

Klaus Segbers

# Die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Hausbank

Eine ökonomische und  
verhaltenswissenschaftliche Analyse

Klaus Segbers

## **Die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Hausbank**

Das Hausbankprinzip nimmt bei der Finanzierung mittelständischer Unternehmen in Deutschland traditionell eine zentrale Stellung ein. Diese Beziehung unterliegt aktuell einem starken Wandel. Als Konsequenz wird häufig eine Abkehr vom Hausbankprinzip gefordert. Diese Untersuchung widmet sich der Hausbankbeziehung aus einer interdisziplinären Sichtweise heraus. Es wird ein ganzheitliches Modell entwickelt, das sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte umfasst. Danach erfordert eine Hausbankbeziehung von beiden Partnern kontinuierlich die Bereitschaft, den Geschäftspartner durch eine Übererfüllung von dessen Erwartungen emotional zu binden. Die Arbeit zeigt Mängel in der aktuellen Bankpraxis auf und leitet daraus praktisch-normative Gestaltungsempfehlungen ab.

Klaus Segbers absolvierte nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann ein Studium der Betriebswirtschaftslehre in Wuppertal und Münster. Nach Abschluss des Studiums war er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling an der Universität Münster beschäftigt. Die Promotion erfolgte im Jahr 2006. Seitdem ist der Autor als Unternehmensberater bei einer Beratungsgesellschaft in Düsseldorf mit dem Schwerpunkt Bankenberatung tätig.

# **Die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Hausbank**

# Beiträge zum Controlling

Herausgegeben von Wolfgang Berens

**Band 11**



**PETER LANG**

Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM

via free access

**Klaus Segbers**

**Die Geschäftsbeziehung  
zwischen mittelständischen  
Unternehmen und ihrer Hausbank**

**Eine ökonomische  
und verhaltenswissenschaftliche Analyse**



**PETER LANG**  
Europäischer Verlag der Wissenschaften

Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3  
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM  
via free access

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://www.d-nb.de>> abrufbar.

Open Access: The online version of this publication is published  
on [www.peterlang.com](http://www.peterlang.com) and [www.econstor.eu](http://www.econstor.eu) under the interna-  
tional Creative Commons License CC-BY 4.0. Learn more on  
how you can use and share this work: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>.



This book is available Open Access thanks to the kind support  
of ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2006

Logo auf dem Umschlag:  
Logo des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

D 6

ISSN 1618-825X

ISBN-10: 3-631-55280-7

ISBN-13: 978-3-631-55280-3

ISBN 978-3-631-75316-3 (eBook)

© Peter Lang GmbH

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Frankfurt am Main 2007

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des  
Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany 1 2 3 4 5 : 7

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)

Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM

via free access

**Für Kerstin**



## Geleitwort

Der deutsche Kapitalmarkt weist im internationalen Kontext vielfältige Besonderheiten auf. Ein wesentlicher Aspekt hierbei in Bezug auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen stellt das sogenannte Hausbankprinzip dar. Darunter werden langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen und einer oder wenigen Banken mit einem hervorgehobenen Status verstanden. Diese häufig historisch gewachsenen Beziehungen werden aktuell vor dem Hintergrund von ökonomischen und aufsichtsrechtlichen Entwicklungen im Bankensektor (z.B. MaRisk, Basel II) kritisch hinterfragt. Als Folge wird häufig eine Loslösung der Unternehmen vom Hausbankprinzip und damit eine Verbreiterung der Finanzierungsbasis gefordert.

Die Arbeit von Herrn SEGBERS setzt sich auf hervorragende Art und Weise interdisziplinär mit dieser Thematik auseinander. Neben den in der finanzwirtschaftlichen Forschung vielfach herangezogenen ökonomischen Ansätzen betrachtet der Autor zusätzlich die in der Praxis hochgradig relevanten verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen einer Hausbankbeziehung. Durch die Ableitung seines integrativen Wirkungsmodells gelingt es ihm, sowohl ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Aspekte in einer Sichtweise zu vereinen.

Das entwickelte Modell zeigt auf, dass eine vertrauensbasierte Hausbankbeziehung für beide Seiten auch ökonomisch vorteilhaft sein kann. Durch den konsequenten Abgleich mit empirischem Sekundärmaterial kann er zeigen, dass -allen Lippenbekenntnissen zum Trotz- in der Bankpraxis nur selten die Voraussetzung zur Entstehung solcher vertrauensbasierter Beziehungen vorliegen. Deshalb leitet er zum Schluß seiner umfangreichen Darstellung einige wertvolle praktisch-normative Gestaltungsempfehlungen aus Banksicht ab.

