,4
Ersatzinvestition	10,3	11,1	11,0
Neuinvestition	37,2	30,4	31,8
Umschuldung	12,8	19,6	18,2
nicht an best. Verwendung gebunden	10,3	14,9	13,9
Kreditlinie	14,1	13,2	13,4

Tabelle I-6: Kreditverwendung
(Mehrfachnennungen waren möglich)

Das Risiko eines Kredites ist auch durch die Verwendungsart bestimmt. Die folgenden Abbildungen zeigen, inwieweit die einzelnen Verwendungsmöglichkeiten der Kreditsumme jeweils in den Bonitätsklassen vertreten sind und wie sie über die Bonitätsklassen verteilt sind. Dabei gilt es zu beachten, daß sich die Kreditanträge insgesamt nicht gleichmäßig über alle Bonitätsklassen verteilen.

Neu- und Erweiterungsinvestitionen erhöhen das Produktionspotential des Kreditnehmers und bieten damit größere Umsatzchancen, setzen aber voraus, daß die Marktlage hinsichtlich der Absatzmöglichkeiten korrekt eingeschätzt wurde. Gerade in diesen Fällen sollten dem Kreditinstitut fundierte Finanzierungspläne

vorgelegt werden. Neuinvestitionen sind oft gleichbedeutend mit der Erweiterung der Produktpalette des Kreditkunden und bedeuten für diesen eine größere Risikostreuung, aber auch gleichzeitig das Bearbeiten eines für den Kunden eventuell neuen Marktes; Kreditnehmer und Bank können sich weniger auf Erfahrungen und Daten der Vergangenheit stützen, sondern müssen vor allem mit geschätzten Daten arbeiten.

Unsere Stichprobe zeigt eine annähernde Normalverteilung der Anträge auf **Neu-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen** über die Risikoklassen. Allerdings fällt hinsichtlich der Zusammensetzung der Bonitätsklassen auf, daß ihre Repräsentanz in Richtung der besseren Risikoklassen zunimmt. Auffällig ist, daß Kredite im Rahmen von vereinbarten **Kreditlinien** in der Bonitätsklasse 1 fast nicht vertreten, aber in den Klassen 3 und 4 relativ hoch repräsentiert sind. Diejenigen Kredite, die nicht an eine bestimmte Verwendung geknüpft sind, nehmen zwar in der Bonitätsklasse 3 einen relative hohen Stellenwert ein, sind aber eher gering in der Bonitätsklasse 4 vertreten. Die Ergebnisse der Bonitätsklasse 5 werden hier nicht dargestellt, da ihre Fallzahl zu gering war, um statistisch haltbare Aussagen zu treffen.

I.2.2.6. Einschätzung der Qualifikation der Geschäftsleitung der Antragsteller

Wie in der Einleitung erwähnt, werden bei der Führung eines KMU oft viele Funktionen in einer Person - meist dem alleinigen Geschäftsführer - vereint. Neben den erwähnten Vorteilen schnellerer Entscheidungswege und höherer Flexibilität kann das aber auch zu einer Vernachlässigung von Teilaufgaben führen. Die folgenden Abbildungen bieten einen Überblick über die von den befragten Firmenkundenberatern wahrgenommene Kompetenz der kaufmännischen und technischen Geschäftsleitung. Dabei fällt auf, daß offenbar die technische Kompetenz der Antragsteller unserer Stichprobe besser bewertet wird als die kaufmännische.

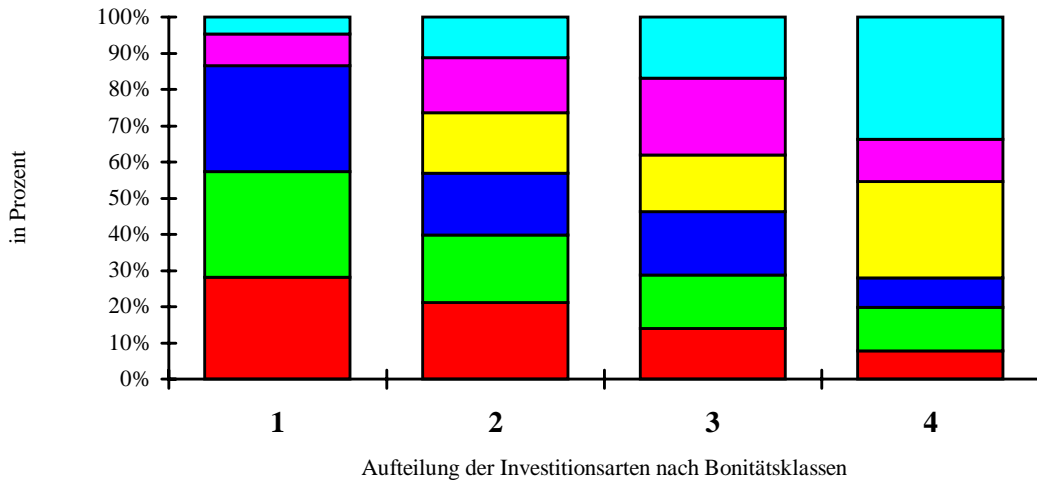


Abbildung I-3: Zusammensetzung der Bonitätsklassen aus Kreditverwendungszwecken

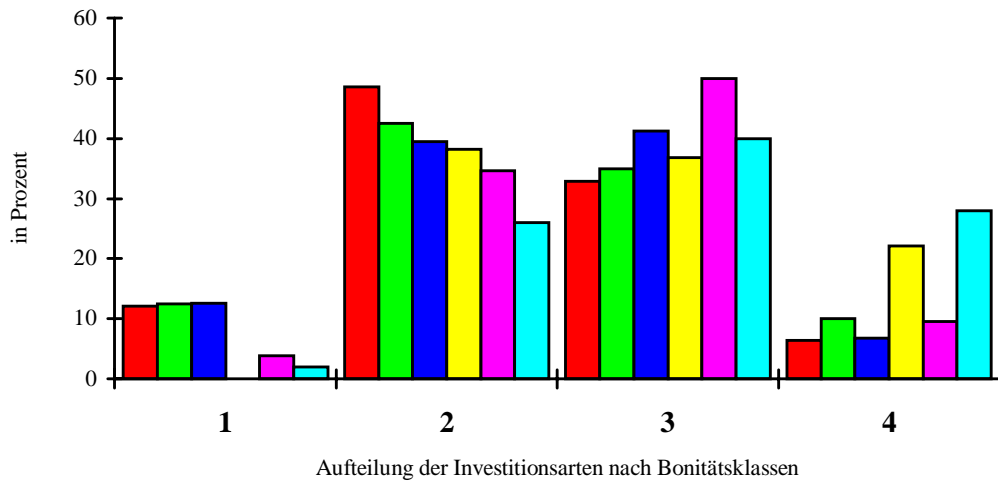


Abbildung I-4: Verteilung der Investitionszwecke auf die Bonitätsklassen

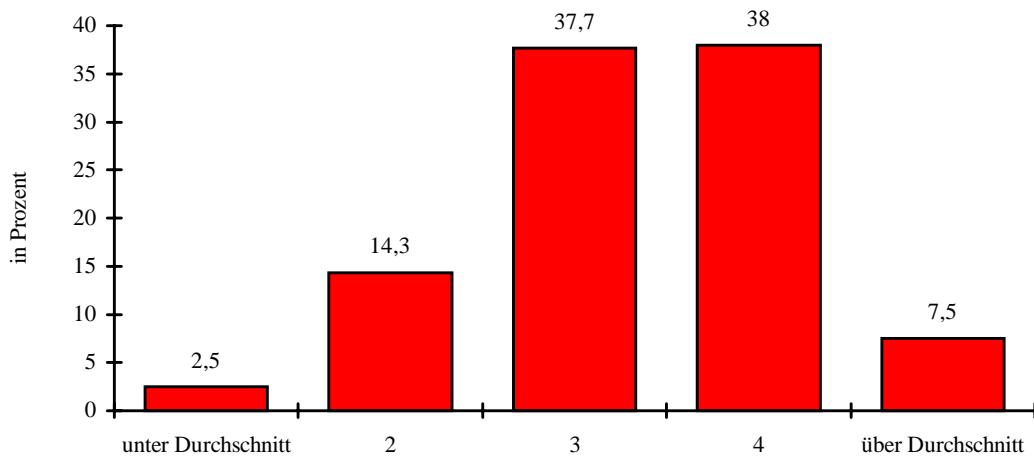


Abbildung I-5: Die wahrgenommene kaufmännische Kompetenz der Antragsteller

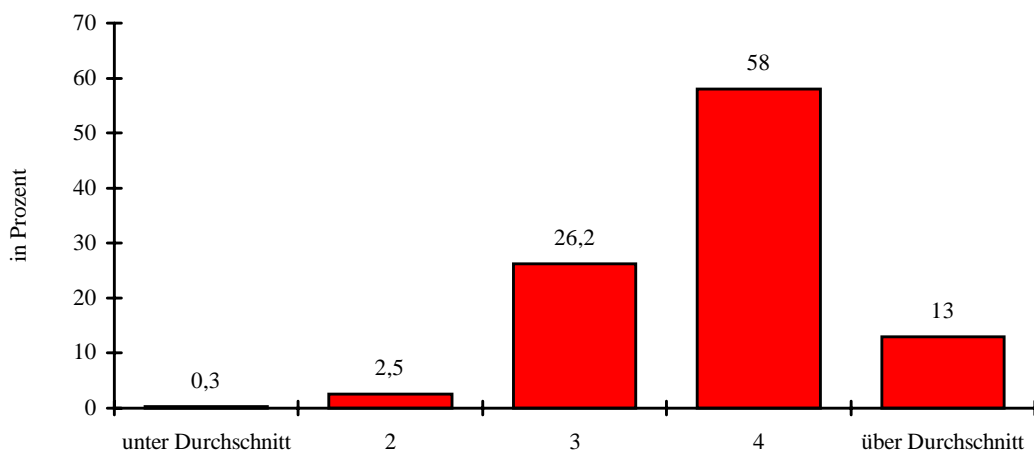


Abbildung I-6: Die wahrgenommene technische Kompetenz der Antragsteller

I.3. Kreditgeber der KMU

Als Kreditgeber der KMU treten Sparkassen, Genossenschaften und große Privatbanken auf. Traditionell nennen vor allem Sparkassen kleine und mittelständische Unternehmen als ihre Zielgruppe; in den Statuten der einzelnen Sparkassen wird dies oft mit ihrem öffentlichen Auftrag begründet. Da KMU zur

Wirtschaftskraft einer Region beitragen, aber mit den beschriebenen Risiken behaftet sind, sei es Aufgabe der öffentlichen Hand, über die Institution der Sparkassen die Kapitalversorgung der KMU zu verbessern. Größere Firmenkunden oder Kreditanträge, deren Volumina für die lokalen Sparkassen zu groß sind, werden auf der übergeordneten Ebene von der jeweiligen Landesbank bearbeitet.

Im Gegensatz zu dem gesamtwirtschaftlich orientierten Fördergedanken der Sparkassen nennen genossenschaftlich organisierte Institute die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels eines gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebes (§ 1 GenG). Um die Interpretation des Förderauftrags wird eine z.T. sehr kontroverse Diskussion geführt (MARSCHALL 1991).⁴ Zielgruppe der Volks- und Raiffeisenbanken, vor allem in der Fläche, sind KMU. Größere Firmenkunden werden ebenso wie bei Sparkassen von den übergeordneten Ebenen (hier: regionale Zentralbanken oder der DG-Bank als Spitzeninstitut) bedient.

Sparkassen und Genossenschaften betonen ihre besondere Eignung als Partner der KMU vor allem mit ihrer Präsenz in der Fläche und der organisatorischen Ausrichtung auf die Bedürfnisse der KMU. Dieses Argument existiert auch in der theoretischen Literatur. Die meist unzulängliche finanzielle Dokumentation der KMU erfordert Informationsgewinnung aus der längerfristigen Beziehung zwischen Bank und Kunde. Die Kreditentscheidung kann selten vollständig standardisiert werden, was die Kontrolle der jeweiligen Kreditverträge durch den Bankvorstand erschwert. Hier vermutet man einen Flexibilitätsvorteil bei kleineren Banken aus ihren flacheren Hierarchie- und Kontrollbeziehungen, während große Banken eher eine standardisierte, vor allem auf finanziellen Kennzahlen aufbauende Kreditwürdigkeitsanalyse durchführen müßten

⁴ Die Genossenschaft in ihrer Eigenschaft als Bezugs- und Absatzgenossenschaft soll hier nicht weiter betrachtet werden, da diese Tätigkeit nicht in das bankübliche Aufgabenspektrum nach dem Gesetz über das Kreditwesen (KWG) zählt.

(BERGER/UDELL 1995). Empirisch konnte bisher allerdings noch nicht schlüssig gezeigt werden, daß größere Banken weniger Interesse an der Betreuung von KMU zeigen würden oder sich in der Erfüllung dieses Geschäftsfeldes ineffizienter wären.

Wie die Veränderung der Kredite nach Bankengruppen in Punkt V.1. zeigt, haben in Deutschland die großen Geschäftsbanken einen immer größeren Anteil an der Finanzierung der KMU eingenommen. Das vorliegende Untersuchungsdesign erlaubt keine Aussagen über die Marktanteile der verschiedenen Kreditinstitute bei der Finanzierung der KMU, bestätigt aber die Vermutung, daß vor allem Sparkassen und Genossenschaftsbanken langfristige Beziehungen zu KMU unterhalten (vgl. Kapitel V.2.).

II. Kreditbeziehung und Informationssuche

II.1. Auskunftsbereitschaft und Kompetenz des Kreditnehmers

II.1.1. Die Auskunftsbereitschaft der Kunden und Kenntnisstand der Kreditinstitute im Überblick

Wie in Kapitel I. dargelegt, wird als ein Problem bei der Kreditvergabe an KMU die schleppende bis mangelnde Auskunftsbereitschaft der Kreditnehmer genannt. Im Gesamtüberblick zeigt sich, daß sich die Auskunftsbereitschaft der Kreditnehmer unserer Stichprobe nicht so problematisch gestaltet, wie von der Theorie vermutet. Immerhin bescheinigen über die Hälfte der befragten Kreditbetreuer ihren jeweiligen Kreditnehmern sowohl bei der Information über die Kreditverwendung, Veränderungen im Unternehmen als auch auftretende Schwierigkeiten eine gute bis sehr gute Informationsbereitschaft. Nur hinsichtlich der Beurteilung der Marktentwicklung sehen die befragten Firmenkundenberater einen Informationsvorsprung des Kunden.

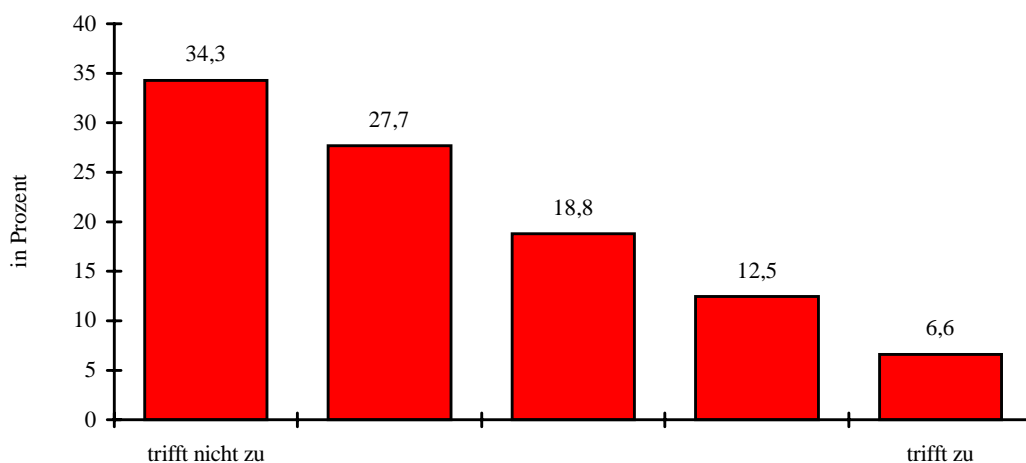


Abbildung II-1: "Der Kreditnehmer ist über die Kreditverwendung viel besser informiert als wir."

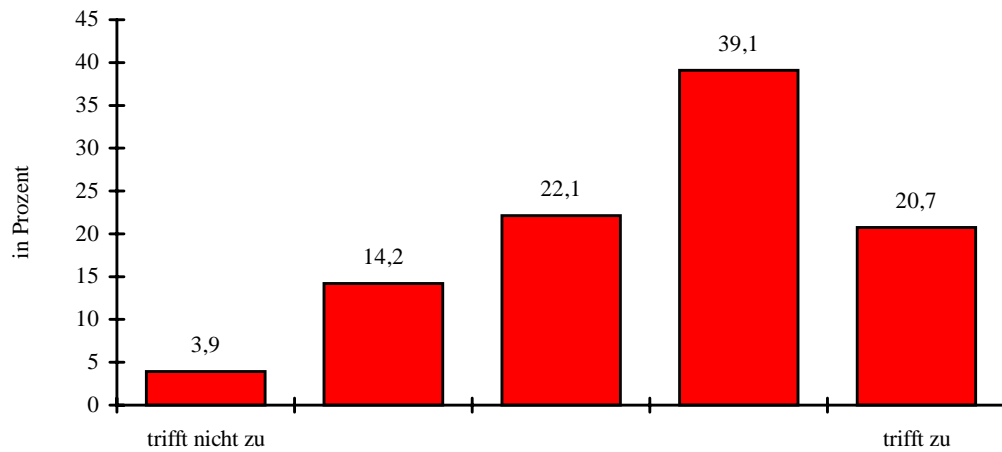


Abbildung II-2: "Der Kreditnehmer informiert uns laufend über Veränderungen im Unternehmen"

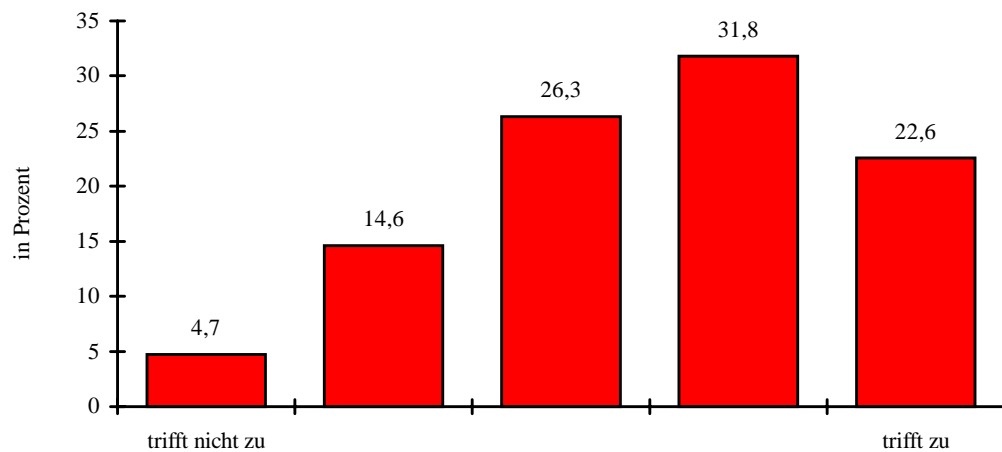


Abbildung II-3: Bei Problemen informiert uns der Kreditnehmer sofort

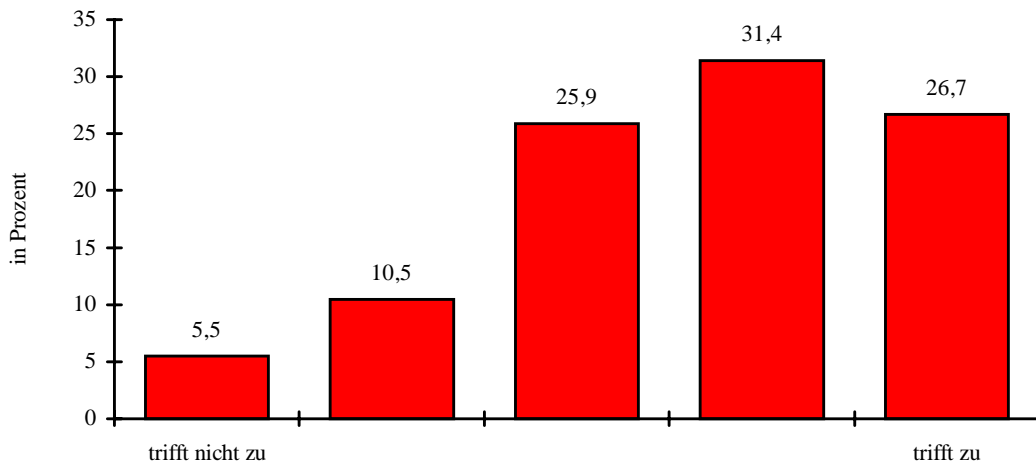


Abbildung II-4: "Der Kreditnehmer ist über die Marktentwicklung viel besser informiert als wir."

Neben der Auskunftsbereitschaft ist auch die Qualität der Auskünfte von Interesse. Hierzu wurden die Firmenkundenbetreuer nach der Qualität von Kreditunterlagen befragt.

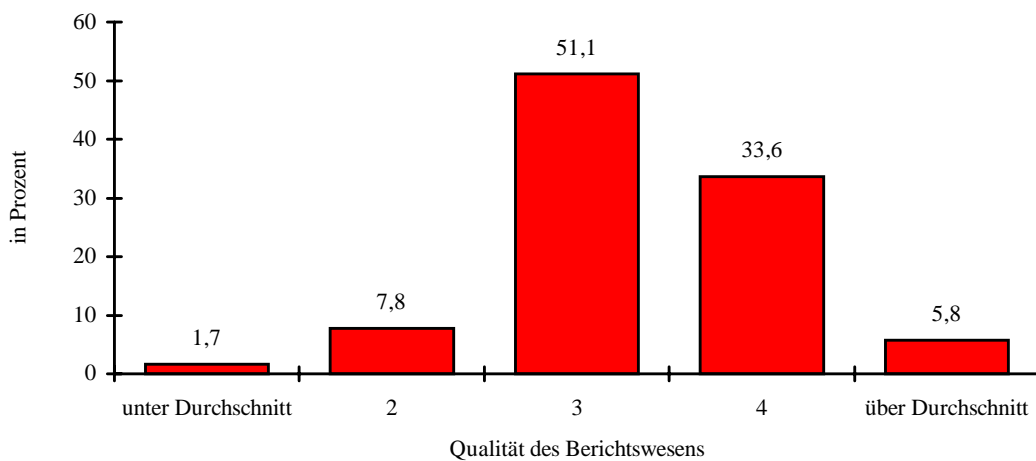


Abbildung II-5: Die Qualität des Berichtswesens bei den eingereichten Kreditanträgen

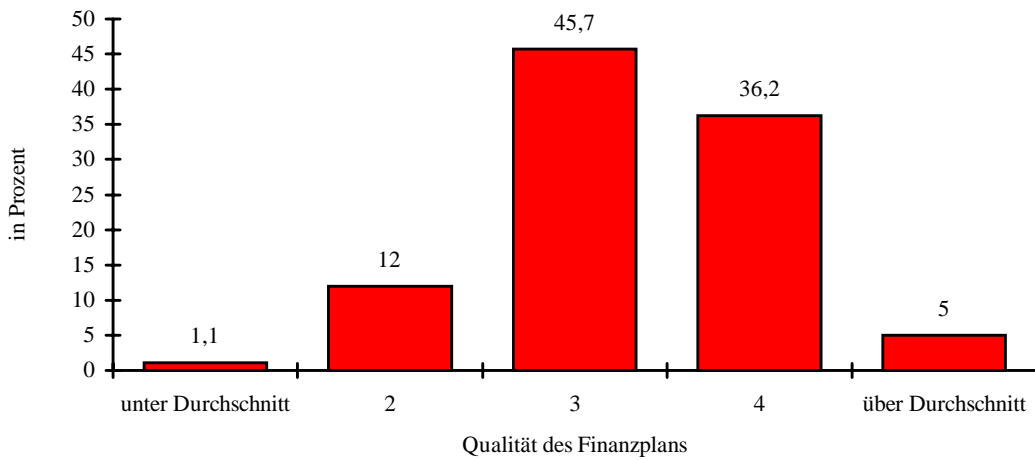


Abbildung II-6: Qualität des Finanzplans bei den eingereichten Kreditanträgen

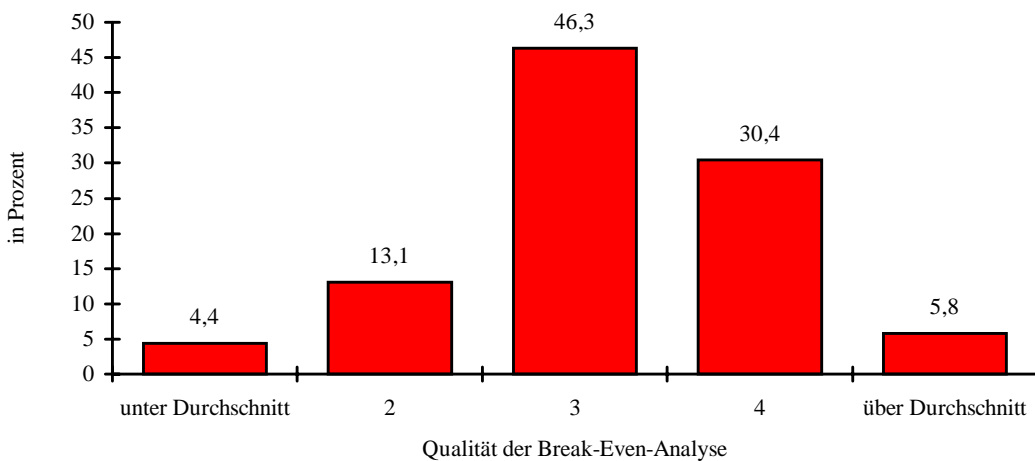


Abbildung II-7: Die Qualität der Break-Even-Analyse bei den eingereichten Kreditanträgen

Von Interesse ist auch, ob ein Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Auskunftsbereitschaft des Kreditnehmers und seiner Bonität erkennbar ist. Tatsächlich sind die Kreditnehmer der Bonitätsklasse 1 zu fast 72 % überdurchschnittlich auskunftsbereit, während dies nur 46 % der Kreditnehmer der Klasse 4 sind (Abbildung II-8).

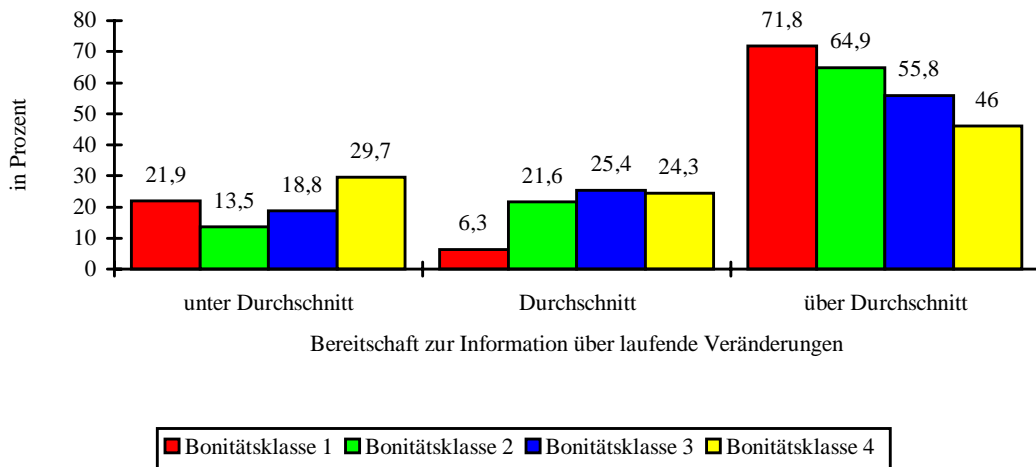


Abbildung II-8: Die Auskunftsbereitschaft der Kreditnehmer verschiedener Bonitätsklassen

II.1.2. Informationsgewinnung des Kreditinstituts und kaufmännische Kompetenz des Kunden

Wie in Kapitel I. beschrieben, wird oft unterstellt, daß die Auskunftsbereitschaft eines Kreditnehmers umso geringer ist, je weniger kaufmännische Kompetenz er aufweise, weil das Mißtrauen gegen die Bank groß sei. Dazu wurde untersucht, ob sich die Auskunftsbereitschaft zu Veränderungen im Unternehmen oder zu aufgetretenen Schwierigkeiten nach der kaufmännischen Kompetenz des Antragstellers richtet (vgl. Abbildung II-9).

Der Chi-Quadrat-Unabhängigkeitstest ergab, daß die Auskunftsbereitschaft über laufende Veränderungen im Unternehmen signifikant von der kaufmännischen Kompetenz des Antragstellers abhängt. Es zeigt sich, daß die Kunden, deren kaufmännische Kompetenz als überdurchschnittlich eingestuft wurde, auch hinsichtlich ihrer Auskunftsbereitschaft überdurchschnittlich eingestuft wurden. Es ist zu vermuten, daß die von den Befragten wahrgenommene Kompetenz des jeweiligen Antragstellers umso besser beurteilt wurde, je umfassender und aussagefähiger die eingereichten Unterlagen waren. Ihre Repräsentanz steigt daher auch mit zunehmendem Grad der Auskunftsbereitschaft kontinuierlich an.

Die als durchschnittlich kompetent eingestuften Kreditantragsteller waren zu etwa 25 % jeweils in den Klassen mit keiner oder geringer Auskunftsbereitschaft vertreten und gleichbleibend mit etwa 40 % in den Klassen durchschnittlicher bis zu sehr guter Auskunftsbereitschaft. Auffällig ist, daß die als unterdurchschnittlich kompetent eingestuften Kreditnehmer jeweils das Gros in den Klassen bilden, die keine oder geringe Auskunftsbereitschaft zeigen. Sie stellen etwa 15 % der als durchschnittlich auskunftsbereit bezeichneten Kunden und nur 12,6 % bzw. 6,6 % der als überdurchschnittlich bzw. sehr auskunftsbereiten Kunden.

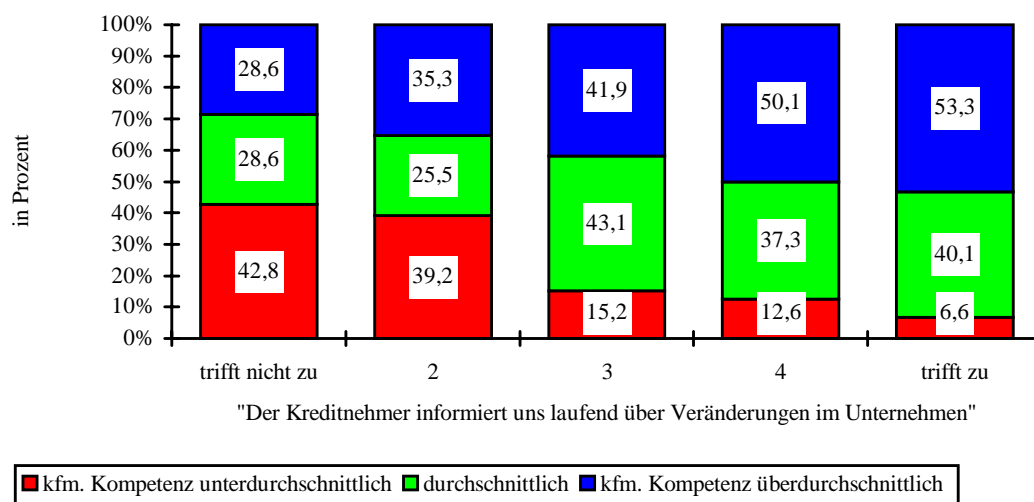


Abbildung II-9: Informationsbereitschaft des Kunden über laufende Veränderungen in Abhängigkeit von der kaufmännischen Kompetenz der Geschäftsleitung

Auch hier stellt sich das Interpretationsproblem, ob die von der Bank wahrgenommene Auskunftsbereitschaft Ergebnis der tatsächlichen Offenheit eines Kunden ist oder ob überdurchschnittlich kompetente Antragsteller besser in der Lage sind, rechtzeitig aussagefähige Informationen über ihr Unternehmen zu stellen.

Von Interesse war nicht nur, ob die Bank über laufende Veränderungen informiert wird, sondern auch ob der Kreditkunde bereit ist, sich bei auftauchenden

Problemen sofort mit der Bank in Verbindung zu setzen (Abbildung II-10). Hier bestätigt sich obiges Ergebnis, daß diejenigen Kunden, die als überdurchschnittlich kaufmännisch kompetent eingestuft werden, sich auch überdurchschnittlich bereit zeigen, bei Problemen die Bank zu informieren. Solche Kunden scheinen in der Offenheit gegenüber dem Kreditgeber eher die Chance auf eine Verbesserung ihrer Lage zu sehen als Kunden deren Kompetenz als unterdurchschnittlich beurteilt wurde. Diese stellen jeweils beinahe die Hälfte derer, bei denen die Informationsbereitschaft als sehr schlecht bis unterdurchschnittlich bezeichnet wurde.

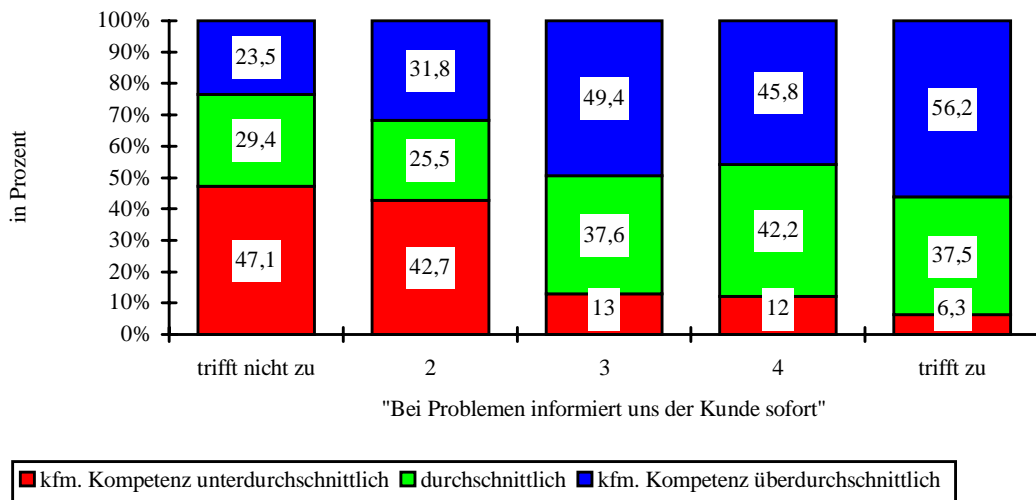


Abbildung II-10: Bereitschaft des Kunden, die Bank sofort über Probleme zu informieren

II.1.3. Informationsgewinnung des Kreditinstituts und Umsatzgrößenklassen der Kunden

Die theoretischen Ausführungen in Kapitel I. lassen vermuten, daß die kaufmännische Kompetenz bei kleineren Unternehmen, die sehr viele Entscheidungsbefugnisse - kaufmännischer und technischer Natur - auf den Eigentümer konzentrieren, weniger kaufmännische Kompetenz aufweisen und weniger auskunftsbereit sind als größere Unternehmen. Begründet wird dies wiederum mit einem Mangel an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen der Eigner,

die sich vornehmlich mit den produkttechnischen Aspekten ihres Unternehmens befassen. Die folgende Abbildung zeigt die Einschätzung der kaufmännischen Kompetenz der Kreditantragsteller nach ihren Umsatzgrößenklassen.

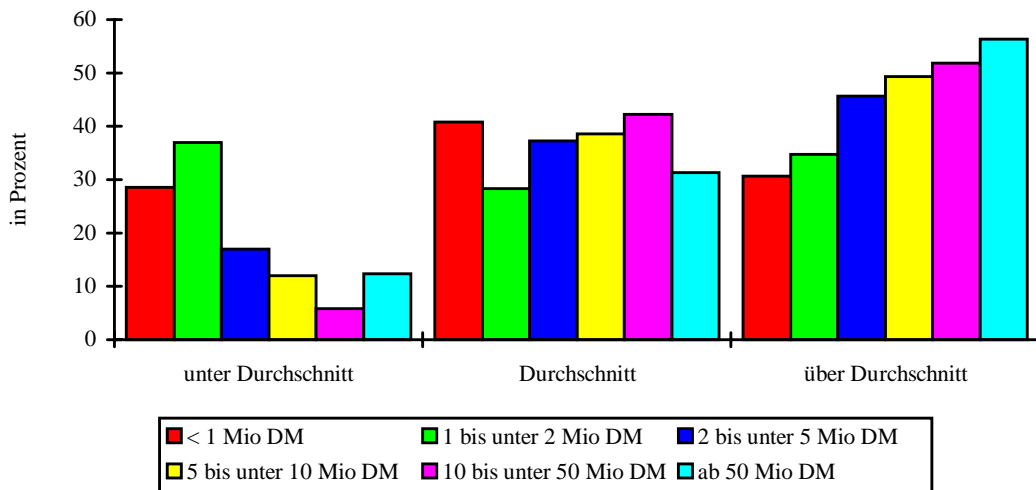


Abbildung II-11: Einschätzung der kaufmännischen Fähigkeiten der Antragsteller, getrennt nach Umsatzgrößenklassen

Bei den Umsatzgrößenklassen "unter 1 Mio DM" und "1 bis unter 2 Mio DM" finden sich unter- und überdurchschnittlich kaufmännisch kompetente Unternehmensleitungen noch in etwa gleichverteilt. Bei den Größenklassen ab 2 Mio DM Umsatz nimmt der Anteil der Unternehmen, deren kaufmännische Geschäftsführung als unterdurchschnittlich kompetent beurteilt wird, stark ab und ab der Größe "Umsatz über 10 Mio DM" wird in mehr als 50 % der Fälle der kaufmännischen Geschäftsführung überdurchschnittliche Kompetenz bescheinigt. Hierin zeigt sich die zunehmende Aufgabenteilung und Spezialisierung in wachsenden Unternehmen.

Unterstellt wurde weiterhin, daß fehlende kaufmännische Kenntnisse zu Mißtrauen und fehlender Auskunftsbereitschaft gegenüber dem Kreditinstitut führen können. Deshalb zeigt die folgende Auswertung, wie die wahrgenommene Auskunftsbereitschaft über verschiedene Umsatzgrößenklassen variiert.

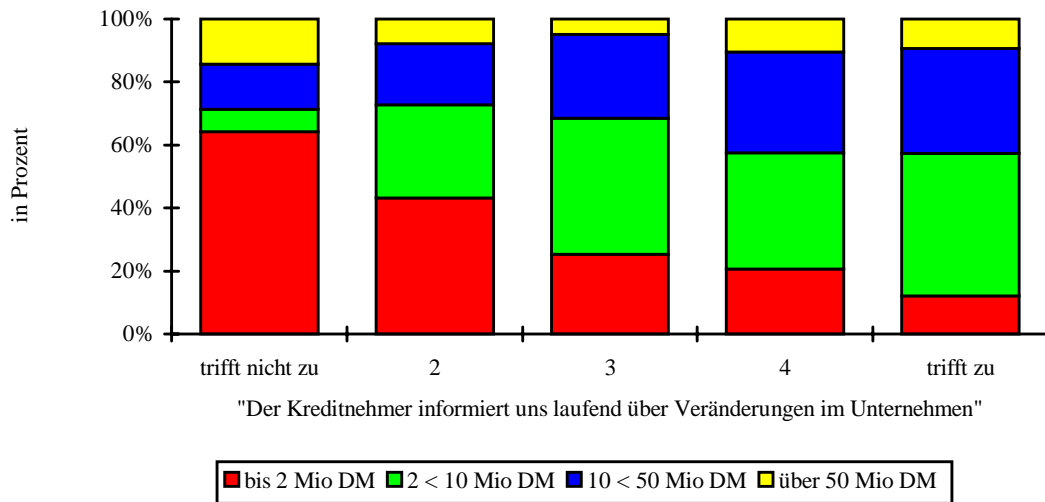


Abbildung II-12: Repräsentanz der Unternehmensgrößenklassen in den einzelnen Stufen der Informationsbereitschaft.

Es zeigt sich, daß die sehr kleinen Unternehmen (Umsatzgröße bis unter 2 Mio DM) tatsächlich wenig Bereitschaft zeigen, über laufende Veränderungen zu berichten. Sie sind in den Klassen, die unterdurchschnittliche Informationsgewährung zeigen, sehr stark vertreten. Die Repräsentanz der Unternehmen der Umsatzgrößenklasse "2 Mio DM bis unter 10 Mio DM" steigt mit zunehmender Informationsbereitschaft an. Für die größeren Unternehmen läßt sich aus dieser Darstellung keine eindeutige Aussage ableiten, denn diese Darstellung wirkt etwas verzerrt, weil unter den erfaßten Unternehmen sehr wenig in der Größenklasse ab 50 Mio DM Umsatz vertreten sind. Aus diesem Grund wird noch eine weitere Darstellung gewählt, anhand der gezeigt wird, wie häufig die Unternehmen der einzelnen Größenklassen in den jeweiligen Ausprägungen der Auskunftsbereitschaft vertreten waren.

Abbildung II-13 zeigt, wie sich die Unternehmen verschiedener Umsatzgrößenklassen auf die verschiedenen Grade der Informationsbereitschaft verteilen. Somit konnte auch die jeweilige Anzahl der Unternehmen verschiedener Umsatzgrößenklassen berücksichtigt werden. Die relativ geringere Informationsbereitschaft der kleinen Unternehmen bestätigt sich auch hier und es zeigt sich, daß die Unternehmen ab der Umsatzgrößenklasse 10 Mio DM

vornehmlich in die Informationsklassen eingestuft wurden, die hohe bis sehr hohe Informationsbereitschaft repräsentieren.

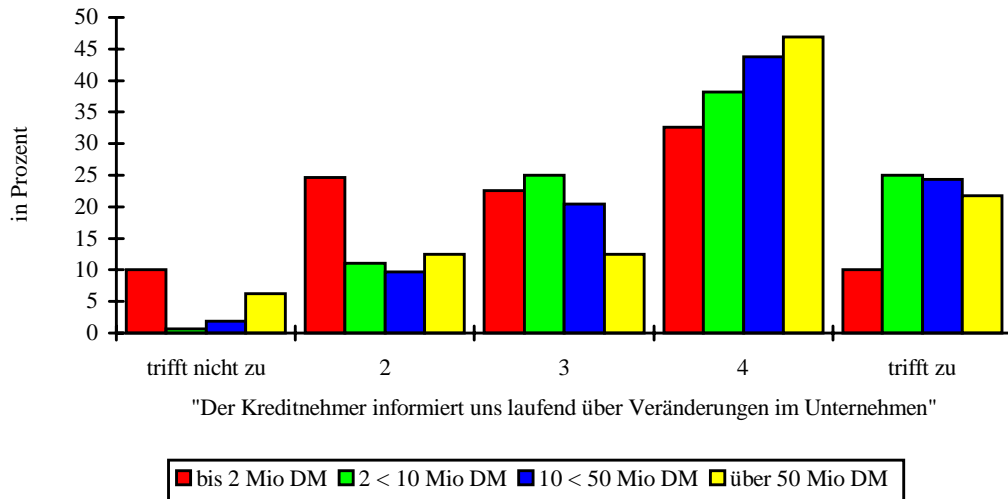


Abbildung II-13: Verteilung der Unternehmen verschiedener Umsatzgrößenklassen anhand ihres Grades der Informationsbereitschaft.

II.2. Dauer und Enge der Kreditbeziehung

II.2.1. Die Dauer und Enge der Kreditbeziehungen der Stichprobe

Als charakteristisches Merkmal der Kreditvergabe an KMU wurde die Informationssuche der Bank im Laufe der Geschäftsbeziehung genannt. Deshalb ist hier von Interesse, ob die Länge der Geschäftsbeziehung oder die Tatsache, daß eine Bank Hausbank des Kreditnehmers ist, Auswirkungen auf die Kreditkonditionen, Dauer und Kosten der Kreditbearbeitung durch die Bank hat. Die Länge der Geschäftsbeziehung wurde direkt abgefragt (vgl. Tabelle II-1).

Zur Überprüfung der Enge der Geschäftsbeziehung wurde nach dem Vorhandensein von gegenseitigem Vertrauen, gemeinsamen positiven Erfahrungen, gemeinsamen Orientierungen sowie einer belastbaren Geschäftsbeziehung gefragt. Insgesamt zeigt sich ein sehr positives Bild, denn im Durchschnitt über alle befragten Firmenkundenberater wurden alle Kriterien als

überdurchschnittlich zutreffend eingestuft. Die positiven Erfahrungen der Vergangenheit trüben dennoch nicht den Blick für eine objektive Beurteilung der Kreditanträge, denn einer inneren Verpflichtung dem Kreditkunden gegenüber können nur etwa 8 % der Firmenkundenbetreuer voll und ganz zustimmen, während ca. 26 % diese entschieden ablehnen.

Dauer der Kreditbeziehung (in Jahren)	Neue Länder (in Prozent)	Alte Länder (in Prozent)	Gesamt (in Prozent)
Erstantrag	35,9	16,9	20,9
bis 2 Jahre	23,1	11,8	14,2
2 bis unter 6 Jahre	37,2	24	26,7
6 bis unter 10 Jahre	0	11,2	8,8
ab 10 Jahre	3,8	36,1	29,4
Gesamt	100	100	100

Tabelle II-1: Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kreditkunden

Ein weiteres Charakteristikum der Enge der Geschäftsbeziehung ist die Wechselbereitschaft des Kreditnehmers. Sie wird umso geringer sein, je zufriedener der Kunde mit Servicequalität und Preis der Bank ist und je geringer der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Kreditinstituten ist. Hier sehen die befragten Kreditinstitute offenbar wenig Bedrohung, denn etwa 66 % schätzen die Wechselbereitschaft als gering bis sehr gering ein.

II.2.2. Auswirkungen der Dauer der Geschäftsbeziehung

Eine längerandauernde Kunde-Bank-Beziehung sollte die Möglichkeit bieten, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, was sowohl für den Bankkunden als auch für die kreditgebende Bank Vorteile bringen kann. Der arbeitsintensive Prozeß der Kreditwürdigkeitsprüfung wird erleichtert werden, so kann bspw. aus bereits vorliegenden "bankgerecht" aufbereiteten Jahresabschlüssen und Bilanzen sowie dem Rückzahlungsverhalten früherer Kreditgeschäfte leichter auf die

kaufmännische Qualität und die persönliche Seriosität des Antragstellers geschlossen werden als bei Neuanträgen.

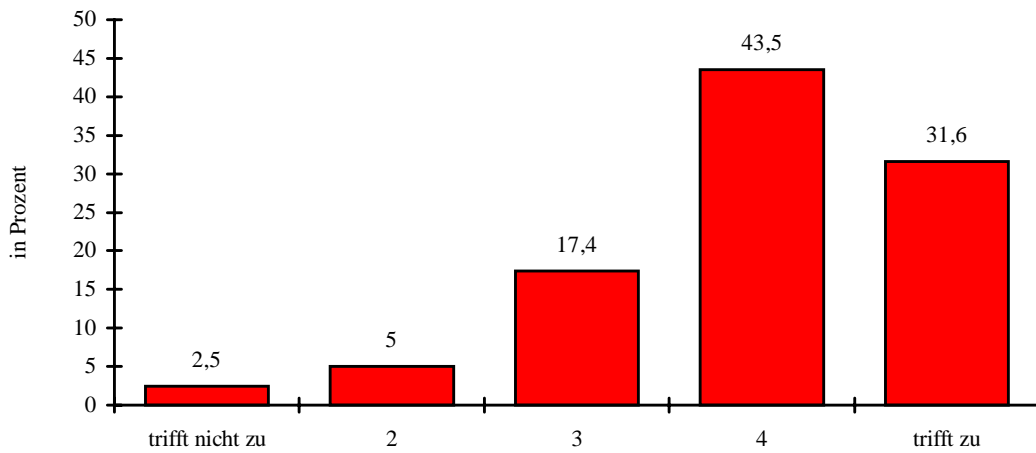


Abbildung II-14: "In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen."

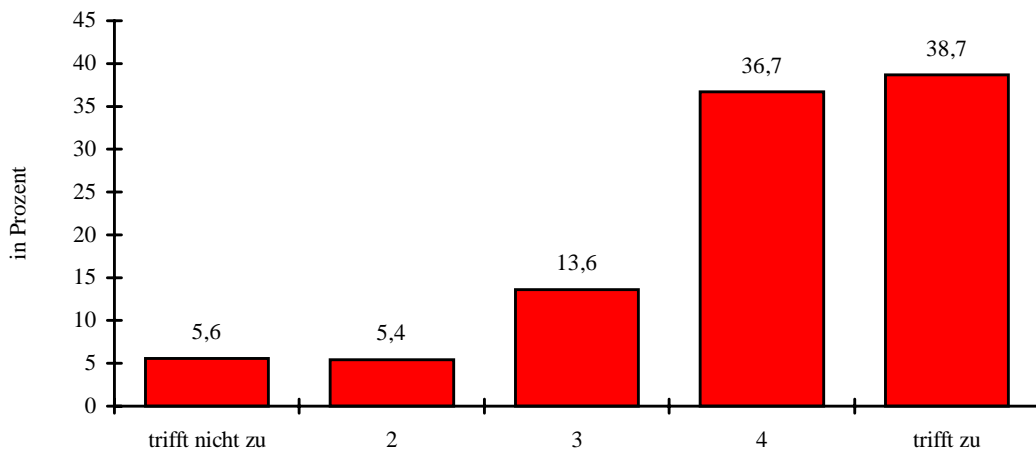


Abbildung II-15: "Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht"

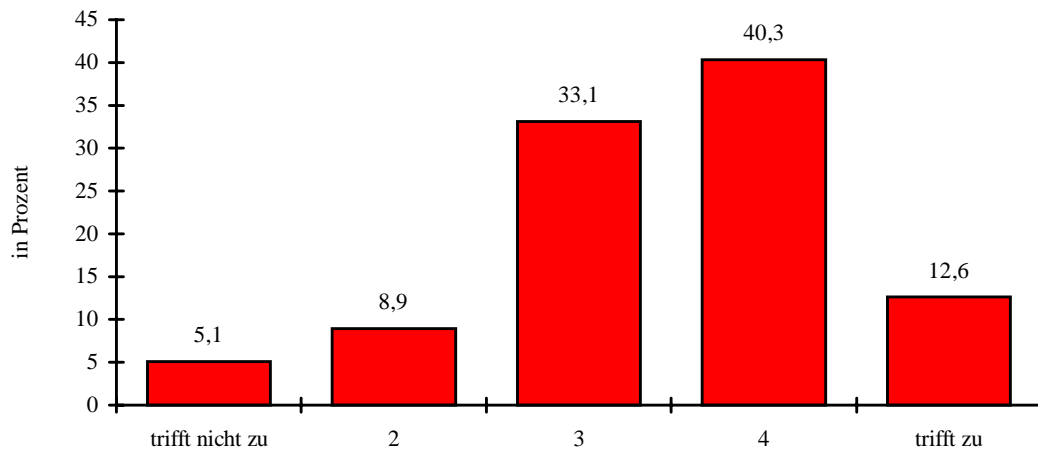


Abbildung II-16: "Wir haben gemeinsame Orientierungen".