Besonders hervorzuheben an der vorliegenden Arbeit sind das konsequente Bemühen um und die gelungene Umsetzung eines theoretisch fundierten und empirisch abgesicherten, interdisziplinär ausgerichteten Wirkungsmodells. Die Integration sehr heterogener Wissenschaftsdisziplinen auf theoretisch-abstraktem Niveau und die gleichzeitige Fähigkeit, diese in konkret nutzbare praktische Erkenntnisse umzusetzen, stellen eine ganz besondere Leistung dar. Damit ist es Herrn SEGBERS gelungen, interessante Erkenntnisse zu generieren, die eine (vorschnelle) Abkehr vom Hausbankprinzip sowohl aus Bank- als auch aus Unternehmenssicht fragwürdig erscheinen lassen.

Die Arbeit zeigt neben einer umfangreichen theoretischen Fundierung vielfältige Implikationen für die praktische Umsetzung auf. Ich wünsche ihr daher eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Münster, im September 2006

*Prof. Dr. Wolfgang Berens*

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und wurde im Wintersemester 2005/2006 als Dissertationsschrift angenommen. Ein ganz besonderer Dank gilt meinem akademischen Lehrer und Erstgutachter, Herrn PROF. DR. WOLFGANG BERENS. Die von ihm gewährten Freiheiten und das geschaffene, liberale Arbeitsklima haben wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Besonders hervorheben möchte ich die konsequente Verknüpfung von Forschung und Praxis, die in vielfältiger Weise während der Lehrstuhlzeit meine fachliche und persönliche Entwicklung gefördert hat. Herrn PROF. DR. JENS LEKER danke ich recht herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Eine besondere Anerkennung möchte ich Herrn PROF. DR. ANDREAS HOFFJAN, Herrn DR. PASCAL NEVRIES und Herrn DR. ANDREAS SIEMES zukommen lassen. PROF. DR. ANDREAS HOFFJAN hat in mir durch vielfältige Diskussionen und dem gemeinsamen Besuch wissenschaftlicher Tagungen das besondere Interesse an wissenschaftlicher Forschung geweckt. Durch seine hilfsbereite und unbürokratische Unterstützung in der Fertigstellungszeit meiner Dissertation war er mir eine sehr große Hilfe.

Zweifellos den größten Anteil am wissenschaftlichen Fortschritt meiner Arbeit hat Herr DR. PASCAL NEVRIES. Unsere regelmäßigen Treffen zur Diskussion des Arbeitsfortschritts waren nicht nur aus fachlicher Sicht eine große Hilfestellung, sie haben zudem auch häufig den Antrieb gegeben, nicht nachzulassen und die Thematik in jeder Hinsicht tiefgreifend zu analysieren. Die in unserer gemeinsamen Bürozeit durchlebte, gemeinsame „Leidenszeit“ sowie vielfältige private Kontakte führten zu einer Bindung, die weit über das Berufliche hinausgeht.

Ebenfalls speziell danken möchte ich Herrn DR. ANDREAS SIEMES, der mir während meiner Zeit am Lehrstuhl in vielen gemeinsamen Projekten ein lehr- und hilfreicher Kollege und Diskussionspartner war. Unsere vielfältige Zusammenarbeit war für mich eine fachlich und persönlich sehr wichtige Erfahrung und setzt sich erfreulicherweise in unserem gemeinsamen zukünftigen beruflichen Lebensweg weiter fort.

Danken möchte ich weiterhin allen Kolleginnen und Kollegen, die meine Zeit am Lehrstuhl begleitet haben. Das von allen gelebte Arbeitsklima ist sicherlich als nahezu einmalig zu bezeichnen und wird mir immer in Erinnerung bleiben. Namentlich danken möchte ich unserem Sekretariat, Frau BETTINA KLEINFELDER und FRAU GABRIELE PANING, sowie meinen wissenschaftlichen Kollegen, den Herren DR. RENÉ BERTELSMANN, DIPL.-KFM. DANIEL BOLTE, DIPL.-KFM. KLAUS FLACKE, DR. BERND HÖGEMANN, DR. ELMAR KARLOWITSCH, DR. MIRKO KRAFT, DIPL.-KFM. FLORIAN KROL, DIPL.-KFM. JAN-PHILIPP MENKE, DR. THOMAS MOSIEK, DR. ANDREAS RÖHRIG, DR. WALTER SCHMITTING, DR. MIRKO TILLMANN, DR. THOMAS TRISKA und DIPL.-KFM. ANDREAS WÖMPENER.

Zuguterletzt möchte ich noch einigen Freunden danken, die mich in unterschiedlicher Weise auf meinem Lebensweg unterstützt und geprägt haben. Zu nennen sind zum

einen Herr DR. JÖRN GROTHE, der leider bereits verstorbene Herr DIPL.-MATH. OLIVER LANGE und Herr DR. BENJAMIN ZEMLIN, die gemeinsam mit Herrn DR. PASCAL NEVRIES in unseren gemeinsamen Studientagen das fachliche Grundgerüst gelegt und meine besondere Begeisterung für das Fach geweckt haben.

Desweiteren gilt mein Dank Frau BIRGIT BECKER, Frau TANJA FRECKMANN, Herrn UDO KOTTBUS, Herrn CHRISTOPH OSTERHOLT, Herrn MARKUS PENNEKAMP und Herrn ALEXANDER REBLER, mit denen mich teilweise bereits von Kindesbeinen an eine tiefe Freundschaft verbindet, die unabhängig von allen wissenschaftlichen und beruflichen Unwägbarkeiten verläuft.

Zuletzt möchte ich ein ganz besonderes, persönliches Wort des Dankes meiner Familie widmen. Dies sind zunächst meine Mutter und mein verstorbener Vater, ÄNNE UND HANS SEGBERS. Ihre liebevolle, großzügige Art haben mich persönlich sicherlich am stärksten in meinem Leben geprägt. Sie haben mich in allen Phasen meines Lebens stets unterstützt. Ohne sie und meine Geschwister STEFAN UND JOSEF wäre das Gelingen dieser Arbeit undenkbar gewesen.

Desweiteren möchte ich auch der Familie meiner Frau danken. Sie alle haben mir jederzeit eine willkommene und schöne Abwechslung geboten, auch wenn sie in der Endphase meiner Dissertation häufiger auf mich verzichten mussten.

Zum Abschluss möchte ich mich ganz besonders herzlich bei meiner Frau KERSTIN bedanken. Sie hat mir in der nicht immer leichten Phase der Dissertationserstellung stets verständnisvoll zur Seite gestanden. Ihre Liebe und ihr Humor haben mir immer dabei geholfen, die wirklich wichtigen Dinge des Lebens nicht aus den Augen zu verlieren. Ich hoffe, es ihr stets adäquat zurückgeben zu können. Ihr und meinen Eltern widme ich deswegen diese Arbeit.

Münster, im September 2006

*Klaus Segbers*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVIII</b>
<b>Symbolverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivation des Themas und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Wissenschaftstheoretische Einordnung des Themas .....	4
1.3 Gang der Untersuchung .....	5
<b>2 Theoretische Erklärungsansätze einer Geschäftsbeziehung</b> .....	<b>10</b>
2.1 Der Begriff der Geschäftsbeziehung.....	10
2.2 Theoretische Erklärungsansätze für eine Geschäftsbeziehung .....	12
2.2.1 Neoinstitutionalistische Ansätze .....	15
2.2.1.1 Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik.....	15
2.2.1.2 Transaktionskostentheorie .....	19
2.2.1.2.1 Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON.....	19
2.2.1.2.2 Erweiterte transaktionskostentheoretische Betrachtung .....	25
2.2.1.3 Prinzipal-Agenten-Theorie .....	27
2.2.1.4 Fazit zum Erklärungsgehalt neoinstitutionalistischer Ansätze .....	32
2.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze .....	36
2.2.2.1 Statische Ansätze: Soziale Austauschtheorie und Equity-Theorie .....	37
2.2.2.2 Dynamischer Ansatz: Theorie der sozialen Durchdringung.....	41
2.2.2.3 Fazit zum Erklärungsgehalt verhaltenswissenschaftlicher Ansätze ...	45
2.2.3 Theoretischer Bezugsrahmen der Betrachtung und Modellrahmen der Hausbankbeziehung .....	47
2.2.3.1 Theoretischer Bezugsrahmen.....	47
2.2.3.2 Allgemeine verhaltenswissenschaftliche Modellierungen von Geschäftsbeziehungen .....	48
2.2.3.2.1 Überblick über unterschiedliche Modellklassen .....	48
2.2.3.2.2 Das dynamische Geschäftsbeziehungsmodell von SCHMITZ .....	52