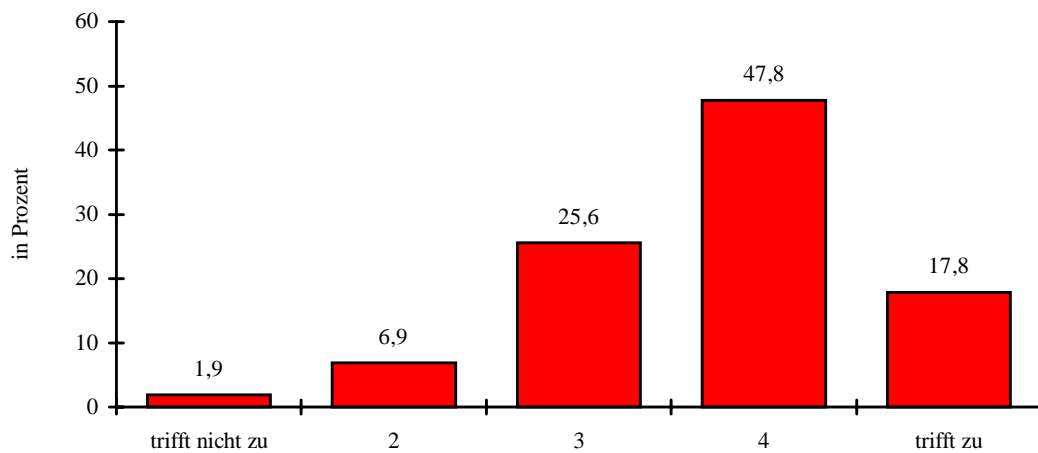


Abbildung II-17: "Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar"

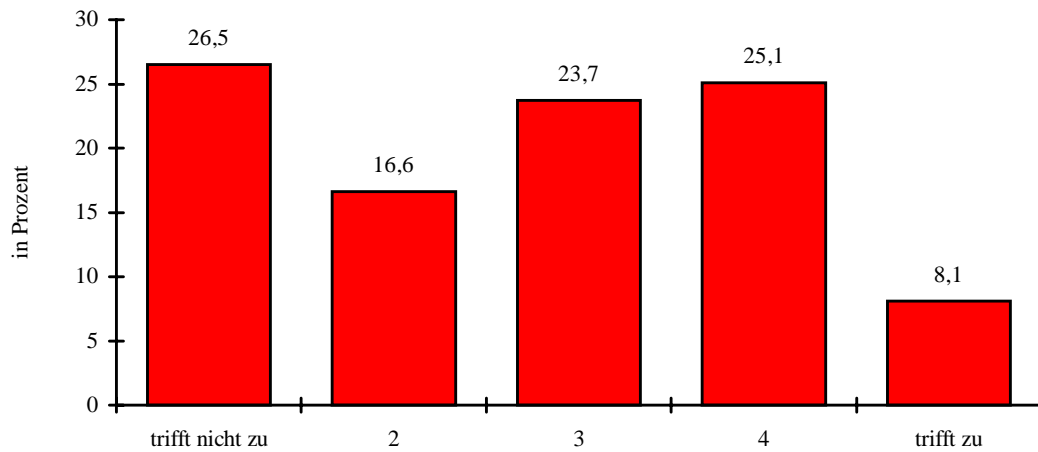


Abbildung II-18: "Es besteht eine innere Verpflichtung zum Partner"

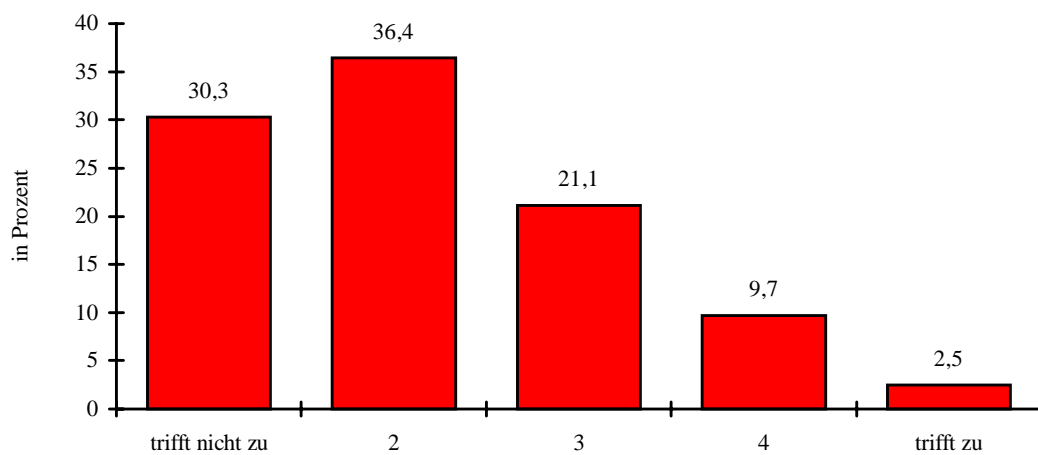


Abbildung II-19: "Die Gefahr, daß der Kunde unsere Bank wechselt ist groß"

Der Kunde kann seinerseits bei seiner Bank Reputation aufbauen und dadurch seine Versorgung mit Investitionskapital sichern oder vorübergehende Finanzierungskrisen besser bewältigen. Hilfreich in diesem Prozeß sind gemeinsame Orientierungen und gute Erfahrungen aus der bestehenden Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde, sie stärken das gegenseitige Verständnis und Vertrauen. Dadurch erleichtern sie es dem Kreditkunden, seine Geschäfts- und Finanzierungsstrategie vor der Bank glaubwürdig zu präsentieren und der Firmenkundenbetreuer kann seinerseits zielgerichtet die Bedürfnisse des Kunden erkennen. Geringere Reibungsverluste bei der Kommunikation zwischen Bank und Kunde können Kreditverhandlungen effizienter gestalten.

Zunächst wurde geprüft, ob die Länge einer Geschäftsbeziehung tatsächlich den Zeitaufwand und damit die Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfung positiv beeinflusst. Unsere Stichprobe zeigt wie erwartet einen leichten Kostennachteil von Neukunden gegenüber lange bekannten Kunden. Der Anteil der Kunden mit einer Geschäftsbeziehung ab 10 Jahren ist in der Klasse mit unterdurchschnittlich teuren Kreditanalysen häufiger vertreten als in den Klassen mit den durchschnittlich bzw. überdurchschnittlich teuren Analysen. Der Anteil der Neukunden ist dagegen weniger in der Klasse der unterdurchschnittlich teuren Kredite vertreten, häufiger in der Klasse mit überdurchschnittlichen Kosten. Der Trend ist allerdings sehr schwach ausgeprägt, so daß Verallgemeinerungen nicht getroffen werden sollten. Der Vorteil einer langen Geschäftsbeziehung scheint weniger in einer schnelleren als vielleicht in einer sicheren Einschätzung des Kreditantrags zu liegen (vgl. Abbildung II-20).

Deutlicher zeigt sich der Einfluß der Länge der Geschäftsbeziehung, wenn die Bearbeitungszeit in Tagen betrachtet wird: Erstantragsprüfungen dauern etwa 21 Tage, Kunden, die seit 6 Jahren bekannt sind, werden etwa 12 Tage geprüft und diejenigen, die ihre Geschäftsbeziehung länger als 6 Jahre unterhalten, können in etwa 8 bis 9 Tagen mit der Kreditantragsbearbeitung rechnen (Abbildung II-21).

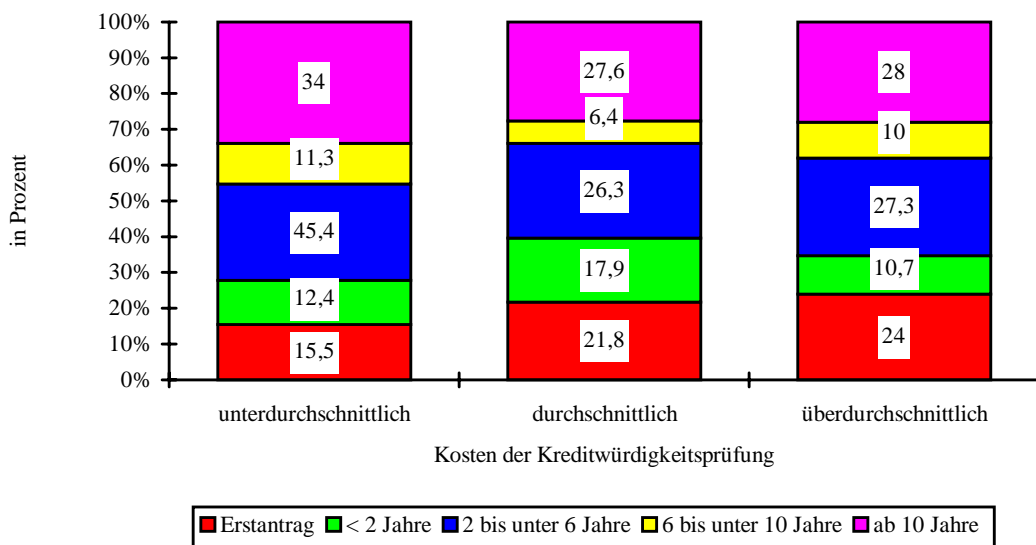


Abbildung II-20: Vergleich der Kosten der Kreditwürdigkeitsanalyse nach unterschiedlicher Dauer der Geschäftsbeziehung

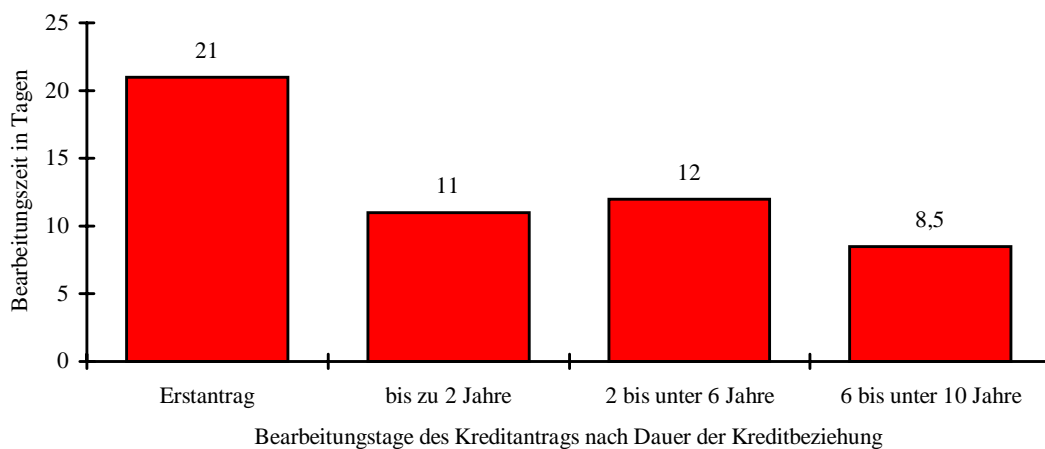


Abbildung II-21: Zusammenhang zwischen Dauer der Kreditbeziehung und Dauer der Antragsbearbeitung

Obwohl oft argumentiert wird, daß der Vorteil länger andauernder Bankbeziehungen in Informationen und Erfahrungen aus der Vergangenheit liegt, zeigen die Auswertungen unserer Stichprobe überraschenderweise, daß weder

das Vertrauen, das der Kundenbetreuer in seinen Kreditnehmer setzt, noch die positiven Erfahrungen stark von der Dauer der Geschäftsbeziehung abhängen.

Es wurde überprüft, ob sich Vertrauen tatsächlich im Rahmen einer Geschäftsbeziehung herausbilden kann. Da nur Querschnittsdaten vorliegen wurden jeweils getestet, ob sich Unterschiede hinsichtlich des empfundenen Vertrauens in der Geschäftsbeziehung zwischen Kundengruppen mit unterschiedlich langer Geschäftsbeziehung finden lassen. Dabei zeigt sich, daß die Geschäftsbeziehungen, weitgehend unabhängig von ihrer Dauer, von Anfang mehr von Vertrauen als von Kontrolle geprägt sind. In Abbildung II-22 gibt die Linie mit der Raute den Prozentsatz derer an, bei denen die Aussage, in ihrer Geschäftsbeziehung herrsche Vertrauen statt Kontrolle, zutrifft. Schon bei der Kundengruppe, die einen Erstantrag stellen, herrscht für 70 % der Kundenbetreuer in der Geschäftsbeziehung "Vertrauen vor Kontrolle". Von diesem hohen Ausgangsniveau aus ist eine Steigerung schwer, zudem konnten keine statistisch signifikanten Unterschiede für die verschiedenen Altersgruppen der Geschäftsbeziehungen gefunden werden. Das läßt vermuten, daß alleine die Dauer der Geschäftsbeziehung das Vertrauen, das in einer Geschäftsbeziehung herrscht, nicht erklären kann.

Die Linie mit den Quadraten gibt den Prozentsatz der Befragten an, die überdurchschnittlich gute Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem Antragsteller gesammelt haben. Interessanterweise starten Kunden mit Erstanträgen zwar mit dem geringsten Wert an positiven Erfahrungen aus der Vergangenheit, doch wird auch hier immerhin ein Wert von fast 40 % erreicht. Dieser Wert erhöht sich sprunghaft auf über 70 % in der Gruppe der Unternehmen, bei denen eine mindestens 2-jährige Geschäftsbeziehung besteht.

Weiterhin ergab sich kein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Länge der Geschäftsbeziehung und der Ausprägung gemeinsamer Orientierungen. Auch eine innere Verpflichtung läßt sich nicht durch die Dauer der Geschäftsbeziehung erklären.

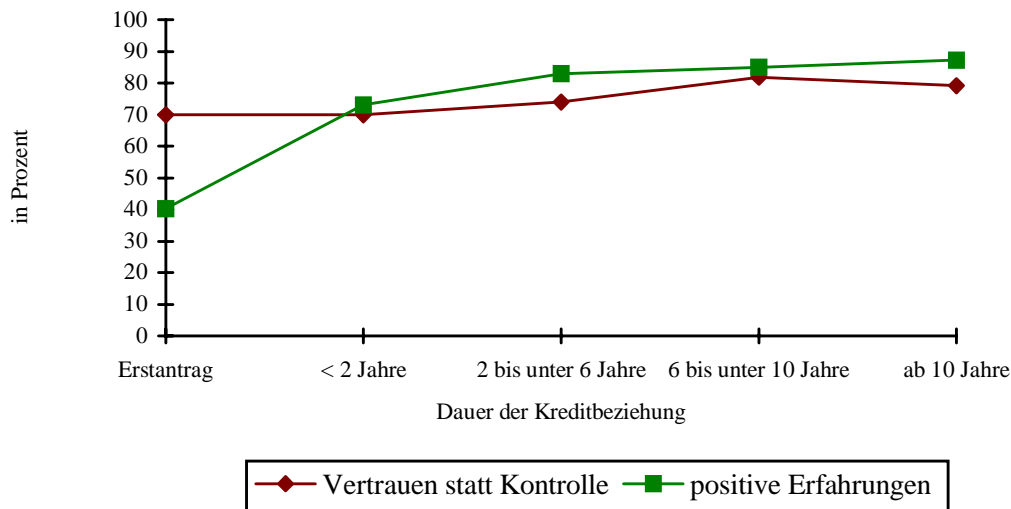


Abbildung II-22: Häufigkeit von Anträgen durch Kreditkunden mit denen positive Erfahrungen gemacht wurden und bei denen die Geschäftsbeziehung von Vertrauen statt von Kontrolle geprägt ist.

Sowohl bei der Bereitschaft, über laufende Veränderungen im Unternehmen zu berichten, als auch bei der Information über Kreditverwendung und Marktentwicklung des Kunden, ergaben sich keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen Kunden mit unterschiedlich langer Dauer der Geschäftsbeziehung. Auch die Gefahr, daß der Kunde die Bank wechseln könnte, wird, ausgehend von dem niedrigen wahrgenommenen Gefahrenpotential, nicht von der Dauer der Geschäftsbeziehung beeinflusst. Anders ausgedrückt, die Gefahr, daß ein langjähriger Kunde die Bank verläßt, ist kaum geringer als die Wechselgefahr eines Neukunden.

Weiterhin konnte mit zunehmender Länge der Geschäftsbeziehung eine leicht erhöhte Bereitschaft zu Mitteilungen über entstandene Probleme festgestellt werden (vgl. Abbildung II-23).

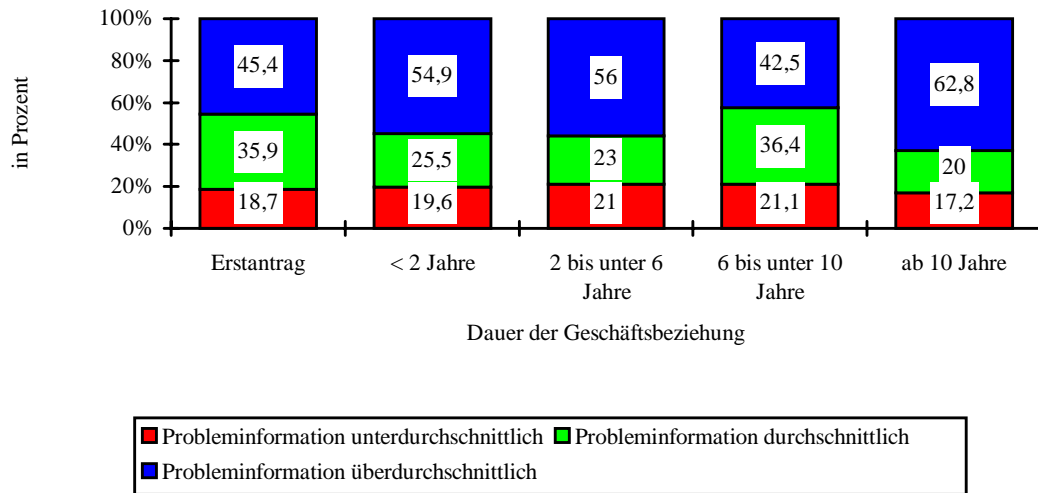


Abbildung II-23: Bereitschaft zur Information über Probleme in Abhängigkeit der Dauer der Geschäftsbeziehung

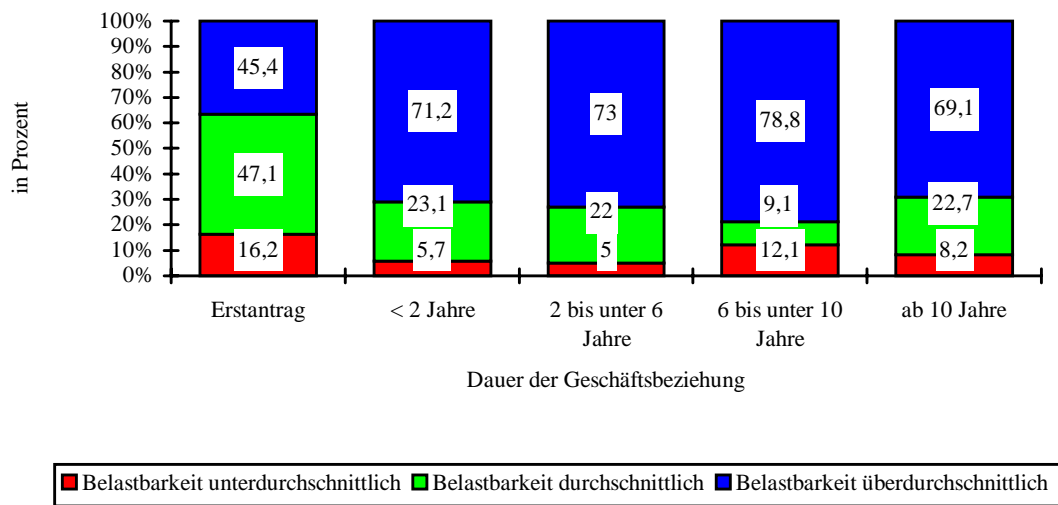


Abbildung II-24: Belastbarkeit der Geschäftsbeziehung in Abhängigkeit der Länge der Geschäftsbeziehung

Wichtig aus Sicht des Kunden ist die Belastbarkeit der Kreditbeziehung. Darunter soll die Bereitschaft der Bank verstanden werden, dem Kunden in finanziell schwierigen Situationen beizustehen. Hier zeigt sich, daß bei immerhin einem Drittel der Erstanträge überdurchschnittliche Belastbarkeit der Beziehung

angegeben wurde. Bei etwa der Hälfte aller Erstanträge deutet die Bescheinigung einer durchschnittlichen Belastbarkeit eine abwartende Haltung der Firmenkundenbetreuer hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Geschäftsbeziehung an. Die Entscheidung darüber, ob die Bank bereit ist, einem Kunden in schwierigen Situationen beizustehen, fällt im Durchschnitt in den ersten beiden Jahren, denn danach verändern sich die Anteile der "überdurchschnittlich", "durchschnittlich" oder "unterdurchschnittlich" belastbaren Geschäftsbezielen kaum noch (vgl. Abbildung II-24).

II.2.3. Hausbankbeziehungen als enge Geschäftsbeziehungen

Weiterhin ist von Interesse, ob das befragte Kreditinstitut zu dem Antragsteller eine Hausbankbeziehung unterhält. Die Hausbankfunktion drückt die Bedeutung der Bank für das jeweilige kreditsuchende Unternehmen aus. Da viele Unternehmen mehrere langfristig andauernde Bankverbindungen unterhalten, wurde diese Bedeutung des jeweils befragten Kreditinstituts erfaßt, indem die Funktion "Hausbankstatus" auf einer Skala von 1 bis 5, entsprechend der Enge der Beziehung, einzuordnen war (Abbildung II-25).

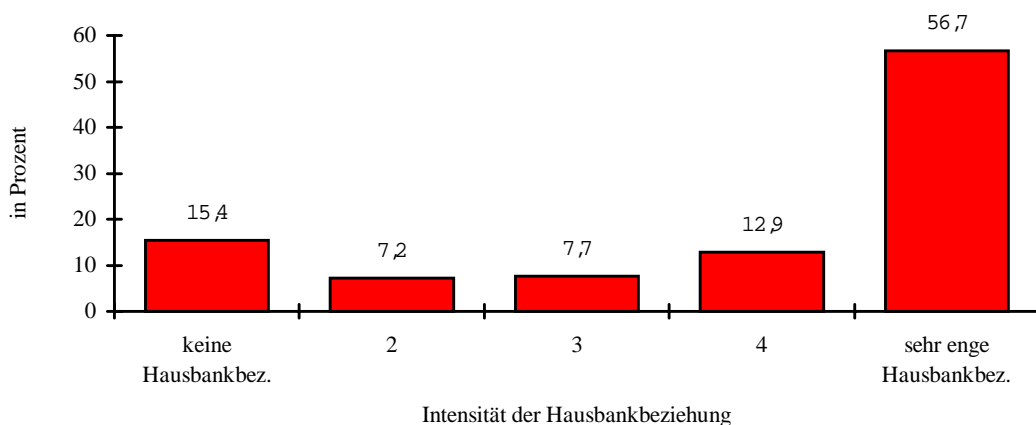


Abbildung II-25: Enge der Hausbankbeziehung

Insgesamt gaben in ca. 56 % aller Fragebögen unserer Stichprobe die Beantworter an, daß ihre Bank die Hausbank des Kunden sei. In nur etwa 15 % der Fälle war die Bank eindeutig nicht Hausbank, davon wiederum waren 57 % Erstanträge. Die Antworten, die keine eindeutige Ablehnung oder Zustimmung zur Frage repräsentieren (insgesamt fast 30 % der Fälle), sind ein Hinweis darauf, daß viele Kreditnehmer längerfristige Beziehungen nicht nur zu einer Bank sondern zu mehreren unterhalten, von denen allerdings eine die Hauptbankverbindung ist.

Die Abbildung II-26 zeigt, daß sich die Tendenz zur Ausbildung von Hausbankfunktionen relativ schnell zeigt, denn während bei den Erstanträgen der Anteil der Kreditinstitute, die sich als Hausbank bezeichnen, ca. 38 % beträgt, steigt dieser Anteil schon auf 65 % bei den Kunden mit einer Geschäftsbeziehung bis zu 2 Jahren an. Es zeigt sich außerdem, daß mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung der Anteil der Kunden abnimmt, für die die Bank sich nicht als Hausbank bezeichnet. So betrachtet scheint die Enge einer Geschäftsbeziehung mit ihrer Dauer zuzunehmen, bzw. nimmt der Anteil der Kunden ab, zu denen keine enge Geschäftsbeziehung besteht.

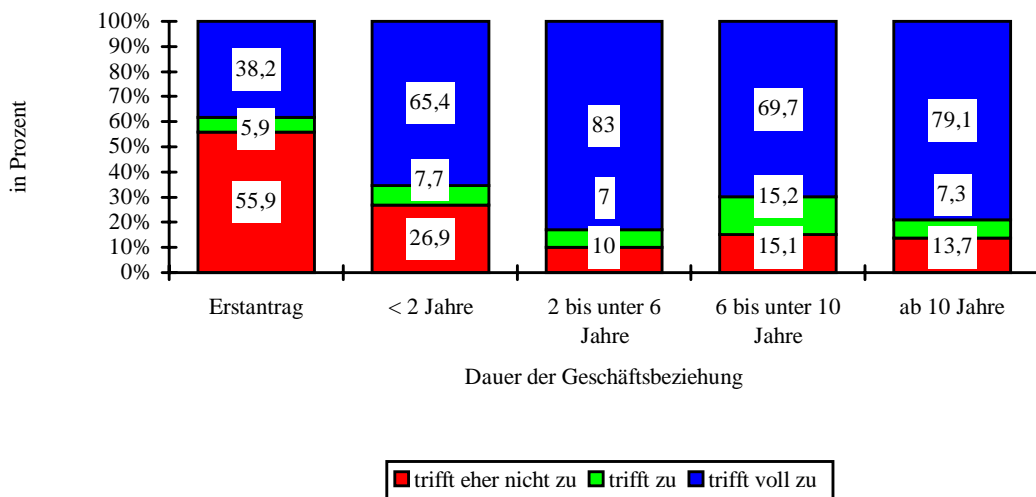


Abbildung II-26: "Wir sind die Hausbank des Kunden." Übersicht nach Dauer der Geschäftsbeziehung

II.3. Informationssuche und -verarbeitung

Im Rahmen der Kreditwürdigkeitsanalyse versuchen Banken, die Risiken eines speziellen Kredites offenzulegen, soweit möglich abzusichern und den Kreditzins festzulegen. Ganz allgemein erfolgt die Kreditvergabe unter Risiko-Ertrags-Gesichtspunkten. Als Ertrag wurde in der vorliegenden Untersuchung die Zinsmarge betrachtet, d. h. die Differenz zwischen dem in Rechnung gestellten Kreditzins und den Refinanzierungskosten der Bank. Auf die Berücksichtigung der Berechnungen nach der Marktzinsmethode wurde verzichtet, da solche Zahlen nicht zu ermitteln waren und im Tagesgeschäft die Zinsmarge noch immer eine wichtige Rolle spielt. Vernachlässigt wurden Fristigkeitsaspekte der Refinanzierung bzw. der Kredittilgung sowie die Belastung der Bank durch die Grundsatz-I-Belastung nach KWG, d. h. inwieweit die Marge durch die Unterlegung der verschiedenen Kreditrisiken mit Eigenkapital geschmälert wird.⁵

Der komparative Vorteil von Banken bei der Kreditfinanzierung gegenüber der Finanzierung über den Kapitalmarkt durch externes Eigenkapital (Aktien) oder externes Fremdkapital (Anleihen) liegt darin, daß sie effizienter und damit kostengünstiger die Bonität eines kapitalsuchenden KMU untersuchen und beurteilen können als der einzelne Anleger, der eine Anlagemöglichkeit für sein Kapital sucht. Die Informationen über einen Kreditkunden, die im Laufe einer Geschäfts- oder sogar einer Hausbankbeziehung gewonnen werden, spielen dabei eine große Rolle (vgl. NEUBERGER 1994, 1998). Es wurde vermutet, daß der Kreditbeurteilungsprozeß für die Bank umso leichter wird, je länger sie einen Kunden kennt bzw. je länger sie Informationen über das Geschäft und die Person des Kreditnehmers sammeln konnte. Von Interesse ist daher zum einen, welche

⁵ Sowohl die Marktzinsmethode als auch die Grundsatz-I-Belastungen sind sog. Opportunitätskostenrechnungen, bei denen zur korrekten Erfassung jeweils die Erträge der entgangenen Kreditalternativen berücksichtigt werden. Solche Daten waren im Rahmen dieser Untersuchung nicht angemessen zu erheben.

Quellen zur Beurteilung eines Kreditantrags überhaupt herangezogen werden, ob im Laufe der Beziehung tatsächlich die bankintern gesammelten Informationen einen hohen Stellenwert erhalten und in welcher Form diese Informationen verarbeitet und dokumentiert werden. Mit der Sammlung und Wertung von Informationen versuchen Kreditinstitute die Risiken eines Kreditantrags zu erfassen. Diese Risiken werden deshalb im folgenden kurz vorgestellt und es wird aufgezeigt, wie sie von den befragten Firmenkundenbetreuern behandelt werden.

Risikoarten der Kreditvergabe	
<p>Gesamtrisiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Größenordnungsrisiken • Branchenrisiken • Länderrisiken 	<p>Einzelrisiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bonitätsausfallrisiken • Sicherheitenausfallrisiken

Tabelle II-2: Risikoarten der Kreditvergabe

II.3.1. Behandlung von Gesamtrisiken

Gesamtrisiken beziehen sich auf Risikoarten, die weitgehend unabhängig vom Kreditnehmer und seinem Projekt selbst sind und sich auf übergreifende Aspekte beziehen. Dazu gehören Größenordnungs-, Branchen- und Länderrisiken. **Größenordnungsrisiken** sind solche, die sich aus der reinen Höhe der Kreditsumme ergeben. Das KWG berücksichtigt diese Risiken im Rahmen der sog. Großkreditrichtlinie. Diese Regelung soll verhindern, daß ein Kreditinstitut durch den Forderungsausfall eines oder weniger Kreditnehmer in Schwierigkeiten geraten kann. Da das Erfassen von Größenordnungsrisiken sehr detaillierte Angaben über Kreditsumme und Bilanzvolumen erfordert hätte, konnte das Ausmaß dieses Risikos im Rahmen dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden. Zudem wird die Größenordnung eines KMU das Eigenkapitalpotential einer großen Privatbanken nicht ausschöpfen und sowohl Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken können bei hohen Kreditsummen auf die übergeordneten Institute verweisen.

Branchenrisiken sind Risiken, denen jedes Unternehmen einer bestimmten Branche weitgehend unterliegt. Problematisch ist allerdings die Abgrenzung des für den Kreditnehmer relevanten Marktes. Gerade KMU, die als Zulieferer für andere größere Unternehmen fungieren (z.B. Zulieferer in der KFZ-Industrie) sind - auch wenn sie nicht der Kraftfahrzeugbranche direkt angehören (etwa als Hersteller von Kunststoffspritzteilen oder Elektronik-Bauteilen) - von der Nachfrage auf dem Kfz-Markt abhängig. Weiterhin gilt zu bedenken, daß nicht alle Unternehmen einer Branche gleichermaßen deren Entwicklungen und Schwankungen ausgesetzt sind.⁶

Unsere Stichprobe zeigt, daß etwa 64 % der befragten Firmenkundenbetreuer eine hausintern erstellte Branchenanalyse zur Prüfung des Kreditantrags herangezogen haben, wobei knapp 50 % der Befragten einen hohen bis sehr hohen Stellenwert bei der Kreditentscheidung angaben. Mehr als 1/3 der Befragten gab allerdings explizit an, auf dieses Kriterium verzichtet zu haben (vgl. Abbildung II-27).

Im Rahmen der Risikodiversifikation nennt die Bankliteratur auch die Möglichkeit der gezielten Streuung der Kreditrisiken über verschiedene Branchen (EILENBERGER 1996, S. 210f.). Immerhin 2/3 der befragten Firmenkundenbetreuer gaben an, bei der Kreditvergabe auf die Risikostreuung über verschiedene Branchen zu achten.

⁶ In jeder Branche sind gute und schlechte Risiken zu finden. Als Beispiel mag die konjunkturabhängige Baubranche dienen. Nicht alle dort tätigen Unternehmen sind konjunkturellen Schwankungen gleichermaßen ausgesetzt. So kann trotz stagnierender oder rückläufiger Nachfrage nach Maurer- und Elektroarbeiten die Nachfrage nach privaten Sanierungsleistungen bei Spezial-Handwerksbetrieben (z.B. Stukkateure, Parkettleger) ansteigen.

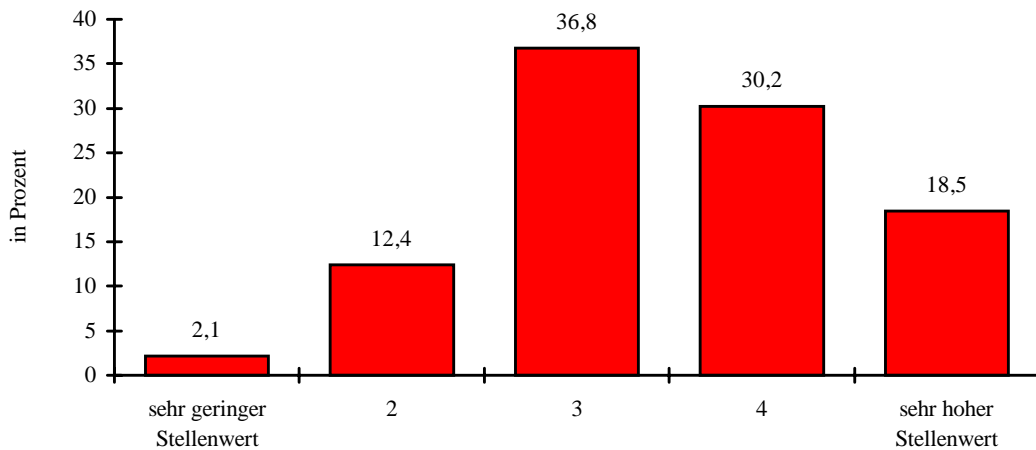


Abbildung II-27: "Welchen Stellenwert hatte die Branchenanalyse bei der Kreditentscheidung?"

Bei international tätigen Unternehmen sind zusätzlich **Länderrisiken** zu beachten. Solche Risiken können politischer Natur sein (Gefahr von plötzlichen Einfuhr- oder Ausfuhrstopps, die den Absatz- oder Zuliefermarkt des Kreditnehmers erheblich einschränken können; plötzliche Bonitätsverschlechterung oder Forderungsausfall von Aussenständen des Kreditnehmers im Ausland) oder wirtschaftlicher Art (z.B. Währungsrisiken). Auf der anderen Seite bietet die Zusammenarbeit mit international tätigen Unternehmen auch Chancen: die zusätzliche Präsenz im Ausland bietet dem Unternehmen größere Absatzmöglichkeiten, es wird weniger von der einheimischen Konjunktur abhängig sein und Management und Produkt werden internationalen fachlichen und technischen Anforderungen genügen. Im Rahmen unserer Auswertungen konnten die **Länderrisiken** nur unzureichend erfaßt werden, da dies eine Zuliefer- oder Abnehmer-Analyse der international tätigen Kreditnehmer erfordert hätte. Ersatzweise wurden die Kreditantragsteller unserer

Stichprobe nach ihrem Tätigkeitsbereich unterschieden.⁷ Die Auswertung des Samples ergab allerdings keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Wirkungskreis eines Antragstellers und seiner Einstufung in Bonitätsklassen.

II.3.2. Behandlung von Einzelrisiken

Zunächst wird betrachtet, wie die Banken **Bonitätsausfallrisiken** bewerten, d.h. wie überprüft wird, ob der Kreditnehmer in der Lage sein, wird Zins und Tilgung zu leisten. Die Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens findet sowohl anhand der Auswertung vergangenheitsbezogener Daten statt als auch mittels der Prognose über den zukünftigen Erfolg der Unternehmung.

Die Tabelle II-3 zeigt, in wieviel Prozent der Fälle welche Informationsquellen zur Entscheidungsfindung über den jeweiligen Kreditantrag jeweils herangezogen worden waren.

Wie erwartet, kommen Jahresabschluß- und Bilanzanalyse ein hoher Stellenwert zu. Beiden Informationsquellen billigen ca. 90 % der Kreditbetreuer einen hohen bis sehr hohen Stellenwert zu. Zum einen schreibt das KWG diese Auswertungen weitgehend vor, zum anderen zeigt die Erfahrung eine recht gute Prognosefähigkeit dieser Daten.⁸

Der hohe Stellenwert der Kundenakte, d.h. der Informationen über den Kreditkunden aus früheren Geschäftsbeziehungen zeigt sich sowohl daran, daß sie in 83 % aller Fälle zur Entscheidung herangezogen wurde als auch daran, daß

⁷ Es wurde unterschieden, ob der Antragsteller regional, national oder international tätig ist, ohne allerdings die spezifischen Risiken verschiedener Länder oder Regionen berücksichtigen zu können.

⁸ In einer empirischen Untersuchung von 526 Jahresabschlüssen insolventer und 5340 Jahresabschlüssen solventer Unternehmen konnte FEIDICKER (1992) zeigen, daß eine Analyse mittels eines multivariaten Diskriminanzverfahrens 86 % der später insolventen Unternehmen diese bereits 3 Jahre zuvor als gefährdet identifizierte.

ihr in über 90 % der Fälle zumindest mittlerer Stellenwert bei der Entscheidungsfindung beigemessen wurde.

Informationsquelle	Gesamt (in Prozent)
vergangenheitsbezogene Quellen:	
Selbstauskunft des Kreditnehmers	47,3
Betriebsbesichtigung	74,4
Kundenakte	83,5
Kontenanalyse	74,3
Jahresabschlußanalyse	92,5
Maschinelle Bilanzanalyse	79,2
interne Branchenanalyse	64,2
Auskunftei	25,1
Grundbuchamt	53,6
Fachlektüre	14,0
Pressemitteilungen	26,7
zukunftsbezogene Quellen:	
persönl. Gespräch	98,4
Finanzierungsplan	71,6

Tabelle II-3: Entscheidungsrelevante Informationsquellen

Interessant an diesem Aspekt ist die Form der Sammlung der Daten; obwohl über 60 % der befragten Kundenbetreuer auf eine elektronische zentral vernetzte Datenbank zurückgreifen können, sammeln über 87 % der Befragten weiterhin ihre Informationen dezentral auf Papier in Form einer Berichtsmappe. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild:

Form	Antworten (in Prozent)
Papier (Berichtsmappe)	87,8
EDV: In-House-Netz / Online	64,6
EDV: PC / dezentrale Erfassung	33,2

Tabelle II-4: "In welcher Form werden Daten über den Kunden gesammelt oder abgerufen?"

(Mehrfachantworten möglich)

Insgesamt dauerte eine Kreditbearbeitung durchschnittlich 14 Tage. Es läßt sich ein signifikanter Einfluß der Art der Datensammlung auf die Bearbeitungsdauer nachweisen.

Diese vergangenheitsorientierten Informationen werden meist durch zukunftsorientierte Daten, wie z.B. der Daten aus der Planung von Finanz- und Liquiditätsentwicklung, ergänzt. Solche Daten werden z.B. im Finanzierungsplan oder einer Break-Even-Analyse erfaßt. In unser Stichprobe lagen den Kreditanträgen zu 74 % Finanzierungspläne und zu 35 % Break-Even-Analysen vor. In diesem Zusammenhang spielt auch die Bewertung der technischen und kaufmännischen Kompetenz der Leitung des Kreditantragstellers eine wesentliche Rolle. Die Ergebnisse dieser Analyse für die Kreditnehmer unserer Stichprobe sind in Kap. I.2. aufgeführt.

Neben diesen Bonitätsrisiken sind **Sicherheitsausfallrisiken** zu beachten. In den Fällen, in denen die Bonität des Unternehmens nicht ausreicht, den Kredit in vollem Umfang zu gewähren oder die Kreditlaufzeit über einen gesicherten Prognosehorizont hinausgeht, werden Sicherheiten verlangt. Da aber die Sicherheiten in der Regel nicht losgelöst von der Bonität des Kreditnehmers betrachtet werden können, sind sie meist nur so "gut" wie das Unternehmen selbst.

Im nächsten Kapitel wird gezeigt, wie die befragten Kreditinstitute dieses verbleibende Kreditrisiko über Sicherheiten abdecken und welche Zinspolitik verwendet wird.

III. Risikoübernahme durch den Kreditgeber

III.1. Sicherheitsanforderungen

Der Kreditvertrag verpflichtet den Kreditnehmer zur Verzinsung und Rückzahlung der gewährten Kredite. Dabei sollten Banken - kaufmännischen Grundsätzen folgend - Kredite nur dann vergeben, wenn sie darauf vertrauen können, daß der Kreditnehmer bei Fälligkeit in der Lage sein wird, den Kredit zurückzuzahlen. Da die Rückzahlungsfähigkeit und auch Rückzahlungswilligkeit meist von zukünftigen nicht detailliert vorhersehbaren wirtschaftlichen Entwicklungen oder Änderungen in den persönlichen Verhältnissen des Kreditnehmers abhängen, reicht die alleinige Abschätzung als Basis der Kreditgewährung meist nicht aus. Zudem sind Banken nach den Grundsätzen der Sorgfalt im Rahmen von Kreditgeschäften zu einer angemessenen Sicherung ihrer Kredite verpflichtet; sie arbeiten zum größten Teil mit fremden Geldern, den Einlagen von Depositenkunden und müssen die Sicherheit dieser Einlagen gewährleisten. Im § 18 KWG konkretisiert der Gesetzgeber diese Forderung, indem er die laufende Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse der jeweiligen Kreditnehmer und die Prüfung der Kreditbesicherung verlangt (RÖSLER / WOITE 1990, S. 587f.).

III.1.1. Stellenwert von Sicherheiten

Zunächst wurde erfaßt, welche Arten von Sicherheiten für die Kreditinstitute grundsätzlich welchen Stellenwert bei der Absicherung des Kreditrisikos einnehmen. Dabei kommt den **beweglichen Sachen** kein sehr hoher Stellenwert zu. Sie bergen selbst ein "Bonitätsrisiko" und sind zudem in der Verwertung relativ teuer.

Verpflichtungserklärungen sind ebenfalls nur so wertvoll wie die Person, die für den Kredit bürgt oder die Garantie abgibt, aus diesem Grund ergibt sich ein uneinheitliches Bild der Bewertung, je nach Person des Haftenden.

Grund und Boden nehmen einen relativ hohen Stellenwert ein. Dies ist eine im Vergleich zu beweglichen Sachen relativ wertbeständige Sicherheit, erfordert aber in der Bewertung und eventuellen Verwertung hohe Aufwendungen.

Die **Person des Kreditnehmers** selbst weist ebenfalls einen hohen Stellenwert auf. Wie im Rahmen der Informationssuche durch Banken in Kapitel II. erläutert, beziehen sich die meisten Informationsquellen auf die Vergangenheit. Die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung eines kreditantragstellenden KMU hängt in großem Maße von der Kompetenz und Seriosität des kreditnehmenden Unternehmers ab. Nicht zuletzt deshalb werden in diesem Zusammenhang zunehmend standardisierte Bewertungsverfahren entwickelt und angewendet (VORSTEHER, H.-J., 1998)

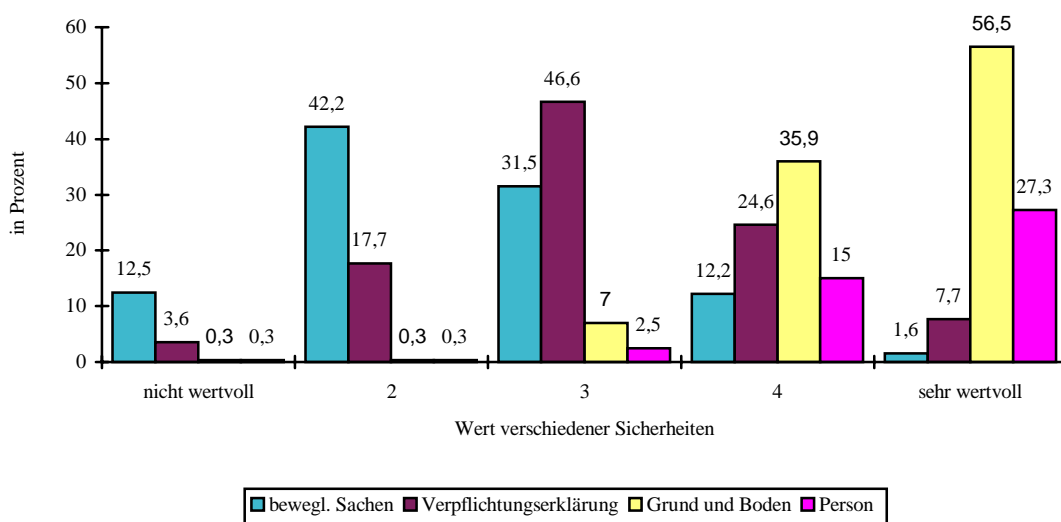


Abbildung III-1: Wertigkeit verschiedener Arten von Sicherheiten

III.1.2. Gestellte Sicherheiten der Stichprobe im Überblick

Im Durchschnitt der gesamten Stichprobe mußten die Kreditsummen zu etwa 55 % besichert werden. Da Sicherheiten den Ausfall der Tilgungsfähigkeit abdecken sollen, müßten sie umso höher sein, je höher die Gefahr ist, daß Zins und Tilgung nicht mehr geleistet werden können. Da unsere Untersuchung zeigt, daß die Besicherung umso höher war, je besser die Bonitätsklasse ist, kann man wohl

darauf schließen, daß die Stellung von Sicherheiten in die Ermittlung der Bonitätsklasse mit einfließt.

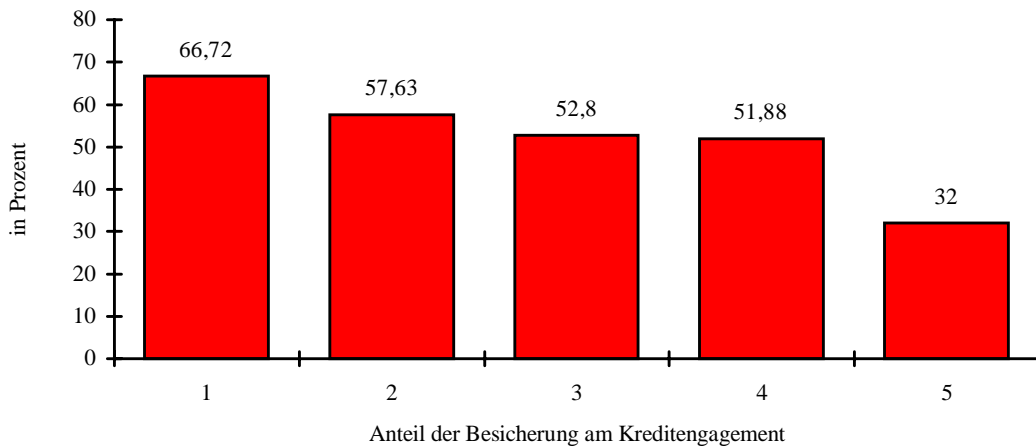


Abbildung III-2: Anteil der Besicherung der Kreditsumme, getrennt nach Bonitätsklassen

Die folgende Abbildung zeigt, auf welche Arten von Sicherheiten dabei wie häufig zurückgegriffen wurde.

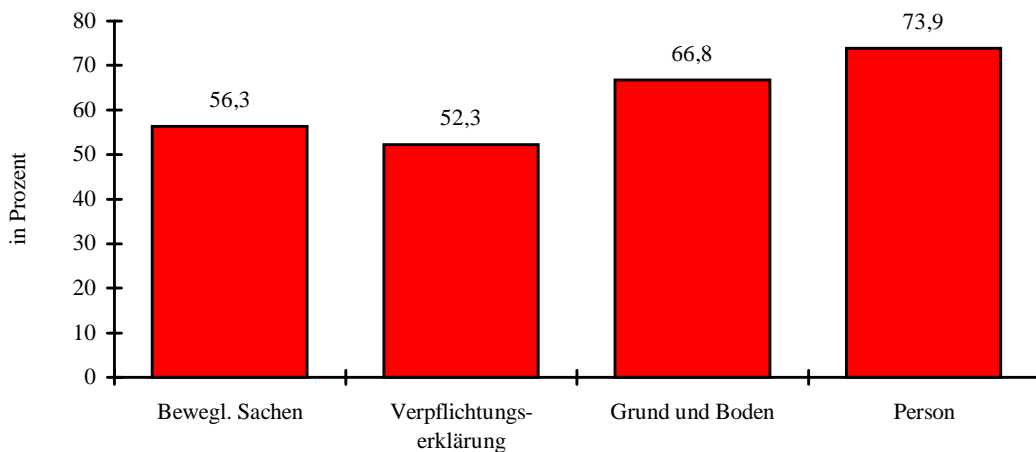


Abbildung III-3: Sicherheiten nach der Häufigkeit ihres Vorliegens

Eingangs wurde erwähnt, daß der Nachteil von KMU gegenüber größeren Unternehmen die geringere Substanz ist, d.h. die Kreditsumme ist relativ hoch verglichen mit dem Unternehmenswert. Das Ausfallrisiko des Kredits ist daher höher als bei größeren Unternehmen. Unsere Stichprobe zeigt erwartungsgemäß, daß der Anteil der Besicherung umso höher ist, je kleiner das Unternehmen ist.

Umsatzgrößenklasse	Durchschn. Anteil der Besicherung am Kreditengagement
bis 1 Mio DM	72 %
1 bis unter 2 Mio DM	67 %
2 bis unter 5 Mio DM	62 %
5 bis unter 10 Mio DM	52 %
10 bis unter 50 Mio DM	49 %
50 bis unter 100 Mio DM	43 %
über 100 Mio DM	17 %

Tabelle III-1: Durchschnittlicher Anteil der Besicherung am Kreditengagement

Ebenso honorierten die Kreditinstitute kaufmännische Kompetenz mit geringeren Sicherheitsanforderungen, wobei die Antragsteller, deren Unternehmensleitung als unterdurchschnittlich kaufmännisch kompetent eingestuft wurden, die Kredite zu ca. 63 % absichern mußten, während Unternehmen deren Leitung für überdurchschnittliche kompetent eingestuft wurde nur 52 % der Summe zu besichern hatten. Im Vergleich dazu zeigte die Einschätzung der technischen Kompetenz keine Auswirkungen auf die gestellten Sicherheiten.

Weiterhin zeigen weder die Informationsbereitschaft der Kreditnehmer, die Länge der Kreditbeziehung, noch die Erfahrungen der Kundenbetreuer aus der Vergangenheit einen Einfluß auf die geforderten Sicherheiten. Auch die Gefahr eines Bankwechsels durch den Kunden veranlaßt die befragten Institute nicht zu einer Reduzierung der Anforderungen an Sicherheitenstellung.

Hinsichtlich des Verwendungszwecks der Kreditsumme ergaben sich Unterschiede in der Höhe der Absicherung. Während sowohl Erweiterungs-, Ersatz- und Neuinvestitionen im Durchschnitt mit 61 % der Kreditsumme zu

besichern waren, wurden bei Umschuldungen ca. 56 % , bei Gewährung von Kreditlinien nur 45 % abgesichert. Am geringsten abgesichert waren mit etwa 28 % die Sicherheiten für die Kredite, die ohne Angabe eines Verwendungszwecks gewährt worden waren.

III.2. Zinsstellung

Das jeweilige Risiko einer Kreditantrags ergab sich aus der Bewertung der Gesamt- und Einzelrisiken im Rahmen der Kreditwürdigkeitsanalyse und ermöglichte die Einstufung der Anträge in Risikoklassen, genauer in Bonitätsklassen. Im folgenden war von Interesse, ob die Kreditinstitute tatsächlich, wie teilweise in der vornehmlich angelsächsischen theoretischen Literatur postuliert, den verlangten Zins als eine Art "Risikoprämie" betrachten. Demnach müßte der Zins umso höher sein, je höher das durch die Bonitätsklasse ausgedrückte Risiko ist. Da allerdings ein hoher Zins die Schuldentilgungsfähigkeit eines ohnehin "angeschlagenen" Kreditnehmers noch mehr gefährdet, ist die konsequente Umsetzung einer solchen Abgeltungspolitik fragwürdig. Fast 85 % der Befragten unseres Samples gaben an, daß zwischen den Bonitätsklassen Zinsunterschiede bestehen. Die durchschnittliche Marge zum Refinanzierungssatz wurde mit 1,639 Prozentpunkten angegeben, der Median lag bei 1,1 Prozentpunkten. Die Aussagen über die Einflüsse der untersuchten Variablen auf den Zins muß müssen eventuell relativiert werden, denn der Untersuchungszeitraum war durch eine Niedrigzinsphase gekennzeichnet, die wahrscheinlich die Margen insgesamt gedrückt hat. Deshalb könnte der strategische Spielraum für die Kreditinstitute bei der Zinsstellung sehr gering gewesen sein.

Die Abbildung III-4 zeigt, daß Kreditnehmer mit schlechteren Risiken tatsächlich im Durchschnitt höhere Zinsen in Rechnung gestellt bekommen.

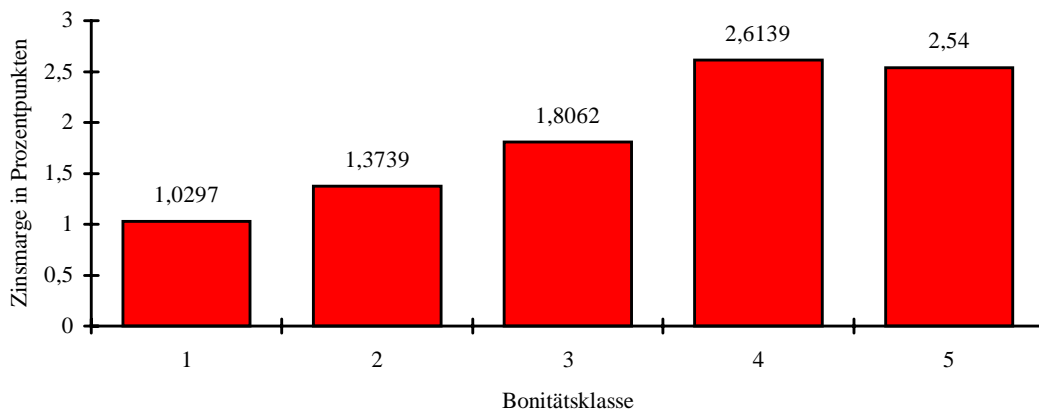


Abbildung III-4: Zinsmargen nach Bonitätsklassen

Wenn die Zinshöhe zu einem gewissen Teil das Risiko eines Kredites berücksichtigt, müßte ein geringeres Ausfallrisiko einen niedrigeren Zins zur Folge haben. Wie eingangs dargestellt, können größere Unternehmen beim Scheitern eines Projektes meist auf eine größere Substanz zurückgreifen, um dennoch die Tilgung eines Kredites leisten zu können.

Dieses geringere Ausfallrisiko eines Einzelkredites sollte sich auch in der Zinsstellung niederschlagen. Hier zeigten die Auswertung allerdings kein so eindeutiges Bild, denn in der Klasse der Unternehmen mit einem Umsatz unter 1 Mio DM lagen die Zinsen ähnlich niedrig wie bei den Unternehmen über 100 Mio DM Umsatz (vgl. Abbildung III-5). Dieses Ergebnis könnte aber auf die unterschiedliche Höhen der Kreditsumme zurückzuführen sein. Geringere Kreditsummen eines kleinen Unternehmens können zwar eine höhere Ausfallwahrscheinlichkeit aufweisen, stellen aber für die Bank selbst kein so hohes Risiko dar wie der Ausfall eines Großkredites, der vor allem an große Unternehmen vergeben wird.

Weiterhin ließ sich ein Hinweis darauf finden, daß die Zinsstellung von der Gefahr abhängt, daß der Kunde die Bank wechseln könnte. Bei den Kunden mit hoher Gefahr des Bankwechsels waren die Zinsen unter dem Durchschnittszins

der Stichprobe (vgl. Abbildung III-6). Allerdings könnte dies auch daran liegen, daß die Wechselgefahr bei bonitätsmäßig einwandfreien Kunden höher ist und die geringere Zinsstellung auf seine gute Tilgungsfähigkeit zurückzuführen ist.

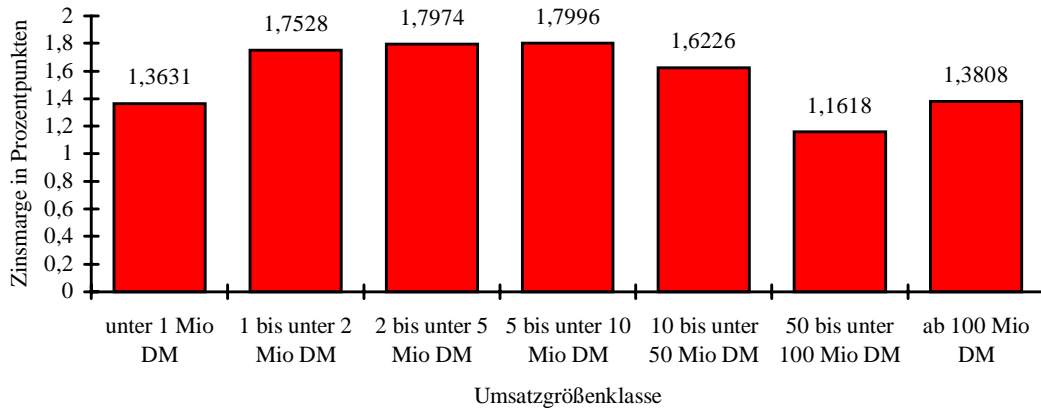


Abbildung III-5: Zinsmargen in Abhängigkeit der Unternehmensgröße des Kreditkunden

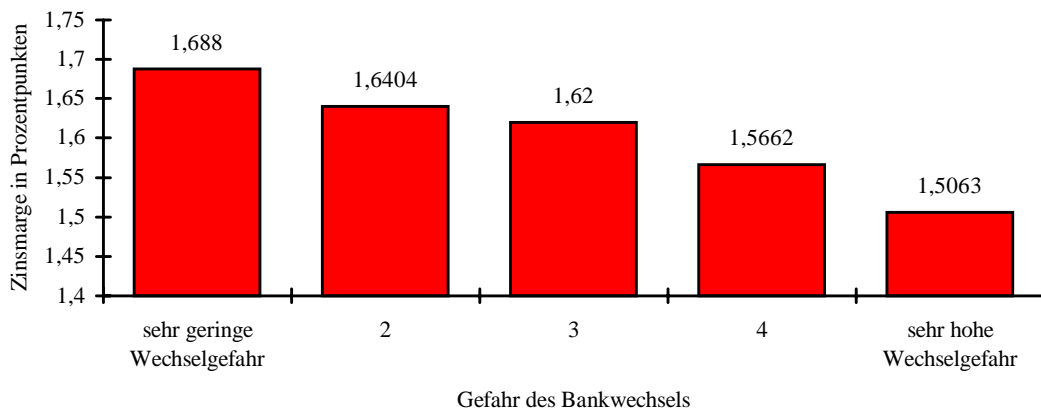


Abbildung III-6: Zinsmargen in Abhängigkeit der Gefahr eines Bankwechsels durch den Kunden

Die Ursache ist im Wettbewerb der Kreditinstitute um solche Kunden zu vermuten. Die geringen Unterschiede zwischen den Zinsmargen lassen darauf

schließen, daß dieser Wettbewerb zwar geführt wird, aber innerhalb der Grenzen, die eine solide Bankpolitik gebietet.

III.3. Risikostreuung und Cross-Selling

III.3.1. Cross-Selling als Wettbewerbsinstrument

Die z.T. sehr geringen Zinsmargen sind dadurch zu erklären, daß in die Zinsbildung nicht nur die Risikoprämie einfließt, sondern auch der wachsende Wettbewerb auf dem Kreditmarkt um kleine und mittelständische Unternehmen und die Verhandlungsmacht der Kunden. Die Kreditinstitute stehen vor dem Problem, wie sie diesem "Preiswettbewerb" begegnen können. Würden sie versuchen, um Kunden zu werben, indem sie die Bonitätsanforderungen absenken, setzten sie sich mittel- und längerfristig der Gefahr einer Verschlechterung ihrer eigenen Risikosituation aus; es müssen andere Wege beschritten werden. Die Kunden selbst weisen hierbei die Richtung. Im Zuge der fortschreitenden Liberalisierung und Öffnung der Märkte sehen sich auch KMU dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Neue Technologien erfordern zusätzlich erhöhten Kapitalbedarf. Zudem erwarten mittelständische Unternehmer heute von ihrer Bank keine isolierten Produkte mehr, sondern umfassende Problemlösungen. Dabei legen sie meist Wert auf einen in allen Belangen kompetenten Ansprechpartner in der begleitenden Bank (JUNCKER 1991, S. 79). Die Nachfrage erstreckt sich über die breite Produktpalette für das Firmenkundengeschäft bis hin zur Betreuung der privaten Finanzgeschäfte des Unternehmers. Für das Kreditinstitut bedeutet dies, eventuell bestehende produktorientierte Organisationsstrukturen in Frage zu stellen und ihre Kundenorientierung auch organisatorisch zu manifestieren.

Die Entwicklung und Umsetzung eines Firmenkundenbetreuungskonzeptes über alle Produktparten kann als Instrument des Qualitäts- und Service-Wettbewerbs dabei helfen, dem Preiswettbewerb auszuweichen. Ziel einer solch umfassenden

Firmenkundenbetreuung ist die Festigung der Kundenbindung und der Ausbau des Geschäftsvolumens im Rahmen eines gezielten Cross-Sellings.⁹

Die folgende Übersicht zeigt die Breite eines solchen Firmenkundenkonzepts, wobei die Produkte sowohl an die Unternehmung als auch an den Unternehmer als Privatperson vermarktet werden. Hierbei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, denn im Zuge der stärkeren Konkurrenz durch Non- und Near-Banks sind die Ansprüche an ein Kreditinstitut natürlich auch einem Wandel unterworfen.

Commercial Banking	<ul style="list-style-type: none"> • Kreditgeschäfte • Einlagengeschäfte • Zahlungsverkehr
Investmentbanking im engeren Sinne	<ul style="list-style-type: none"> • Effekten • Emissionen • etc.
im weiteren Sinne	<ul style="list-style-type: none"> • Mergers & Acquisitions • Finanzinnovationen • Devisen • Immobilienvermittlung • etc.
Versicherungen	<ul style="list-style-type: none"> • Lebensversicherungen • Sachversicherungen • Bausparen • Altersvorsorge • etc.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: SCHMOLL, A. (1996), Firmenkunden aktiv und erfolgreich betreuen, Gabler Verlag Wiesbaden, S. 19.

Abbildung III-7: Angebotspalette im Firmenkundengeschäft

⁹ Auch die Kreditwirtschaft sieht im Anfinanzgeschäft einen strategischen Wettbewerbsfaktor (MÜLLER 1997, S. 26)

Da es im Rahmen dieser Studie nicht möglich ist, alle Aspekte, die mit einer solchen Thematik verbunden sind, auch nur annähernd erschöpfend zu behandeln, werden hier nur Teilaspekte von Cross-Selling-Aktivitäten untersucht. Zum einen war von Interesse, welchen Stellenwert Cross-Selling bei den befragten Kreditinstituten einnimmt und ob sich Zusammenhänge mit den Konditionen der Kreditvergabe finden lassen.

Der zweite Aspekt steht mit der Umsetzung dieses umfassenden Kundenbetreuungskonzeptes mit Hilfe von Cross-Selling-Aktivitäten durch den Firmenkundenbetreuer in Zusammenhang. Die kompetente Analyse des finanziellen Bedarfs der jeweiligen Firmenkunden und der Vertrieb entsprechender Produkte erfordert eine hohe fachliche Qualifikation der Betreuer. Daneben verlangt eine solche Erweiterung des klassischen Kreditgeschäfts um betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung ein höheres Maß an Entscheidungsspielräumen beim Firmenkundenbetreuer. Das wiederum stellt das Kreditinstitut vor die Aufgabe, ein geeignetes Instrumentarium zur Personalführung zu implementieren, das dem Mitarbeiter auf der einen Seite die notwendigen Handlungsfreiräume einräumt, auf der anderen Seite aber ausreichende Steuer- und Kontrollmöglichkeiten der erbrachten Leistung bietet. Ein Instrument ist die erfolgsorientierte Vergütung von Firmenkundenbetreuern, denn sie verknüpft persönliche Ziele von Mitarbeitern (Einkommen, Aufstiegsmöglichkeiten) mit den Unternehmenszielen der Bank (Intensivierung der Marktbearbeitung).

III.3.2. Cross-Selling-Aktivitäten der Kreditinstitute der Stichprobe

Von den befragten Kreditinstituten gaben 81 % an, bei der Kreditvergabe auch Cross-Selling-Aspekte beachtet zu haben. Das deutet darauf hin, daß die oben beschriebene Entwicklung in der Kreditwirtschaft festen Fuß gefaßt hat. Persönliche Gespräche mit ausgewählten Instituten der Gruppen der großen Privatbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben ergeben, daß sich die Kreditinstitute zunehmend als Allfinanz-Anbieter betrachten. Es ist auch eine

Tendenz zur kundenorientierten Ertragsermittlung beobachtbar, sowie zu einer organisatorischen Gestaltung, bei der der Kundenbetreuer die zentrale Stellung einnimmt.

Es wurde untersucht, ob sich Cross-Selling-Aktivitäten auf die Geschäftsbeziehung und Kreditkonditionen auswirken. Dabei zeigte sich, daß Cross-Selling-Aktivitäten auch von den Banken durchgeführt wurden, die sich nicht als Hausbank des betreffenden Kreditantragstellers bezeichnet haben. Ebenso zeigte sich kein Einfluß des Alters der Kreditbeziehung. Obwohl Cross-Selling-Aktivitäten offenbar keinen Einfluß auf die Belastbarkeit der Beziehung zeigen, bietet der Kontakt über die reine Kreditvergabe hinaus die Möglichkeit, mehr gegenseitiges Verständnis aufzubauen. Unter den Befragten, die eine gemeinsame Orientierung mit dem Kunden angeben, betreiben auch mehr Cross-Selling.

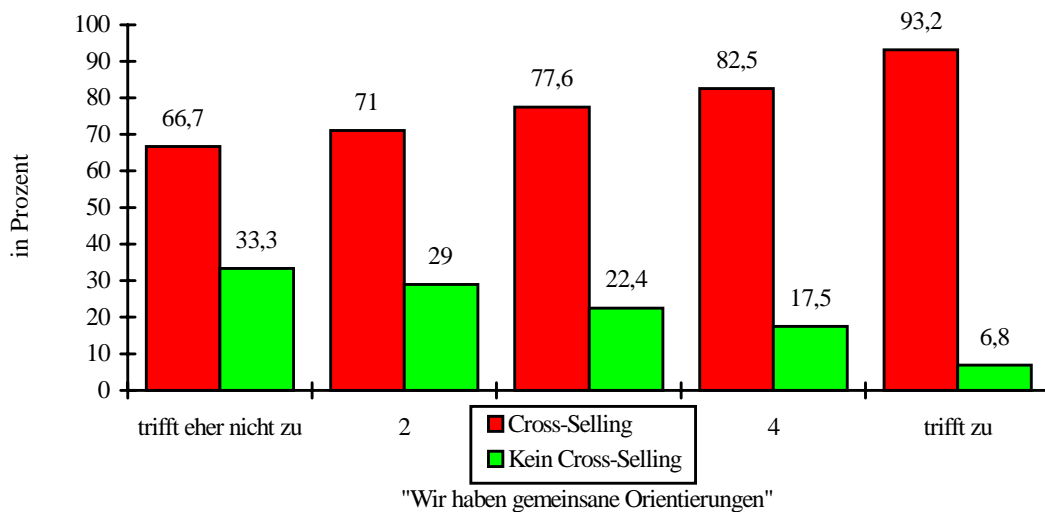


Abbildung III-8: Zusammenhang zwischen Cross-Selling-Aktivitäten und gemeinsamen Orientierungen

Es zeigte sich, daß Kunden, bei denen Cross-Selling-Aktivitäten angegeben wurden durchschnittlich Zinsen in Höhe von 1,564 Prozentpunkte über dem

Refinanzierungssatz zahlen und diejenigen ohne Cross-Selling-Aktivitäten 1,987 Prozentpunkte.

Ein Einfluß von Cross-Selling-Aktivitäten auf die Tilgungsflexibilität konnte nicht gefunden werden.

Insgesamt zeigt sich, daß Cross-Selling zwar die Konditionengebung wenig beeinflußt aber durchaus zu besserem gegenseitigen Verständnis führen kann.

IV. Firmenkundenbetreuer und Anreizstruktur

IV.1. Ziele und Wirkungen von anreizorientierten Vergütungssystemen

Im vorhergehenden Abschnitt wurde gezeigt, daß die Kreditvergabe an kleine und mittelständische Unternehmen einem Wandel unterzogen wird. Neben das klassische Kreditgeschäft tritt der Vertrieb zahlreicher Finanzprodukte durch den Firmenkundenbetreuer. Aus der engen Geschäftsbeziehung heraus kann beiderseitig Vertrauen aufgebaut werden. Der Firmenkundenbetreuer lernt den Kunden und seine Bedürfnisse besser kennen, stellt meist eine persönliche Beziehung zu ihm her und richtet sein Leistungsangebot auf die Kundenwünsche aus. Für den Kunden verringern sich durch diese Bündelung von Aufträgen die Informationsbeschaffungs-, Beratungs- und Verhandlungsaktivitäten. Das Kreditinstitut seinerseits kann aus dem Cross-Selling zusätzliche Ergebnispotentiale erschließen, was sich vor allem dann als relevant erweist, wenn die Aufwendungen für die Risikovorsorge aus den Krediten sehr hoch und die Zinsmargen aus dem Kreditgeschäft sehr dünn ausfallen. Kunden- und Ertragsorientierung weisen somit den gleichen Weg zu einer kundenorientierten Produktpreiskalkulation der Transaktionen und Ausrichtung der Vergütungsstruktur des Firmenkundenbetreuers an den Ergebnissen aus diesen Transaktionen.

Firmenkundenbetreuer müssen auf vielfältige Kundenwünsche flexibel und kompetent reagieren können. Das verlangt umfangreiche Dispositions- und Entscheidungsspielräume, ausgedrückt durch Kredit- und Konditionenkompetenzen.¹⁰ Diese Freiräume des Firmenkundenbetreuers spiegeln sich in einem hohen Maß an Entscheidungsdelegation bei der Führung

¹⁰ Vgl. dazu auch ROMETSCH 1998, S. 270f. Auch unsere Studie zeigt, daß die meisten Firmenkundenbetreuer über umfassende betriebswirtschaftliche und bankspezifische Kenntnisse (wirtschaftsnahes Hochschulstudium oder intensive bankspezifische Ausbildung) verfügen.

dieser Mitarbeiter wider. Die Ausgestaltung des Vergütungssystems kann hier eine Kongruenz der Ziele und Motivationen des Mitarbeiters und denen seiner Bank schaffen.

Ertragsorientierung im Firmenkundengeschäft würde bedeuten, daß die Aktivitäten und Verhaltensweisen des Betreuers durch den jeweiligen Vorgesetzten zu steuern und zu beurteilen wären. Dispositionsfreiheit und Kontrolle durch den Vorgesetzten bilden dabei einen Zielkonflikt. Eine Lösung stellen ergebnisbezogene Zielvereinbarungen und Vergütungen dar, anhand derer der Führungsaufwand verringert und Verhaltenssteuerung des Betreuers in Richtung der Bankziele gleichzeitig verfolgt werden können. Diese indirekte Art der Führung strebt eine weitgehende Selbstkontrolle der Betreuer an. Voraussetzung ist, daß sie die Auswirkungen ihres Leistungsverhaltens auf die jeweiligen bankbetrieblichen Zielgrößen kennen und sich die Erreichung dieser Ziele für die Betreuer lohnt (z.B. durch Entlohnung nach dem Grad der Zielerreichung). Die zentrale Steuerung und Kontrolle kann sich dann auf die Vereinbarung von Zielen und die Ergebniskontrolle beschränken.¹¹

¹¹ Vgl. zum Zusammenhang zwischen Ertrags- und Kundenorientierung sowie zu den Vorzügen von Anreizsystemen im Firmenkundengeschäft RINKER 1997, S.94-98.

Anreizsysteme	
Ziele	Funktionen
Verhaltenssteuerung	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Entscheidungsdelegation • Unterstützung effizienter Führung • Verhaltensausrichtung auf Unternehmensziele
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Leistungsbereitschaft • Orientierung an den Beweggründen menschlichen Handelns
Risikotransfer	<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung schwankender Erfolge zwischen Unternehmen und Mitarbeitern • Kostenflexibilisierung

Quelle: Rinker 1997, S. 8.

Abbildung IV-1: Ziele und Funktionen von Anreizsystemen

Anreizsysteme als Führungsinstrument sollen das Verhalten der Firmenkundenbetreuer in Richtung der bankbetriebswirtschaftlichen Ziele lenken. Sie stellen eine indirekte Art der Führung dar, in der implizite Normen als Ziele formuliert sind, der Weg dorthin den Mitarbeitern aber weitgehend offengelassen wird.¹² Sie ermöglichen damit schnelle und flexible Reaktionen auf marktliche Erfordernisse, weil sie den Mitarbeitern weitgehende Entscheidungskompetenzen bei der Arbeitsdurchführung einräumen. Die eingeräumten Freiheitsgrade bedeuten aber auch einen Verlust an Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten für die Bankunternehmung. Deshalb müssen die in Anreizsystemen enthaltenen Verhaltensnormen für die Übereinstimmung des Verhaltens des Mitarbeiters mit den Zielen des Gesamtunternehmens sorgen. Dazu dient das Setzen von positiven Anreizen (Belohnung) bei ziieldienlichem Verhalten (vgl. Abbildung IV-2) und negativen Anreizen (Sanktionen, Bestrafung) bei Fehlverhalten.

Ein weiterer Aspekt von Anreizsystemen ist die Verlagerung eines Teiles des unternehmerischen Risikos der Bank auf den Firmenkundenbetreuer. Konkret

¹² LAUX, 1990, S. 2f.

bedeutet dies eine Verstetigung des Ergebnisses aus dem Firmenkundengeschäft durch eine Kostenflexibilisierung im Personalbereich. Die Personalkosten werden mit den erwirtschafteten Ergebnissen synchronisiert.

Anreize		
Materielle Anreize		Immaterielle Anreize
Finanzielle Anreize	Nicht-Finanzielle Anreize	
<ul style="list-style-type: none"> • Festgehalt • Variables Gehalt (Prämie, Bonus, Gratifikation) • Beteiligung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstwagen • Altersversorgung • Dienstreisen • Verbilligter Bezug der Firmenprodukte • Spesenkonto • Arbeitsplatzsicherheit • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsinhalte • Verantwortung • Leistungserfolg • Karriere • etc.

Abbildung IV-2: Überblick über verschiedene Anreizarten

Unabhängig von den konkreten Zielsetzungen müssen Anreizsysteme bestimmte motivationale Kriterien erfüllen, um die Mitarbeiter den Unternehmenszielen entsprechend zu führen. Sollen Anreizsysteme die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen, müssen sie sich an den Beweggründen der Mitarbeiter zur Leistungsbereitschaft orientieren. Das erfordert sorgsame Zielfindung und Ausgestaltung der positiven und negativen Anreize. Als wesentliche Faktoren können die folgend aufgeführten genannt werden:¹³

- Anreizsysteme müssen transparent und vorhersehbar sein, d.h. dem Mitarbeiter müssen die Konsequenzen seiner Leistungsanstrengung bekannt sein.

¹³ Diese Faktoren wurden in einer Untersuchung zu Anreizsystemen in Kreditinstituten unter Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Theorien herausgearbeitet (RINKER 1997, S. 24 f.).

- Die Ziele sollen anspruchsvoll aber realistisch sein sowie für den Anreizempfänger verständlich und akzeptabel. Aus diesem Grund sollten sie im Rahmen von Mitarbeitergesprächen in Zusammenarbeit von Mitarbeiter und Vorgesetztem erarbeitet werden.
- Auf dem Weg zur Zielerreichung braucht der Mitarbeiter ein gewisses Maß an Handlungsfreiheit und Eigenverantwortung.
- Regelmäßiges Feed-Back über die erbrachten Leistungen ist nötig, um dem Mitarbeiter selbst eine subjektive Erfolgseinschätzung zu bieten und ihm die Anerkennung von guten Leistungen durch Dritte zu gewähren.
- Die Bezugsgrößen der Erfolgsmessung müssen durch eigenes Verhalten beeinflussbar sein.
- Der Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung muß hinreichend eng sein und im Vergleich mit anderen Personen als gerecht empfunden werden.
- Da sich Bedürfnisstrukturen, auch hinsichtlich einer als erstrebenswert empfundenen Belohnung, ändern oder von Person zu Person verschieden sein können, sollte das Anreizsystem flexible Belohnungskomponenten aufweisen, die sich daran anpassen können.

IV.2. Ergebnisse der Auswertung der Stichprobe

Da diese Untersuchung die Kreditvergabepaxis zum Gegenstand hatte, wurde der Schwerpunkt der Erfassung einer leistungsorientierten Vergütung auch nur auf die Erfolgsanteile gelegt, die sich aus dem Kreditgeschäft ergeben. Insofern ergibt sich kein repräsentatives Bild über das gesamte Spektrum an leistungsorientierter Bezahlung. Gefragt wurde nach der Art der Erfolgsermittlung aus dem Kreditgeschäft, um zu testen, inwieweit der Firmenkundenbetreuer seinen Ergebnisbeitrag tatsächlich in der

Ergebnismessung wiederfindet. Weiterhin wurden die positiven und negativen Konsequenzen aus diesen Ergebnissen erfaßt, d.h. inwieweit sich für den Firmenkundenbetreuer aus seinen Anstrengungen abschätzbare Folgen ergeben.

Von Interesse war weiterhin, welche Einstellung die Firmenkundenbetreuer zur erfolgsorientierten Vergütung haben, d.h. welche Vor- oder Nachteile sie wahrnehmen.

IV.2.1. Art der Erfolgsermittlung

Ziel dieser Untersuchung war es zu zeigen, auf welche Weise der Erfolg aus dem Kreditgeschäft bei den befragten Kreditinstituten ermittelt wurde und wie hoch der Anteil der Befragten ist, die bereits leistungsabhängige Vergütungsbestandteile erhalten. Ebenfalls gefragt wurde nach der Art der positiven und negativen Anreize und der Höhe des variablen Gehaltsanteils. Insbesondere sollte die Einstellung der Befragten zur erfolgsorientierten Entlohnung erfaßt und gewertet werden.

Folgende Übersicht zeigt auf, welche Bemessungsgrundlage die befragten Kreditinstituten der Ermittlung von Erfolgen oder Wertberichtigungsvolumina aus dem Kreditgeschäft zugrunde legen. Dabei ist davon auszugehen, daß die motivationale Wirkung der Ergebnisermittlung und -zuordnung umso stärker ist, je mehr der Betreffende seinen eigenen Beitrag darin wiederfinden kann. Immerhin ca. 35 % der Befragten können ihr persönliches Ergebnis oder das ihres Teams in der Art der Ergebnisermittlung direkt ablesen. Die personen- oder teambezogene Erfolgs- bzw. Wertberichtigungsermittlung erlaubt es den einzelnen, ihre Leistungsbeiträge im Ergebnis repräsentiert zu finden. Bei etwa 27 % der Befragten werden offenbar mehrstufige Ergebnisse ermittelt; aber auch innerhalb dieser Gruppe erhalten weitere 22 % direkt Rückmeldung über ihren eigenen Beitrag. Allerdings wird die Vergütung zusätzlich von den Leistungen übergeordneter, vom Firmenkundenbetreuer nicht mehr beeinflubarer Stellen, bestimmt.

Art der Ermittlung	von "Erfolg" in %	von "Wertberichtigung" in %
Personenbezogen	18	13
Teambezogen	17	13
Abteilungsbezogen	17	16
Filialbezogen	17	26
Personen- u. Teambezogen	6	5
Personen- u. Abteilungs- oder Filialbezogen	11	10
Personen- u. Team- u. Abteilungsbezogen	5	6
Abteilungs- u. Filialbezogen	5	5
Sonstige	4	6

Tabelle IV-1: Überblick über die Art der Ermittlung von Erfolg und Wertberichtigungsvolumina aus dem Kreditgeschäft

IV.2.2. Art der Leistungsanreize und Erfassung des Anteils erfolgsorientierter Vergütung

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, welche Leistungsanreize die Kreditinstitute unserer Stichprobe setzen und wie der Erfolg bzw. die Wertberichtigungsvolumina ermittelt und zugeordnet werden.

Die Umfrage ergab, daß insgesamt 64 % der befragten Firmenkundenbetreuer bereits erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile erhalten (vgl. Abbildung IV-3).

Die folgenden Tabellen bieten einen Überblick über die Ausgestaltung dieser variablen Vergütung, d.h. mit welchen Instrumenten Erfolge, bzw. Mißerfolge belohnt, bzw. bestraft werden.

Daß auch immaterielle Anreize von den Beteiligten für wichtig erachtet werden, zeigt sich daran, daß immerhin 4 % der Befragten "Lob und Motivation" durch den Vorgesetzten als Anreizinstrument nannten.

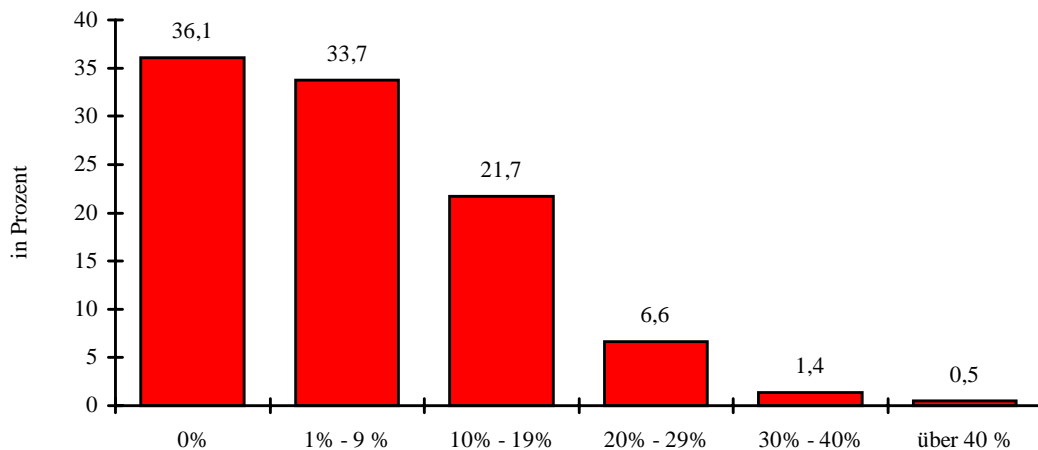


Abbildung IV-3: "Welcher Prozentsatz Ihres Einkommens ist erfolgsabhängig?"

einmalige Sonderzahlung / Gratifikation	54 %
Verbesserung der Aufstiegschancen	67 %
Kompetenzausweitung	36 %
vertraglich festgelegte Erfolgsbeteiligung	19 %

Tabelle IV-2: Belohnungsinstrumente für überdurchschnittliche Erfolge der Firmenkundenbetreuer (Mehrfachantworten möglich)

Keinerlei Konsequenzen	20 %
Konsequenzen in Form von	80 %
• Einmaliger Einkommenseinbuße	20 %
• Dauerhafter Einkommenseinbuße	10 %
• Verlust/Einschränkung der Kompetenz	62 %
• Verschlechterung der Karrierechancen	64 %

Tabelle IV-3: Konsequenzen aus dem Überschreiten bestimmter Wertberichtigungsvolumina

IV.2.3. Soziodemographische Merkmale der Firmenkundenbetreuer

Die folgenden Abbildungen zeigen, wie lange die Befragten ihre jetzige Position innehaben, sowie deren Qualifikation.

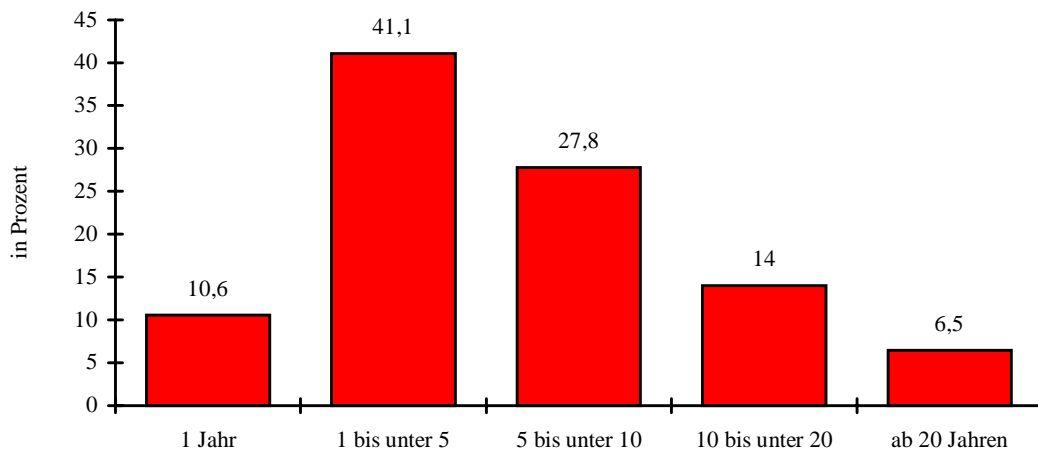


Abbildung IV-4: "Wie lange sind Sie schon in der jetzigen Position ?"

Die Auswertung ergab, daß der Median bei 4 Jahren lag. Da immerhin 6,5% aller Befragten schon länger als 20 Jahre in ihrer jetzigen Position sind, lag der Mittelwert bei etwa 6 Jahren. Der Median für die Neuen Länder liegt zwischen 2-3 Jahren, der Median in den Alten Ländern liegt zwischen 4 und 5 Jahren.

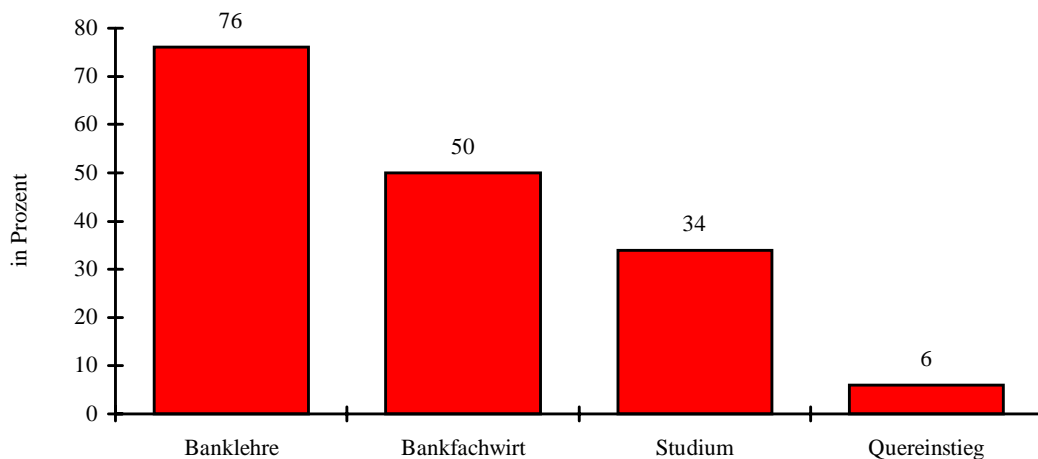


Abbildung IV-5: Qualifikation der Befragten
(Mehrfachantworten waren möglich)

Die Abbildung IV-5 spiegelt den hohen Qualifikationsstand der Firmenkundenbetreuer wider. Das Gros der Firmenkundenbetreuer hat sowohl

eine praktische (Banklehre: 76 %) als auch eine fachbezogene theoretische Ausbildung (Studium an Bankakademie oder Universität: 84 %) erfahren. Der Anteil der "Fachfremden" ist mit 6 % Quereinsteigern sehr gering.

Weiterhin wurde untersucht, wie häufig die Befragten an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Dabei zeigte sich, daß auch hier weitere Zusatzqualifikationen erworben werden. Nahezu alle Befragten gaben an, an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, davon 17 % weniger als einmal im Jahr und 84 % an mehr als einer Veranstaltung pro Jahr. Daraus läßt sich schließen, daß die Kreditinstitute und ihre Mitarbeiter auf die Veränderungen ihres Marktes reagieren und versuchen, sich die erforderlichen Qualifikationen und Kenntnisse kontinuierlich anzueignen.

IV.3. Erfolgsermittlung und erfolgsabhängige Entlohnung

Gegenüberstellung von Ist-Zustand und Wunsch-Zustand der erfolgsabhängigen Entlohnung

Im folgenden wird die Einstellung der befragten Firmenkundenbetreuer zu einer leistungsorientierten Entlohnung dargestellt.

Zunächst wurde untersucht, inwieweit die Befragten selbst der Meinung sind, eine erfolgsorientierte Vergütung würde ihren Erfolgsbeitrag angemessen widerspiegeln. Dabei ergab sich, daß ca. 60 % der Befragten die Möglichkeit sehen, durch diese Vergütungsart an einer guten Geschäftsverbindung zu einem Kunden zu partizipieren. Nur ca. 36 % der Befragten sind der Meinung, die Erfolgsbeteiligung sei geeignet, ihren Beitrag zum Ergebnis der Kreditabteilung zu repräsentieren. Die Ursache dieser Differenz könnte darin gründen, daß nach Meinung der Mehrzahl der Befragten zum Ergebnisbeitrag eines Firmenkundenbetreuer mehr zu rechnen ist als die reine Ermittlung des Ertrags aus dem Kreditgeschäft. Da weiterhin nur bei etwa 35 % der Befragten das Erfolgsergebnis personen- oder teambezogen ermittelt wird, könnte eine weitere Ursache in der Art der Erfolgsermittlung liegen. Je mehr Personen an der

Erbringung der als Bemessungsgrundlage verwendeten Größe beteiligt sind, desto weniger sieht der einzelne seine Leistung darin repräsentiert, dies wird auf die Befragten zutreffen, deren Bemessungsgrundlage das Abteilungs- oder Filialergebnis ist (dies ist bei etwa 50 % der Befragten der Fall). Diese Ergebnisse weisen auf die Bedeutung der sorgfältigen Auswahl der Erfolgsbemessungsgrundlage hin.

Ebenfalls von Interesse war, ob die Befragten der Meinung waren, daß eine erfolgsorientierte Entlohnung sie zu sehr von Faktoren abhängig machten, die sie selbst nicht beeinflussen können. Deshalb wurden sie gefragt, ob sie damit zu sehr von konjunkturellen oder wirtschaftlichen Schwankungen abhängig gemacht würden. Hier waren es immerhin knapp 36 % der Befragten, die das befürchten, 32 % sehen allerdings darin kaum eine Gefahr. Dem Geschäftsgebaren des Kreditnehmers würden sich ca. 27 % der Befragten Kundenbetreuer ausgesetzt sehen, über 45 % sehen dagegen ihre Zielerfüllung dadurch nicht oder kaum gefährdet.

Die insgesamt positive Einstellung der befragten Firmenkundenbetreuer zeigt sich am Vergleich der bereits bestehenden erfolgsabhängigen Entlohnung mit dem Ausmaß am gewünschten variablen Entlohnungsbestandteil. Dazu wurden Ist-Anteile des erfolgsabhängigen Einkommens mit Wunsch-Anteilen verglichen. Die Abbildung zeigt, wieviel Prozent der Befragten in welcher Klasse des erfolgsabhängigen Einkommens vertreten sind und wieviele dort vertreten sein möchten.¹⁴

¹⁴ Diese Abbildung gibt keine Auskunft darüber, ob jemand mehr oder weniger erfolgsabhängige Vergütungsanteile als bisher wünscht, sondern nur in welcher Höhe.

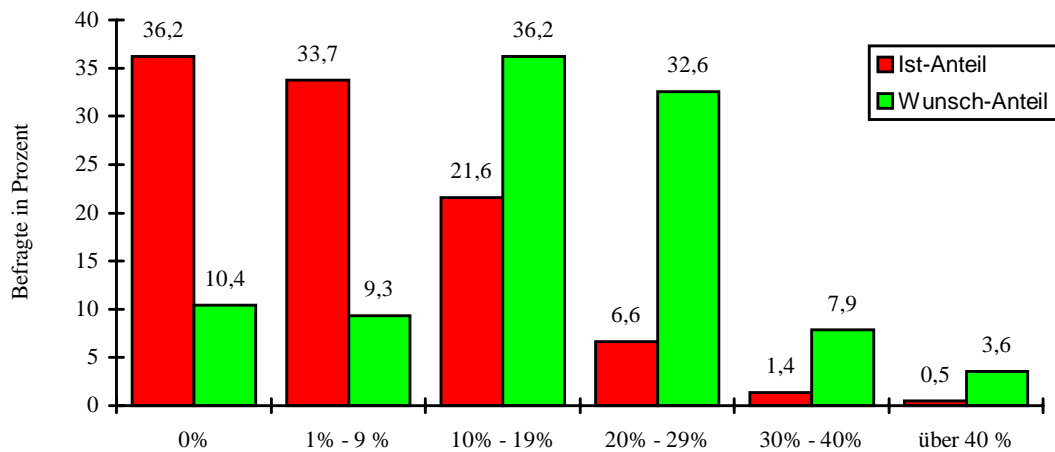


Abbildung IV-6: "Welcher Prozentsatz Ihres Einkommens ist erfolgsabhängig (Ist-Anteil) und wie hoch sollte er Ihrer Meinung nach sein (Wunsch-Anteil)?"

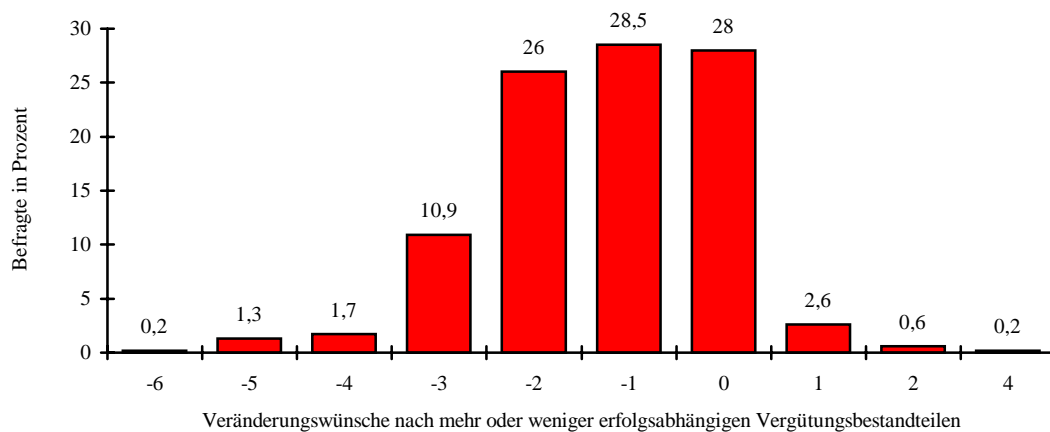


Abbildung IV-7: Ausmaß der Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Erfolgsbeteiligung

Die Abbildung IV-7 zeigt die Veränderungswünsche der befragten Firmenkundenbetreuer. Sie vergleicht für jeden Befragten die Klasse seines Ist-Anteils an erfolgsabhängiger Vergütung mit der Klassen seines Wunsch-Anteils an erfolgsabhängiger Vergütung. Die Klasse 0 beschreibt demnach die Firmenkundenbetreuer, die mit ihrem Anteil an Erfolgsabhängigkeit zufrieden

sind und keinen Veränderungswunsch angeben. Die Abstufung zwischen den Klassen beträgt jeweils 10 % erfolgsabhängiger Vergütung, d.h. die Befragten in Klasse -1 wünschen sich 10 % mehr Erfolgsabhängigkeit, die in Klasse -2 wünschen sich 20 % mehr Erfolgsabhängigkeit etc.. So zeigt sich, daß bis auf 12 Befragte (ca. 3,5 % der Fälle) alle entweder mit dem gegenwärtigen Anteil an erfolgsabhängiger Vergütung zufrieden sind (28 %) oder einen höheren Anteil variabel wünschen (68,6 %).

Da die Klassenschritte jeweils 10 % betragen, sind 28,5 % der Befragten bereit, 10 % mehr als bisher als erfolgsabhängigen Entlohnungsbestandteil zu erhalten, 26 % der Befragten würden gerne 20 % mehr variable Entlohnungsbestandteile beziehen und fast 11 % wären bereit 30 % mehr als bisher variabel vergütet zu bekommen. Diese Zahlen zeigen eine überraschend hohe Bereitschaft der Befragten ihr Gehalt nicht mehr fix, sondern von ihrem Erfolgsbeitrag abhängig zu beziehen.

Diese hohe Bereitschaft zu variabler Vergütung hängt vielleicht damit zusammen, daß im gesamten Bankensektor erfolgsabhängige Vergütungen einen höheren Verbreitungsgrad aufweisen als in anderen Wirtschaftszweigen und daher auf vergleichsweise gute Akzeptanz stoßen. Von den Führungskräften der Privatbanken beziehen immerhin mehr als 90 % erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile.¹⁵

Die folgenden Tests prüfen Unterschiede zwischen den Befragten, die mit dem Ist-Anteil an erfolgsabhängiger Entlohnung zufrieden sind und den Befragten, die sich einen höheren Anteil wünschen.

¹⁵ In der Versicherungswirtschaft und in Industrie und Handel trifft dies nur für etwa 60 Prozent der Führungskräfte zu (VON HÖREN 1996, S. 119). Allerdings ist zu beachten, daß in der Bankenbranche diese Erfolgsbeteiligung nicht ein zu niedriges Grundgehalt kompensiert, sondern eine echte Zusatzvergütung darstellt. Von daher sind Zweifel angebracht, ob die Bereitschaft zur Erfolgsbeteiligung Ausdruck echter Bereitschaft zu leistungsabhängiger Entlohnung ist.

Einfluß der Ermittlung der Erfolgsbemessungsgrundlage auf die Einstellung zur erfolgsabhängigen Entlohnung

Zunächst wurde untersucht, ob die Art der Erfolgsermittlung einen Einfluß auf die Bereitschaft zur erfolgsabhängigen Entlohnung aufweist. Als ein Kriterium eines leistungsfähigen Anreizsystems war die Beeinflußbarkeit der Bemessungsgrundlage durch den Beurteilten genannt worden. Deshalb wurden die Befragten unterteilt in eine Gruppe, die mit dem Ist-Anteil der erfolgsabhängigen zufrieden ist ("Zufriedene") und in eine andere Gruppe, die mehr erfolgsabhängige Bestandteile wünscht ("Unterforderte"). Diese beiden Gruppen wurden hinsichtlich der Ermittlung ihrer Erfolgsbemessungsgrundlage untersucht. Hier ließ sich kein systematischer Unterschied hinsichtlich der Zufriedenheit mit dem gegenwärtigen Anteil an Erfolgsbestandteilen der Vergütung finden.