<b>3 Hausbankbeziehung – Deskriptive Grundlagen und wesentliche Einflussfaktoren.....</b>	<b>58</b>
3.1 Definition und Finanzierung mittelständischer Unternehmen.....	58
3.1.1 Definition.....	58
3.1.1.1 Qualitative Merkmale .....	58
3.1.1.2 Quantitative Merkmale .....	60
3.1.1.3 Ableitung einer Definition .....	62
3.1.2 Finanzierung.....	63
3.1.2.1 Finanzierungsstrukturen.....	63
3.1.2.2 Finanzierungsbezogene Entscheidungsstrukturen .....	67
3.2 Definition und Charakterisierung von Banken .....	69
3.2.1 Definition.....	69
3.2.2 Marktstrukturen und Ertragssituation im Firmenkundengeschäft.....	70
3.2.2.1 Marktstrukturen.....	70
3.2.2.2 Ertragssituation .....	74
3.2.3 Organisationsstrukturen im Firmenkundengeschäft.....	76
3.3 Der Austauschprozess: Leistungen und Informationen .....	80
3.3.1 Leistungstypologisierung und -analyse .....	81
3.3.2 Informationsasymmetrie und Unsicherheit .....	88
3.3.3 Informationsaustausch.....	91
3.4 Makro-Umwelt.....	98
3.4.1 Wettbewerbssituation/Konsolidierung .....	98
3.4.2 Regulierung .....	101
3.4.2.1 Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) .....	101
3.4.2.2 Basel II .....	105
3.4.3 Technologie .....	111
3.4.3.1 Bankinterne Ratingverfahren .....	111
3.4.3.2 Drei-Banken-Modell: Outsourcing und Handel/Verbriefung.....	114
3.5 Zusammenfassung: Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischem Unternehmen und seiner (Haus-)Bank und aktuelle Einflussfaktoren.....	118
<b>4 Ökonomische Analyse einer Hausbankbeziehung.....</b>	<b>121</b>
4.1 Grundlegende Vorgehensweise der ökonomischen Analyse.....	121
4.2 Hausbankbeziehungen und Verhandlungsprozesse .....	129
4.2.1 Das Modell von PETERSEN/RAJAN 1995.....	131
4.2.1.1 Modelldarstellung .....	131
4.2.1.2 Modellkritik .....	137
4.2.2 Weitere Erkenntnisse zum Verhandlungsprozess .....	139
4.2.2.1 Erkenntnisse zum integrativen Prozess: Problemlösung .....	139

4.2.2.1.1	Bankorientierung und -spezialisierung.....	140
4.2.2.1.2	Innovationen.....	143
4.2.2.1.3	Fazit zum integrativen Prozess: Problemlösung.....	145
4.2.2.2	Erkenntnisse zum distributiven Prozess: Konditionen.....	145
4.2.2.2.1	Kreditzins.....	146
4.2.2.2.2	Sicherheiten.....	151
4.2.2.2.3	Fazit zum distributiven Prozess: Konditionen.....	154
4.2.2.3	Erkenntnisse zum Vertragsabschluss: Kreditverfügbarkeit.....	155
4.3	Hausbankbeziehungen und Austauschprozesse.....	156
4.3.1	Das Modell von STEIN 2002.....	157
4.3.1.1	Modelldarstellung.....	158
4.3.1.2	Modellkritik.....	166
4.3.2	Weitere Erkenntnisse zum Austauschprozess.....	168
4.3.2.1	Informationsaustausch.....	168
4.3.2.1.1	Informationsgenerierung.....	168
4.3.2.1.2	Organisationsstruktur und Informationstechnologie.....	171
4.3.2.1.3	Externe Informationseffekte.....	176
4.3.2.1.4	Fazit zum Prozess des Informationsaustausches.....	178
4.3.2.2	Austausch sozialer und psychischer Werte.....	180
4.4	Hausbankbeziehungen und Anpassungsprozesse.....	187
4.4.1	Das Modell von RAJAN 1992.....	189
4.4.1.1	Modelldarstellung.....	190
4.4.1.2	Modellkritik.....	196
4.4.2	Weitere Erkenntnisse zum Anpassungsprozess.....	198
4.4.2.1	Financial Distress und Hausbankbeziehungen.....	198
4.4.2.2	Bankfusionen und ihre Auswirkungen auf die Hausbankbeziehung.....	203
4.5	Hausbankbeziehungen und Bewertungsprozesse.....	205
4.6	Fazit zur ökonomischen Analyse einer Hausbankbeziehung.....	208
4.6.1	Die Konzeptualisierung einer Hausbankbeziehung.....	208
4.6.2	Der Einfluss der (Haus-)Bankbeziehung auf Verfügbarkeit, Zins und Besicherung.....	212
4.6.3	Integrativer Überblick über den Erkenntnisstand des Modellrahmens.....	218
<b>5</b>	<b>Verhaltenswissenschaftliche Analyse einer Hausbankbeziehung.....</b>	<b>222</b>
5.1	Handelnde Personen und deren Motive.....	224
5.1.1	Person des Unternehmers und seine Motive.....	225
5.1.2	Person des Firmenkundenbetreuers und seine Motive.....	230