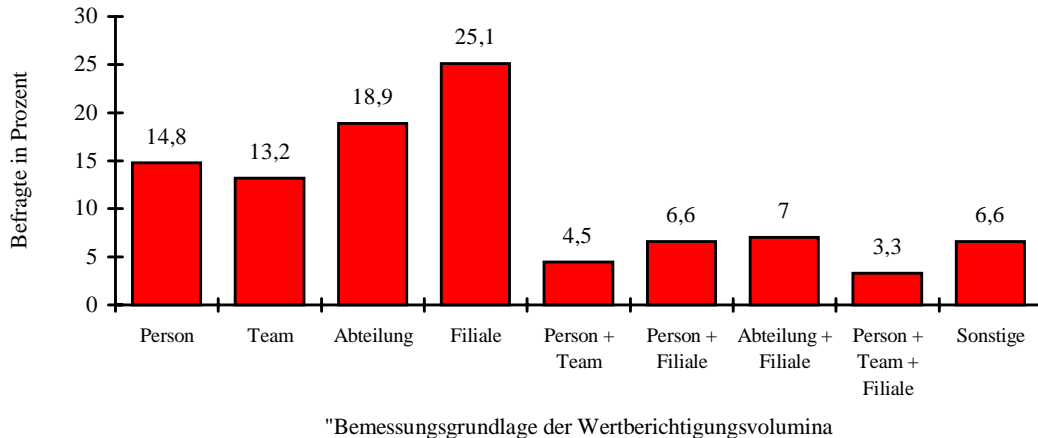


Abbildung IV-8: Prozentualer Anteil der Betreuer, die sich mehr erfolgsabhängige Entlohnung wünschen, getrennt nach der Bemessungsgrundlage der Wertberichtigungsvolumina

Beim Vergleich der Ermittlung der Bemessungsgrundlage für Wertberichtigungsvolumina zeigte sich allerdings, daß die Bereitschaft zu

höherer erfolgsabhängiger Entlohnung steigt, je weniger die Wertberichtigungen direkt auf den Betreuer zurechenbar erfaßt werden.

Einfluß der Ausgestaltung der Belohnungselemente des Anreizsystems

Weiterhin wurde untersucht, ob die Bereitschaft zu mehr erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen von der unterschiedlichen Ausgestaltung der "Belohnungen" abhängt. Es ließ sich kein systematischer Zusammenhang nachweisen.¹⁶ Die von den Kreditinstituten bereitgestellten Belohnungsmechanismen genügen offenbar den oben aufgestellten Anforderungen an Anreizsysteme hinsichtlich der Motivation. Da von vielen Befragten mehr als eine "Belohnungsart" angegeben wurde und sich insgesamt annähernd eine Gleichverteilung auf die einzelnen Belohnungen ergab, bieten die Kreditinstitute offensichtlich mehrere Anreize an, die je nach Bedürfnis des einzelnen zum Einsatz kommen.

Einfluß der Ausgestaltung von Bestrafungselementen des Anreizsystems

Als nächstes wurde getestet, ob sich die mit ihrer variablen Entlohnung zufriedenen Betreuer und diejenigen mit dem Wunsch nach mehr erfolgsabhängiger Entlohnung hinsichtlich der Konsequenzen unterscheiden, die sie beim Überschreiten bestimmter Wertberichtigungsvolumina zu tragen haben. Auch hier konnten keine systematischen Unterschiede gefunden werden. Von allen Befragten geben etwa 20 % an, keine Konsequenzen aus einem solchen Überschreiten zu tragen, während 80 % mit solchen Konsequenzen rechnen. In beiden Gruppen sind die "Zufriedenen" mit etwa 30 % vertreten, während die "Unterforderten" ca. 70 % stellen.

¹⁶ Unterschieden war hier zwischen "einmaligen Sonderzahlungen/Gratifikationen", "Verbesserung der Aufstiegschancen", "Kompetenzausweitungen" und "Erfolgsbeteiligung entsprechend vertraglicher Festlegung".

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Bestrafungselemente zeigten sich ebenfalls kaum Unterschiede, d.h. die "Zufriedenen" und die "Unterforderten" waren bei fast allen Bestrafungsgestaltungen in einer Relation von etwa 30 % zu 70 % vertreten. Eine Ausnahme bildeten die Befragten, die angaben, beim Überschreiten bestimmter Wertberichtigungsvolumina dauerhafte Einkommenseinbußen hinnehmen zu müssen (immerhin 12 % derer, die mit Konsequenzen rechnen müssen). In dieser Gruppe waren gut 41 % der Befragten zufrieden mit dem Anteil an erfolgsabhängiger Entlohnung und nur noch knapp 59 % gaben an, mehr erfolgsabhängiges Gehalt zu wünschen.

Insgesamt zeigt sich aber trotz der von den Kreditinstituten auch wahrgenommenen Möglichkeit zur "Bestrafung" von Mitarbeitern bei Zielverfehlungen ein hohes Maß an Bereitschaft zur Entlohnung nach Leistungsmaßstäben bei den Befragten.

Wahrgenommene Möglichkeit der Zielbeeinflussung und Einstellung zur leistungsorientierten Entlohnung

Wichtig für die Qualität eines Anreizsystems ist die sorgfältige Überprüfung der Wirkungsrichtung. Wenn eines der Ziele für Firmenkundenbetreuer die sorgfältige Auswahl "guter Kunden" ist, muß sich das Verfolgen dieses Zieles auch in den "Belohnungen" für den Betreuer niederschlagen. Aus diesem Grund wurde gefragt, ob die Befragten der Ansicht seien, durch Erfolgsbeteiligung am Geschäft mit guten Kreditkunden partizipieren zu können.¹⁷

¹⁷ Da diese Frage von fast allen Befragten beantwortet wurde, aber nicht alle gleichermaßen bereits erfolgsabhängig entlohnt werden, beruhen die Antworten nur zum Teil auf eigenen Erfahrungen, zu einem anderen Teil fließen wohl auch vermuteten Beziehungen in die Beantwortung ein.

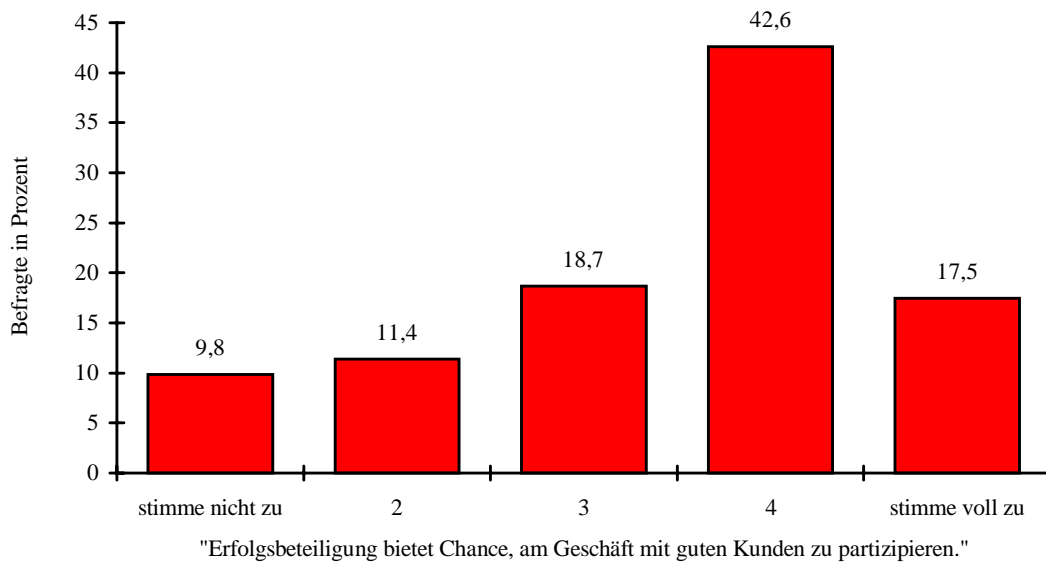


Abbildung IV-9: Möglichkeit der Partizipation am Geschäft mit guten Kunden durch Erfolgsbeteiligung im Einkommen.

Immerhin etwa 20 % der Befragten sehen keine oder wenig Möglichkeit der Partizipation (vgl. Abbildung IV-9). Um dieses Ergebnis besser interpretieren zu können wurden die Befragten wiederum in die Gruppe derer geteilt, die mit dem gegenwärtigen Anteil an erfolgsabhängiger Vergütung zufrieden sind ("Zufriedene") und in die Gruppe derer, die gerne einen höheren variablen Einkommensanteil hätten ("Unterforderte"). Nach dieser Auswertung zeigt sich, daß der Anteil der Befragten, die eine Partizipationschance sehen, in der Gruppe der "Unterforderten" größer ist als in der Gruppe der "Zufriedenen".

Es wurde weiter geprüft, wie sich die Einschätzung der Partizipationsmöglichkeit in den einzelnen Gruppen mit unterschiedlicher Erfolgsbeteiligung verteilt (vgl. Abbildung IV-11). Hier zeigen sich kaum Unterschiede, auch nicht in der Einschätzung derer, die noch keine erfolgsabhängigen Entlohnungsbestandteile beziehen im Vergleich zu den Befragten, bei denen dies bereits der Fall ist.

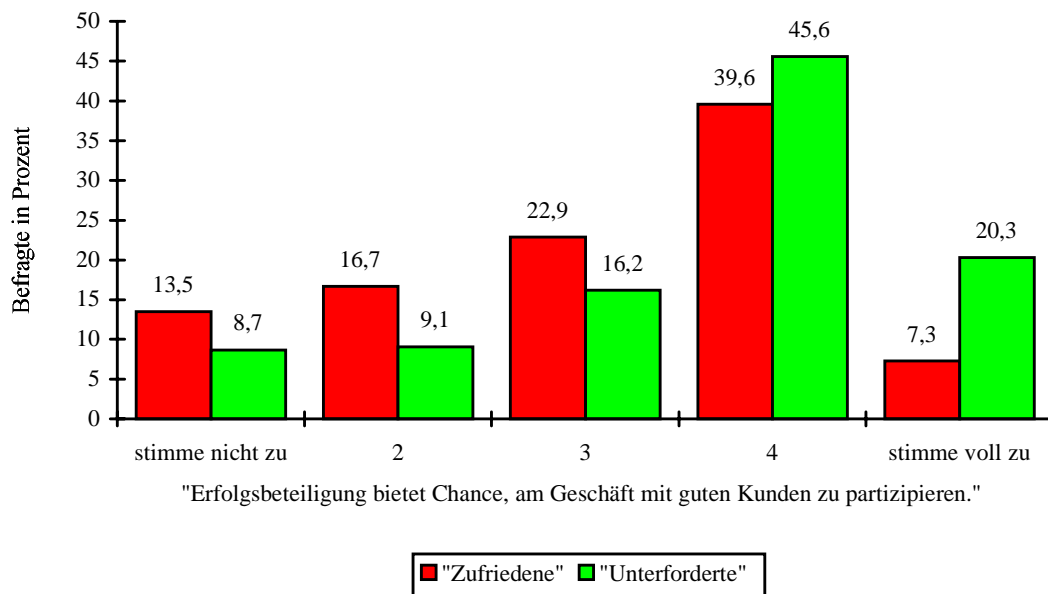


Abbildung IV-10: Einschätzung der Partizipationsmöglichkeit am Geschäft mit guten Kreditkunden, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"

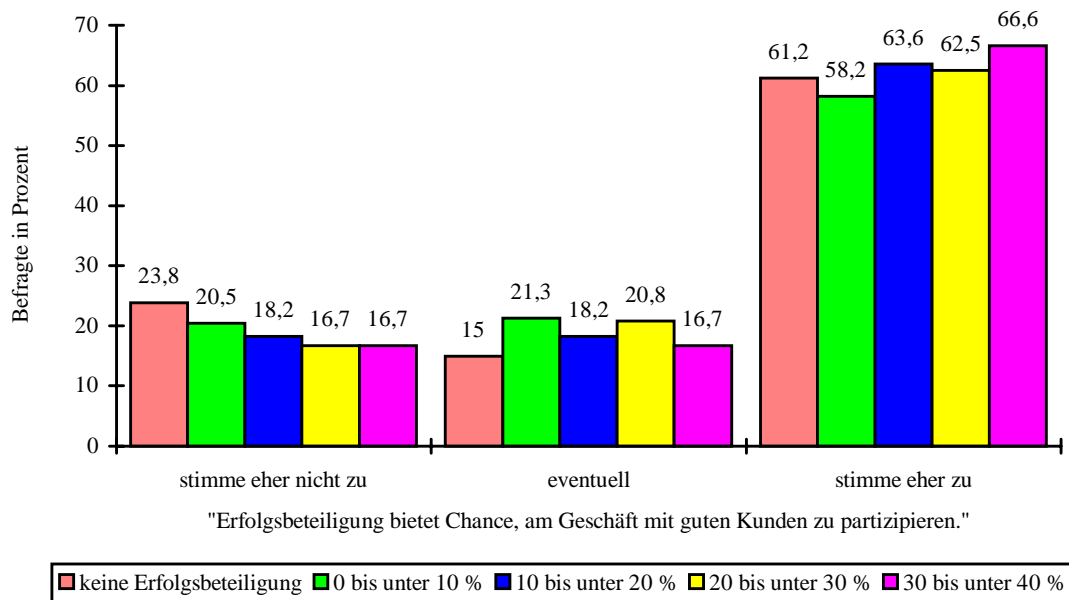


Abbildung IV-11: Einschätzung der Partizipationsmöglichkeit am Geschäft mit guten Kreditkunden, getrennt nach Gruppen unterschiedlicher Erfolgsabhängigkeit der Vergütung

Weiterhin wurden die Firmenkundenbetreuer befragt, ob ihre Leistung zum Ergebnis der Kreditabteilung durch eine Erfolgsbeteiligung angemessen repräsentiert würde (vgl. Abbildung IV-12). Die Auswertung über alle Befragten zeigt ein uneinheitliches Bild, allerdings lehnen knapp 20 % der Befragten diesen Zusammenhang ab.

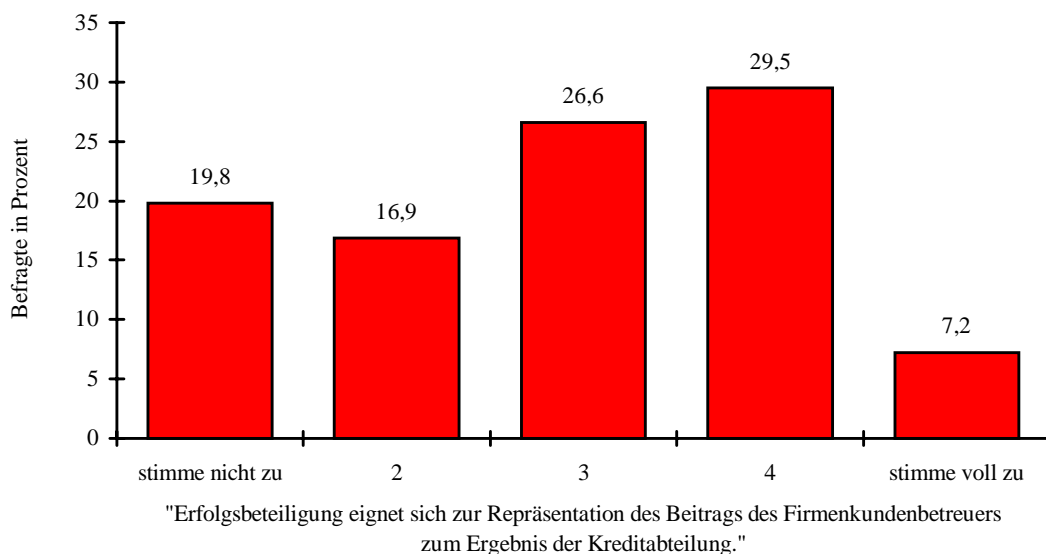


Abbildung IV-12: Repräsentation des Ergebnisbeitrags des Firmenkundenbetreuers zum Ergebnis der Kreditabteilung anhand erfolgsabhängiger Entlohnung

Wieder deutlichere Aussagen können getroffen werden, wenn die Stichprobe erneut in die Gruppen der "Zufriedenen" und "Unterforderten" aufgeteilt wird (vgl. Abbildung IV-13). Es zeigt sich eine leichte Tendenz dahingehend, daß die Gruppe der "Zufriedenen" ihren Ergebnisbeitrag nicht angemessen in Einkommen umgesetzt sieht, während die "Unterforderten" dem zustimmen würden. Das könnte bedeuten, daß die "Zufriedenen" der Meinung sind, sie könnten durch eine weitere Erhöhung der erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile ihr Einkommen nicht durch ihre Anstrengungen erhöhen,

denn dieser Leistungsbeitrag würde sich nicht adäquat in der Ergebnismessungsvariable niederschlagen.

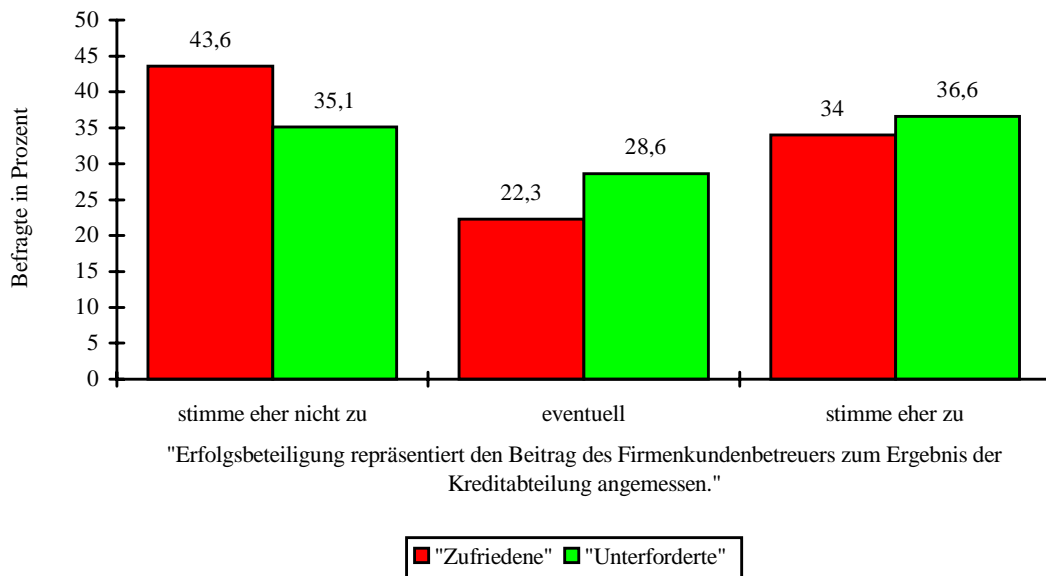


Abbildung IV-13: Beurteilung der Repräsentativität des Beitrags der Firmenkundenbetreuer zum Ergebnis der Kreditabteilung, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"

Wie die Abbildung IV-14 zeigt, wird diese Einschätzung noch deutlicher bei der direkten Frage nach der Verknüpfung von Anstrengung und Einkommenserhöhung. Gut 66 % aller Befragten waren der Ansicht, daß diese beiden Größen bei erfolgsabhängiger Vergütung durchaus in engem Zusammenhang stehen.

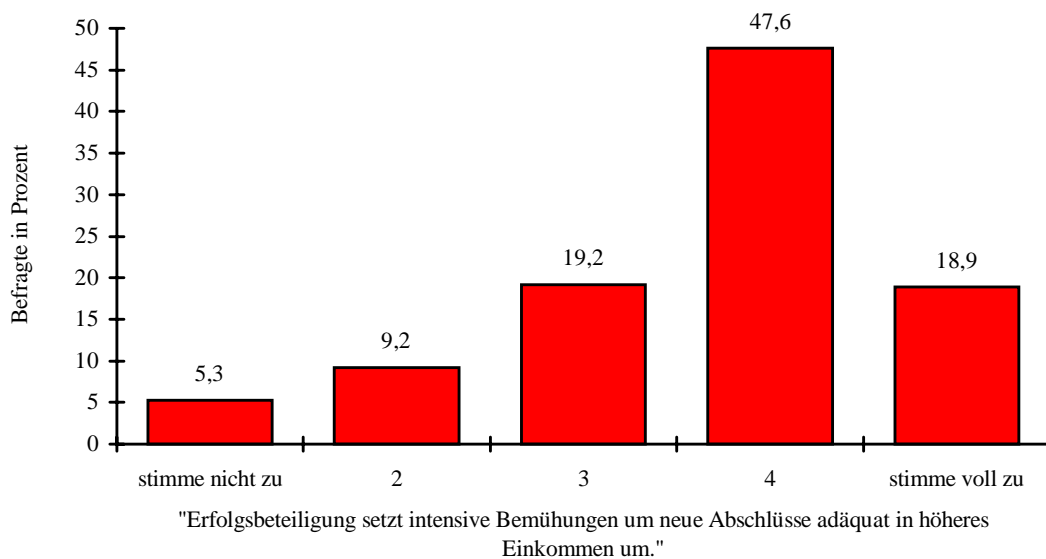


Abbildung IV-14: Beziehung zwischen Leistungsanstrengung und Einkommensentwicklung bei Erfolgsbeteiligung

Werden auch hier die Befragten wieder in die "Zufriedenen" und "Unterforderten" getrennt, zeigt sich konsistenterweise, daß diejenigen, die lieber einen höheren Anteil ihres Einkommens erfolgsabhängig beziehen möchten, auch häufiger angeben, daß mehr Anstrengung zu mehr Einkommen führt (Abbildung IV-15).

Interessanterweise finden sich aber auch in dieser Gruppe 11 % der Befragten, die der Meinung sind, daß keiner oder nur ein geringer Zusammenhang zwischen dem Bemühen um Abschlüsse und höherem Einkommen besteht.

Dieses Ergebnis wurde näher daraufhin untersucht, inwieweit die Befragten persönliche Erfahrungen mit erfolgsabhängiger Entlohnung haben. Dazu wurden die Befragten wieder nach Klassen unterschiedlicher Höhe des Erfolgsanteils am Gehalt getrennt (Abbildung IV-16).¹⁸

¹⁸ Die folgende Abbildung bildet nicht alle Klassen ab, denn diese Frage beantworteten nur 8 der Befragten mit einem Erfolgsanteil von über 30 % des Einkommens.

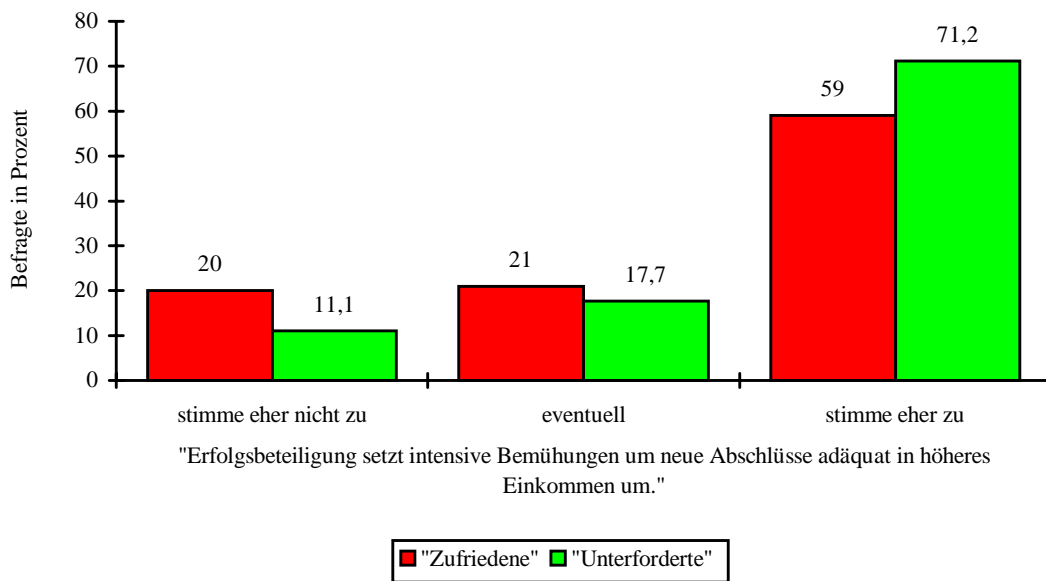


Abbildung IV-15: Beurteilung der adäquaten Umsetzung von Anstrengungen in Einkommenserhöhungen, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"

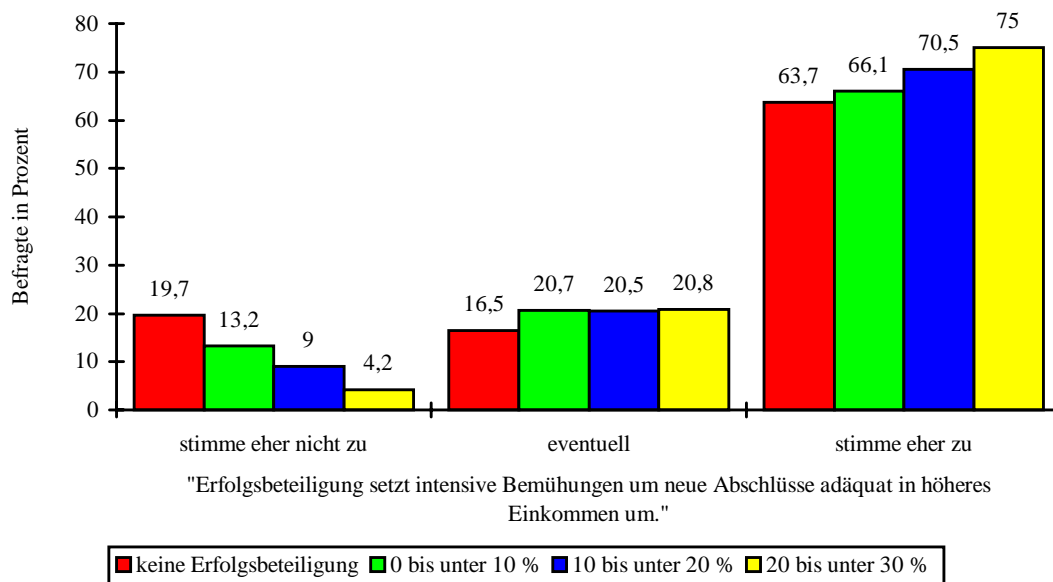


Abbildung IV-16: Beurteilung der Adäquanz der Umsetzung von Anstrengung in Einkommen, getrennt nach den Gruppen unterschiedlicher Erfolgsanteile der Vergütung.

Die Befragten aller Klassen konstatieren einen zufriedenstellenden Zusammenhang zwischen Anstrengung und Umsetzung in Einkommen. Dennoch fällt auf, daß in der Gruppe derer, die keine Erfahrung mit erfolgsabhängiger Vergütung haben, das Mißtrauen gegenüber der "Gerechtigkeit" einer solchen Entlohnungsart größer ist als in den anderen Gruppen. Am ehesten sehen diejenigen aus der Gruppe derer mit einem variablen Vergütungsbestandteil von 20 % - 30 % einen adäquaten Zusammenhang zwischen Anstrengung und Einkommenshöhe.

Mit der Frage nach den wahrgenommenen Zusammenhängen zwischen der Anstrengung bei der Bonitätsprüfung und der Einkommensentwicklung sollte ermittelt werden, inwieweit Firmenkundenbetreuer die Möglichkeit sehen, durch eine sehr sorgfältige Auswahl des Kreditportfolios das Wertberichtigungsvolumen zu verringern und ob dieses mit Einkommenssteigerungen verbunden ist.

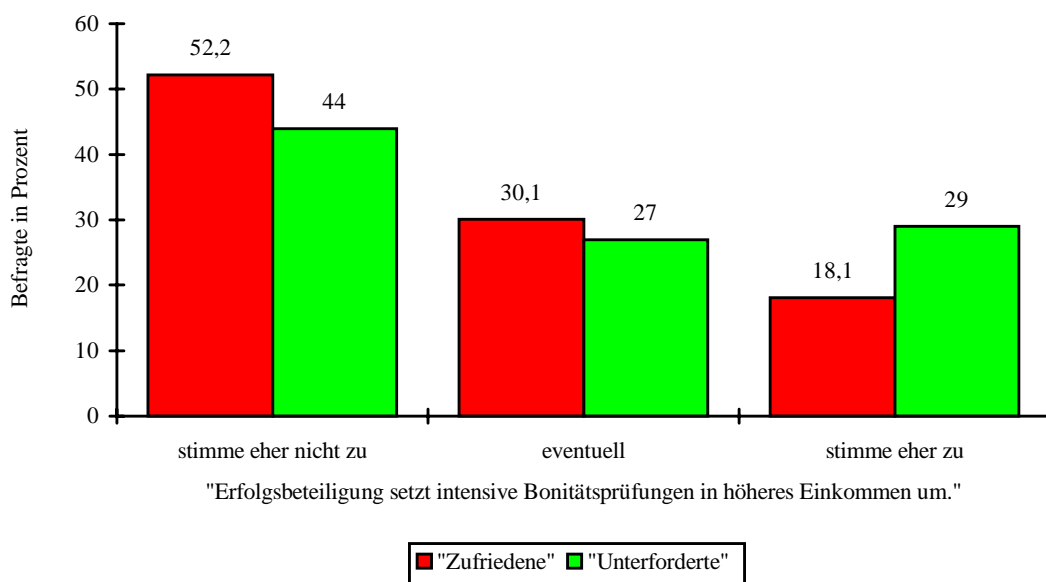


Abbildung IV-17: Zusammenhang zwischen Bonitätsprüfung und Einkommen, getrennt nach "Zufriedenen" und "Unterforderten"

Die Auswertung über alle Befragten ergab keine signifikante Aussagen. Trennt man dagegen die Befragten wieder in die "Zufriedenen" und die "Unterforderten", zeigt sich, daß diejenigen, die gerne mehr erfolgsabhängige Entlohnungsbestandteile hätten, eher geneigt sind, die Aussage zumindest nicht abzulehnen.

Verzerrung der Erfolgsmessungsgrundlage durch nicht-beeinflußbare Faktoren ?

Diese Auswertungen sollten testen, inwieweit die befragten Firmenkundenbetreuer fürchten, daß die Erfolgsmessung im Firmenkundenkreditgeschäft zu sehr durch Faktoren verzerrt würde, auf die sie keinen Einfluß nehmen könnten. Deshalb wurden sie zunächst gefragt, ob sie durch eine Erfolgsbeteiligung zu sehr wirtschaftlichen oder konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt seien.

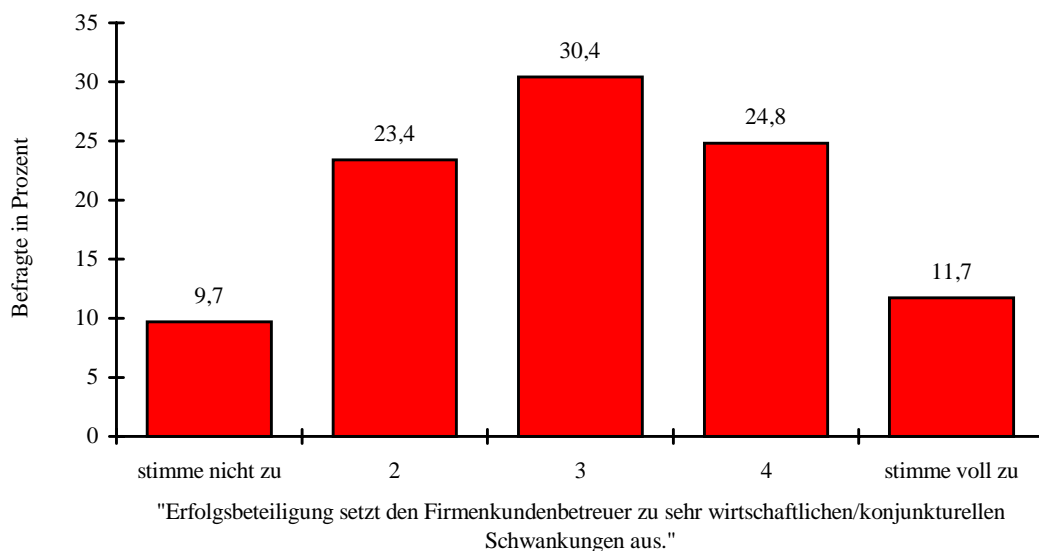


Abbildung IV-18: Beeinflussung der Erfolgsmessung durch wirtschaftliche / konjunkturelle Schwankungen

Die Auswertung über die gesamte Stichprobe ergab, daß etwa 10 % der Befragten gar keinen Einfluß angaben, knapp 12 % einen sehr großen Einfluß. Eine Aussage ist aus dieser Auswertung allein nicht herleitbar.

Teilt man die Befragten für diese Auswertung allerdings nach dem Ist-Anteil an variabler Vergütung auf, ergeben sich signifikante Zusammenhänge. Die Befürchtung, der Firmenkundenbetreuer könnte bei variabler Entlohnung nicht beeinflussbaren Faktoren unterworfen sein, zeigt sich am deutlichsten in der Gruppe derer, die noch keine Erfahrung mit variabler Entlohnung sammeln konnten.¹⁹

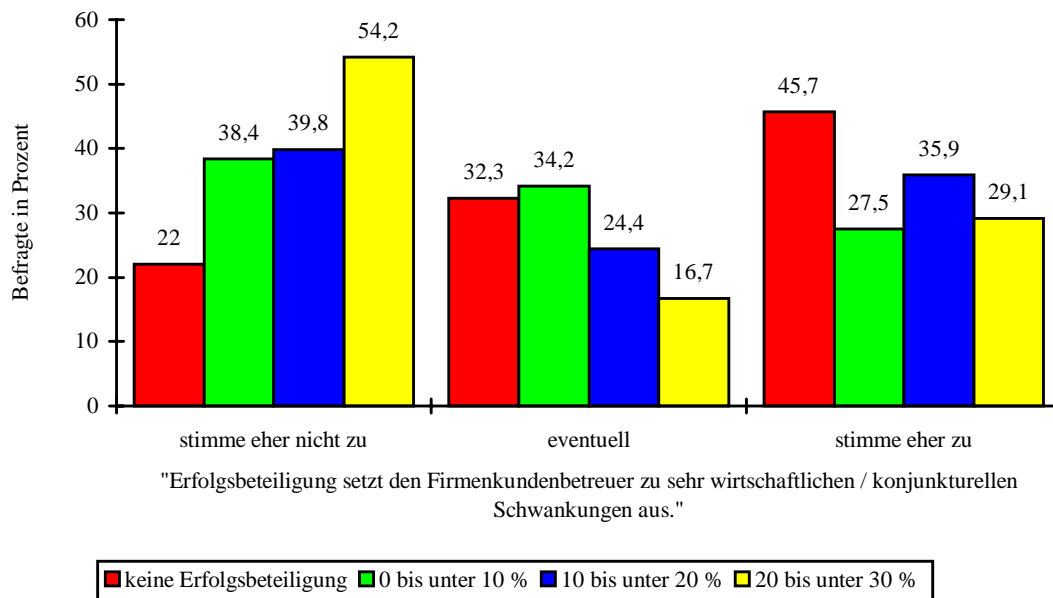


Abbildung IV-19: Beeinflussung der Erfolgsmessung durch wirtschaftliche / konjunkturelle Schwankungen, getrennt nach den Befragten mit unterschiedlicher Höhe der Erfolgsbeteiligung.

Ebenso wurde gefragt, ob die Entlohnung nach dem Erfolg die Firmenkundenbetreuer zu sehr den nicht beeinflussbaren Handlungen des

¹⁹ Bei dieser Frage wurden nicht alle Klassen der Auswertung besetzt, deshalb fallen die Klassen "30 bis unter 40 %", "40 bis unter 50 %" und "über 50 %" weg.

Kreditnehmers aussetzen würde. Auch hier konnte bei der Auswertung über alle Beteiligten keine statistisch signifikante Aussage getroffen werden. Ebenso konnten aber auch bei dieser Frage signifikante Zusammenhänge gezeigt werden, nachdem die Befragten wieder in Klassen entsprechend ihrer tatsächlichen erfolgsabhängigen Vergütung eingeteilt wurden.

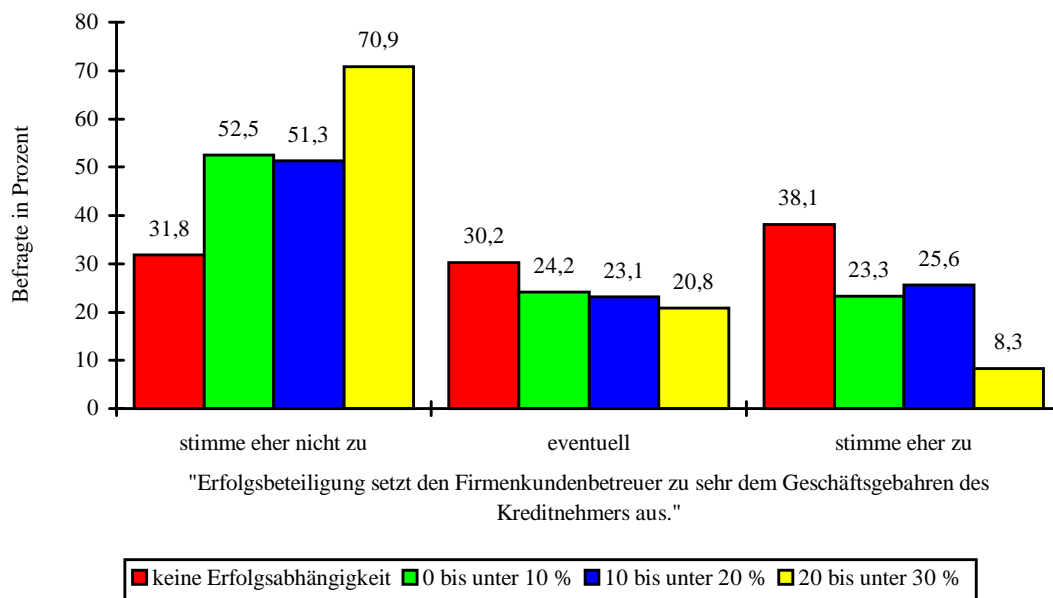


Abbildung IV-20: Beeinflussung der Erfolgsmessung Gebahren des Kreditnehmers, getrennt nach den Befragten mit unterschiedlicher Höhe der Erfolgsbeteiligung.

Auch hier zeigt sich deutlich, daß die Angst vor Auswirkungen eines Fehlverhaltens des Kreditnehmers auf die Einkommensentwicklung am stärksten bei den Befragten ausgeprägt ist, die keine erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteile beziehen. Weniger stark ausgeprägt sind diese Befürchtungen bei den Befragten, die offensichtlich schon positive Erfahrungen mit erfolgsabhängiger Entlohnung sammeln konnten.

V. Spielt der Bankentyp eine Rolle?

V.1. Bankengruppen und Kreditengagements

In Deutschland werden KMU traditionell durch kleine und mittelgroße Banken, insbesondere Sparkassen (einschließlich Landesbanken) und Genossenschaftsbanken, finanziert. Die Kredite an KMU sind jedoch statistisch unzureichend dokumentiert, so daß sich der Anteil der einzelnen Bankengruppen nur indirekt abschätzen läßt.

Eine Betrachtung der Kredite an das Handwerk, das typischerweise von kleinen Unternehmen betrieben wird, zeigte für 1991 einen Anteil der Sparkassen von 57 %, der Genossenschaftsbanken von 24 % und der privaten Geschäftsbanken von 11 % (ELLGERING 1993). Im Jahr 1993 lag der Anteil der Sparkassen sogar bei 61 % (QUACK/HILDEBRANDT 1995, S.7). Seitdem hat der Wettbewerb zwischen den Kreditinstituten zugenommen, so daß die traditionellen Unterschiede zwischen den einzelnen Bankengruppen immer mehr verschwinden. Betrachtet man die Kreditvergabe an alle inländische Unternehmen, so lag der Anteil der Sparkassen im Dezember 1997 bei 45,6 %, der Genossenschaftsbanken bei 13,6 % und der Privatbanken bei 40,8 % (darunter 17,6 % bei den Großbanken).²⁰

An der vorliegenden Befragung haben 161 Stellen großer Privatbanken, 2 Stellen kleinerer Privatbanken, 113 Stellen der Kreditgenossenschaften und 94 Stellen der Sparkassen teilgenommen. Somit gehören 25,3% der befragten Banken dem Sparkassensektor an, 30,5 % dem Genossenschaftssektor und 43,9 % dem Privatbankensektor. Dabei ist der Anteil der kleineren Privatbanken mit 0,5 %

²⁰ Dabei wurden die Bankengruppen folgendermaßen abgegrenzt: Privatbanken als alle Kreditbanken, Sparkassen einschließlich Girozentralen und Kreditgenossenschaften einschließlich genossenschaftliche Zentralbanken. Quelle: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1, Bankenstatistik nach Bankengruppen, Februar 1998, Tabelle 7, eigene Berechnungen.

vernachlässigbar klein. Der Unterschied zu den Gewichten bei der Kreditvergabe an alle inländische Unternehmen ergibt sich aus der unterschiedlichen Beteiligung an der Befragung und der Beschränkung auf das Kreditgeschäft mit kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Die Struktur der untersuchten Kreditfälle unterscheidet sich bei den Umsatzgrößenklassen und Rechtsformen merklich zwischen den beteiligten Bankentypen, während bei der Branchengruppierung keine Unterschiede auffallen (vgl. Abbildungen A-24, A-25, A-26). Wie erwartet, vergeben die großen Privatbanken Kredite im Durchschnitt an größere Unternehmen und damit mehr an Kapitalgesellschaften als die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, bei denen Kredite an kleine Einzelfirmen häufiger sind.

V.2. Geschäftsbeziehung und Bankentyp

Die typische Dauer der Geschäftsbeziehung unterscheidet sich signifikant zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf der einen und großen wie kleinen Privatbanken auf der anderen Seite.

Während erstere typischerweise einen Schwerpunkt bei Geschäftsbeziehungen einer Dauer von über 10 Jahren aufweisen, liegt diese bei zweiteren typischerweise unter 7 Jahren (vgl. Abbildung V-1). Dieser Unterschied ist von besonderer Bedeutung, da die kritische Altersschwelle für erfolgreiche vs. scheiternde kreditsuchende Unternehmen bei 6 bis 7 Jahren liegt (vgl. Kapitel I.1.2.2.3).

Besonders auffällig sind die Unterschiede bei den Erstanträgen: Während bei den großen Privatbanken 27 % der untersuchten Engagements Erstanträge sind, ist dies bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken nur etwa die Hälfte davon (14,9 bzw. 15,9 %).

Der unterschiedlichen Dauer der Kreditengagements entspricht die Einschätzung der vergangenen Erfahrungen der Banken mit den Kreditnehmern. Während insbesondere die Genossenschaftsbanken, aber auch die Sparkassen bereits in der

"Vergangenheit positive Erfahrungen mit dem Kreditnehmer gemacht haben", ist dies für die Privatbanken weniger der Fall (Abbildung A-27). Gleiches gilt für die Einschätzung der "inneren Verpflichtung zum Partner" (Abbildung A-28) und die Dauer der Kundenkenntnis (Abbildung A-29). Dem entspricht, daß die Geschäftsbeziehung bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen mehr durch Vertrauen statt durch Kontrolle und Mißtrauen gekennzeichnet ist (Abbildung A-30) und flexiblere Tilgungsmodalitäten erlaubt (vgl. Abbildung A-31) als bei großen Privatbanken. Bei der Einschätzung zum Grad der Hausbankbeziehungen liegen ebenfalls die Privatbanken weit abgeschlagen, dominiert wird dieser Indikator von den Sparkassen (Abbildung A-32).

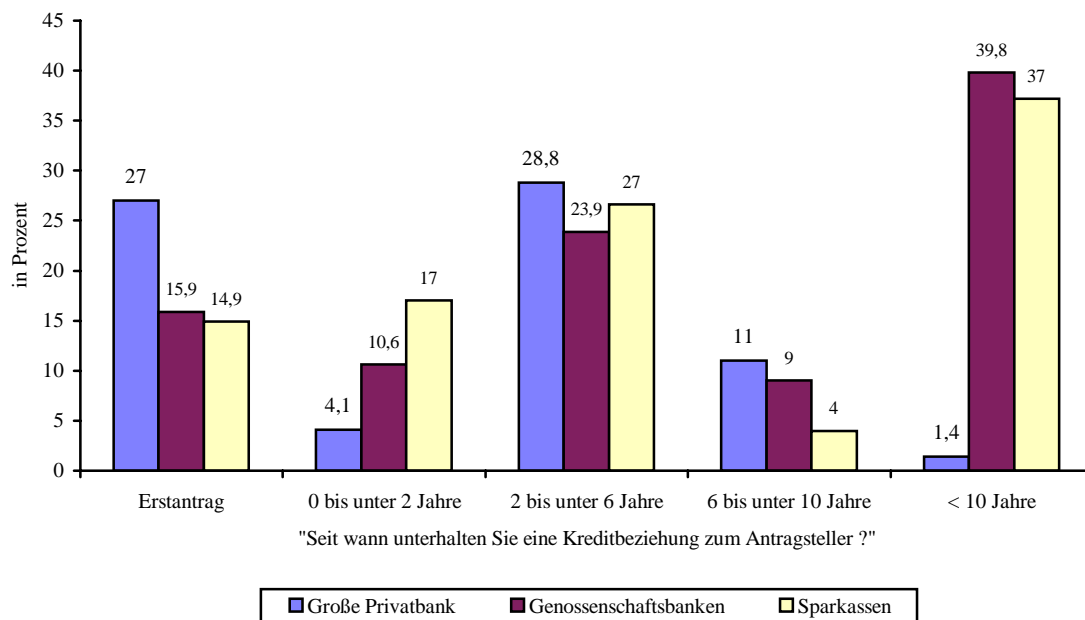


Abbildung V-1: Zusammenhang zwischen Dauer der Kreditbeziehung und Bankentyp

Aus der mit diesen Indikatoren abgebildeten Historie ergibt sich folgerichtig, daß Sparkassen wie Genossenschaftsbanken ihre Kundenbeziehungen für belastbarer halten (Abbildung A-33) und eine geringere Angst vor Wechseln der Bankverbindung haben (Abbildung A-34).

Einziges etwas gegenläufiger Indikator ist die Frage nach den "gemeinsamen Orientierungen". Diese sind bei den Privatbanken eher höher als bei den anderen

Bankengruppen (vgl. Abbildung A-35). Dies deutet darauf hin, daß darunter nicht die Hausbank-Beziehung, sondern eine andere, damit nicht unbedingt vereinbare Orientierung verstanden wird. Eine Erklärung mag sein, daß gerade frühere Kunden der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die diese Bankverbindungen zugunsten der Privatbanken aufgegeben haben, aus "konzeptionellen" Abweichungen (günstige Bank statt Hausbank) gewechselt sind.

V.3. Informationssuche und Bankentyp

Der Informationsvorsprung des Kreditnehmers bezüglich Marktentwicklungen und Kreditverwendung ist bei allen Bankengruppen in etwa gleich groß (vgl. Abbildungen A-36, A-37). Gleiches gilt für die Bereitschaft des Kreditnehmers, über Veränderungen im Unternehmen laufend zu informieren (Abbildung A-38). Allerdings sind die Kreditnehmer gegenüber Sparkassen und Genossenschaftsbanken eher bereit, Probleme sofort mitzuteilen als gegenüber Privatbanken, was sich durch die engeren Hausbankbeziehungen erklären mag (Abbildung A-39).

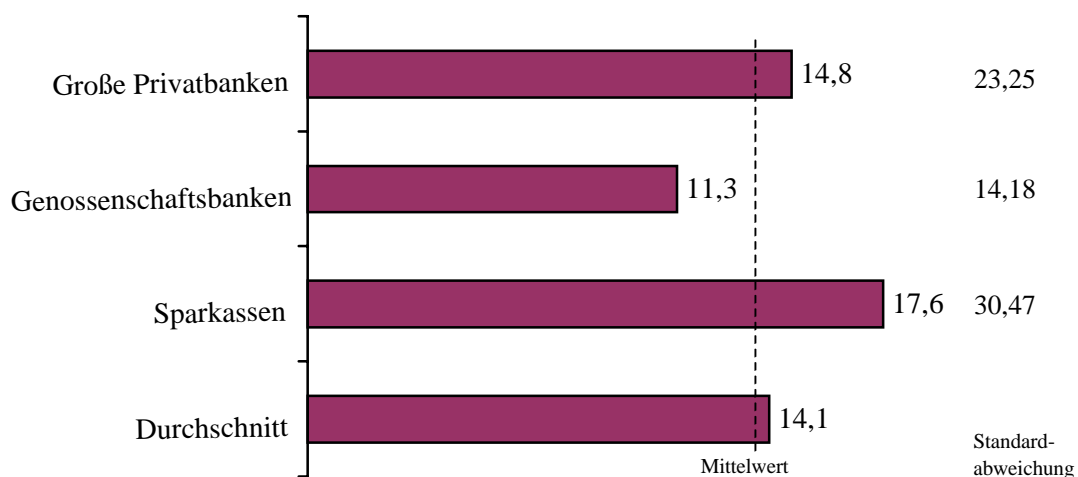


Abbildung V-2: Wieviele Tage lagen zwischen der Antragsstellung und dem Kreditentscheid?

Merkliche Unterschiede treten bei der Dauer der Kreditwürdigkeitsprüfung und Kreditentscheidung zu Tage (vgl. Abbildung V-2): die Sparkassen brauchen im Durchschnitt eine Woche länger als die Genossenschaftsbanken, die großen Privatbanken liegen dazwischen. Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als bei den Sparkassen die dauerhaften Hausbankbeziehungen, die eine schnellere Kreditprüfung erwarten lassen, am häufigsten sind.