5.1.3	Vergleichende Gegenüberstellung der Person des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers.....	234
5.2	Psychologische Grundlagen der Vertrauensentstehung.....	237
5.2.1	Menschliches Entscheidungsverhalten als intrapersonaler Bewertungsprozess .....	237
5.2.1.1	Entscheidungsverhalten als System psychischer Prozesse .....	237
5.2.1.2	Deskriptive Präferenztheorie und Entscheidungsheuristiken .....	244
5.2.1.3	Einfluss von Emotionen auf kognitive Prozesse.....	250
5.2.2	Attributionstheorie als Grundlage sozialer Kognition im Rahmen interpersonaler Bewertungsprozesse .....	253
5.3	Vertrauen als Ergebnis eines Attributionsprozesses .....	259
5.3.1	Funktion und Bezugsobjekt des Vertrauens.....	260
5.3.1.1	Funktion und Eigenschaften von Vertrauen .....	260
5.3.1.2	Bezugsobjekt des Vertrauens.....	265
5.3.2	Vertrautheit als prägende vorlaufende Variable von Vertrauen.....	273
5.3.2.1	Determinanten der Vertrautheit .....	273
5.3.2.2	Dimensionen und Wirkungen von Vertrautheit.....	278
5.3.3	Entstehung von Vertrauen.....	289
5.3.3.1	Unterschiedliche Konzeptionen der Entstehung von Vertrauen.....	289
5.3.3.2	Vertrauen als emotional basierte Beziehungsattribution .....	298
5.3.3.3	Vertrauen im interorganisationalen Kontext.....	307
5.3.4	Vertraulichkeit als Wirkung von Vertrauen .....	309
5.4	Integratives Modell einer Hausbankbeziehung.....	312
5.4.1	Vorgehensweise.....	312
5.4.2	Kognitiv und emotiv basiertes Wirkmodell von (Haus-)Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen.....	316
5.4.2.1	Transaktionsebene: Qualität.....	316
5.4.2.1.1	Definition.....	316
5.4.2.1.2	Konzeptualisierung.....	318
5.4.2.1.3	Emotionale Wirkungen der Dienstleistungsqualität.....	329
5.4.2.2	Beziehungsebene.....	331
5.4.2.2.1	Konstrukt der Zufriedenheit.....	331
5.4.2.2.2	Konstrukte der Vertrautheit und des Vertrauens.....	337
5.4.2.3	Bindungsebene: Commitment.....	340
5.4.3	Besonderheiten des Wirkmodells im Rahmen einer Hausbankbeziehung.....	345
5.4.4	Integration der Beziehungsvariablen der ökonomischen Analyse des Relationship Banking .....	353
5.4.4.1	Einordnung der Beziehungsvariablen in die verhaltenswissenschaftliche Modellierung.....	353
5.4.4.2	Ökonomische Wirkungen von Vertrauen und Verbundenheit.....	358