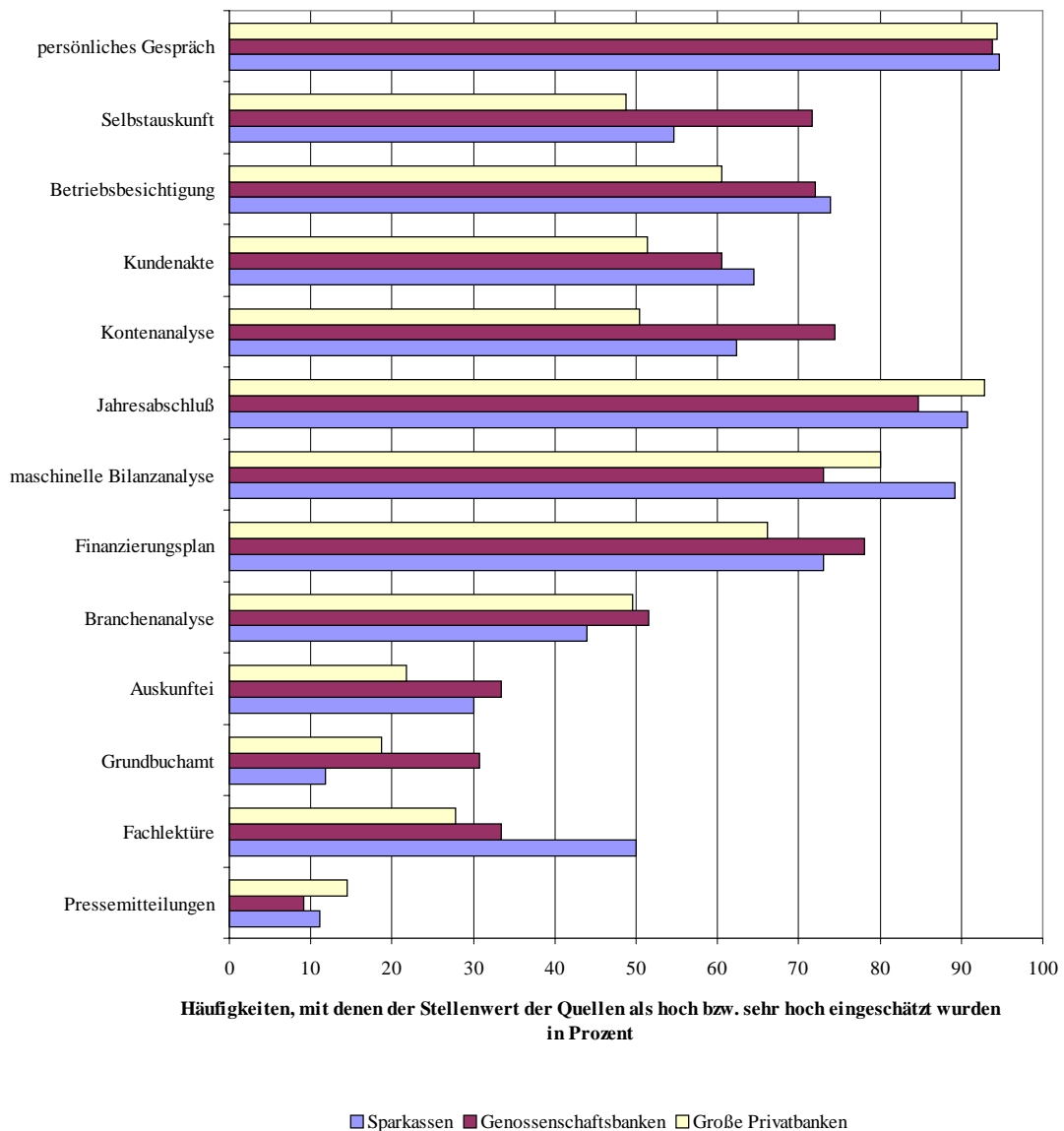


Abbildung V-3: Stellenwert einzelner Informationsquellen bei der Kreditwürdigkeitsprüfung

Die Quellen, die zur Beurteilung des Kreditantrages herangezogen werden, haben bei allen Bankengruppen einen ähnlichen Stellenwert (vgl. Abbildung V-3 und A-40 – A-52). Nach der Größe des durchschnittlichen Stellenwertes geordnet ergibt sich:

- höchster Stellenwert: persönliches Gespräch, Analyse des Jahresabschluß, maschinelle Bilanzanalyse;
- mittlerer Stellenwert: Finanzierungsplan, Betriebsbesichtigung, Kontenanalyse, Kundenakte, Selbstauskunft, interne Branchenanalyse;
- geringster Stellenwert: Auskunft, Grundbuchamt, Fachlektüre, Pressemitteilungen.

Auffällig ist, daß die Betriebsbesichtigung von den Genossenschaftsbanken und Sparkassen für wichtiger erachtet wird als von den großen Privatbanken (vgl. auch Abbildung A-53). Angesichts der hohen regionalen Präsenz und Einbindung der Genossenschaftsbanken und Sparkassen ist dieses Ergebnis nicht überraschend. Da Betriebsbesichtigungen zeit- und damit kostenintensiv sind, mag es für die Sparkassen und Genossenschaften vor Ort günstiger sein, diese Besichtigungen vorzunehmen. Eventuell zeigen sich hier auch Unterschiede zwischen Banken in der Art der Aufbereitung von Informationen. Banken, die über statistisch ausgereifte Verfahren der Bonitätsprüfung verfahren, stützen sich vor allem auf Daten, die in diesen Verfahren ausgewertet werden.²¹ Der hohe Stellenwert des Jahresabschlusses und der relative geringere Stellenwert der Betriebsbesichtigungen bei den großen Privatbanken läßt vermuten, daß diese Bankengruppe zwar auf die Präsenz vor Ort und damit auf die Informationen aus

²¹ Dazu gehört z.B. das Z-Score-Verfahren, als Entscheidungshilfe für die Kreditvergabe; es ähnelt Punktbewertungsverfahren für Konsumentenkredite und drückt das Insolvenzrisiko einer Unternehmung komprimiert in einer Kennziffer aus. Ein weiteres Verfahren ist die Lineare Diskriminanzanalyse (LDA), die anhand von Kennzahlen solche Unternehmen identifiziert, bei denen in den nächsten Jahren Leistungsstörungen wahrscheinlich sind (EILENBERGER 1996, S. 224 ff.)

„Inaugenscheinnahme“ verzichtet, dafür aber Wert auf Informationen aus dem Rechnungswesen der Kunden legt, die sie mit Hilfe von statistischen Verfahren zu aussagefähigen Informationen verdichten. Die Selbstauskunft wird besonders von den Genossenschaftsbanken als wichtig erachtet (vgl. auch Abbildung A-54), vereinbar mit dem dort besonders stark ausgeprägten Vertrauensverhältnis.

Bei der EDV-mäßigen Sammlung der Kundendaten sind die Privatbanken weiter als die Sparkassen und Genossenschaftsbanken (vgl. Abbildung A-55).

Von einer Beteiligung am kreditsuchenden Unternehmen wird unabhängig vom Bankentyp in der Mehrheit der Fälle kein Informationsgewinn bei der Kreditwürdigkeitsprüfung erwartet (vgl. Abbildung A-56).

V.4. Risikoübernahme und Bankentyp

Große Privatbanken verlangen im Durchschnitt weniger Sicherheiten als Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Sie besichern im Durchschnitt weniger als 50 % des Kreditengagements, im Gegensatz zu 60-65 % bei ihren Wettbewerbern (vgl. Abbildung V-4). Daraus kann aber nicht unbedingt gefolgert werden, daß Große Privatbanken gleiche Risiken mit weniger Sicherheiten unterlegen. Wie sich unten und in Kapitel III.1. zeigt, sind es vor allem die Großen Privatbanken, die auch „schlechte Risiken“ akzeptieren. Gleichzeitig werden allen Bankengruppen von diesen "schlechten Risiken" auch weniger Sicherheiten gestellt. Aus diesem Zusammenhang heraus könnte eine höhere Bereitschaft der Großen Privatbanken zur Übernahme von Risiken gelesen werden.

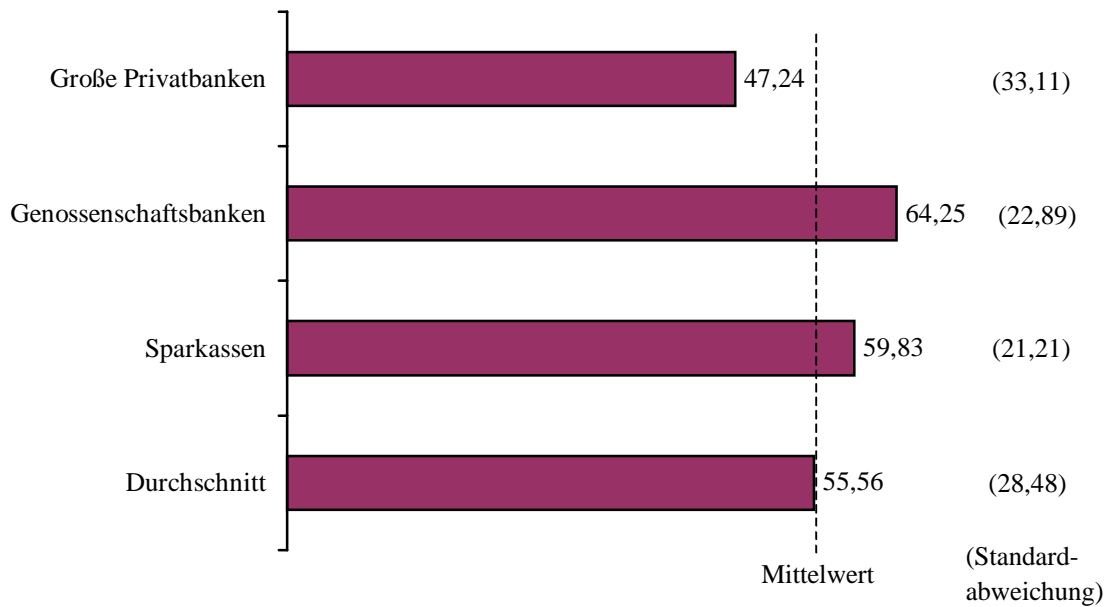


Abbildung V-4: Wie hoch ist der Anteil der Besicherung (harter Besicherungswert) am Kreditmanagement?

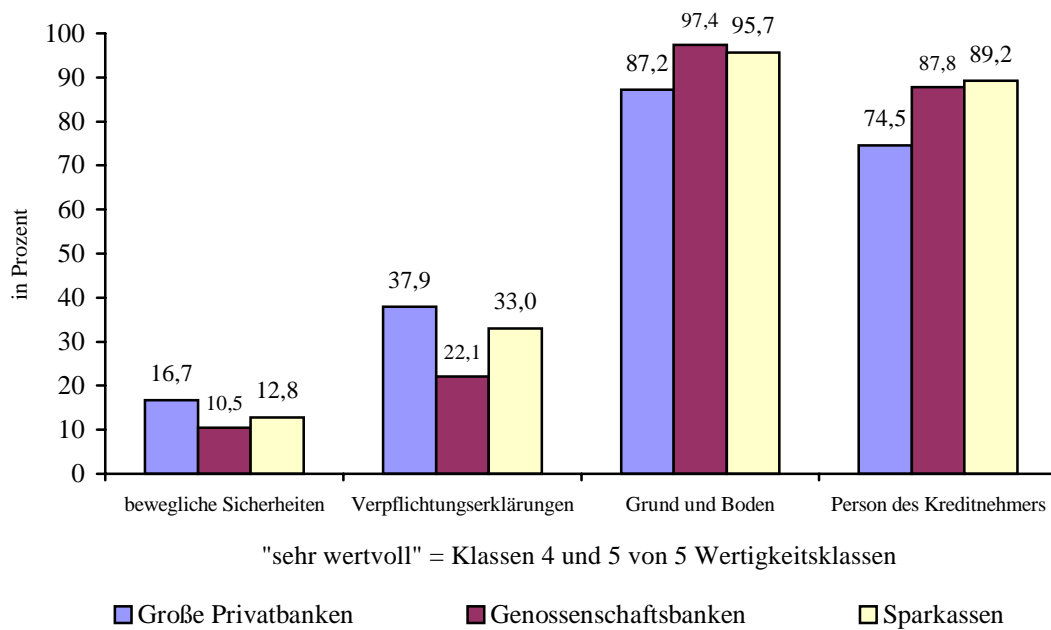


Abbildung V-5: Häufigkeiten, mit denen einzelne Sicherheiten als sehr wertvoll erachtet werden

Bei allen sind bewegliche Sicherheiten weniger wertvoll als Verpflichtungserklärungen, während Grund und Boden und die Person des

Kreditnehmers als wertvollste Sicherheiten eingeschätzt werden. Die letzten beiden werden von den Sparkassen und Genossenschaftsbanken höher bewertet als von den Privatbanken, die wiederum mehr Wert auf Verpflichtungserklärungen und bewegliche Sicherheiten legen (vgl. Abbildung V-5 und A-57 – A-60). Bei den Privatbanken ist nicht nur das Volumen, sondern auch die Häufigkeit der Besicherung geringer als bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken (vgl. A-61).

Der häufigste Verwendungszweck der Kredite ist unabhängig vom Bankentyp die Finanzierung von Erweiterungs- und Neuinvestitionen, während Ersatzinvestitionen und Umschuldungen in allen Bankengruppen seltener vorkommen. Die folgende Abbildung zeigt die Kreditportfolios der verschiedenen Bankengruppen nach den Kreditverwendungszwecken. (vgl. Abbildung V-6). Allerdings besteht das Portfolio der Großen Privatbanken nur zu etwa 20 % aus Neuinvestitionskrediten (bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken ca. 30 %), dafür nehmen die Kredite ohne besonderen Verwendungszweck und Kreditlinien einen größeren Anteil ein.

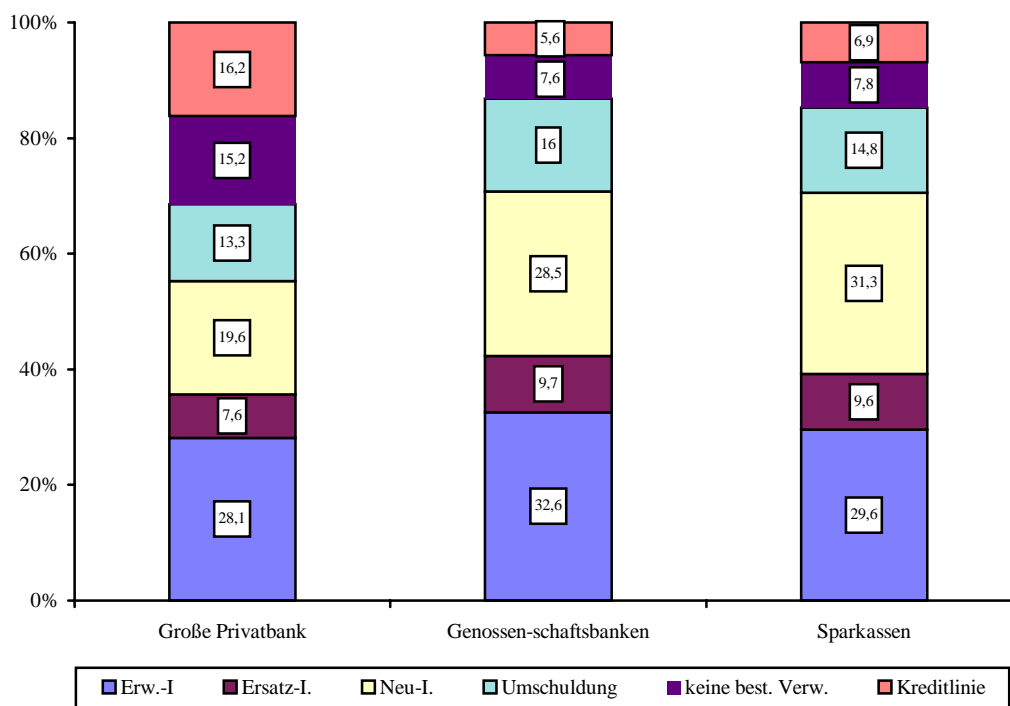


Abbildung V-6: Kreditportfolios der Bankengruppen nach Verwendungszweck

Bei den Neu-, Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen sind die Bankengruppen in etwa gleich verteilt. Deutlich zeigt sich das größere Engagement der großen Privatbanken bei der Gewährung von Kreditlinien und Krediten, die nicht an eine bestimmte Verwendung geknüpft sind (Abbildung V-7).

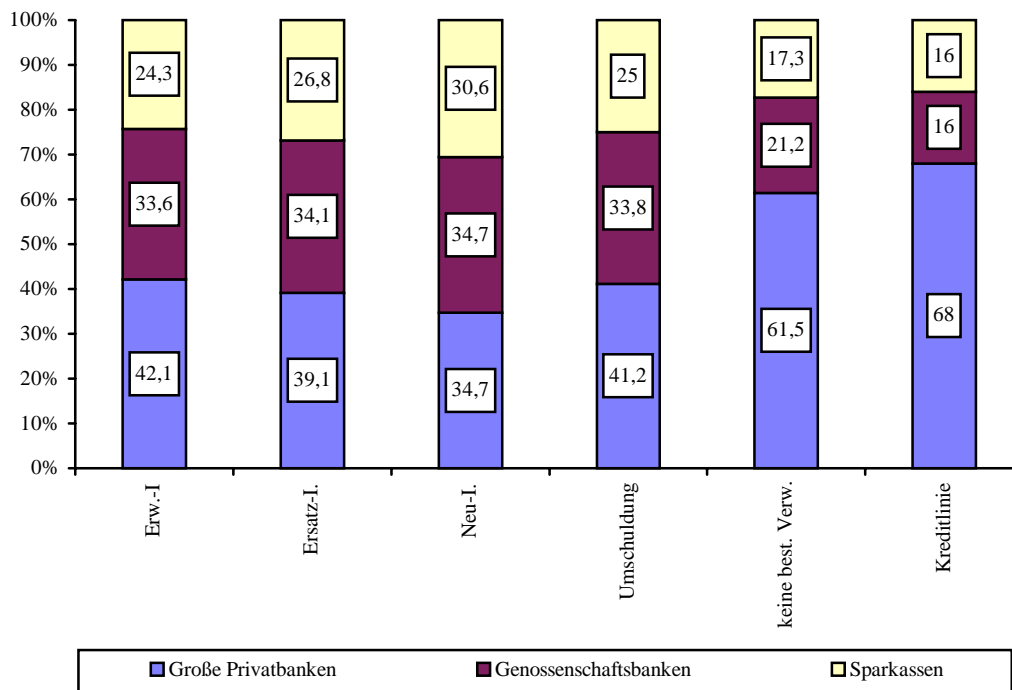


Abbildung V-7: Anteil der verschiedenen Bankengruppen an den Kreditarten

Bei dem Vergleich der Bonitätsklassen in den Kreditportfolios zeigt sich, daß die Privatbanken eher bereit sind, schlechtere Risiken zu übernehmen als die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Letztere vergeben mehr als die Hälfte ihrer Kredite an die beiden besten Bonitätsklassen, im Gegensatz zu lediglich etwa einem Drittel bei den Privatbanken. Bei den schlechtesten Risiken engagieren sich die Privatbanken doppelt so stark wie die Genossenschaftsbanken, während die Sparkassen dazwischen liegen (vgl. Abbildung V-8). Dies ist vereinbar mit dem höheren Engagement der Privatbanken bei Erstanträgen und Geschäftsbeziehungen unter 7 Jahren, bei denen das Risiko tendenziell höher ist als bei Kunden, die seit langem bekannt sind.

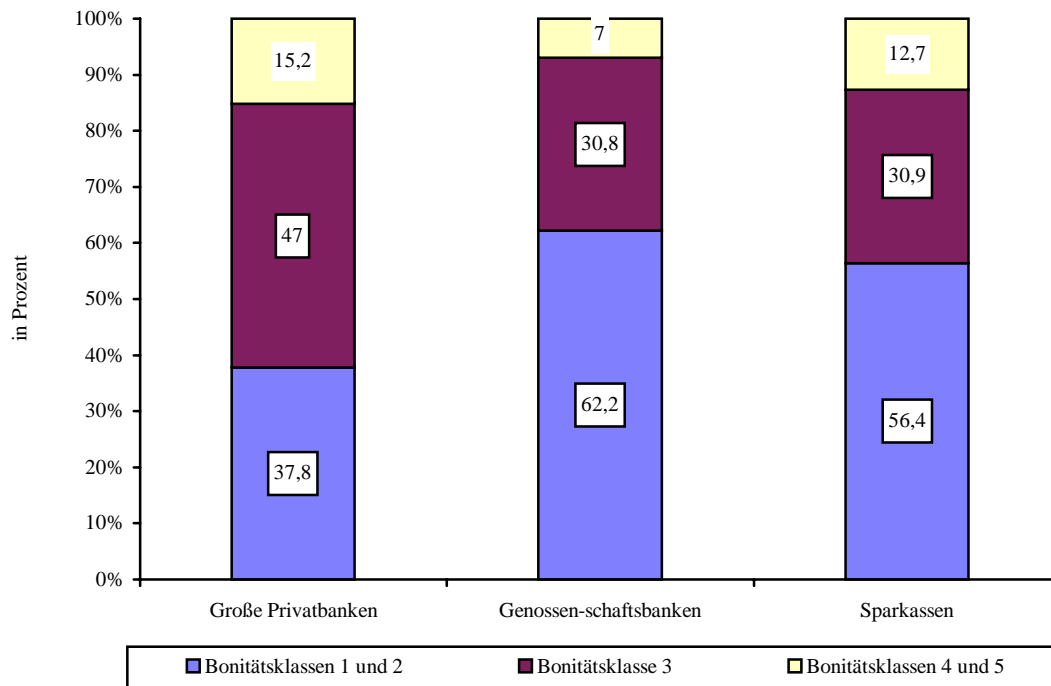


Abbildung V-8: Portfolios der Bankengruppen nach Bonitätsklassen der Kreditnehmer

Die Kreditnehmer der Bonitätsklassen 4 und 5 nehmen mit gut 15 % einen relativ hohen Anteil am Kreditportfolio bei den Großen Privatbanken ein. Auch bei den Sparkassen ist der Anteil der Bonitätsklassen 4 und 5 mit fast 13 % hoch, aber in ihrem Portfolio befinden sich mit 56,4 % mehr Kreditnehmer mit Bonität 1 und 2 im Portfolio (nur knapp 38 % bei den Großen Privatbanken. Am risikoärmsten scheint das Kreditportfolio der Genossenschaftsbanken, deren Anteil an guten Risiken relativ und absolut am höchsten und deren Anteil an schlechten Risiken am geringsten ist.

Zusammen mit den geringeren Sicherheitsanforderungen der Privatbanken sprechen diese Ergebnisse für eine größere Risikoübernahme durch diese Bankengruppe. Die höheren Risiken werden allerdings zumindest teilweise durch einen höheren Zinssatz abgegolten: bei den Privatbanken sind Zinsdifferenzen zwischen den Bonitätsklassen wichtiger (im Durchschnitt bei 90 % der Fälle gegenüber 70-80 % bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken), und die Zinsmarge ist größer (vgl. Abbildung V-9).

Meistens wird auch versucht, die Kreditrisiken über verschiedene Branchen zu streuen, jedoch bei den Privatbanken weniger als bei den Genossenschaftsbanken (77 % der Fälle gegenüber 85 % bei den Genossenschaftsbanken und 64 % bei den Sparkassen). Dagegen ist Cross-Selling als Möglichkeit einer Risikoabgeltung bei den Privatbanken häufiger als bei den anderen Bankengruppen (85 % der Fälle gegenüber 80 % bei den Sparkassen und 75 % bei den Genossenschaftsbanken).

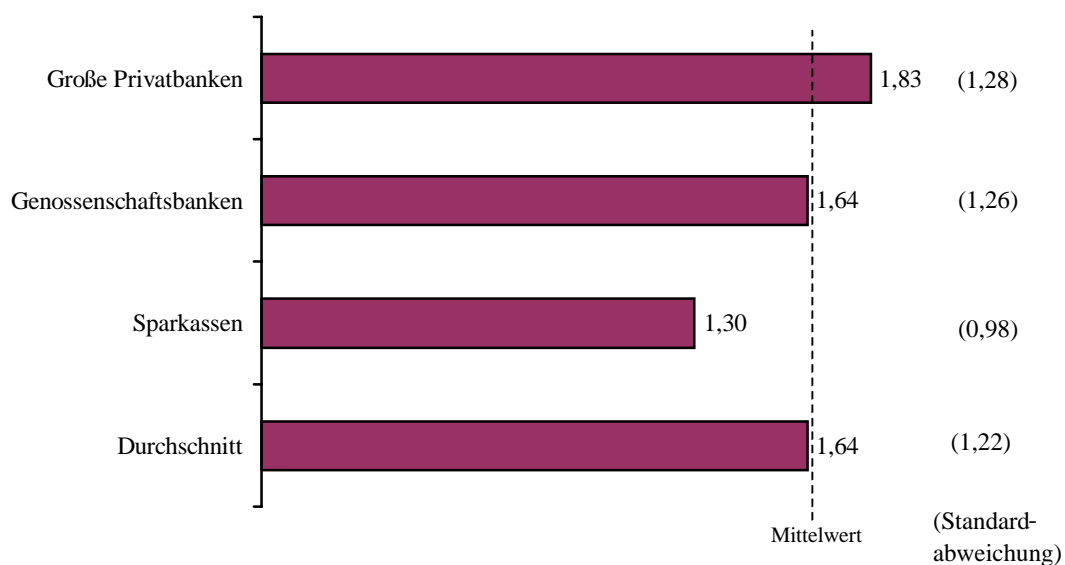


Abbildung V-9: Wie hoch ist die Marge zwischen dem Refinanzierungzinssatz und dem gestellten Zinssatz ?

V.5. Anreizstruktur/Entlohnung und Bankentyp

Bei den großen Privatbanken ist im Durchschnitt ein größerer Anteil des Einkommens erfolgsabhängig als bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Wie die Abbildung V-10 zeigt, besteht, unabhängig vom Bankentyp, jedoch bei den meisten Befragten der Wunsch, die Erfolgsabhängigkeit zu erhöhen: bei den Privatbanken am häufigsten auf ca. 20 % - 30 % und bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen am häufigsten auf 10 % - 20 %.

Die Firmenkundenbetreuer aller Bankengruppen möchten am Geschäft mit guten Kreditkunden partizipieren und für ihre Bemühungen um neue Abschlüsse mit einem höheren Einkommen entlohnt werden. Sie befürchten aber auch (besonders bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen), daß sie dadurch zu sehr wirtschaftlichen Schwankungen ausgesetzt sind, so daß sie einer Erfolgsbeteiligung im Einkommen dennoch durchaus skeptisch gegenüberstehen.

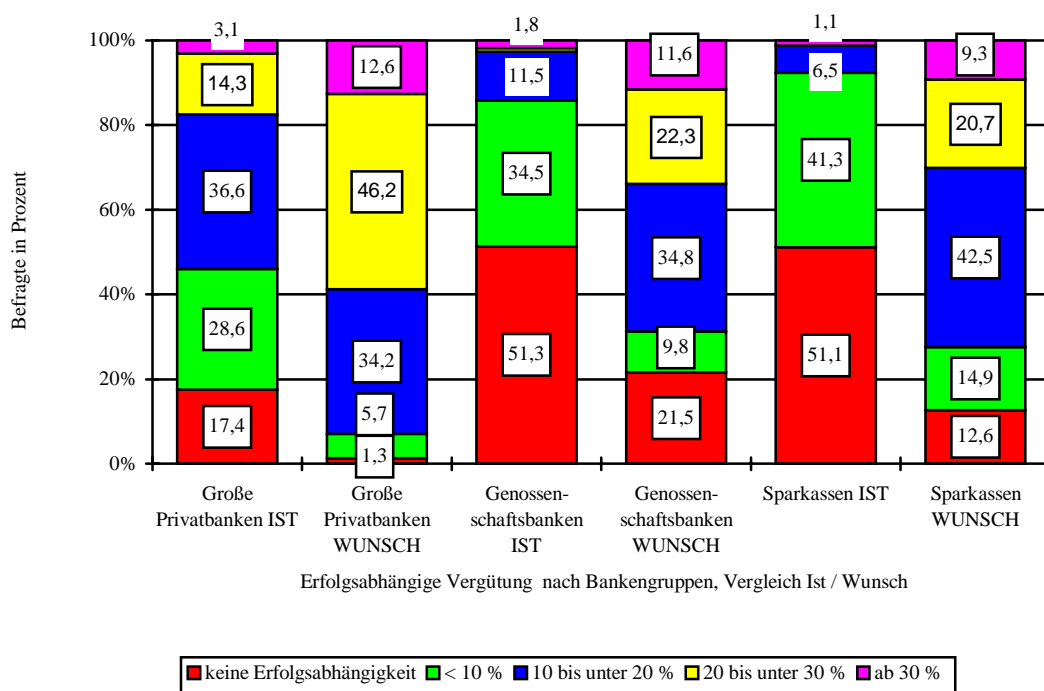


Abbildung V-10: Vergleich bestehender Anteile an erfolgsabhängiger Vergütung mit Wunsch-Anteilen nach Bankengruppen

In der Abbildung V-11 wird dargestellt, wieviel mehr oder weniger erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile von den Firmenkundenbetreuern der befragten Bankengruppen gewünscht werden. Dabei stellt die Klasse 0 diejenigen dar, die keine Änderungswünsche haben, d.h. mit ihrem jetzigen Anteil an Erfolgsabhängigkeit zufrieden sind. Die Klassen stellen die Differenz zwischen dem Ist-Anteil an erfolgsabhängiger Vergütung und dem Wunsch-Anteil dar. Sie unterscheiden sich hinsichtlich ihres Anteils an erfolgsabhängiger Vergütung, jeweils um 10 %. Diejenigen, die sich 10 % mehr erfolgsabhängige Vergütung wünschen wurden in die Klassen -1 eingestuft, diejenigen, die 20 %

mehr erfolgsabhängige Vergütung wünschen, in Klasse -2 usw. (jeweils ohne Beachtung des Ausgangsniveaus!).

In der Gruppe der Genossenschaftsbanken weichen tatsächliche und gewünschte variable Vergütungsbestandteile am häufigsten voneinander ab. Nur 31,9 % der Befragten sind zufrieden, 63, % wünschen sich mehr Erfolgsbeteiligung, 4 % hätten gerne weniger variable Gehaltsbestandteile. Der Anteil derer, die gerne 30 % mehr als bisher variabel vergütet werden wollen ist mit 13,3 % relativ hoch, verglichen mit den anderen Bankengruppen.

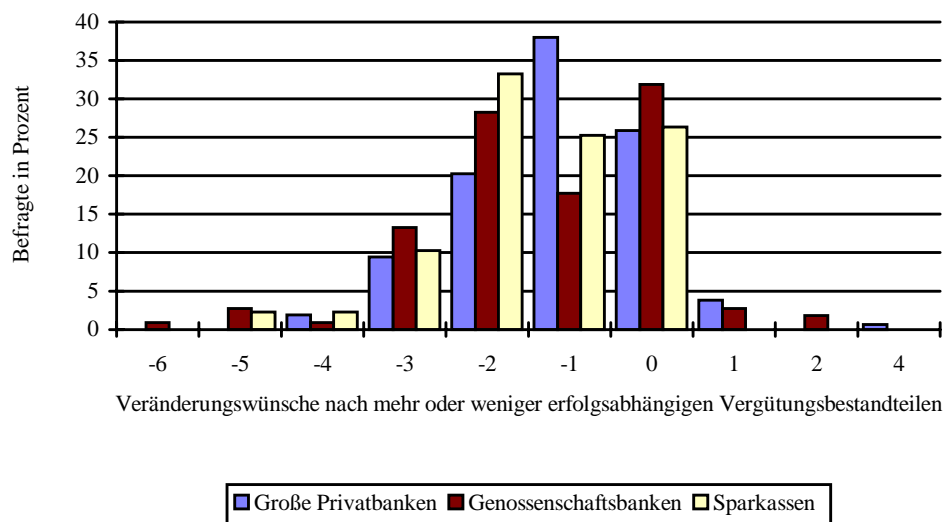


Abbildung V-11: Ausmaß der Differenz zwischen gewünschter und tatsächlicher Erfolgsbeteiligung nach Bankentypen

Unter den Firmenkundenbetreuern der Sparkassen war keiner der Befragten der Meinung einen zu hohen Anteil seines Gehaltes in variabler Form zu beziehen, 25,3 % würden gerne 10 % mehr und 33,3 % der Befragten würden gerne 20 % mehr variable Entlohnungsanteile beziehen.

Am ehesten stimmen die tatsächliche und die gewünschte erfolgsabhängige Entlohnung bei den Befragten der privaten Großbanken überein (25,9 %), obwohl auch hier fast 70 % mehr variable Entlohnungsbestandteile wünschen, allerdings von 38 % der Firmenkundenbetreuer nur 10 % mehr.

Ein überdurchschnittlicher Erfolg wird in großen Privatbanken häufiger mit Sonderzahlungen, verbesserten Aufstiegschancen und einer vertraglich festgelegten Erfolgsbeteiligung entlohnt als in Sparkassen und Genossenschaftsbanken, während bei den letzteren eine Kompetenzausweitung weitaus häufiger vorkommt als bei den anderen Bankengruppen (vgl. Abbildung A-62).

Firmenkundenbetreuer von Sparkassen partizipieren nicht nur weniger am Erfolg, sie werden bei Mißerfolg auch weniger häufig als ihre Kollegen in anderen Kreditinstituten sanktioniert. Das Überschreiten bestimmter Wertberichtigungsvolumina hat bei ihnen in mehr als einem Drittel (37 %) der Fälle keine Konsequenzen, etwa doppelt so oft wie in Genossenschaftsbanken (18 %) und mehr als dreimal so oft wie in großen Privatbanken (11 %). Bei den letzteren wird ein derartiges Ergebnis wesentlich häufiger als insbesondere bei den Sparkassen mit einmaligen und dauerhaften Einkommenseinbußen, Kompetenzeinschränkungen und Beschränkungen der Karrierechancen sanktioniert (vgl. Abbildung V-12).

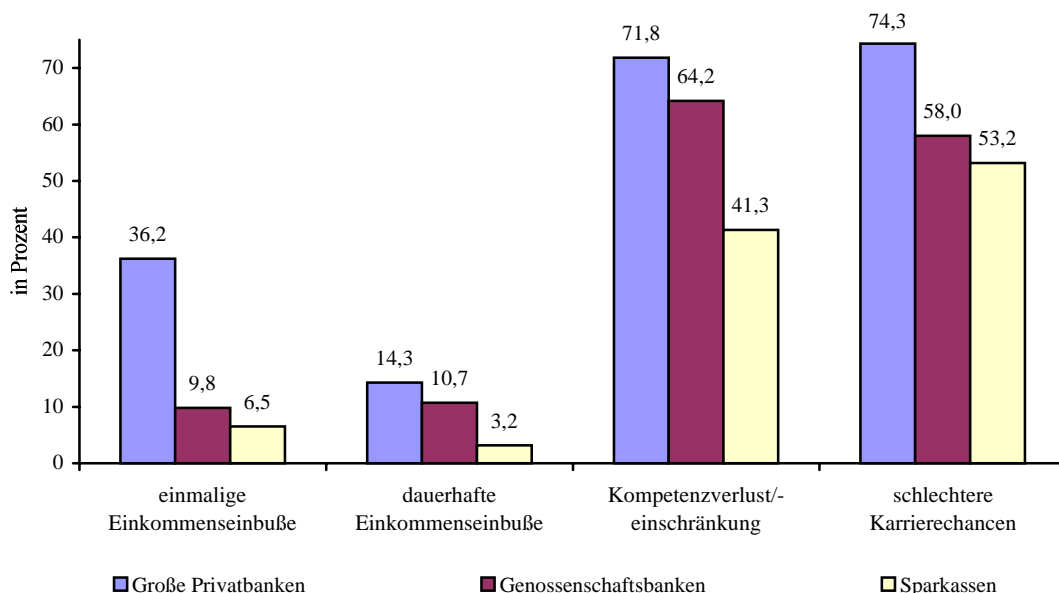


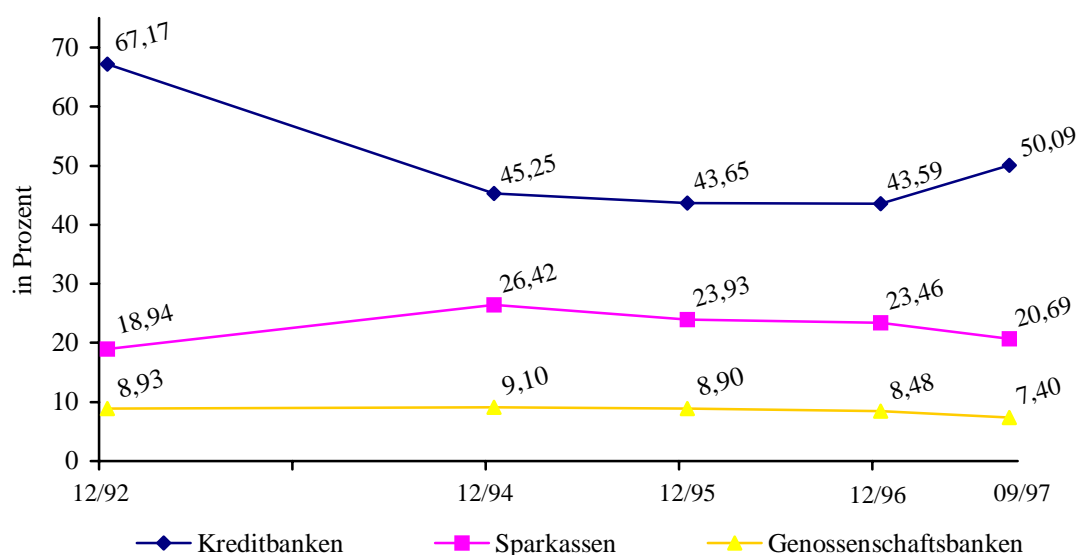
Abbildung V-12: Konsequenz eines Überschreitens bestimmter Wertberichtigungsvolumina

VI. Spielen Unterschiede zwischen Neuen und Alten Bundesländern eine Rolle?

VI.1. Ausgangslage

Nach einer im Jahre 1994 durchgeführten Studie des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung und des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle leiden viele kleine und mittelständische Industrieunternehmen in den Neuen Bundesländern unter Finanzierungsproblemen, die oft auf fehlende Sicherheiten, fehlende Bürgschaften sowie mangelndes Eigenkapital und folglich auf eine geringe Kreditvergabebereitschaft der Banken zurückgeführt werden (HUMMEL/LUDWIG 1994). Eine Umfrage des BDI ergab, daß sich die Unternehmen vor allem über die hohen Sicherheitsanforderungen beklagen (BDI 1994, vgl. CARLIN/RICHTHOFEN 1995, S. 20). Nach eigenen Aussagen stehen die Kreditinstitute bei der Beurteilung von Kreditanträgen in den Neuen Ländern vor besonderen Problemen: oft liegt kein historisches Zahlenmaterial zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit vor, vorhandene Unterlagen sind aufgrund von Umstrukturierungsprozessen innerhalb der Unternehmen nur beschränkt aussagefähig, und häufig fehlen "bankmäßig vollwertige Sicherheiten". Die Kreditgewährung ist somit riskanter und das Ausfallrisiko der Kreditinstitute in den Neuen Ländern höher als in den Alten Ländern. Die Kreditinstitute reagieren darauf mit unterschiedlichen Zinssetzungsstrategien: manche differenzieren stärker nach Risikoklassen, so daß die riskanteren Kredite der Neuen Länder teurer sind, andere führen einen Risikoausgleich zwischen Neuen und Alten Ländern durch, indem sie Kredite zu vergleichbaren Zinskonditionen gewähren (HUMMEL/LUDWIG 1994, S. 7).

Die Kredite an inländische Unternehmen in den Neuen Ländern sind von 37,9 Mrd. DM Ende 1992 auf 92,5 Mrd. DM im September 1997 gestiegen.²² Dabei hat sich das Engagement der einzelnen Bankengruppen unterschiedlich entwickelt. Die bei der Kreditvergabe anfangs stark dominierenden Großbanken haben ihren Kreditbestand in den neuen Ländern im Jahr 1993 abgebaut, während alle anderen Bankengruppen ihr Engagement erhöhten (HUMMEL/LUDWIG 1994, S.6f.). Im vergangenen Jahr hat der Marktanteil der Kreditbanken allerdings wieder zugenommen und lag im September 1997 bei 50 % gegenüber 20 % bei den Sparkassen und 7 % bei den Genossenschaftsbanken (vgl. Abbildung VI-1).²³



Quelle: Bankenverband mittel- und ostdeutscher Länder

Abbildung VI-1: Entwicklung der Marktanteile einzelner Bankengruppen bei Krediten an Unternehmen in den Neuen Bundesländern

²² Nach den neuesten Erhebungen des Bankenverbandes mittel- und ostdeutscher Länder.

²³ Diese Marktanteilsverschiebung ist allerdings zum Teil auf eine veränderte Bankengliederung und statistisch bedingte Sondereinflüsse ab März 1997 zurückzuführen.

Unter den an unserer Befragung beteiligten Bankstellen befinden sich 20 % in den Neuen Bundesländern, darunter 59,7 % große Privatbanken, 20,8 % Sparkassen und 19,5 % Genossenschaftsbanken.

VI.2. Kreditbewerber in den Neuen und Alten Ländern

Hinsichtlich der Größe und Rechtsform unterscheiden sich die Kreditbewerber in den Neuen Ländern nur geringfügig von den Bewerbern in den Alten Ländern. Auffällige Unterschiede treten dagegen beim Unternehmensalter auf: bedingt durch das Datum der deutschen Wiedervereinigung ist die überwiegende Mehrheit (85 %) der Kreditbewerber aus den Neuen Ländern weniger als 7 Jahre alt, während dies in den Alten Ländern auf nur ein Drittel der Kreditbewerber zutrifft.

Hinsichtlich der Qualität von Break-even-Analyse, Berichtswesen und Finanzplan sowie der Kompetenz der kaufmännischen Unternehmensleitung lassen sich keine Unterschiede zwischen Kreditnehmern in den Neuen und Alten Ländern feststellen. Allenfalls die Kompetenz der technischen Unternehmensleitung wird in den Neuen Ländern etwas geringer eingeschätzt.

VI.3. Geschäftsbeziehung in den Neuen und Alten Ländern

Dem geringen Alter der Unternehmen in den Neuen Ländern entsprechend, dauern dort die Geschäftsbeziehungen noch nicht lange an. Erstanträge sind doppelt so häufig wie in den Alten Ländern, und Kreditbeziehungen, die älter sind als die deutsche Wiedervereinigung, kommen fast nicht vor (vgl. Abbildung VI-2).

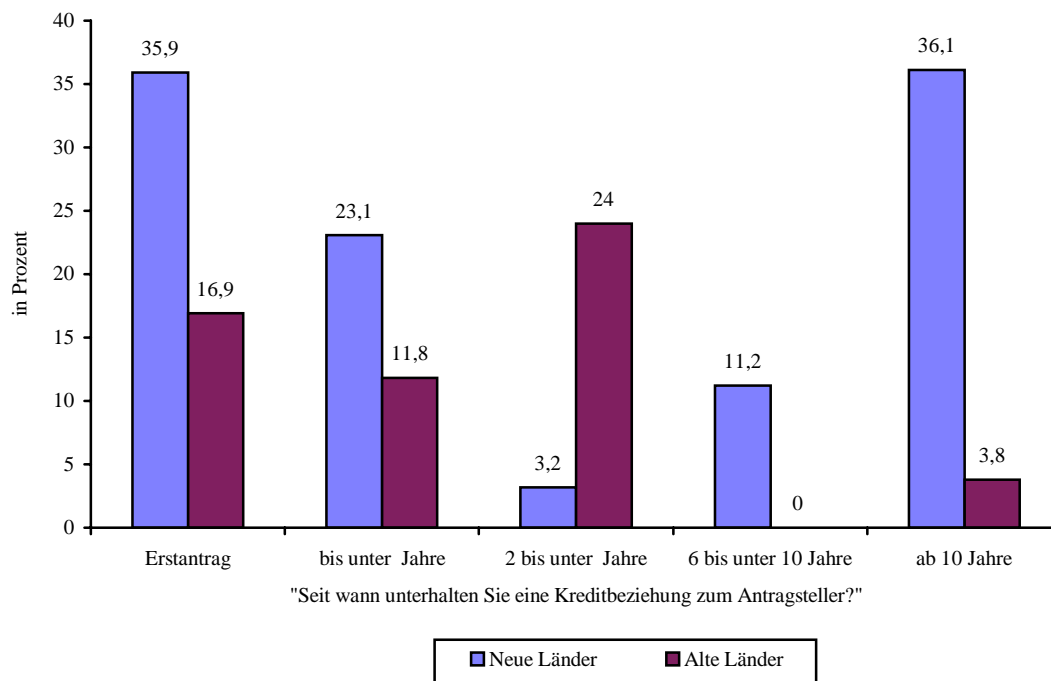


Abbildung VI-2: Alter der Kreditbeziehung nach Neuen und Alten Ländern

Deutliche Unterschiede ergeben sich dabei, wenn nach Bankengruppen differenziert wird: in den Neuen Ländern befinden sich 73 % aller Erstanträge bei den großen Privatbanken, 23 % bei den Sparkassen und nur 4 % bei den Genossenschaftsbanken. Für die Alten Länder lauten die entsprechenden Zahlen 50 %, 34 %, 16 %, so daß dort die Unterschiede zwischen den Bankengruppen geringer sind. In den Neuen Ländern ist dementsprechend der Anteil der Erstanträge an allen Kreditanträgen bei den großen Privatbanken wesentlich höher als bei den Sparkassen und insbesondere den Genossenschaftsbanken (44,2 % gegenüber 37,5 % bzw. 6,7 %), im Gegensatz zu geringeren Unterschieden in den Alten Ländern (21 %, 17 %, 10 %).

Entsprechend der kürzeren Dauer sind die Kreditbeziehungen in den Neuen Ländern auch weniger durch Vertrauen, positive Erfahrungen in der Vergangenheit und lange Kundenkenntnis gekennzeichnet. Sie sind weniger belastbar als in den Alten Bundesländern (vgl. Abbildungen A-63, A-64, A-65, A-66). Keine merklichen Unterschiede zeigen sich dagegen bei der Rolle der

Hausbankfunktion, den gemeinsamen Orientierungen, der inneren Verpflichtung zum Partner und der Gefahr des Kundenwechsels.

VI.4. Informationssuche in den Neuen und Alten Ländern

Der Informationsvorsprung des Kreditnehmers bezüglich Kreditverwendung und Marktentwicklungen ist in den Neuen Ländern nicht merklich anders als in den Alten. Kreditnehmer der Neuen und Alten Länder sind gleichermaßen bereit, ihre Bank über Veränderungen im Unternehmen laufend und bei Problemen sofort zu informieren.

Deutliche Unterschiede zeigen sich dagegen bei der Dauer der Kreditwürdigkeitsprüfung und Kreditentscheidung: in den Neuen Ländern ist sie im Durchschnitt eine Woche länger als in den Alten (20 Tage gegenüber 13 Tagen).

Dies läßt sich nicht auf unterschiedliche Quellen zur Beurteilung des Kreditantrags zurückführen: der Stellenwert der meisten Quellen (persönliches Gespräch, Selbstauskunft, Betriebsbesichtigung, Kundenakte, Kontenanalyse, Jahresabschlußanalyse, maschinelle Bilanzanalyse, Finanzierungsplan, Grundbuchamt, Fachlektüre, Pressemitteilungen) ist in den Neuen Ländern ähnlich wie in den Alten. Lediglich die interne Branchenanalyse und die Auskunftei werden in den Neuen Ländern als wichtiger erachtet. Ersteres mag daran liegen, daß hier die Möglichkeiten einer Risikodiversifikation durch Kreditvergabe an unterschiedliche Branchen geringer sind als in den Alten Ländern.

VI.5. Risikoübernahme in den Neuen und Alten Ländern

Ob die Häufigkeit einer Kreditablehnung in den Neuen Ländern anders ist als in den Alten, läßt sich aus den vorliegenden Daten nicht entnehmen, da generell fast nur positiv entschiedene Kreditanträge zur Beantwortung der Fragen herangezogen wurden (Alte Länder: 96 %, Neue Länder: 92 %).

Kreditnehmer in den Neuen Ländern müssen mehr Sicherheiten stellen als ihre Wettbewerber in den Alten Ländern: der Anteil der Besicherungen am Kreditengagement beträgt im Durchschnitt 62 % gegenüber 54 % in den Alten Ländern. Bewegliche Sicherheiten, Grund und Boden und die Person des Kreditnehmers werden in den Neuen Ländern als weniger wertvoll eingeschätzt, während Verpflichtungserklärungen gleichwertig sind. Entsprechend den höheren Sicherheitsanforderungen ist in den Neuen Ländern die Häufigkeit der Besicherung durch bewegliche Sachen, Forderungen und Rechte (75 % gegenüber 61 % der Fälle in den Alten Ländern), Verpflichtungserklärungen (61 % gegenüber 51 %) und Grund und Boden (77 % gegenüber 64 %) größer als in den Alten Ländern.

Unterschiede im Kreditrisiko lassen sich zum Teil auf eine unterschiedliche Verwendung der Kredite zurückführen: durch den Aufbau der Wirtschaft und die tendenziell jüngeren Kreditnehmer in den Neuen Ländern müssen dort Neuinvestitionen häufiger finanziert werden als in den Alten Ländern, in denen Umschuldungen und Kredite ohne bestimmten Verwendungszweck häufiger vorkommen (vgl. Kapitel I.2.2.5.). Andererseits sind die risikoreichen FuE-Ausgaben bei Kreditbewerbern aus den Alten Ländern von größerer Bedeutung als bei Kreditbewerbern aus den Neuen Ländern (22,5 % gegenüber 17,3 % der Fälle mit überdurchschnittlicher Bedeutung der FuE-Ausgaben).