5.4.4.3	Moderierende Variablen in einer (Haus-)Bankbeziehung .....	363
5.4.5	Zusammenfassung: Überblick über das integrative Wirkmodell von Hausbankbeziehungen mittelständischer Unternehmen.....	367
<b>6</b>	<b>Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Analyse einer Hausbankbeziehung .....</b>	<b>373</b>
6.1	Implikationen für die Forschung.....	373
6.1.1	Empirische Überprüfung des Wirkmodells.....	373
6.1.2	Integration des Vertrauenskonstruktes in die empirische Forschung des Relationship Banking .....	377
6.2	Implikationen für die Praxis.....	379
6.2.1	Kritische Analyse von Entwicklungen in der Praxis vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse.....	379
6.2.2	Ableitung normativer Empfehlungen für die Bankpraxis zur Entwicklung eines Vertrauensmanagements.....	383
6.2.2.1	Kundenerwartungen .....	384
6.2.2.2	Entwicklung persönlicher Vertrautheit .....	386
6.2.2.3	Strukturelle Rahmenbedingungen.....	393
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>398</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>406</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Aufbau der wissenschaftlichen Untersuchung .....	9
Abb. 2-1: Theoretische Grundlagen der Betrachtung einer Geschäftsbeziehung.....	14
Abb. 2-2: Spektrum relationaler Verträge nach RICHTER/FURUBOTN .....	18
Abb. 2-3: Organizational Failures Framework .....	21
Abb. 2-4: Wirkmodell der Neuen Institutionenökonomik.....	33
Abb. 2-5: Attraktivität und Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen.....	38
Abb. 2-6: Exemplarische Abhängigkeitsstruktur in einer Geschäftsbeziehung .....	39
Abb. 2-7: Schichtenmodell der menschlichen Persönlichkeit nach ALTMAN/TAYLOR .....	42
Abb. 2-8: Prozessmodell der Interaktion .....	45
Abb. 2-9: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung.....	47
Abb. 2-10: Systematik der Modellklassen einer Geschäftsbeziehung.....	50
Abb. 2-11: Integratives Modell einer Geschäftsbeziehung zwischen KMU und (Haus-)Bank .....	54
Abb. 3-1: Unternehmenskontinuum hinsichtlich der Entscheidungsautonomie .....	60
Abb. 3-2: Marktanteile im inländischen Unternehmenskreditgeschäft .....	72
Abb. 3-3: Organisatorische Einbettung des Firmenkundenbetreuers .....	80
Abb. 3-4: Leistungstypologie von Bankdienstleistungen .....	84
Abb. 3-5: Positionierung von Bankleistungen im informationsökonomischen Dreieck .....	85
Abb. 3-6: Informationsquellen zur Bonitätsanalyse .....	92
Abb. 3-7: Klassifizierung von Bonitätskriterien.....	95
Abb. 3-8: Anzahl Kreditinstitute in Deutschland .....	99
Abb. 3-9: MaK-konformer Kreditprozess .....	104
Abb. 3-10: Berechnung des Risikogewichtes im IRB-Ansatz.....	107
Abb. 3-11: Alternative Eigenkapitalanforderungen für Unternehmenskredite nach Basel II .....	109
Abb. 3-12: Veränderung Kreditzins durch bankinterne Ratingverfahren .....	111
Abb. 3-13: Drei Phasen eines bankinternen Ratingprozesses .....	112
Abb. 3-14: Drei-Banken-Modell.....	114
Abb. 3-15: Überblick zum Einfluss aktueller Entwicklungen auf die Geschäftsbeziehung zwischen KMU und (Haus-)Bank.....	120
Abb. 4-1: Struktur der Vorgehensweise im Kapitel „Ökonomische Analyse“.....	129

Abb. 4-2: Struktur des Kapitels „Verhandlungsprozesse“ .....	131
Abb. 4-3: Pay-Off-Struktur der Investitionsprojekte im Modell von PETERSEN/RAJAN.....	133
Abb. 4-4: Struktur des Kapitels „Austauschprozesse“ .....	157
Abb. 4-5: Projektstruktur im Modell von STEIN.....	159
Abb. 4-6: Struktur des Kapitels „Anpassungsprozesse“ .....	189
Abb. 4-7: Pay-Off-Struktur des Projektes im Modell von RAJAN .....	192
Abb. 4-8: Überblick zum Erkenntnisstand des integrativen Modellrahmens.....	221
Abb. 5-1: Struktur der Vorgehensweise im Kapitel „Verhaltenswissenschaftliche Analyse“ .....	222
Abb. 5-2: Struktur des Kapitels „Handelnde Personen und Anreizstrukturen“ .....	225
Abb. 5-3: Vergleich der Interaktionspartner in einer Hausbankbeziehung .....	235
Abb. 5-4: System aktivierender Prozesse .....	238
Abb. 5-5: Prozess der Informationsverarbeitung beim Menschen .....	242
Abb. 5-6: Drei kognitive Systeme nach KAHNEMAN .....	246
Abb. 5-7: Handlungsrahmen und Kausalitätsrahmen der Attribution .....	255
Abb. 5-8: Vergleich der Bedingungen und Wirkungen von Institutionen und Vertrauen .....	264
Abb. 5-9: Betrachtungsebenen der handelnden Individuen in einer Hausbankbeziehung.....	266
Abb. 5-10: Zusammenhang der Strukturdimensionen des Interaktionssystems.....	273
Abb. 5-11: Wirkmodell der Vertrautheit .....	288
Abb. 5-12: Konzeptionen der Entstehung von Vertrauen .....	289
Abb. 5-13: Vertrauen nach dem Rational Choice-Ansatz von COLEMAN.....	290
Abb. 5-14: Entstehungsursachen von Vertrauen .....	298
Abb. 5-15: Vertrauen als Beziehungsattribution .....	299
Abb. 5-16: Personenattributionen und Beziehungsattribution.....	302
Abb. 5-17: Zusammenhang zwischen interpersonellem und interorganisationalem Vertrauen in einer Hausbankbeziehung .....	308
Abb. 5-18: Zusammenhang von Vertrauen und Vertraulichkeit .....	310
Abb. 5-19: Ebenen eines Wirkmodells des Bewertungsprozesses .....	314
Abb. 5-20: Integration des Wirkmodells in den integrativen Modellrahmen.....	315
Abb. 5-21: Emotionswirkungen von Qualitätsanforderungen.....	330
Abb. 5-22: Zufriedenheitswirkungen des Kano-Modells .....	332
Abb. 5-23: Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit.....	334
Abb. 5-24: Zufriedenheitstypen in Hausbankbeziehungen .....	335
Abb. 5-25: Dimensionen des Konstruktes Vertrautheit.....	337
Abb. 5-26: Dimensionen des Vertrauens.....	339
Abb. 5-27: Wirkzusammenhang zwischen Transaktions- und Beziehungsebene.....	340

---

Abb. 5-28: Konzeptualisierung des Konstruktes Commitment.....	343
Abb. 5-29: Wirkmodell einer Bankbeziehung mittelständischer Unternehmen.....	345
Abb. 5-30: Komparativ-statische Analyse eines Wirkmodells einer Hausbankbeziehung .....	346
Abb. 5-31: Wirkung von Vertrauen bei der Leistungsbeurteilung .....	348
Abb. 5-32: Idealtypische dynamische Entwicklung einer Hausbankbeziehung.....	351
Abb. 5-33: Ökonomische Wirkungen von Vertrauen in einer Hausbankbeziehung ..	363
Abb. 5-34: Ganzheitliches Wirkmodell einer Hausbankbeziehung .....	368
Abb. 5-35: Abschließender Überblick des integrativen Modellrahmens .....	370
Abb. 6-1: Ansatzpunkte eines Vertrauensmanagements aus Sicht der Bank .....	383
Abb. 6-2: Erwartungsmanagement in Hausbankbeziehungen.....	384
Abb. 6-3: Unterstützung persönlicher Vertrautheit in Hausbankbeziehungen.....	387
Abb. 6-4: Strukturelle Rahmenbedingungen zur Reduktion von Gefahren unkontrollierten Vertrauens.....	394

## Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Eigenschaften der Grundarten von Informationsasymmetrie .....	28
Tab. 3-1: Auswahl quantitativer Abgrenzungskriterien .....	61
Tab. 3-2: Finanzierungsstrukturen deutscher mittelständischer Unternehmen im Jahr 2002 .....	66
Tab. 3-3: Marktanteile der Bankengruppen an den Hauptbankverbindungen mit KMU.....	73
Tab. 3-4: Dimensionen einer Leistung .....	82
Tab. 3-5: Typen von Transaktionsprozessen anhand von Informationsasymmetrie ....	88
Tab. 3-6: Typen asymmetrischer Information in einer Firmenkunde-Bank-Beziehung.....	90
Tab. 3-7: Zusammenfassung deskriptiver Ergebnisse zum Informationsaustausch.....	98
Tab. 3-8: Wirkungen einer Bankspezialisierung auf die Geschäftsbeziehung.....	118
Tab. 4-1: Fazit zum integrativen Prozess und der Hausbankbeziehung.....	145
Tab. 4-2: Fazit zum distributiven Prozess und der Hausbankbeziehung.....	155
Tab. 4-3: Fazit zum Informationsaustauschprozess und der Hausbankbeziehung.....	179
Tab. 4-4: Fazit zum Financial Distress und der Hausbankbeziehung .....	203
Tab. 4-5: Beziehungsvariablen in empirischen Untersuchungen (wird fortgesetzt) ..	210
Tab. 4-6: Einfluss von Beziehungsvariablen auf die Kreditverfügbarkeit .....	215
Tab. 4-7: Einfluss der Beziehungsvariablen auf den Kreditzins .....	216
Tab. 4-8: Einfluss von Beziehungsvariablen auf die Stellung von Sicherheiten.....	217
Tab. 5-1: Charakteristika von Unternehmertypen .....	230
Tab. 5-2: Charakteristika des Firmenkundenbetreuers.....	234
Tab. 5-3: Potenzielle Urteilsheuristiken in Hausbankbeziehungen .....	249
Tab. 5-4: Einfluss von Emotionen auf die Kognition.....	250
Tab. 5-5: Strukturierung von Interaktionssystemen .....	268
Tab. 5-6: Potenzielle Einflussfaktoren auf Vertrautheit in Hausbankbeziehungen....	279
Tab. 5-7: Qualitätsdimensionen in Hausbankbeziehungen .....	319
Tab. 5-8: Zusammenhang zwischen Beziehungsvariablen und Beziehungskonstrukten.....	354
Tab. 5-9: Einfluss moderierender Variablen in einer Hausbankbeziehung.....	367