Bankstellen in den Neuen Ländern vergeben tendenziell riskantere Kredite als in den Alten Ländern, jedoch sind die Unterschiede geringfügig.

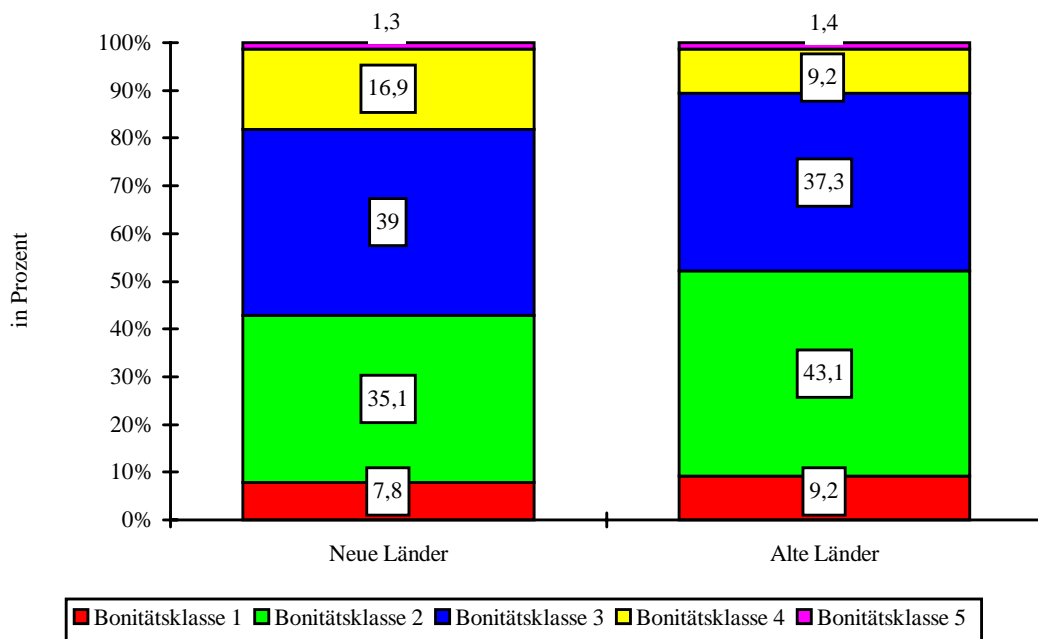


Abbildung VI-3: Zusammensetzung des Kreditportfolios der Banken nach Alten und Neuen Ländern über alle Banken.

Deutlich zeigt sich jedoch die höhere Risikoaussetzung der großen Privatbanken gegenüber den Genossenschaftsbanken und Sparkassen: in den Neuen Ländern beträgt der Anteil der "guten" Risiken (Bonitätsklassen 1 und 2) bei den großen Privatbanken gut 30 %, bei den Genossenschaftsbanken 60 % und bei den Sparkassen ca. 62 % (gegenüber 41 %, 62,7 %, 55,1 % in den Alten Ländern). In den Neuen Ländern nehmen die "schlechten" Risiken (Bonitätsklassen 4 und 5) bei den großen Privatbanken 21,7 %, bei den Genossenschaftsbanken 6,7 % und bei den Sparkassen 18,8 % der gewährten Kredite ein (gegenüber 12,8 %, 7,1 %, 11,6 % in den Alten Ländern). Da die Gruppe der Problemkredite wahrscheinlich unterrepräsentiert ist, sind die Daten leicht verzerrt. Allerdings werden alle Bankengruppen diesen Bias aufweisen, so daß Aussagen durchaus möglich sind. Bei allen Bankengruppen ist das Portfolio in den Neuen Ländern riskanter, bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist dieser Unterschied aber geringer als bei den Privaten Großbanken. Zum einen zeigt sich hierin eine höhere Risikobereitschaft aller Bankengruppen in den Neuen Ländern, zum anderen aber auch die relativ höhere Risikoübernahme der Großbanken. Eine

Ursache könnte sein, daß diese Banken über ihre überregionale Präsenz den Risikoausgleich leichter durchführen können als Sparkassen oder Genossenschaftsbanken. Ebenso könnte es auch Ausdruck geringerer Bilanzsummen oder Eigenkapitaldecken der Sparkassen und Genossenschaften im Vergleich mit Bilanzsumme und Eigenkapital der Privaten Großbanken sein. Damit wäre die Zurückhaltung der öffentlichen und genossenschaftlichen Institute weniger mit der geringeren Bereitschaft zur Risikoübernahme zu erklären, sondern mit Einschränkungen, denen diese Institute durch KWG und/oder Verbandsvorschriften unterworfen sind.

Die höheren Risiken in den Neuen Ländern werden durch einen höheren Zinssatz abgegolten. Während die durchschnittliche Marge zwischen dem Refinanzierungszinssatz und dem gestellten Zinssatz in den Alten Ländern 1,54 % beträgt, erreicht sie in den Neuen Ländern 2,07 %. Diese Zahlen sprechen gegen einen Risikoausgleich zwischen Neuen und Alten Ländern. In den Neuen Ländern versuchen die Banken auch stärker, die Risiken über verschiedene Branchen hinweg zu diversifizieren (90 % gegenüber 73 % der Fälle in den alten Ländern) und durch Cross-Selling auszugleichen (83 % gegenüber 80 %).

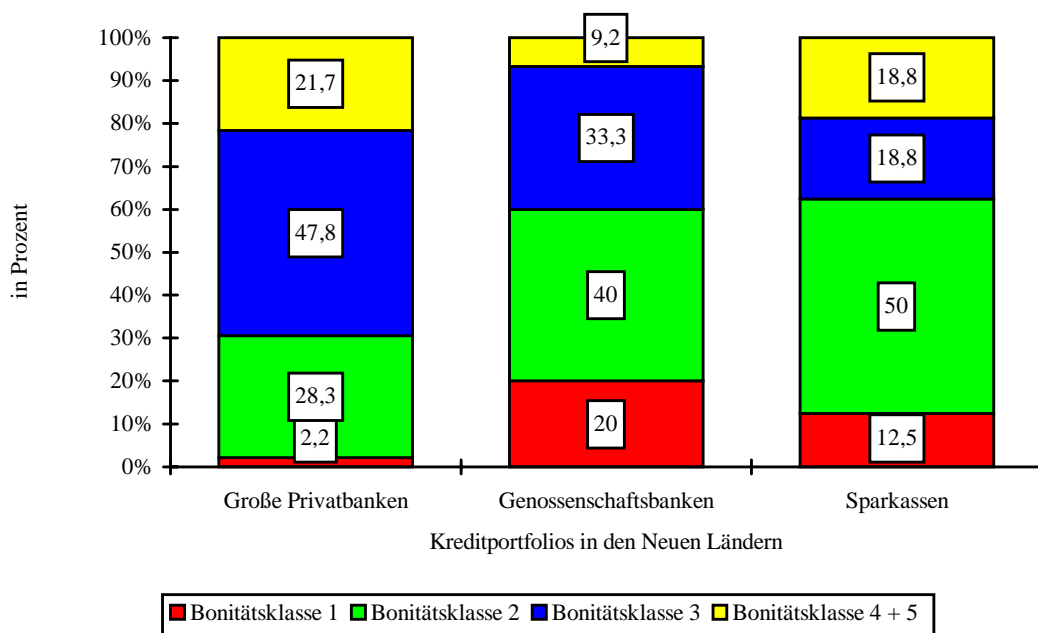


Abbildung VI-4: Kreditportfolios nach Bankengruppen in den Neuen Ländern

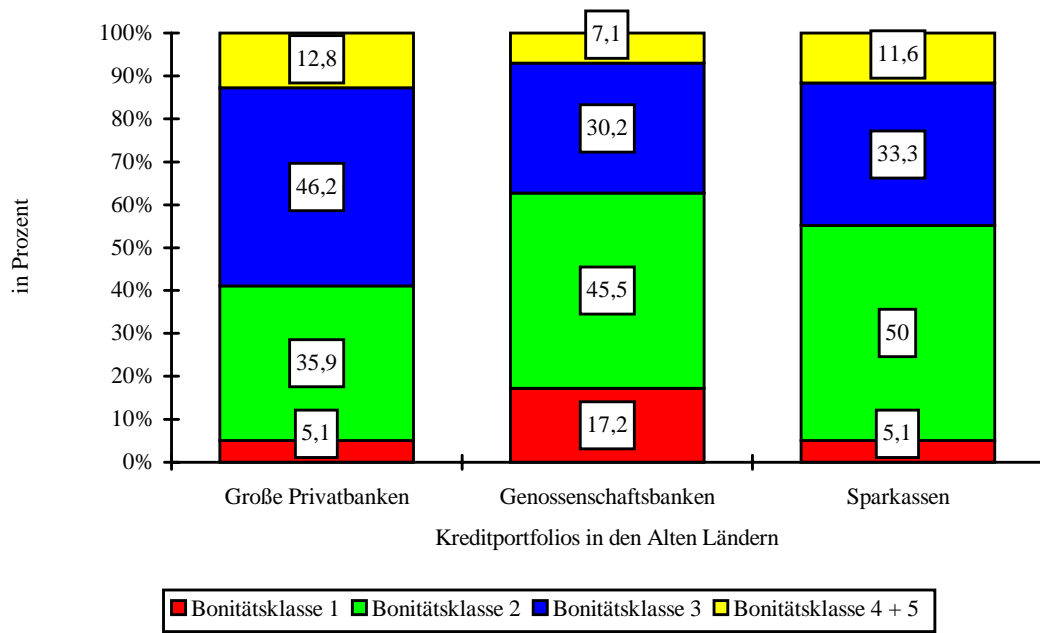


Abbildung VI-5: Kreditportfolios nach Bankengruppen in den Alten Ländern

VII. Schlußbetrachtung

Ein Ziel der vorliegenden Analyse war eine Beschreibung der Kreditvergabeentscheidungen von Banken. Untersuchungsgegenstand waren Private Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken in ganz Deutschland im Herbst 1997. Dargestellt wurde die grundsätzlichen Vorgehensweise bei der Kreditwürdigkeitsprüfung, die Geschäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde und die Konditionenstellung der Banken. Ein weiteres Ziel war eine Bestandsaufnahme der erfolgsabhängigen Vergütungsstruktur von Firmenkundenbetreuern und die Akzeptanz dieser Vergütungsart.

Die Untersuchungsdaten waren mittels eines Fragebogens erhoben worden, der einer repräsentativen Auswahl deutscher Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken zugeschickt wurde. Dabei sollten die Firmenkundenbetreuer den Fragebogen anhand des jeweils zuletzt bearbeiteten Kreditantrags beantworten. Dieses Vorgehen sollte eine Zufallsauswahl unter den Kreditanträgen kreieren, so daß auch über die Charakteristika der Kreditantragsteller ein aussagefähiges Bild erstellt werden konnte. Auffällig ist, daß trotz der hohen Insolvenzrate der letzten Jahre die Quote der abgelehnten Kredite so gering war, daß diese nicht in die Untersuchung mit einbezogen werden konnten. Ebenso weist unsere Stichprobe wenig Kreditnehmer der Bonitätsklasse 5 auf. Wir müssen deshalb davon ausgehen, daß unserer Bitte um den zuletzt bearbeiteten Antrag nicht immer entsprochen werden konnte und die Quote der Problemkredite oder der abgelehnten Kredite unterrepräsentiert ist.

Dennoch ließen sich aus den vorliegenden Daten statistisch signifikante Ergebnisse ableiten. Die im Vergleich mit dem alten Bundesgebiet hohe Konkursrate in den Neuen Ländern, die wenig ausdifferenzierte Branchenstruktur und das junge Alter der Kreditnehmer spricht für ein höheres Kreditvergaberisiko. Gleichzeitig wird den Kreditinstituten oft vorgeworfen, sie würden sich diesen Risiken nicht in ausreichendem Maße stellen. Die

Auswertung unserer Daten ergab ein etwas differenzierteres Bild, denn es zeigte sich, daß alle Kreditinstitute, angeführt von den Großbanken, in den Neuen Ländern ein riskanteres Kreditportfolio aufweisen als in den Alten Ländern. Allerdings wurden insgesamt mehr Sicherheiten und höhere Zinsen verlangt. Systematische Unterschiede in den Konditionen zwischen Kreditnehmern mit gleichen Charakteristika in Alten und Neuen Ländern konnten allerdings nicht nachgewiesen werden.

Es hat sich weiterhin bestätigt, daß in Deutschland die Kreditvergabe durch Banken vorwiegend im Rahmen von längerfristigen Hausbankbeziehungen erfolgt. Dem Kreditkunden soll die Hausbankbeziehung den Beistand auch in den Zeiten sichern, in denen er vorübergehende Schwierigkeiten meistern muß. Die Bank kann bei der Beurteilung eines Kreditantrags auf bereits in der Vergangenheit gesammelte Informationen über den Kreditnehmer zurückgreifen und so die Prüfung effizienter durchführen. Die Auswertungen unserer Stichprobe zeigen recht deutlich, daß Banken nur mit solchen Kreditkunden langfristige Hausbankbeziehungen eingehen, die sich in der Vergangenheit als zuverlässig erwiesen haben. Diesen allerdings bescheinigen sie eine belastbare Geschäftsbeziehung.

Die große Bedeutung, die Cross-Selling bei den befragten Instituten hat, weist darauf hin, daß das Firmenkundengeschäft einem Wandel unterliegt. Der Firmenkundenbetreuer ist nicht mehr nur der Ansprechpartner für die Kreditfinanzierung, sondern wird zunehmend zu einem Begleiter und Berater seiner Firmenkunden in allen finanziellen Belangen. Das Aufgabenspektrum reicht vom Vertrieb von Versicherungen, der Unterstützung bei Auslandsgeschäften über Hilfestellung in Belangen des Corporate Finance bis hin zur Unternehmensberatung. Einige Firmenkunden wünschen sich sogar ihren Firmenkundenbetreuer als Ansprechpartner für ihr Privatkundengeschäft.

Kompetentes und vor allem flexibles Eingehen auf die vielfältigen Bedürfnisse und Wünsche der Firmenkunden erfordert deshalb Entscheidungsfreiheit auf Seiten des Firmenkundenbetreuers und damit flache hierarchische Strukturen.

Dezentralisierung darf aber nicht einen Verlust an Kontroll- und Führungspotential für das betreffende Kreditinstitut zur Folge haben. Eine laufende personenbezogene Kontrolle und Führung über hierarchische Strukturen und über Kompetenzteilung wird durch andere, flexiblere Instrumente ersetzt werden. Diese Instrumente basieren weniger auf Vorgabe und Kontrolle der Erfüllung dieser Vorgaben, sondern sie versuchen, die Ziele und Motive der Mitarbeiter mit denen des Kreditinstitutes in Einklang zu bringen. Die erfolgsorientierte Vergütung ist ein Instrument, mit dem das Ziel der Einkommenssteigerung von Firmenkundenbetreuern mit der Steigerung des Bankertrags aus dem Firmenkundengeschäft verknüpft wird. Gleichzeitig läßt sie dem Bankmitarbeiter den strategisch notwendigen Spielraum zur Verfolgung dieses Zieles. Unsere Befragung zeigt deutlich, daß dieses Führungsinstrument bei den Bankmitarbeitern breite Akzeptanz findet. Die Bankmitarbeiter, die bereits erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile beziehen, beurteilen sie meist positiver als jene, die reines Festgehalt beziehen. Dies mag ein Hinweis darauf sein, daß Bedenken vor der Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung, vor allem in der mangelnden Erfahrung mit möglichen Konsequenzen gründen. Insgesamt bietet sich die Anwendung erfolgsorientierter Vergütungsstrukturen als erfolgversprechende strategische Maßnahme zur Bewältigung der komplexen Anforderungen des Firmenkundengeschäftes an.

Anhang

Zu Kapitel II.1. Auskunftsbereitschaft und Kompetenz des Kreditnehmers

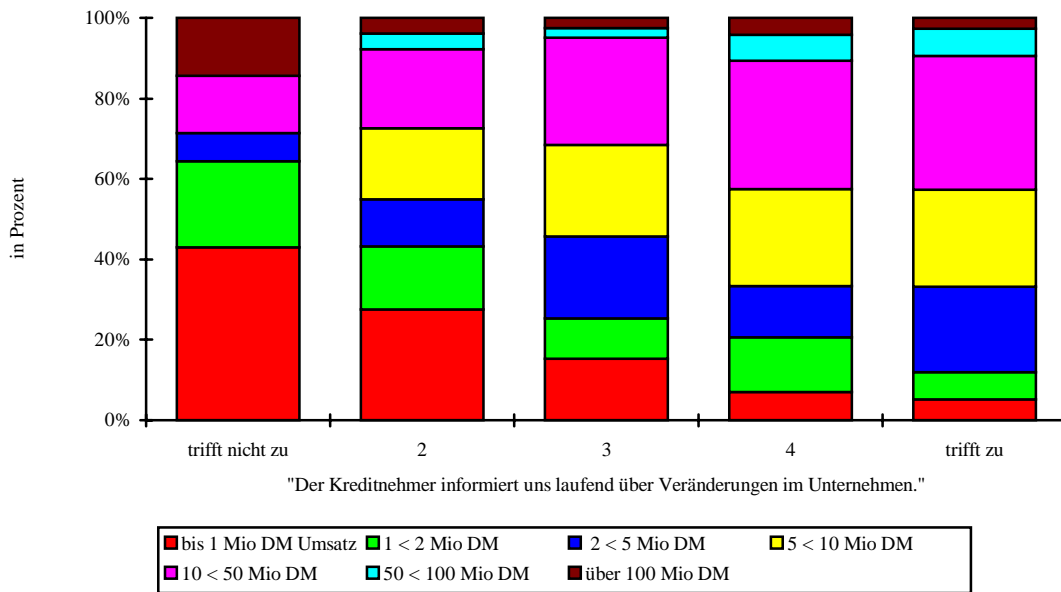


Abbildung A-1: Informationsbereitschaft über laufende Veränderungen im Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen der Antragsteller.

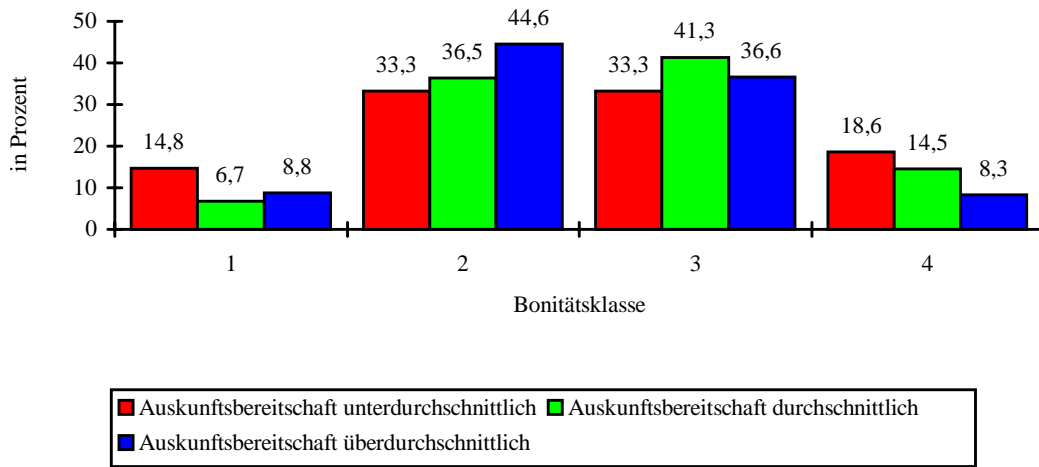


Abbildung A-2: Wie verteilt sich die Auskunftsbereitschaft über die verschiedenen Bonitätsklassen?

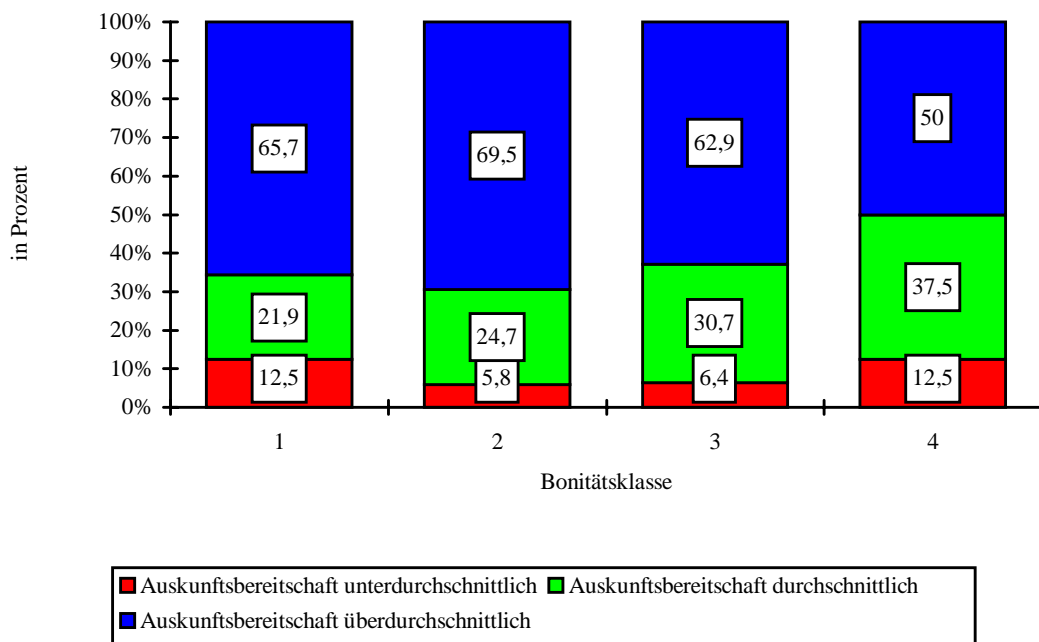


Abbildung A-3: Verteilung der Auskunftsbereitschaft in den jeweiligen Klassen

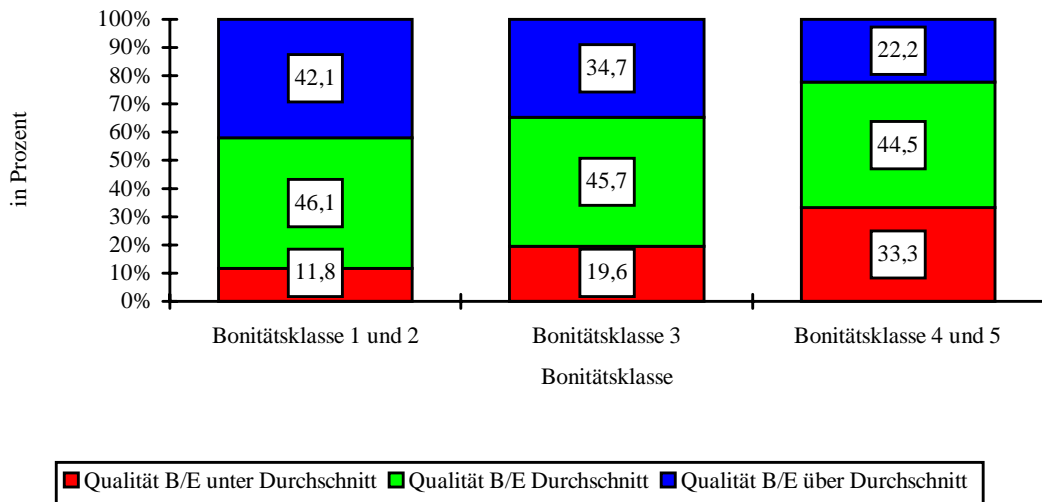


Abbildung A-4: Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seiner Break-Even-Analyse

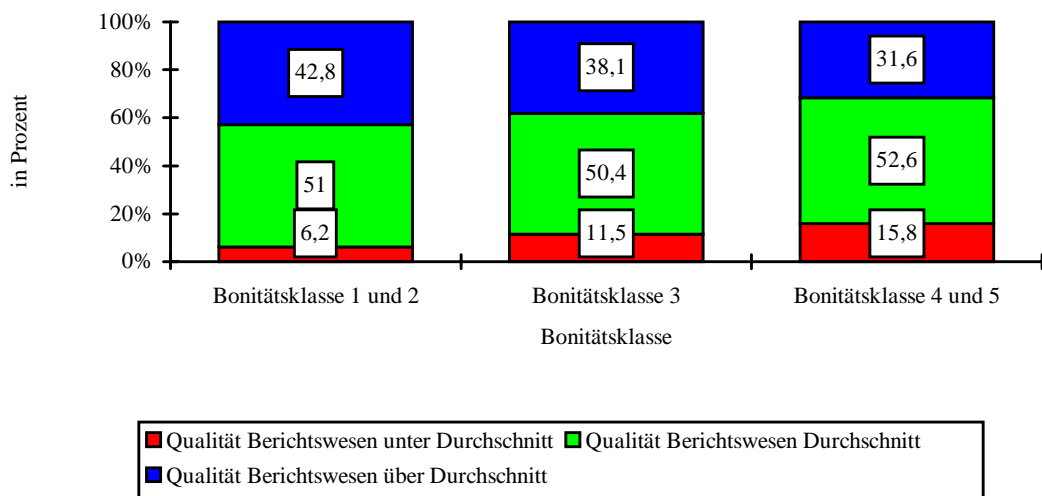


Abbildung A-5: Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seines Berichtswesens

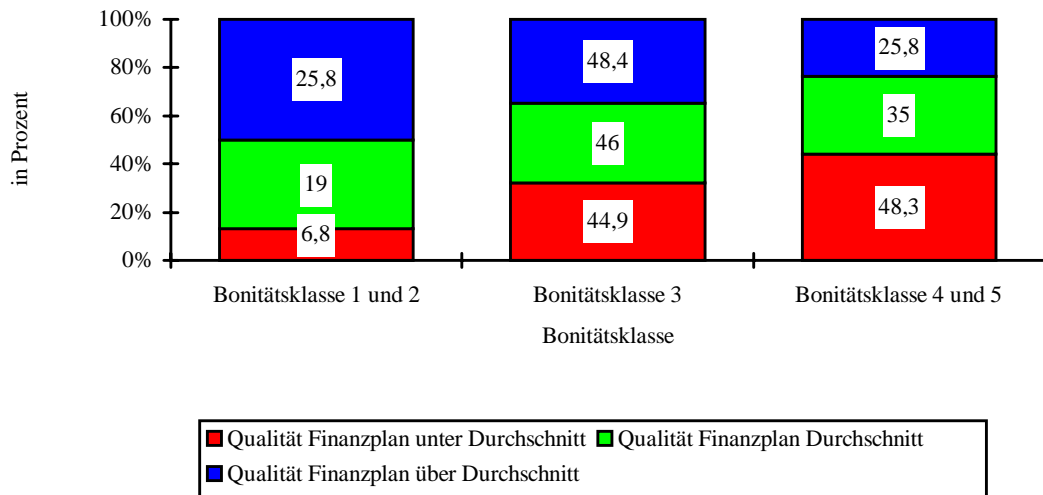


Abbildung A-6: Zusammenhang zwischen Bonität des Kreditnehmers und der Qualität seines Finanzplans

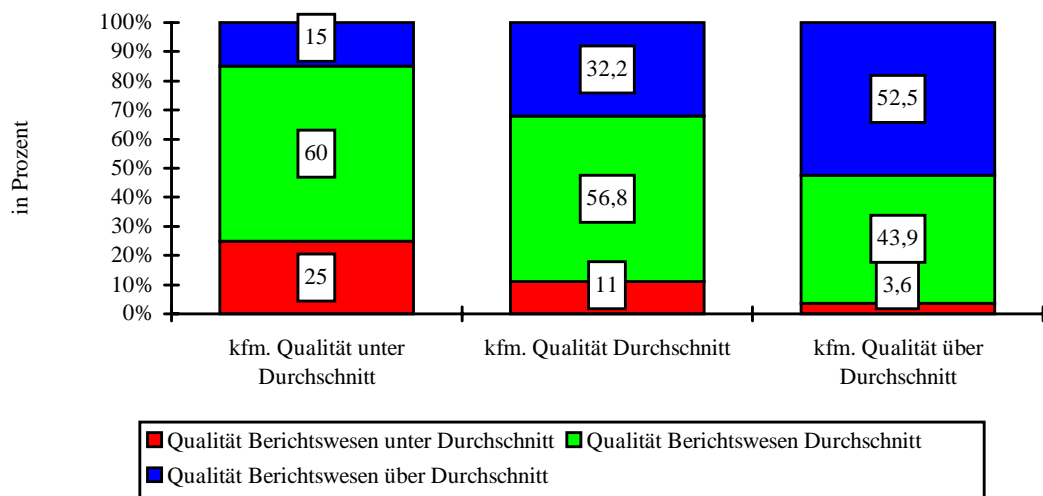


Abbildung A-7: Zusammenhang zwischen der Qualität des Berichtswesens und der kaufmännischen Kompetenz des Kreditnehmers

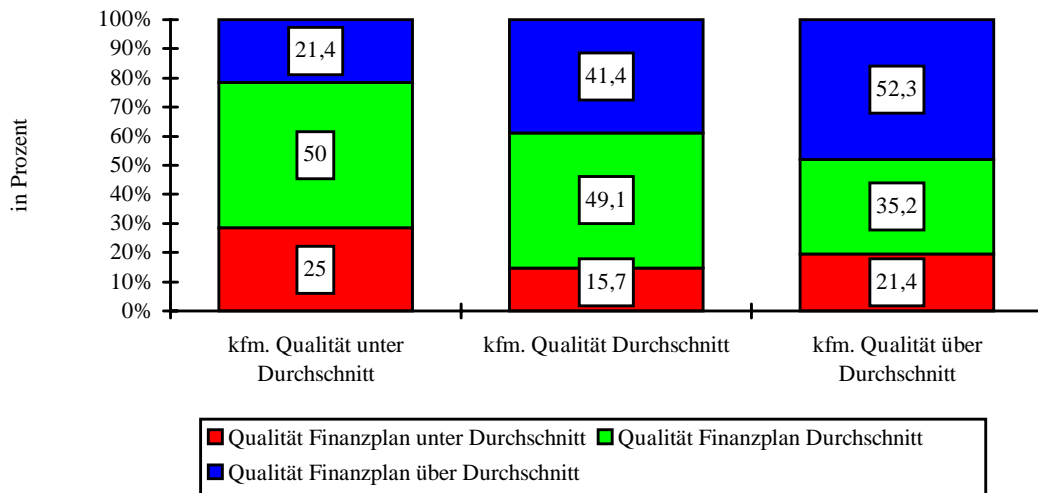


Abbildung A-8: Zusammenhang zwischen der Qualität des Finanzplans und der kaufmännischen Kompetenz des Kreditnehmers

Zu Kapitel II.3. Informationssuche und -verarbeitung

Stellenwert von Informationsquellen

Die folgenden Auswertungen sind zu relativieren, denn nicht jede Informationsquelle wurde auch bei jeder einzelnen Kreditentscheidungen berücksichtigt. Der Überblick befindet sich in Kapitel II.3..

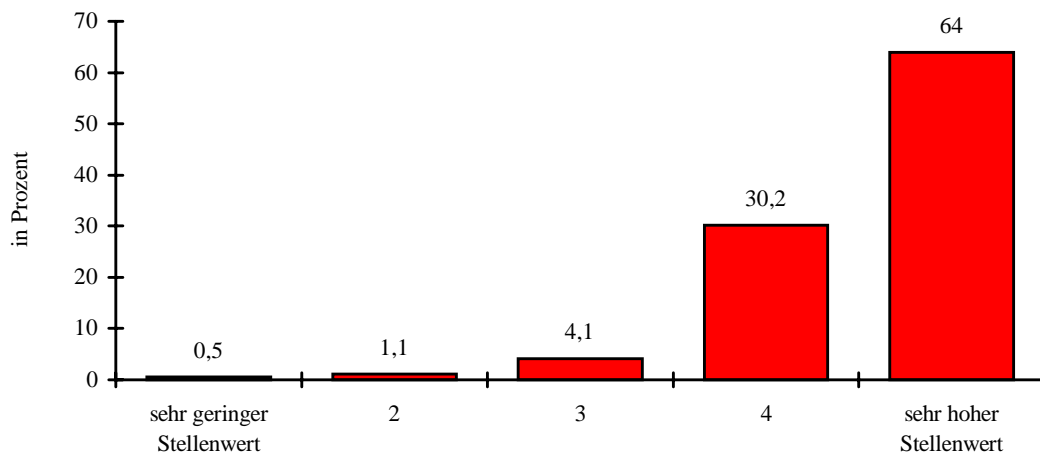


Abbildung A-9: "Stellenwert des persönlichen Gesprächs bei der Kreditentscheidung"

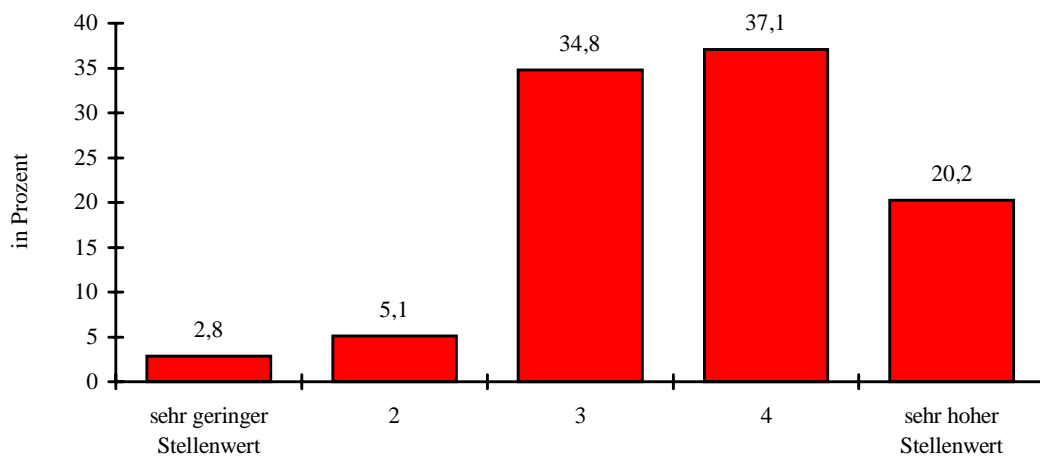


Abbildung A-10: "Stellenwert der Selbstauskunft bei der Kreditentscheidung"

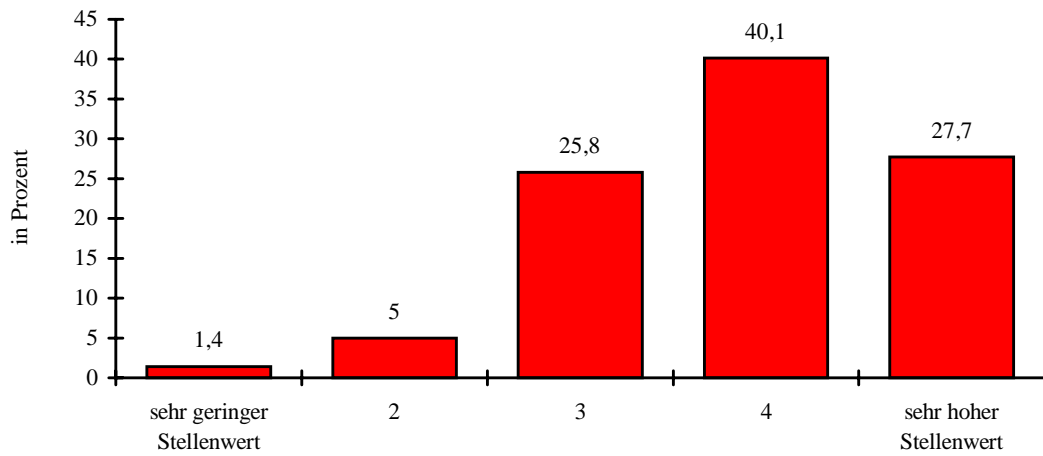


Abbildung A-11: "Stellenwert der Betriebsbesichtigung bei der Kreditentscheidung"

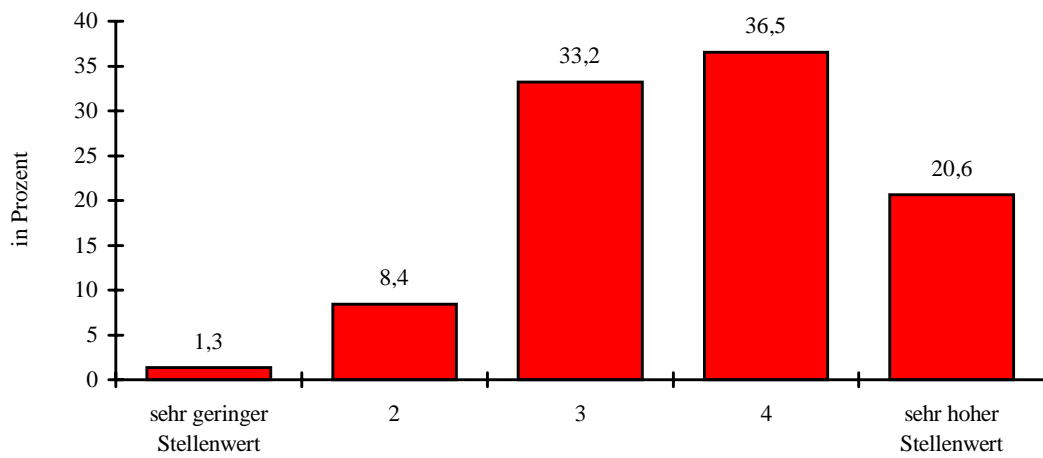


Abbildung A-12: "Stellenwert der Kundenakte bei der Kreditentscheidung"

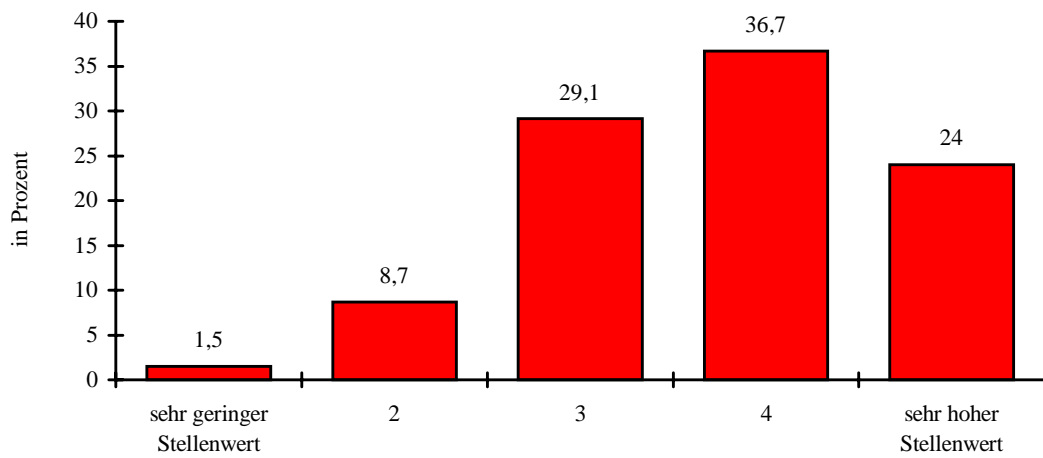


Abbildung A-13: "Stellenwert der Kontenanalyse bei der Kreditentscheidung"

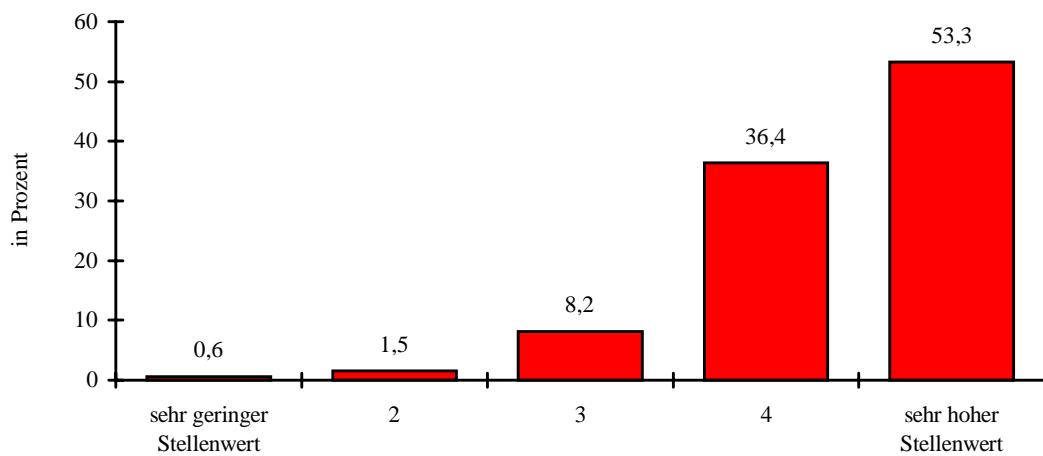


Abbildung A-14: "Stellenwert des Jahresabschluß bei der Kontenanalyse"

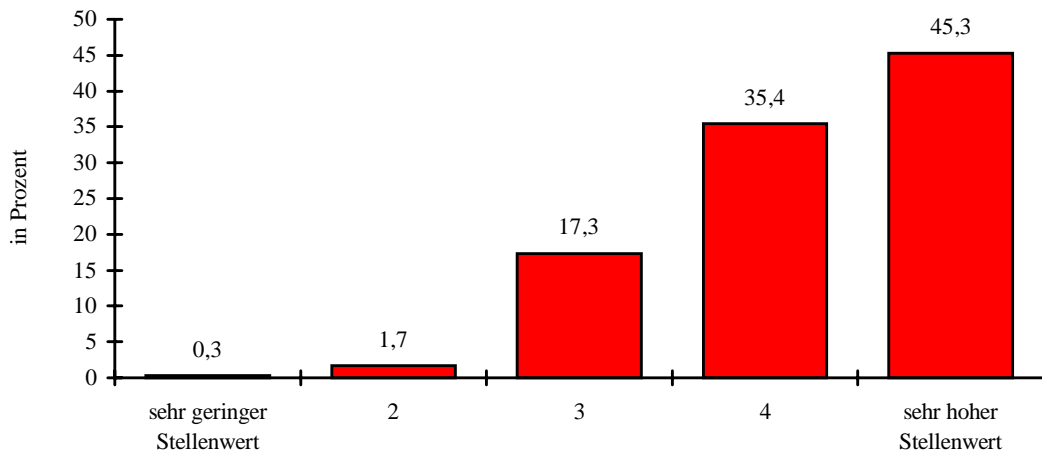


Abbildung A-15: "Stellenwert der maschinellen Bilanzanalyse bei der Kreditentscheidung"

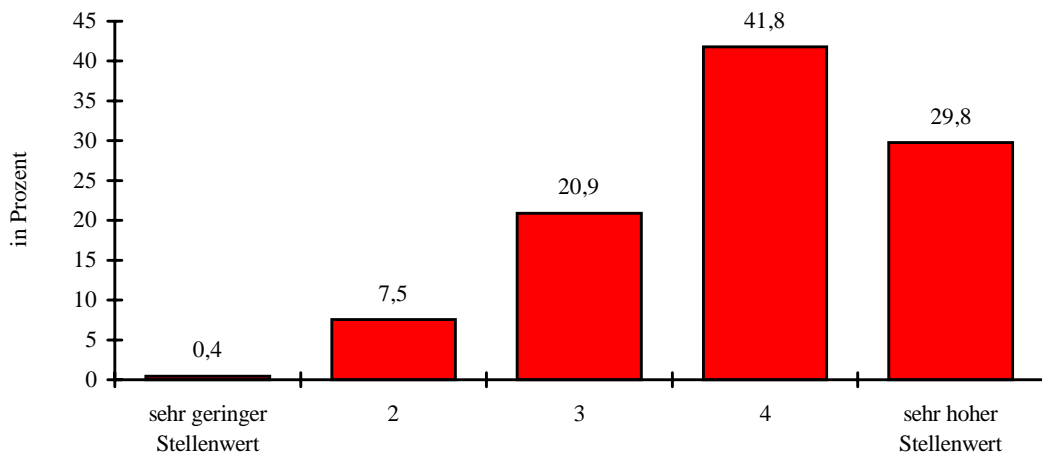


Abbildung A-16: "Stellenwert des Finanzierungsplans bei der Kreditentscheidung"

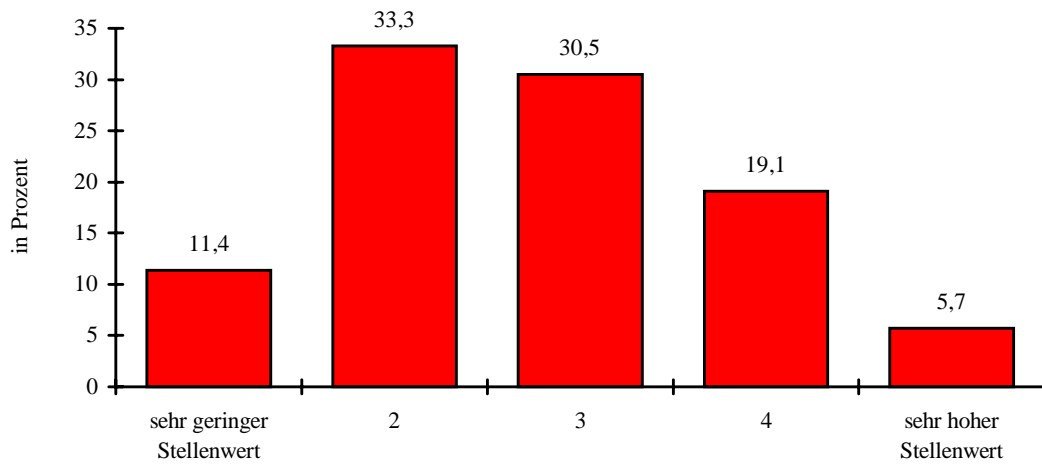


Abbildung A-17: "Stellenwert der Auskunftei-Auskunft bei der Kreditentscheidung"

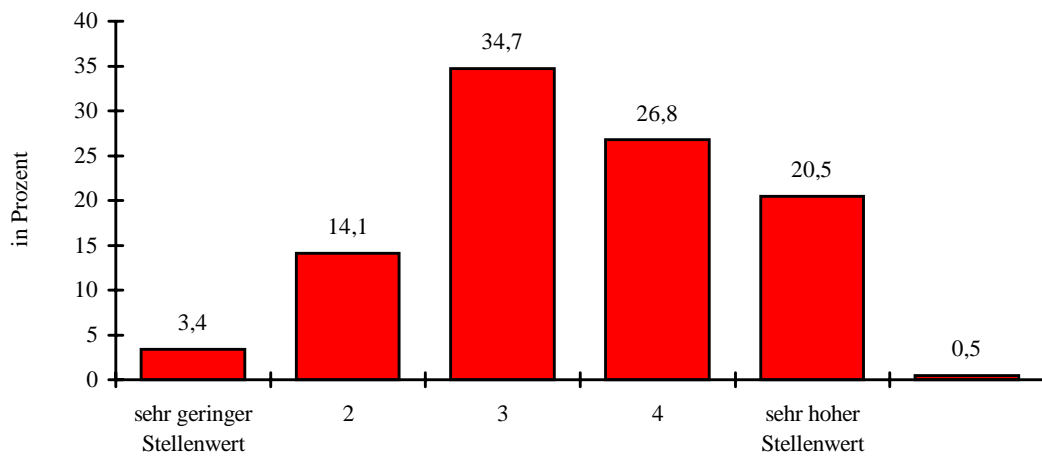


Abbildung A-18: "Stellenwert der Auskunft des Grundbuchamtes bei der Kreditentscheidung"

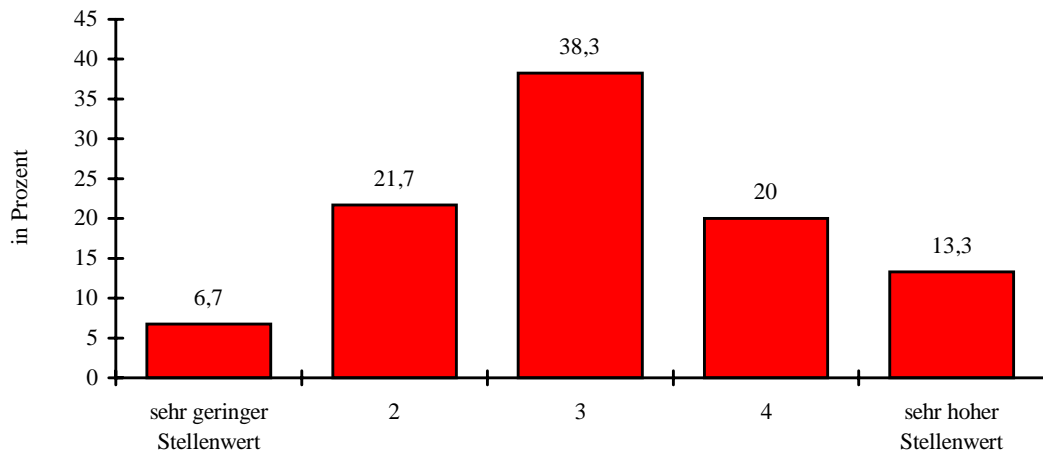


Abbildung A-19: "Stellenwert von Fachlektüre bei der Kreditentscheidung"

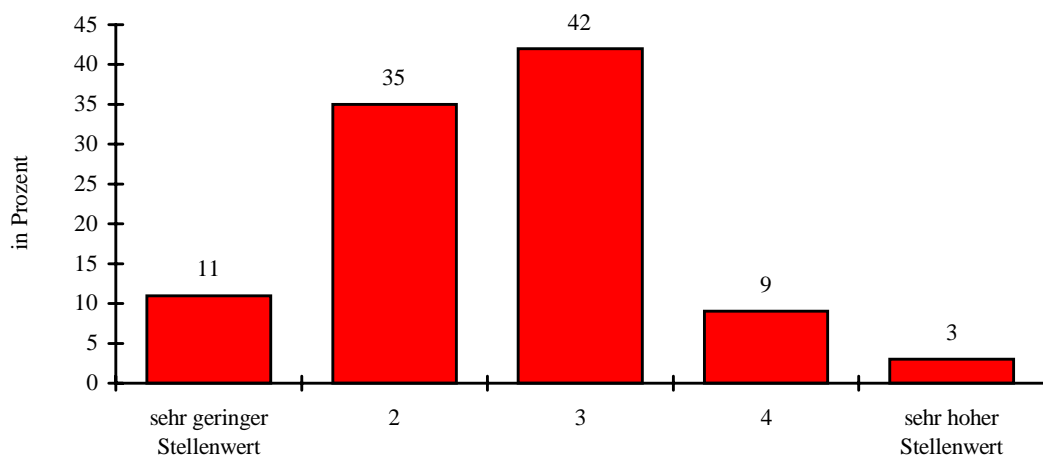


Abbildung A-20: "Stellenwert von Pressemitteilungen bei der Kreditentscheidung"

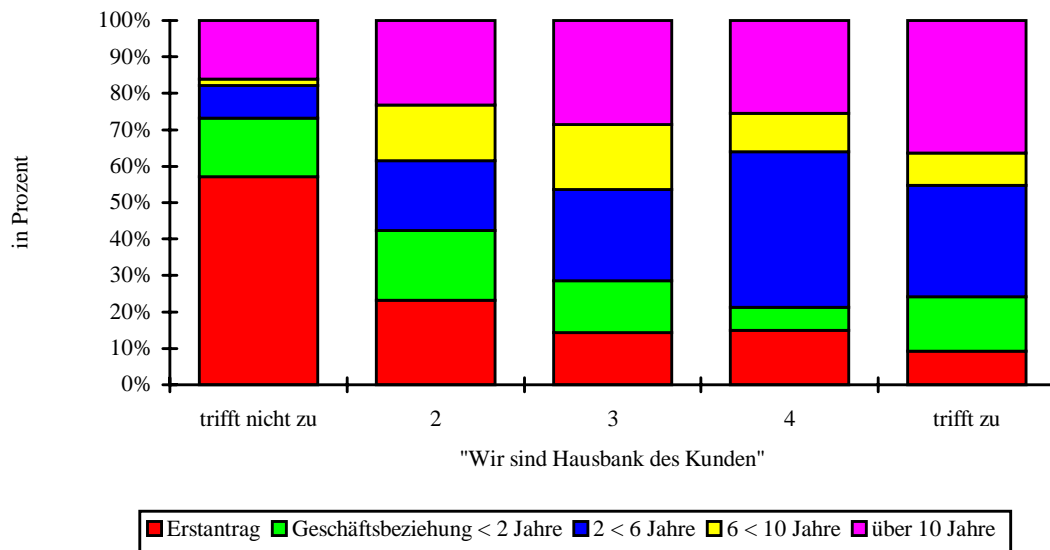


Abbildung A-21: Dauer der Geschäftsbeziehung und Hausbankfunktion, Die Repräsentanz der einzelnen Dauern der Geschäftsbeziehung in den jeweiligen Stufen der "Enge der Hausbankbeziehung"

Zu Kapitel III.1. Sicherheitsanforderungen

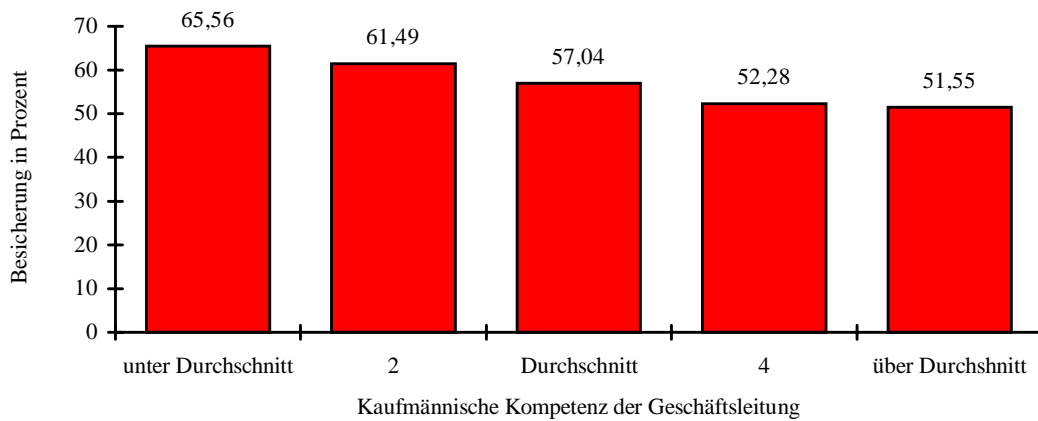


Abbildung A-22: Absicherung in Prozent der Kreditsumme nach der Einschätzung der kaufmännischen Kompetenz der Unternehmensführung

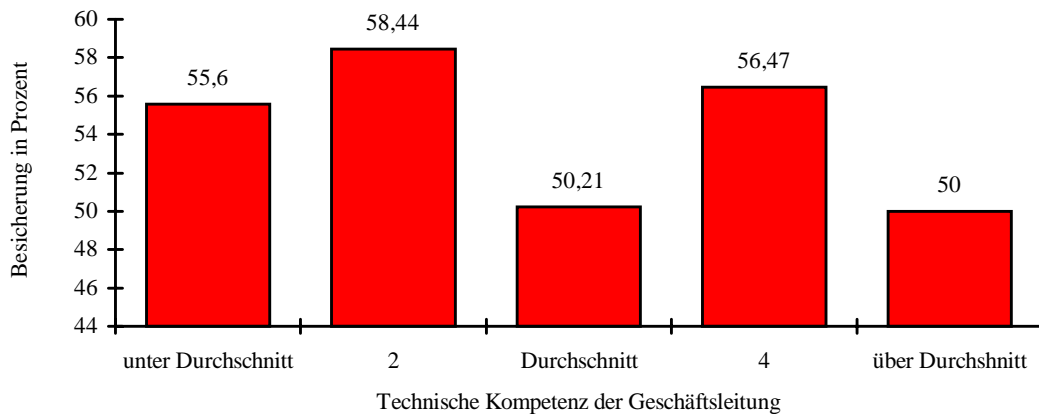


Abbildung A-23: Absicherung in Prozent der Kreditsumme nach der Einschätzung der technischen Kompetenz der Unternehmensführung

Zu Kapitel V.1. Bankengruppen und Kreditengagements

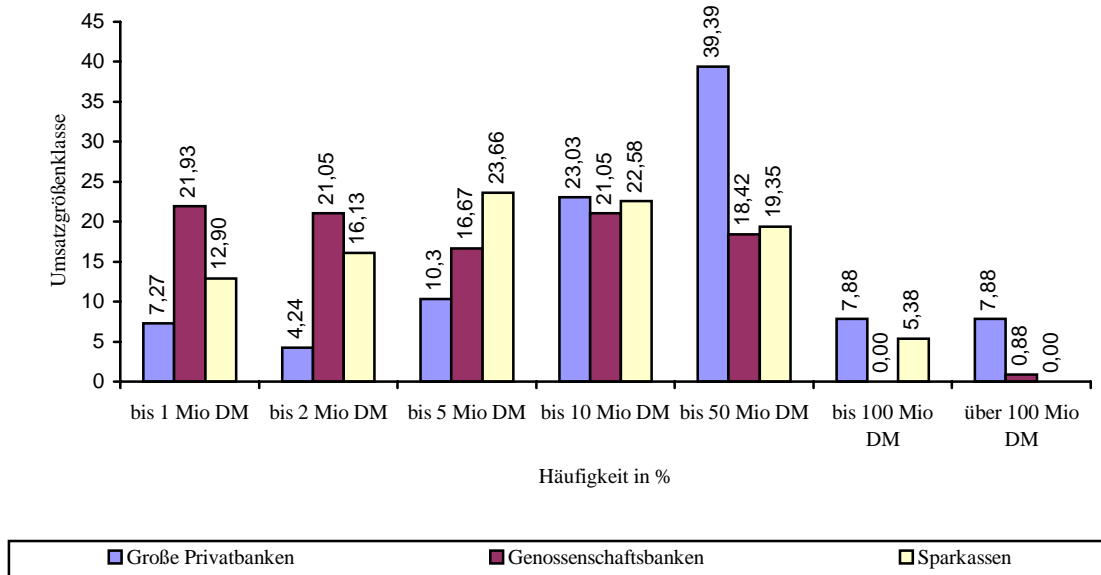


Abbildung A-24: Umsatzgrößenklassen der Kreditnehmer nach Bankengruppen

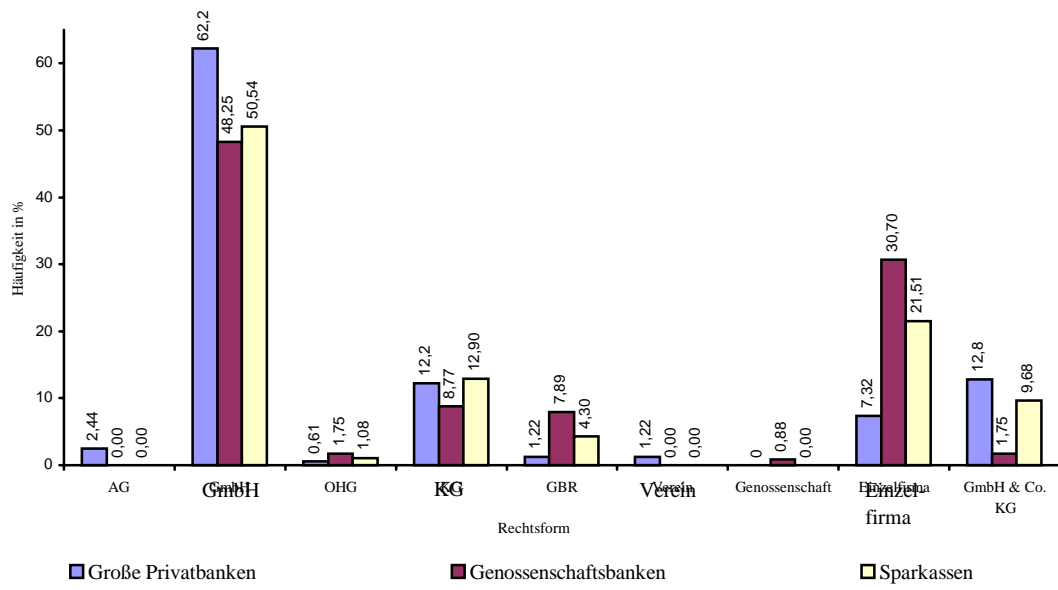


Abbildung A-25: Rechtsform der Kreditnehmer nach Bankengruppen

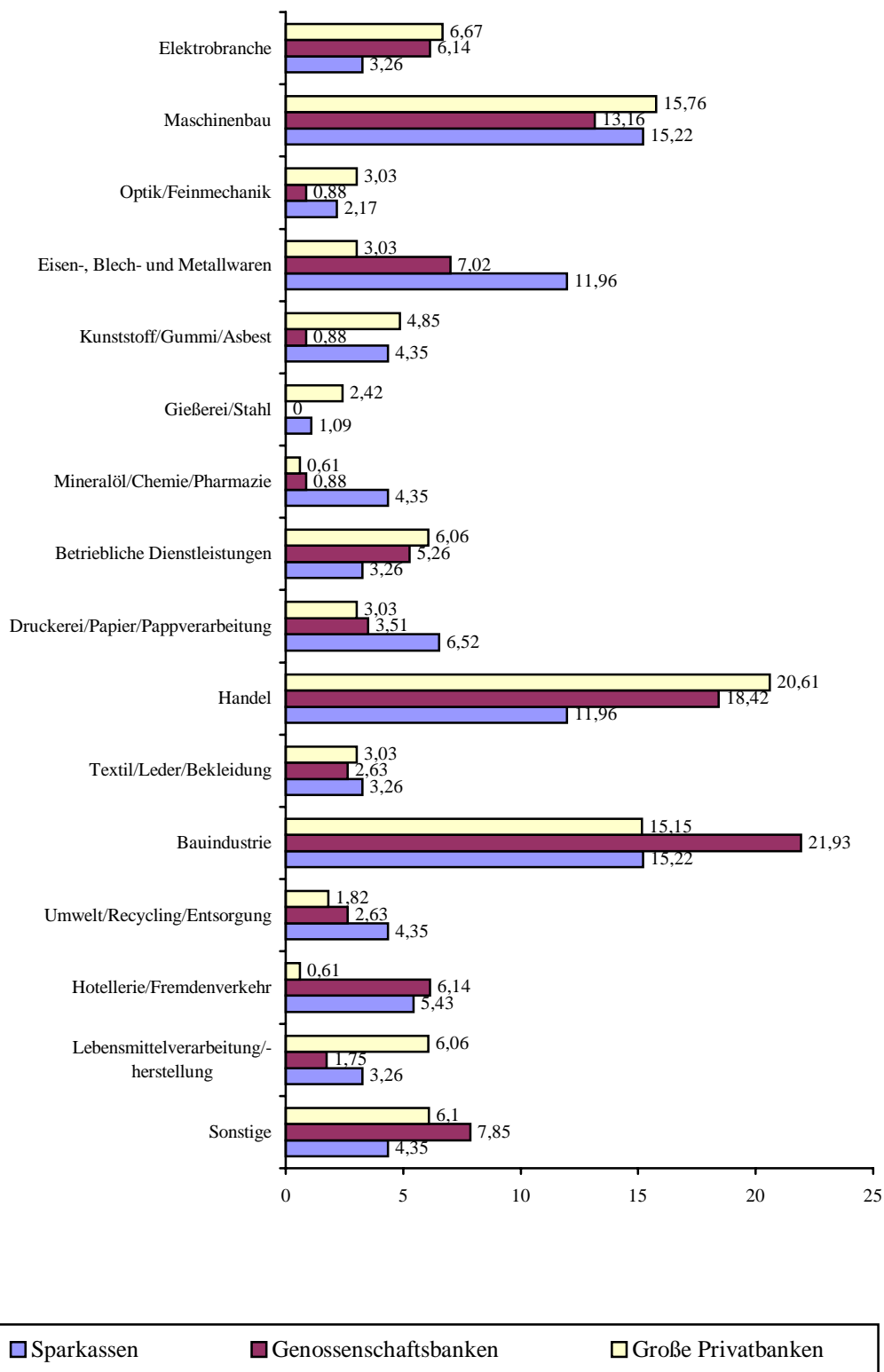


Abbildung A-26: Branchengruppierung der Kreditbewerber nach Bankengruppen

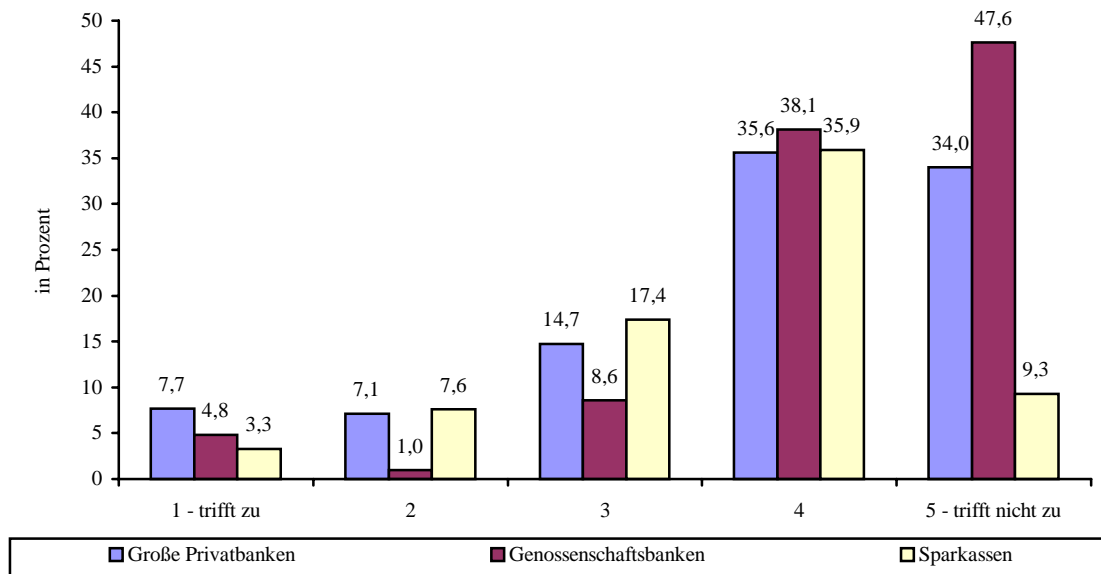


Abbildung A-27: Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht.

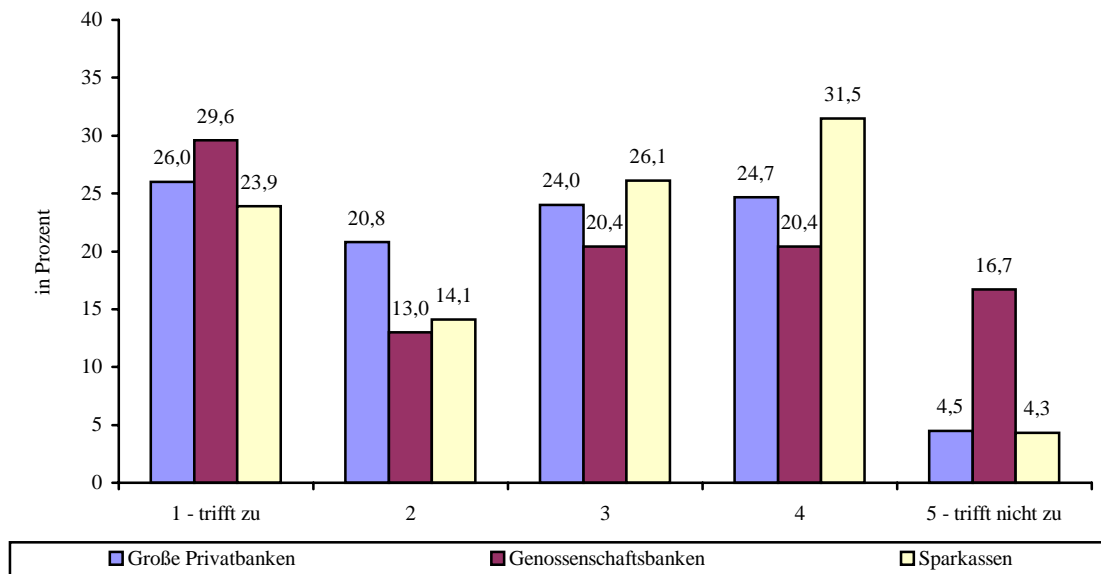


Abbildung A-28: Es besteht eine innere Verpflichtung zum Partner

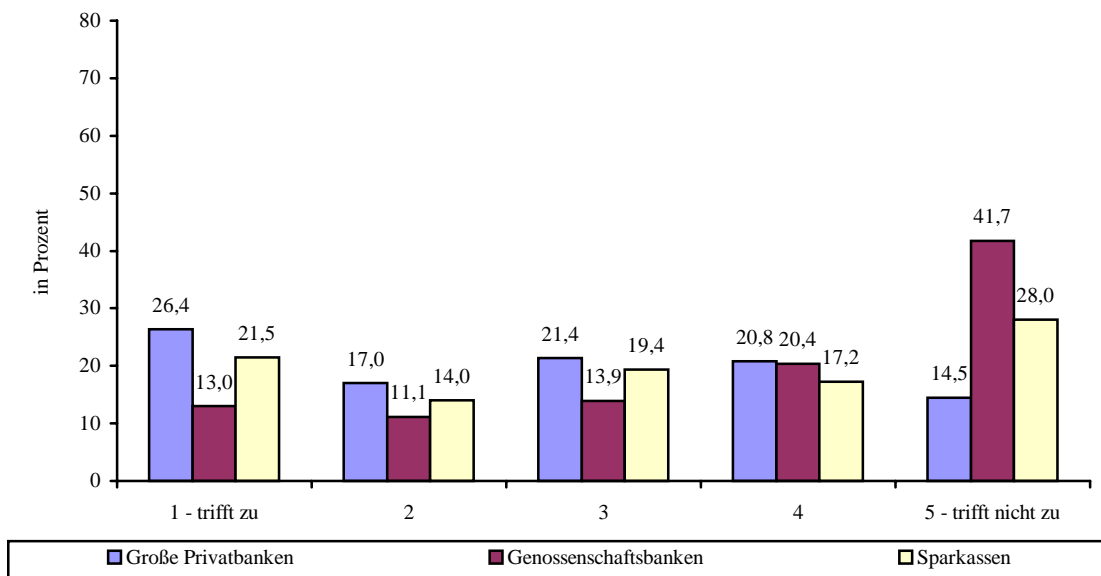


Abbildung A-29: Den Kunden kenne ich schon sehr lange

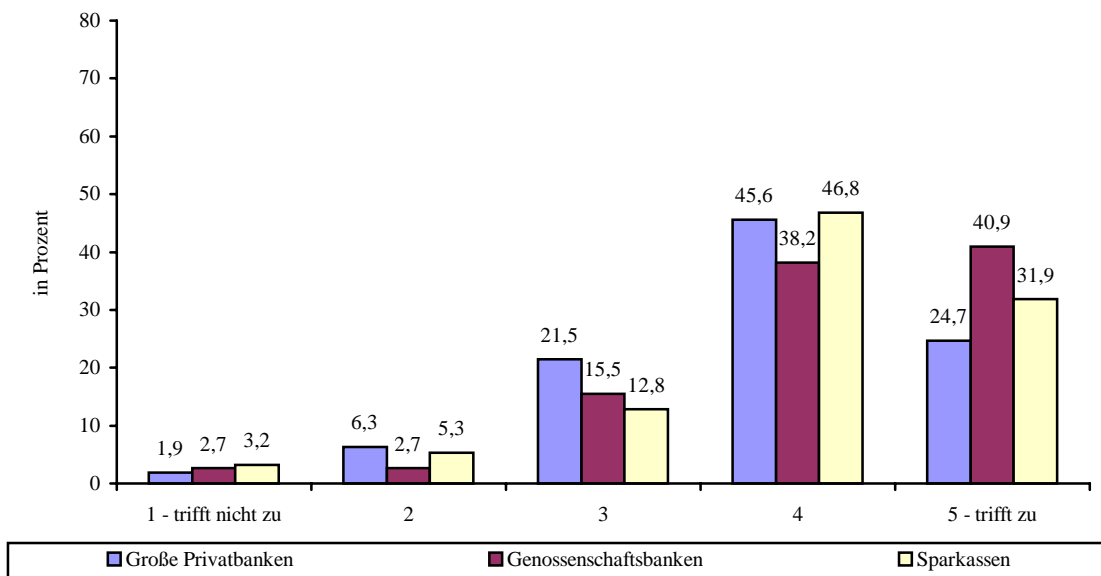


Abbildung A-30: In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen

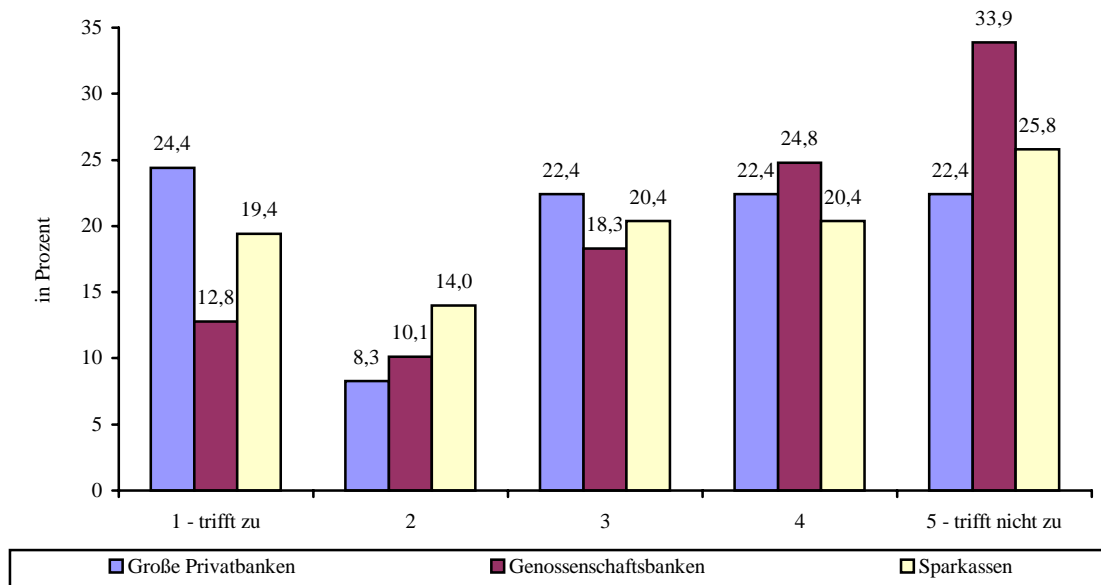


Abbildung A-31: Die Tilgung ist für den Kunden sehr flexibel gestaltet

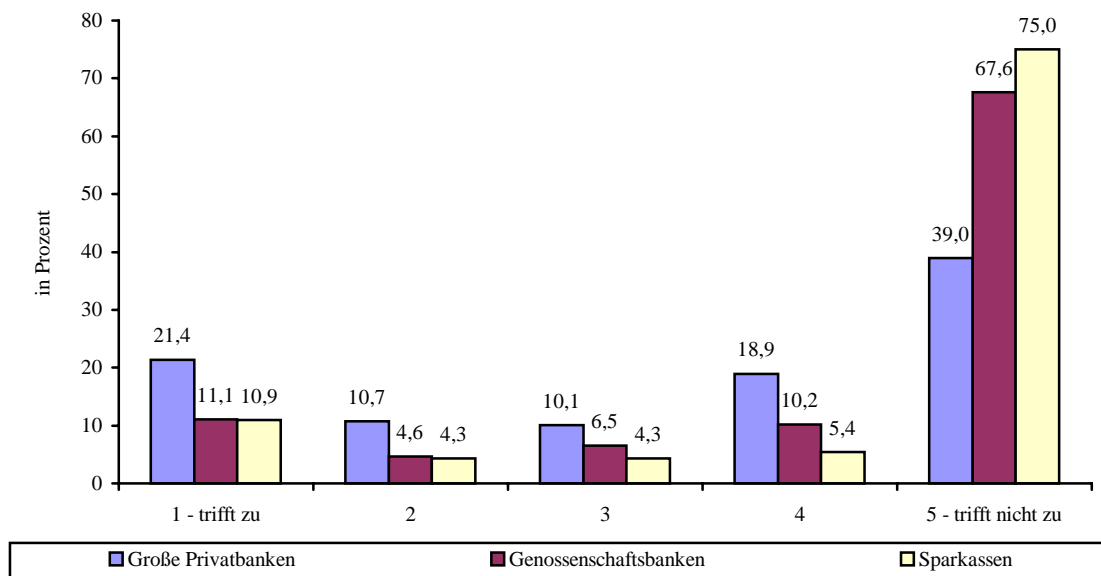


Abbildung A-32: Wir sind die Hausbank des Kunden

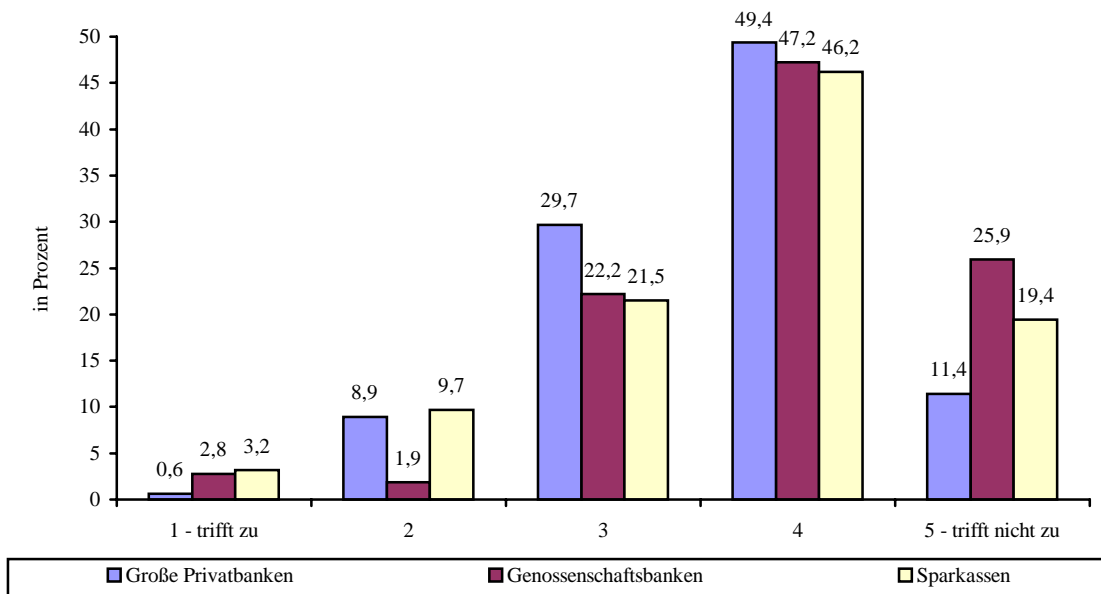


Abbildung A-33: Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar

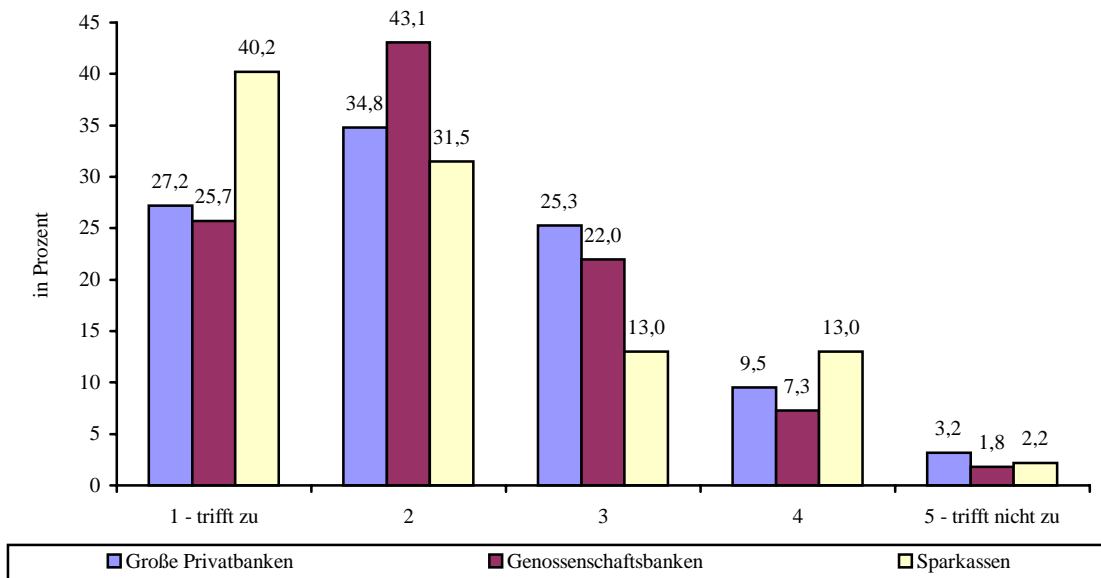


Abbildung A-34: Die Gefahr, daß der Kunde unsere Bank wechselt, ist groß

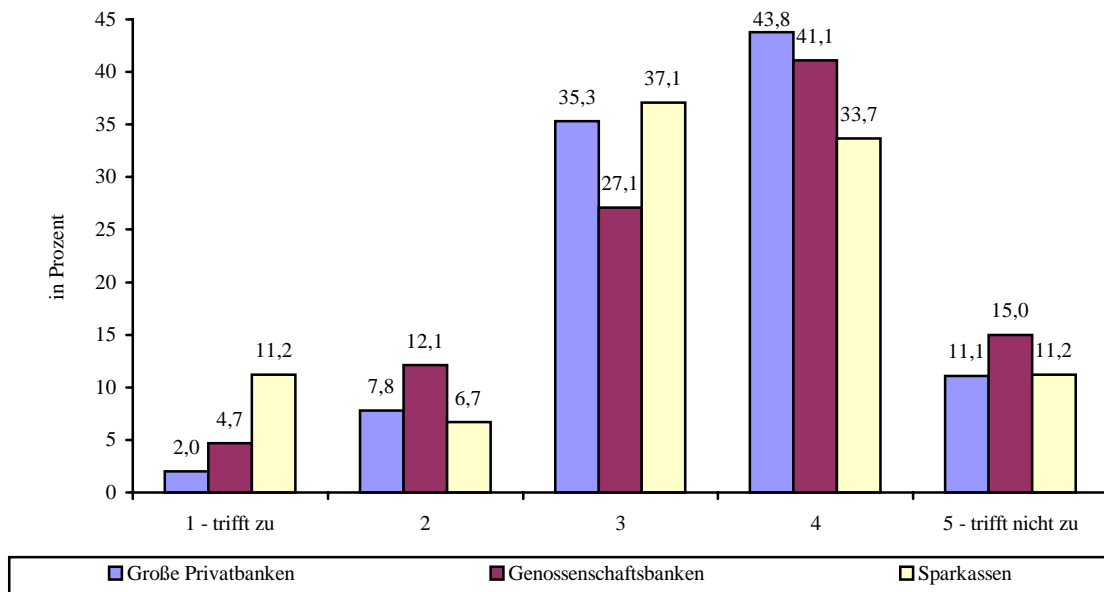


Abbildung A-35: Wir haben gemeinsame Orientierungen

Zu Kapitel V.3. Informationssuche und Bankentyp

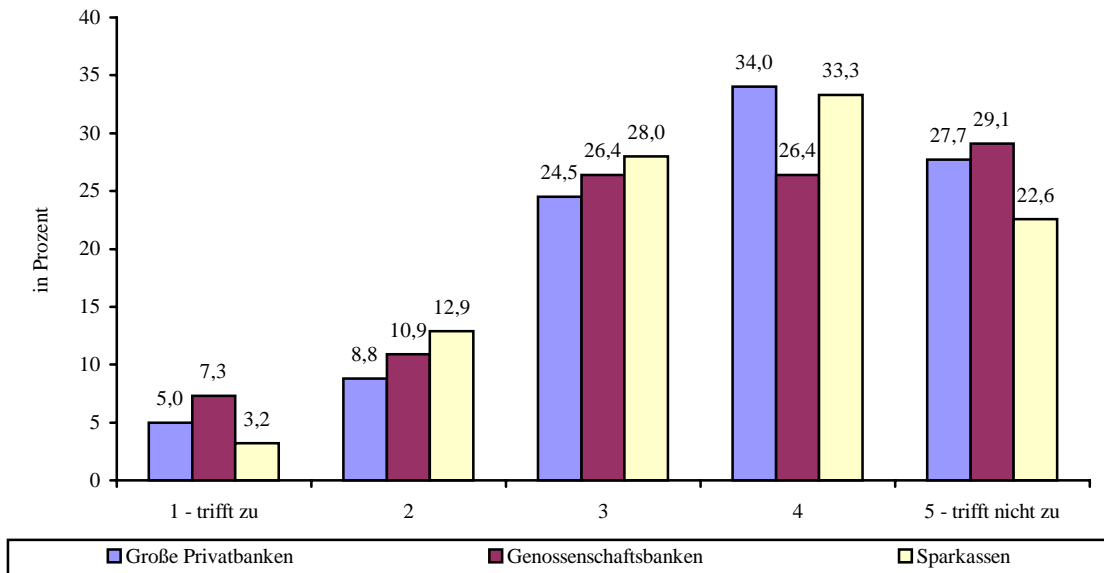


Abbildung A-36: Der Kreditnehmer ist über die Marktentwicklungen viel besser informiert als wir

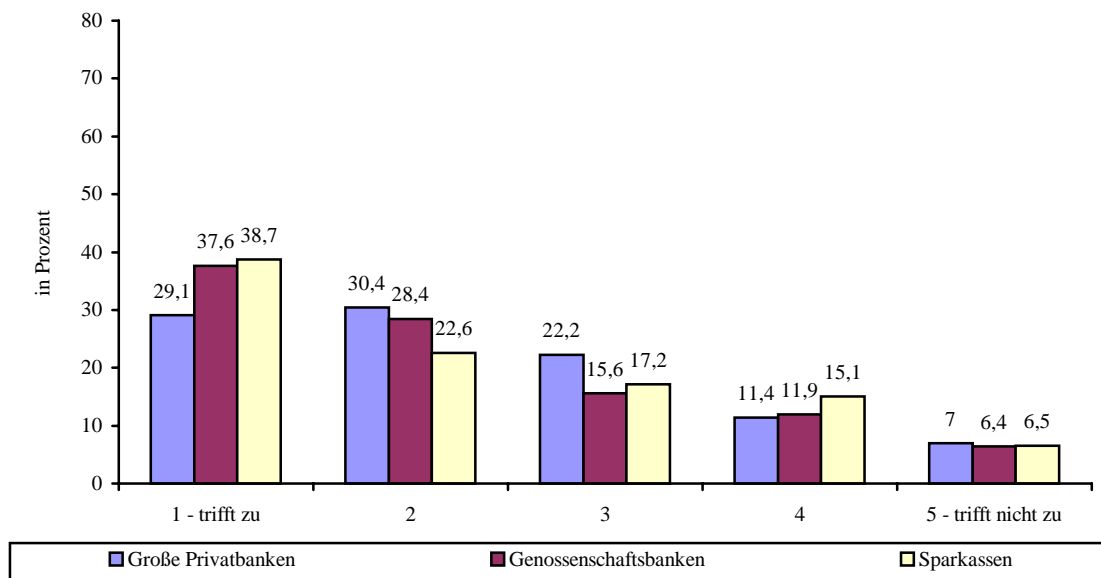


Abbildung A-37: Der Kunde ist über die Kreditverwendung viel besser informiert als wir

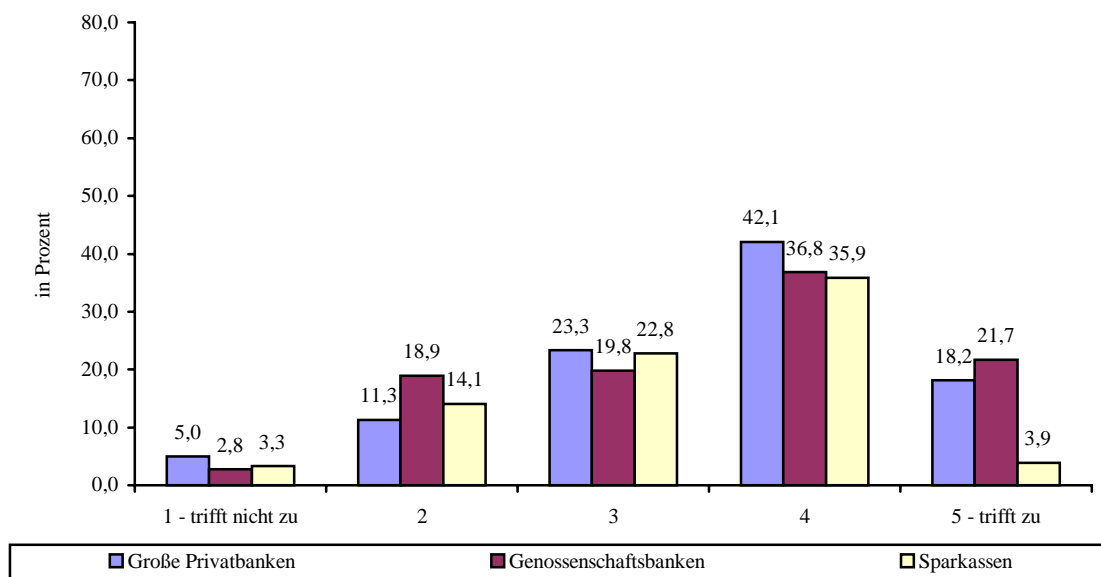


Abbildung A-38: Der Kreditnehmer informiert uns laufend über Veränderungen im Unternehmen

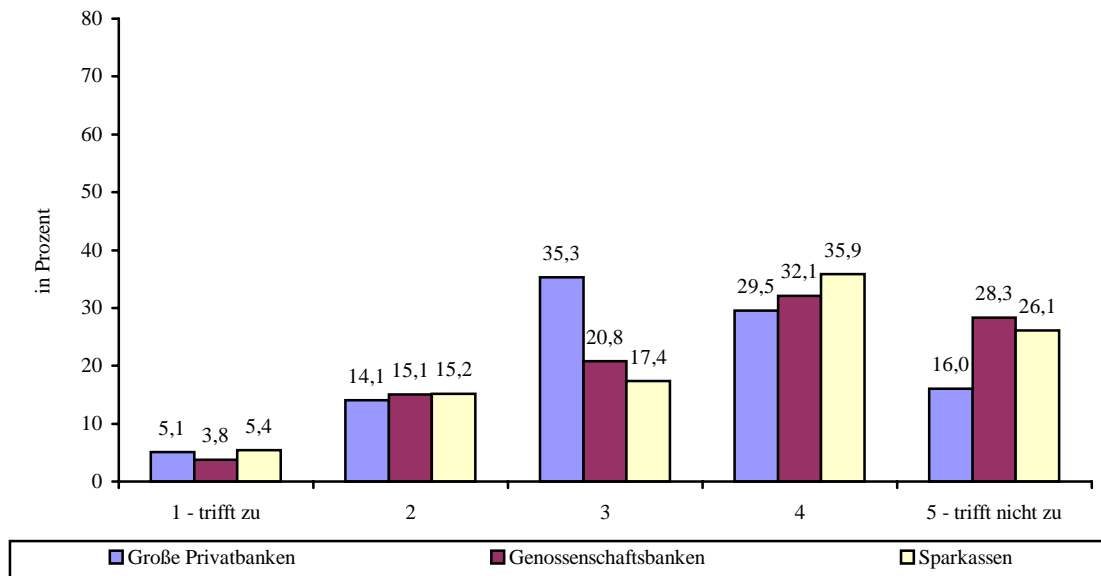


Abbildung A-39: Bei Problemen informiert uns der Kunde sofort

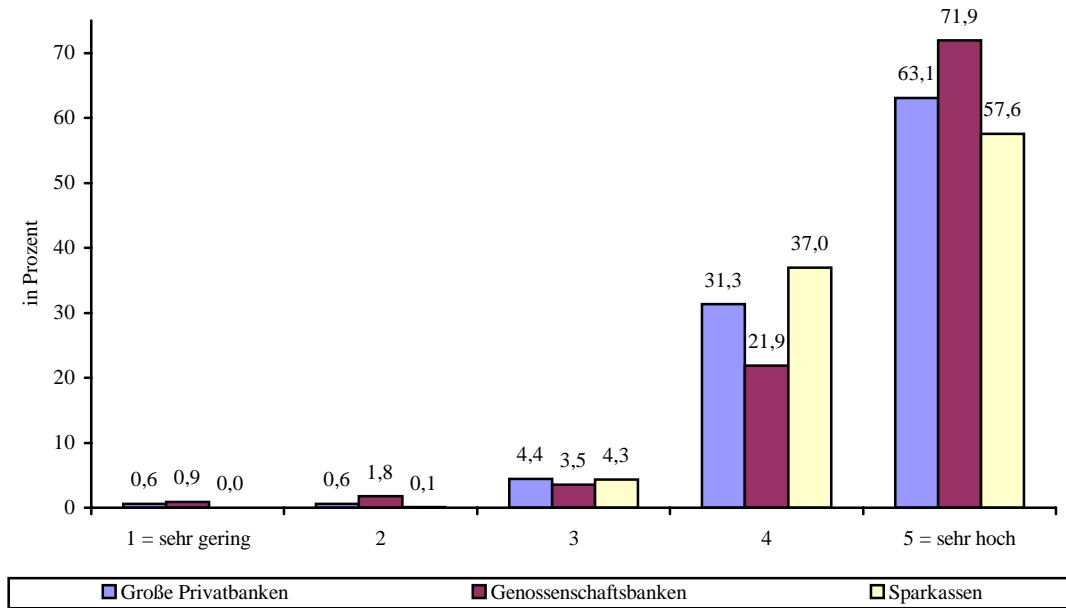


Abbildung A-40: Welchen Stellenwert hat das persönliche Gespräch bei der Entscheidungsfindung?

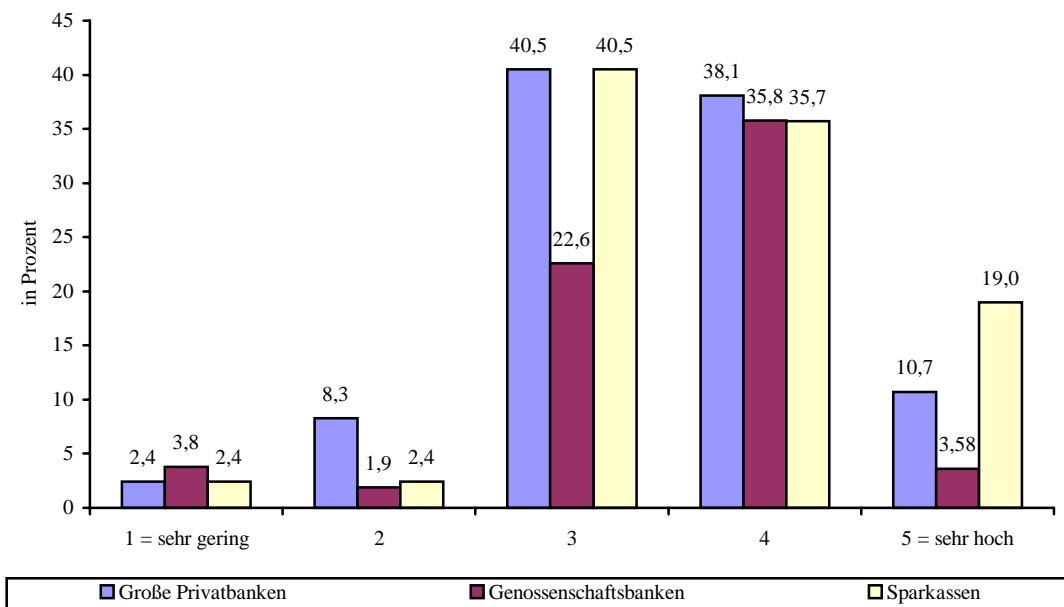


Abbildung A-41: Welchen Stellenwert hat die Selbstauskunft bei der Entscheidungsfindung?

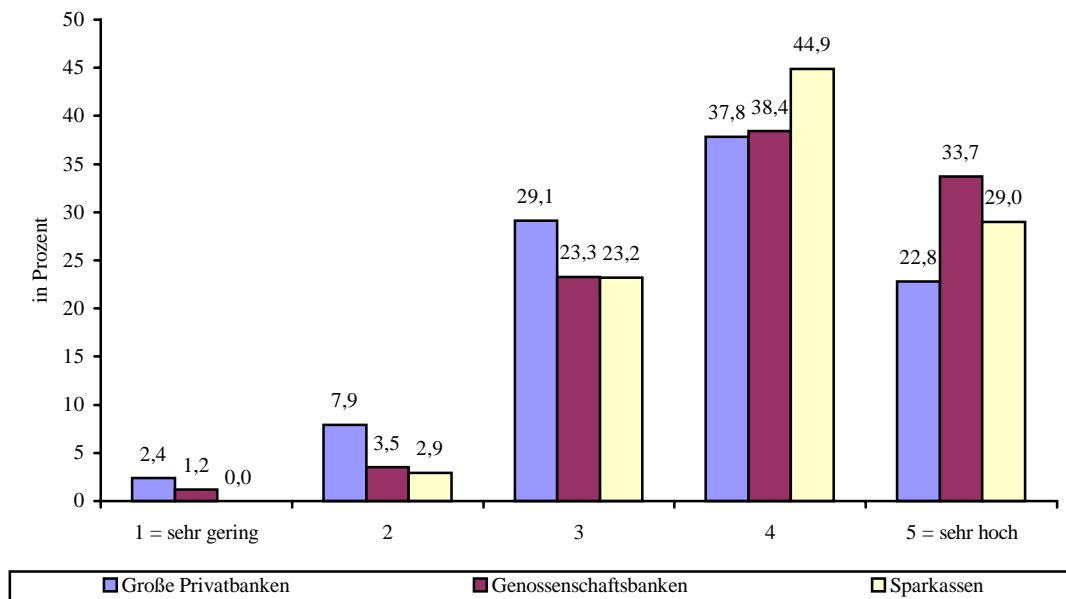


Abbildung A-42: Welchen Stellenwert hat die Betriebsbesichtigung bei der Entscheidungsfindung?

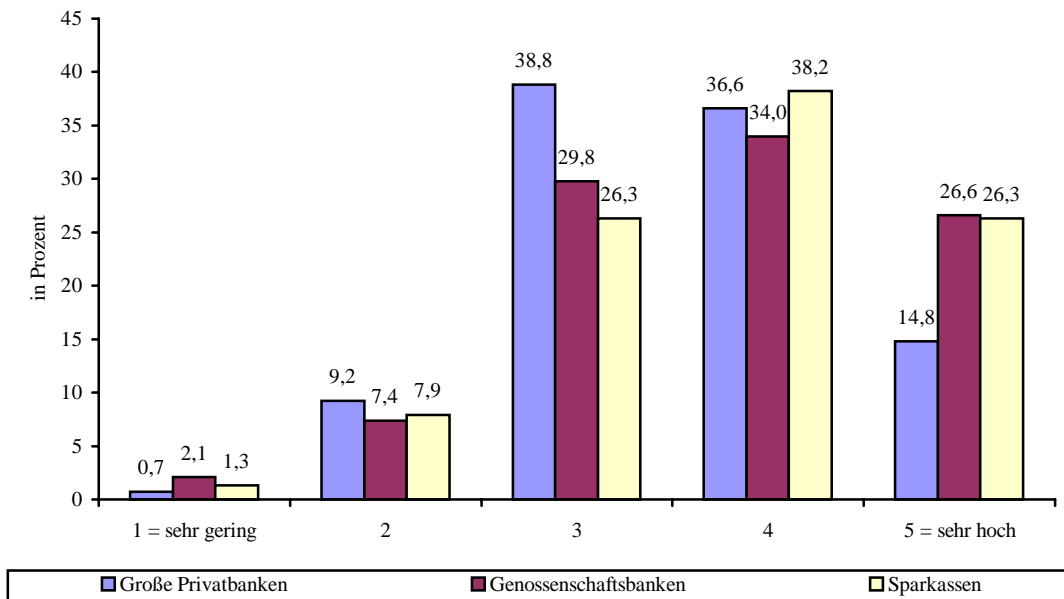


Abbildung A-43: Welchen Stellenwert haben Kundenakte bei der Entscheidungsfindung?

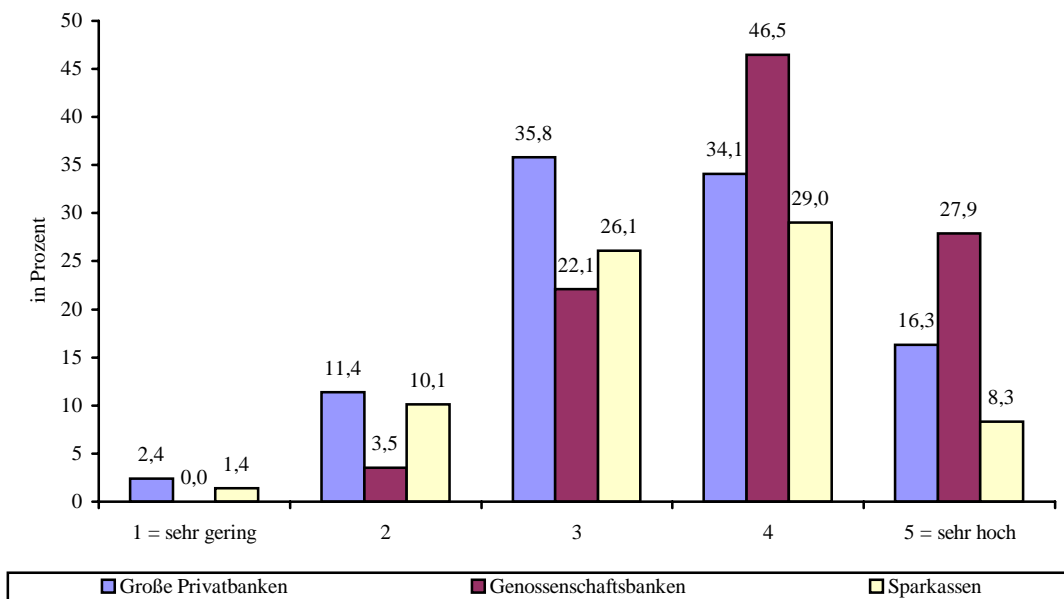


Abbildung A-44: Welchen Stellenwert hat die Kontenanalyse bei der Entscheidungsfindung?

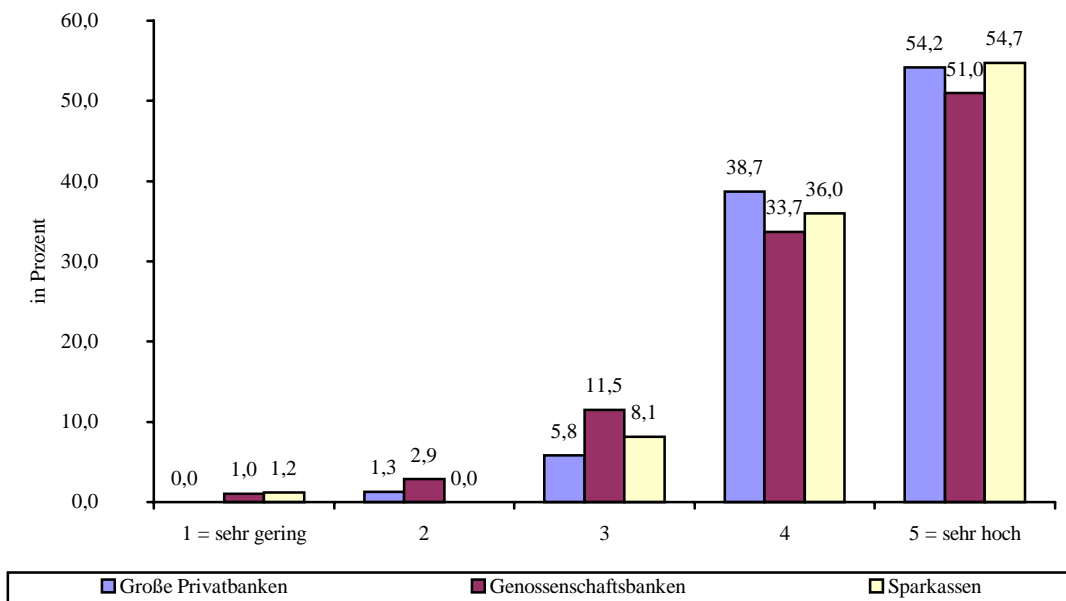


Abbildung A-45: Welchen Stellenwert hat der Jahresabschluß bei der Entscheidungsfindung?

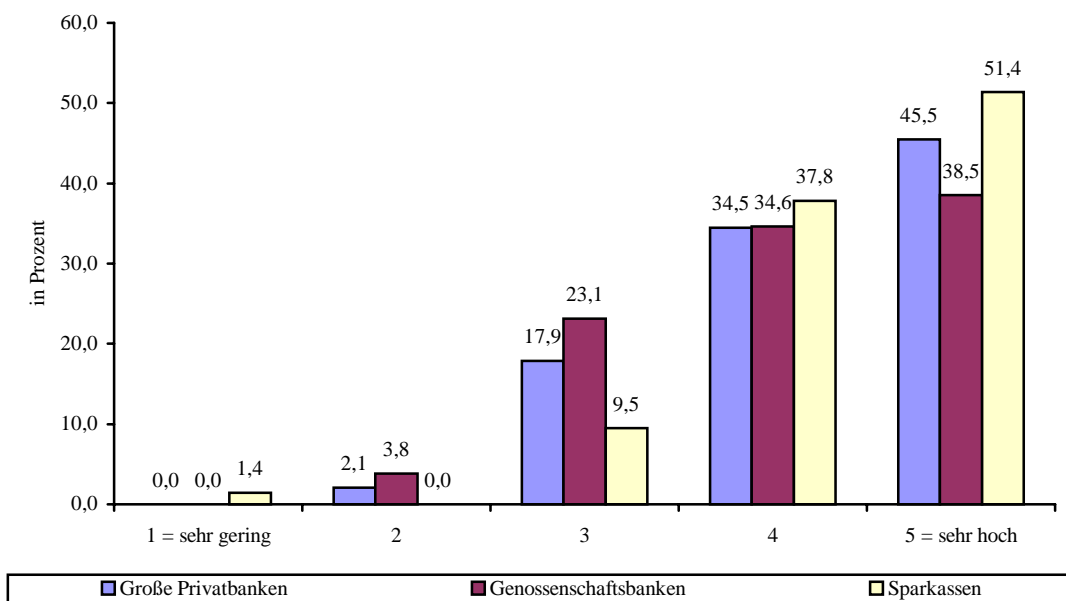


Abbildung A-46: Welchen Stellenwert hat die maschinelle Bilanzanalyse bei der Entscheidungsfindung?

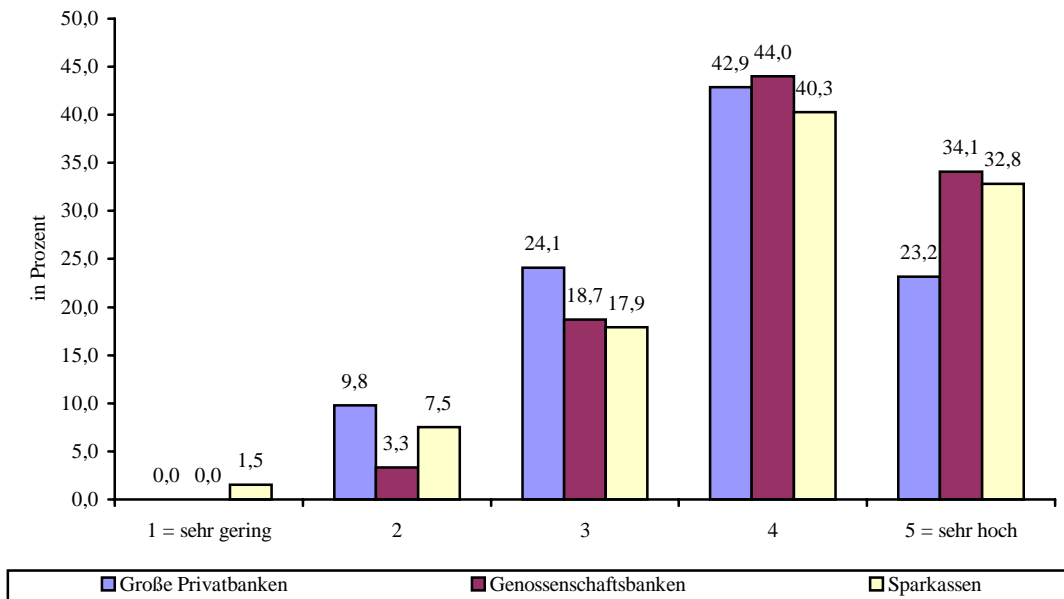


Abbildung A-47: Welchen Stellenwert hat der Finanzierungsplan bei der Entscheidungsfindung?

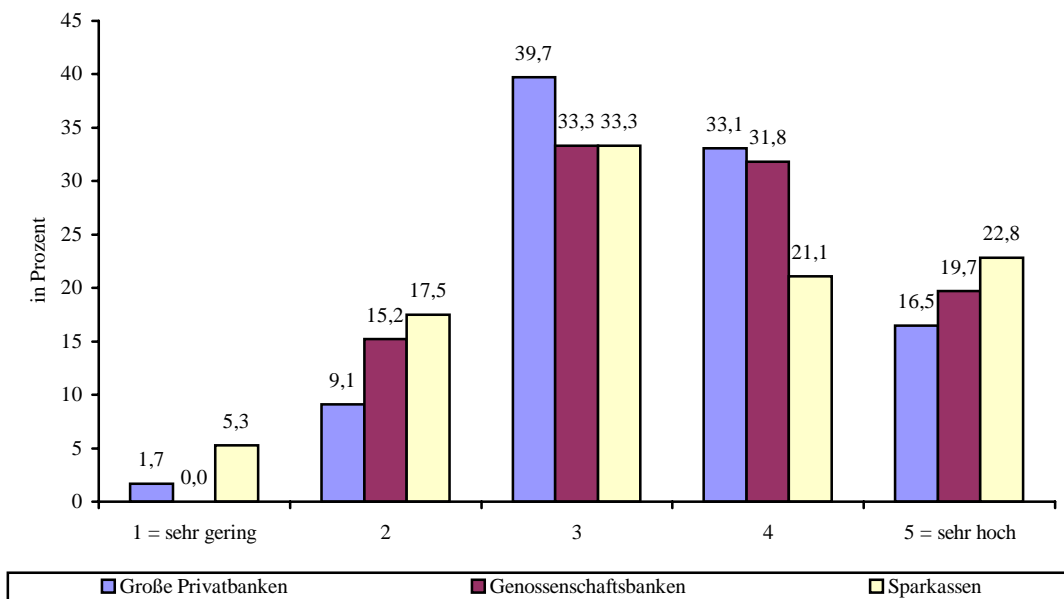


Abbildung A-48: Welchen Stellenwert hat die Branchenanalyse bei der Entscheidungsfindung?

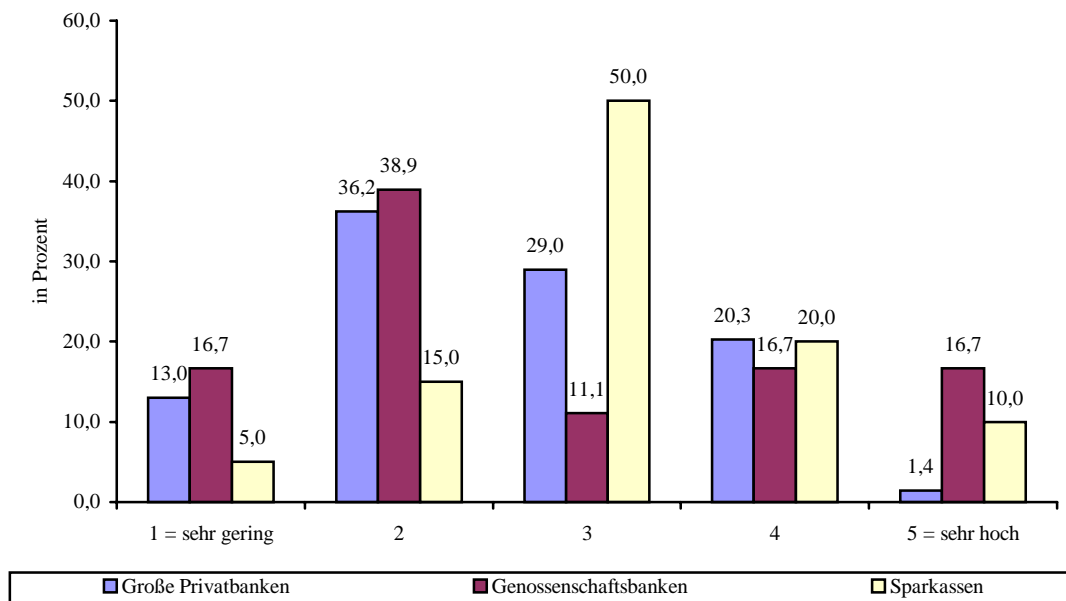


Abbildung A-49: Welchen Stellenwert hat der Bericht einer Auskunftsei bei der Entscheidungsfindung?

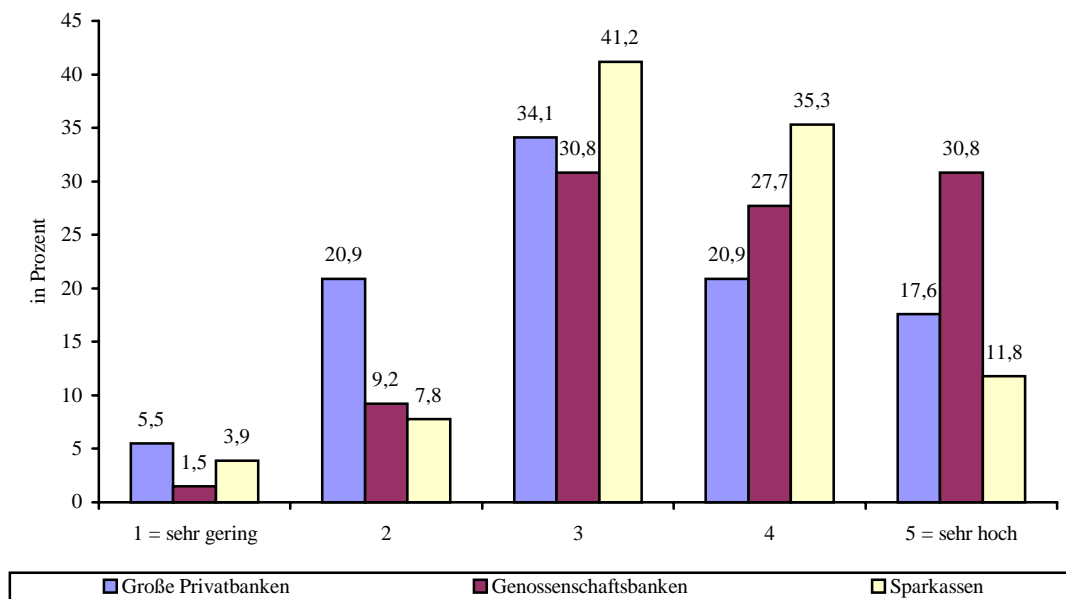


Abbildung A-50: Welchen Stellenwert hat die Auskunft des Grundbuchamtes bei der Entscheidungsfindung?

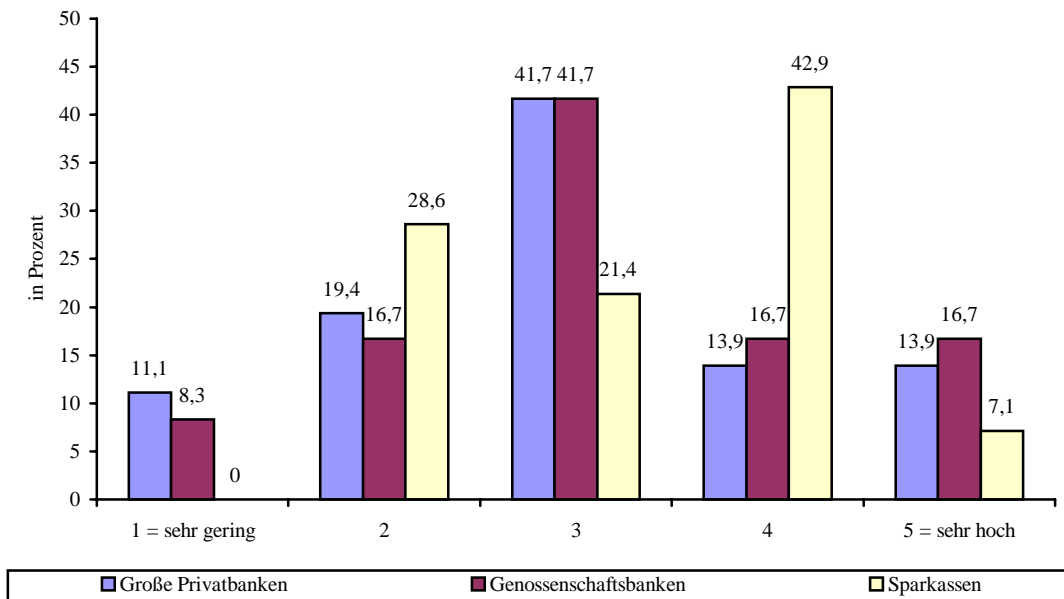


Abbildung A-51: Welchen Stellenwert hat die Fachlektüre bei der Entscheidungsfindung?

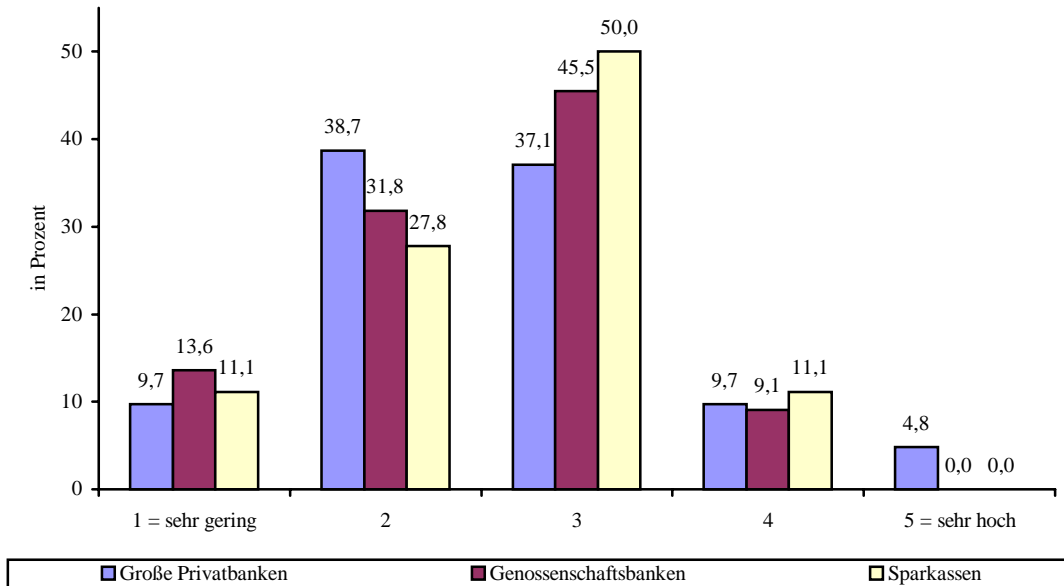


Abbildung A-52: Welchen Stellenwert haben Pressemitteilungen bei der Entscheidungsfindung?

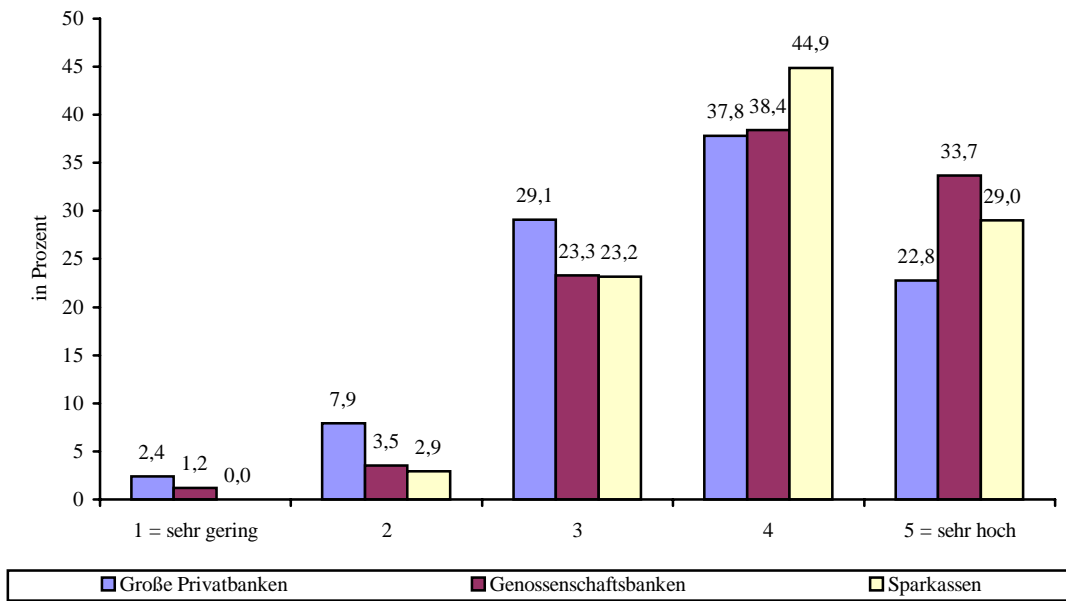


Abbildung A-53: Welchen Stellenwert hat die Betriebsbesichtigung bei der Entscheidungsfindung?

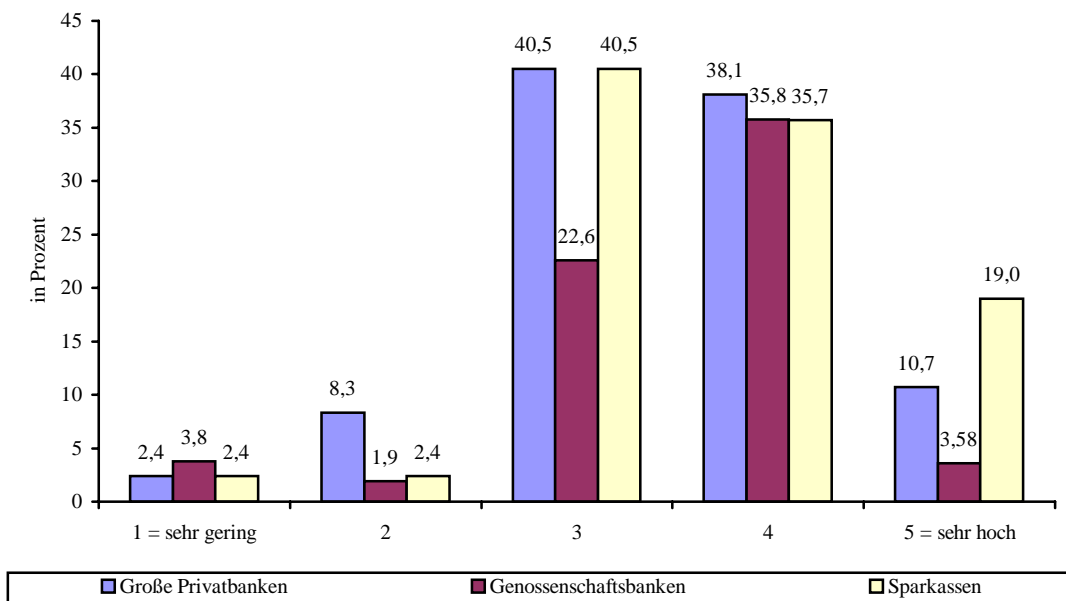


Abbildung A-54: Welchen Stellenwert hat die Selbstauskunft bei der Entscheidungsfindung?

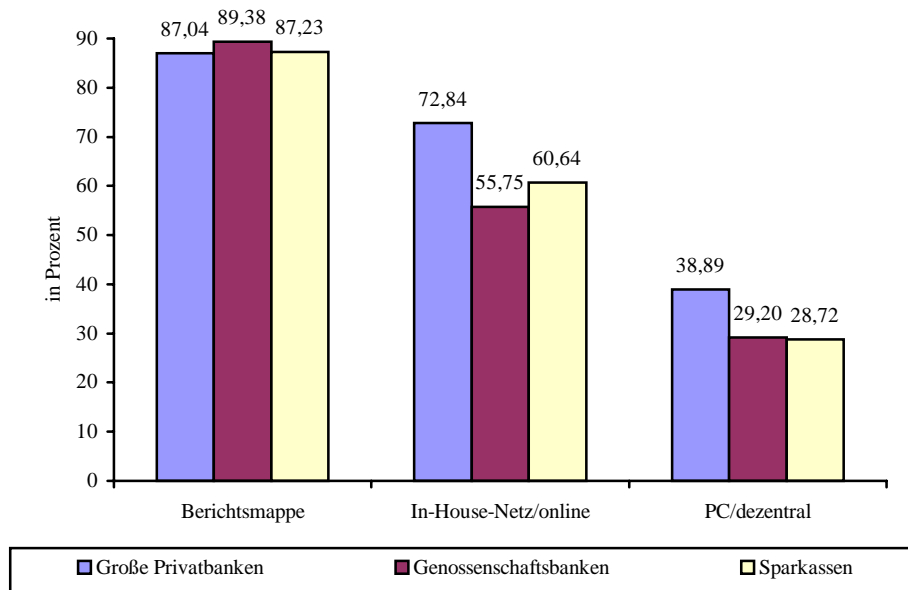


Abbildung A-55: In welcher Form werden Daten über den Kunden gesammelt oder abgerufen?

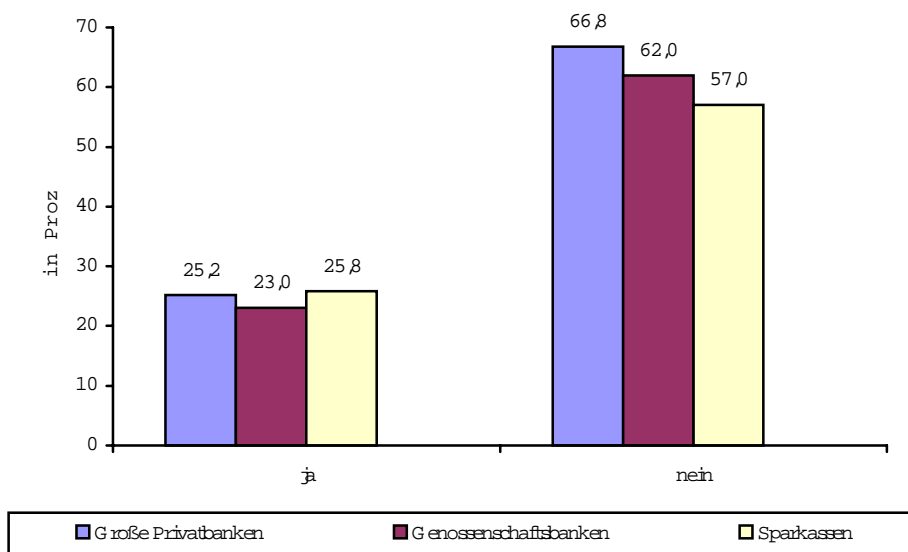


Abbildung A-56: Würden Sie in einer Beteiligung am kreditsuchenden Unternehmen einen Informationsgewinn für die Kreditbearbeitung sehen?

Zu Kapitel V.4. Risikoübernahme und Bankentyp

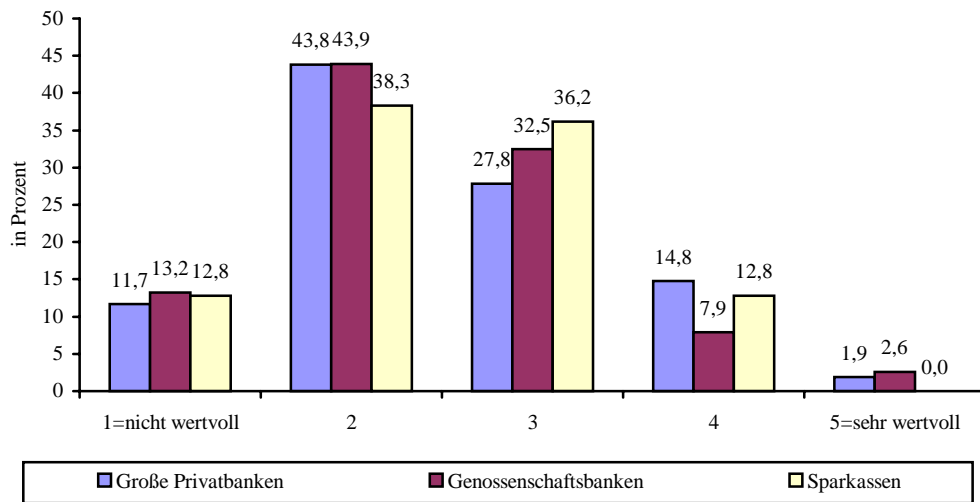


Abbildung A-57: Wie wertvoll sind für Sie bewegliche Sachen, Forderungen und Rechte (Verpfändung, ...) als Sicherheiten?

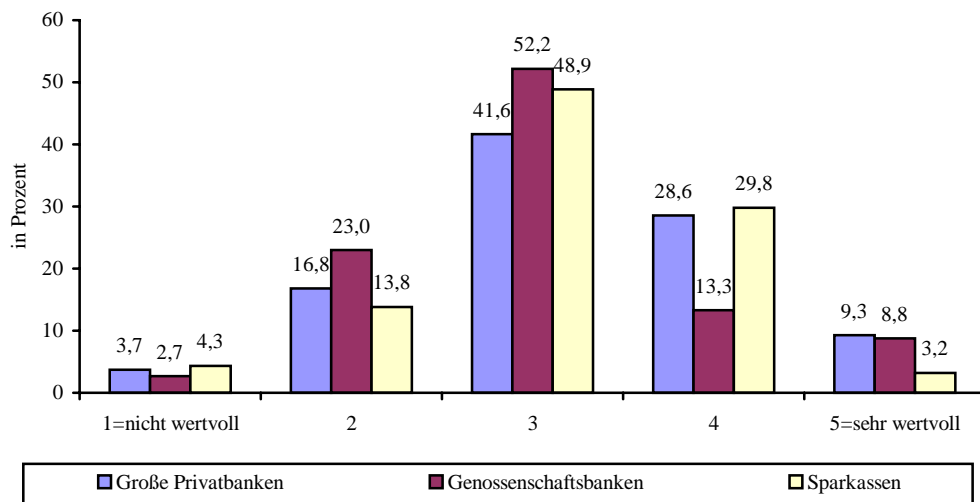


Abbildung A-58: Wie wertvoll sind für Sie Verpflichtungserklärungen (Bürgschaften, Garantien ...) als Sicherheiten?

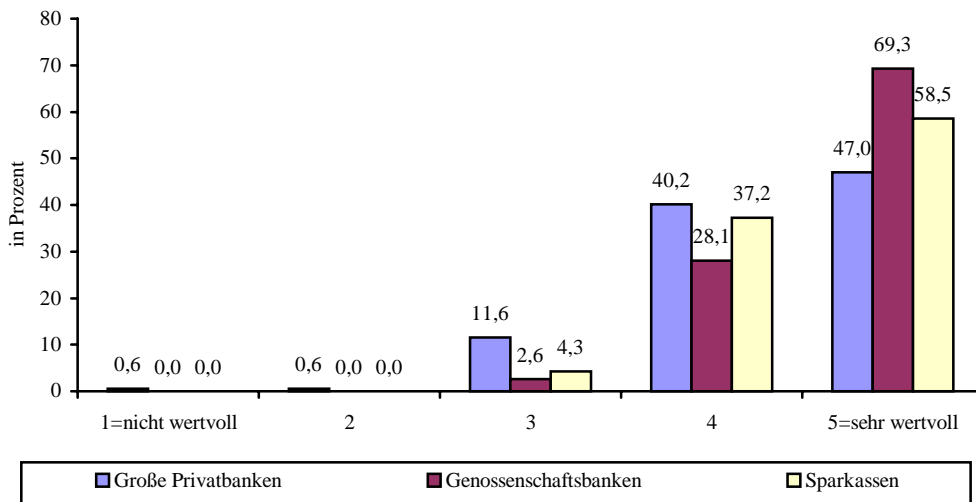


Abbildung A-59: Wie wertvoll sind für Sie Grund und Boden als Sicherheiten?

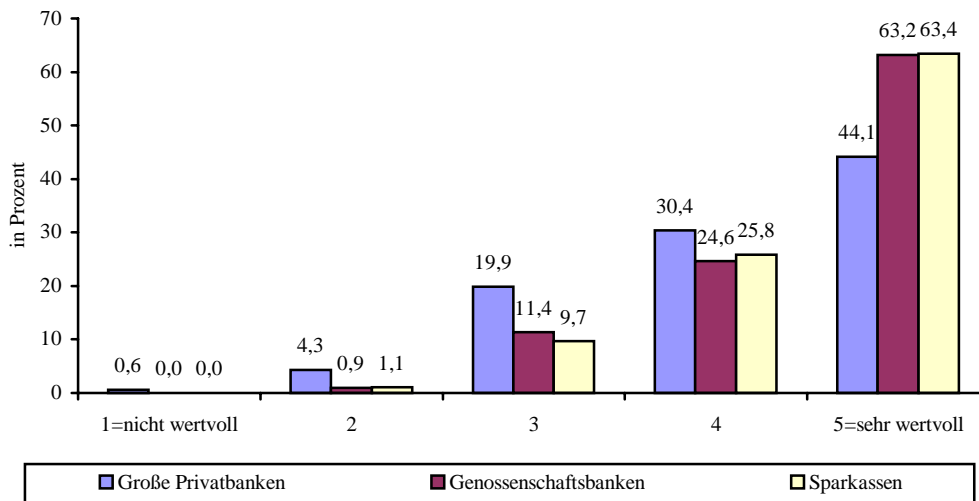


Abbildung A-60: Wie wertvoll ist für Sie die Person des Kreditnehmers als Sicherheit?

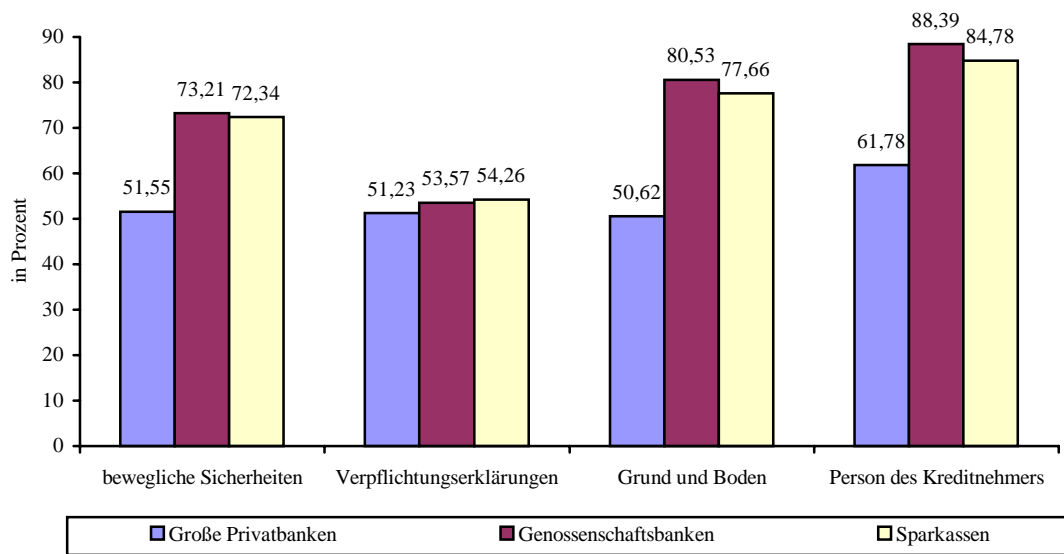


Abbildung A-61: Welche dieser Sicherheiten liegen im vorliegenden Kreditantrag vor?

Zu Kapitel V.5. Anreizstruktur/Entlohnung und Bankentyp

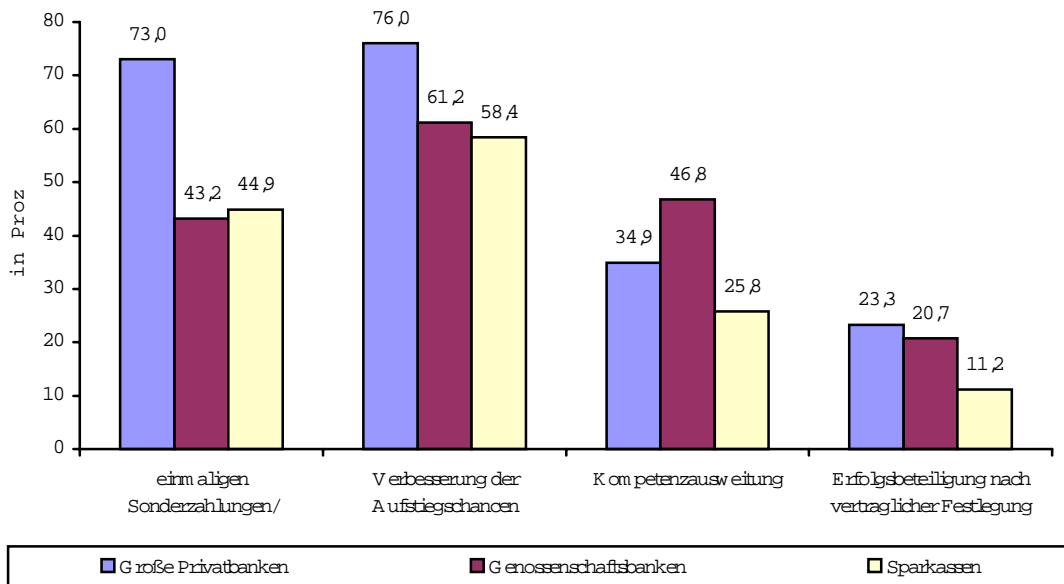


Abbildung A-62: Ein überdurchschnittlicher Erfolg führt zu...

Zu Kapitel VI.3. Geschäftsbeziehung in den Neuen und Alten Ländern

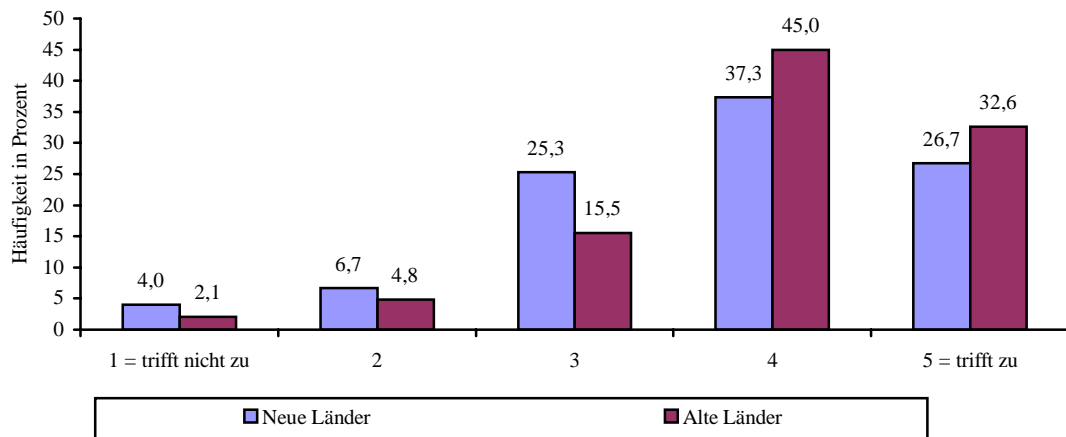


Abbildung A-63: In unserer Geschäftsbeziehung herrscht Vertrauen statt Kontrolle und Mißtrauen

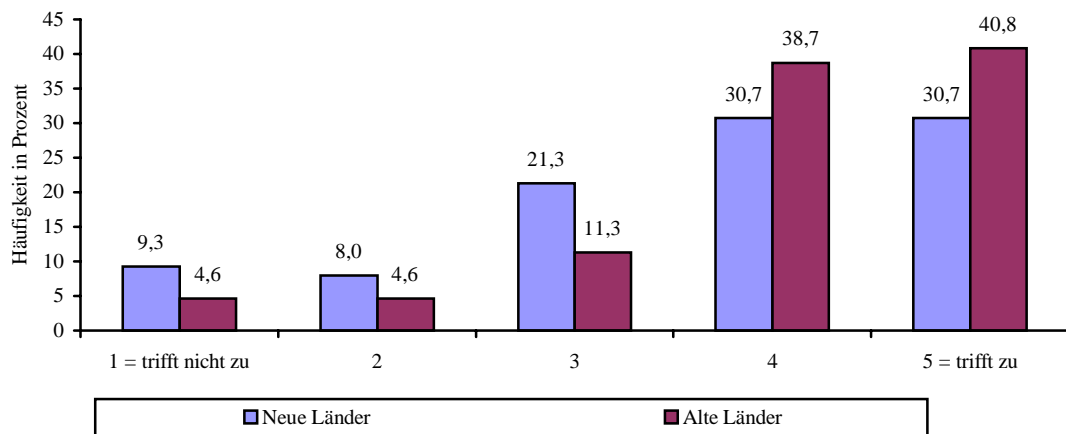


Abbildung A-64: Wir haben in der Vergangenheit positive Erfahrungen miteinander gemacht

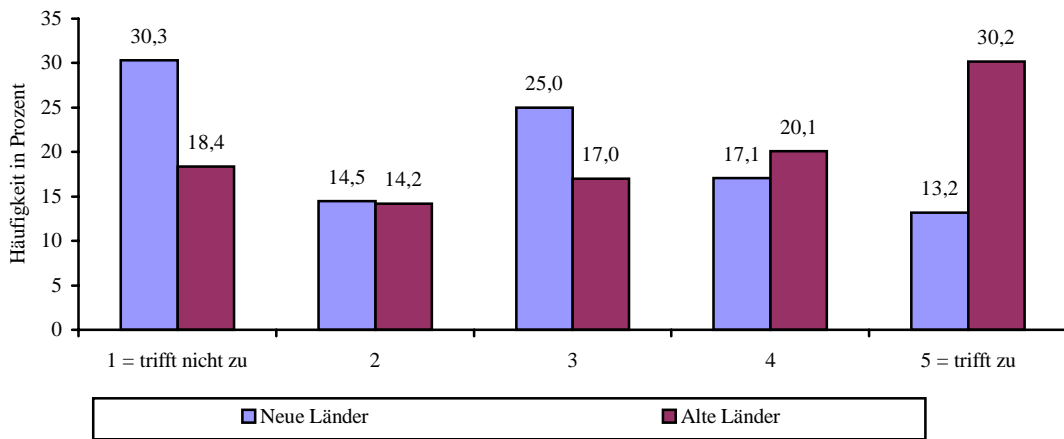


Abbildung A-65: Den Kunden kenne ich schon sehr lange

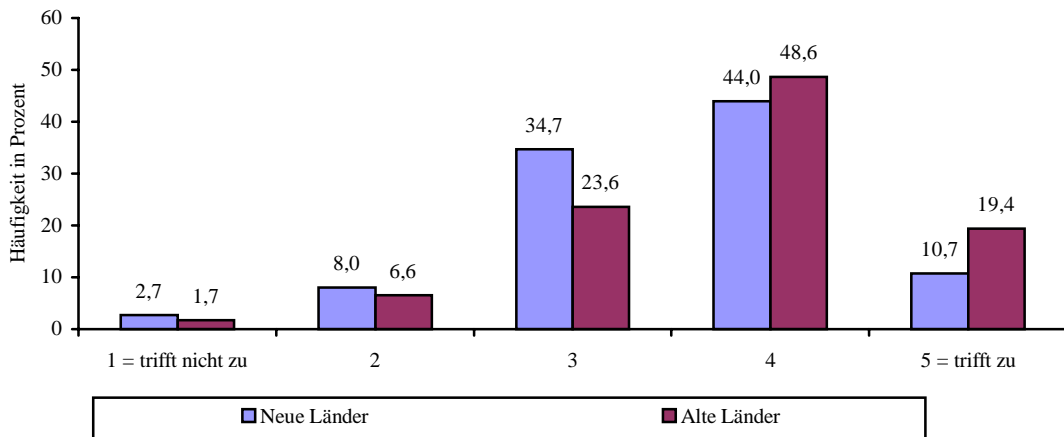


Abbildung A-66: Unsere Geschäftsbeziehung ist durchaus belastbar

Literaturverzeichnis

- BDI (1994), Kreditvergabepraxis der Banken und Sparkassen in den neuen Bundesländern: Ergebnisse einer BDI-Umfrage und erste Schlußfolgerungen, Bundesverband der Deutschen Industrie, Köln.
- BERGER, ALLEN N. / UDELL, GREGORY F. (1995), Universal Banking and the Future of Small Business Lending, in: SAUNDERS, ANTHONY / WALTERS, INGO (Hrsg.), Universal Banking: Financial System Design Reconsidered, Burr Ridge, Illinois: Irwin Publishing
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT (BMWI) (1997), Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 - Daten und Fakten, Bonn.
- CARLIN, W. UND P. RICHTHOFEN (1995), Finance, Economic Development and the Transition: The East German Case, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Discussion Paper FSI95-301.
- CREDITREFORM (1997), Unternehmensentwicklung; Jahr 1997 in den alten und neuen Bundesländern.
- CREDITREFORM (1996), Unternehmensentwicklung; Jahr 1996 in den alten und neuen Bundesländern.
- DECKERS, M. (1990), Zukunftsorientierte Kreditentscheidung im mittelständischen Firmenkundengeschäft, München.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (1995), Konjunkturelle Abschwungphasen im Spiegel der Jahresabschlüsse von Unternehmen, Monatsbericht Oktober, S. 61-72. (zit. in Kaufmann).
- EILENBERGER, G. (1987), Bankbetriebswirtschaftslehre, München-Wien
- ELLGERING, I. (1993), Aspekte zu zukünftigen Anforderungen an das Firmenkundengeschäft der Sparkassen und Landesbanken, in: JUNCKER, K. UND PRIEWASSER, E. (Hrsg.), Handbuch Firmenkundengeschäft, Frankfurt a.M., S. 775-791.
- FEIDICKER, M. (1992), Kreditwürdigkeitsprüfung, Düsseldorf.
- HAX, H. (1990), Debt and Investment Policy in German Firms - The Issue of Capital Shortage, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Nr. 146, S.106 - 123. (zit. in Kaufmann)
- VON HÖREN, M. (1996), Managergehälter: Leistung lohnt, Die Bank, Heft 2, S. 118-120.
- HUMMEL, M. UND U. LUDWIG (1994), Finanzierungsprobleme des Mittelstandes in den neuen Ländern, ifo Schnelldienst, 47 Jg., Nr.21, S. 3-11.
- HUMMEL, M. UND U. LUDWIG (1994), Finanzierungsprobleme des industriellen Mittelstandes in den neuen Ländern, ifo Schnelldienst, 47. Jahrgang, S.3-11.
- IFO-SCHNELLDIENST (1997), Umsatzrenditen ausgewählter Industriezweige, (Hrsg. ifo-Institut) Nr.31.

- KAUFMANN, FRIEDRICH (1997), Besonderheiten der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Kredit und Kapital , Jg. 30, Heft. 1, S. 140- 155.
- LUDWIG, W.F. (1993), Die Bank als Partner des Mittelstands, in: JUNCKER, K. UND E. PRIEWASSER (Hrsg.), Handbuch Firmenkundenschaft, Frankfurt/Main, S. 17-31.
- MARSCHALL, W. (1991), Förderungsauftrag und Betriebsgröße bei Genossenschaftsbanken, Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine Bank- und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen, Nürnberg, Hahn, O. (Hrsg.), Heft 66.
- MÜLLER, W. (1998), Zufriedenheit von Firmenkunden: Die Servicequalität entscheidet, bank und markt, 27. Jg., H.2, S. 26-30.
- NEUBERGER, D. (1994), Kreditvergabe durch Banken, Tübingen.
- NEUBERGER, D. (1998), Mikroökonomik der Bank. Eine industrieökonomische Perspektive, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, München: Vahlen.
- NEUS, W. UND P. NIPPEL (1991), Investitionsvolumen und Risikoallokation, Kredit und Kapital, Nr.1, S. 85-106 (zit. in Kaufmann).
- QUACK, S. UND S. HILDEBRANDT (1995), Das Geheimnis der Banken, Diskussionspapier FSI95-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- RINKER, A. (1997), Anreizsysteme in Kreditinstituten. Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingsicht, Frankfurt/Main.
- ROMETSCH, S. (1998), Strategische Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der Banken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 6, S. 16 (262) - 30 (276).
- RÖSLER, P. UND M. WOITE, Handbuch des Kreditgeschäfts, Wiesbaden 1990.
- SCHMIDT, A. (1995), Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Rentabilität von Unternehmen, Wiesbaden (zit. in: KAUFMANN).
- SCHMOLL, A. (1994), Firmenkunden aktiv und erfolgreich betreuer, Wiesbaden.
- STAHAN, PHILIP E. / WESTON, JAMES (1996), Small Business Lending and Bank Consolidation: Is There Cause for Concern, in: Current Issues in Economics and Finance, Federal Reserve Bank of New York (Hrsg.), März, Vol.2 Nr. 3.
- VORSTEHER, HANS-JÜRGEN (1998), Firmenkredite: Unternehmer auf dem Prüfstand, bank und markt 27. Jg., H. 2, S. 31-34.
- WELGE, M.K., H.H. HÜTTEMANN UND A. AL-LAHAM (1996), Strategieimplementierung, Anreizsystemgestaltung und Erfolg, Zeitschrift für Organisation, Bd.2, S. 80-85.