## Symbolverzeichnis

### Modell von Petersen/Rajan (1995)

A	Annahme
D	Rückzahlungsbetrag
$\theta$	Anteil guter Kreditnehmer
G	Gewinn
I	Investitionsbetrag
M	Marktmachtfaktor
p	Wahrscheinlichkeit
R	Riskanter Projektertrag
S	Sicherer Projektertrag
t	Zeitpunkt

### Modell von Stein (2002)

A, B	Operative Einheiten A und B
$\beta$	Verkleinerungsfaktor
CEO	Chief Executive Officer
D	Dezentrale Entscheidungsfindung
$\Delta$	Nutzenzuwachs
e	Arbeitseinsatz
I	Investitionsbetrag
g	Projektertrag im guten Umweltzustand
G	Guter Umweltzustand des Projektes
H	Harte Informationen
HH	Hierarchische Struktur mit harten Informationen
HW	Hierarchische Struktur mit weichen Informationen
p(-)	Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes
q(-)	Erfolgswahrscheinlichkeit der Informationsproduktion des CEO
s	Projektertrag im schlechten Umweltzustand
S	Schlechter Umweltzustand des Projektes
W	Weiche Informationen
Y	Projektertrag des Investors

Z(-)                      Wahrscheinlichkeit der Kommunizierbarkeit von Informationen

**Modell von Rajan (1992)**

$\beta$                       Arbeitseinsatz des Investors  
D                      Rückzahlungsbetrag  
 $\theta$                       Exogene Qualitätsvariable  
FB                      First Best  
G                      Guter Umweltzustand des Projektes  
HB                      Hausbankfinanzierung  
I                      Investitionsbetrag  
L                      Liquidationserlös  
 $\mu$                       Maß der Verhandlungsmacht der Bank  
Out                      Outsidefinanzierung  
p                      Wahrscheinlichkeit der Realisation von X im schlechten Umweltzustand  
q( $\cdot$ )                      Eintrittswahrscheinlichkeit des guten Umweltzustandes  
S                      Schlechter Umweltzustand des Projektes  
t                      Zeitpunkt  
X                      Unsichere Einzahlung aus dem Projekt

---

## Abkürzungsverzeichnis

A	Anbieter
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BVR	Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
C/D-Paradigma	Confirmation-/Disconfirmation-Paradigma
CE	Craftsman Entrepreneur
CEO	Chief Executive Officer
CL	Comparison Level
CL <sub>ALT</sub>	alternativer Comparison Level
d.h.	das heißt
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIN	Deutsche Industrie Norm
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DV	Datenverarbeitung
DVFA	Deutscher Vereinigung für Finanzanalyse & Asset Management
EAD	Exposure at Default
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
Euler	Euler Hermes Kreditversicherung
f.	folgende
ff.	fort folgende
FKB	Firmenkundenbetreuer
FN	Fußnote

---

Fraspa	Frankfurter Sparkasse
G	Gewinn
GB	Geschäftsbeziehung
ggfs.	gegebenenfalls
GS I	Grundsatz I
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren Sinne
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IMP Group	International Marketing and Purchasing Group
inkl.	inklusive
IRB	Internal Ratings Based
i.w.S.	im weiteren Sinne
K	Kunde
Kap.	Kapitel
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KK	Kontokorrent
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KWG	Kreditwesengesetz
LGD	Loss Given Default
M	Restlaufzeit
M&A	Mergers & Akquisitions
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MBI	Management Buy-In
MBO	Management Buy-Out
MIND	Mittelstand in Deutschland
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
OE	Opportunistic Entrepreneur

---

p	Wahrscheinlichkeit
P	Person
PIMS	Profit Impact on Market Studies
PD	Ausfallwahrscheinlichkeit
RAROC	Risk-Adjusted Return on Capital
resp.	respektive
RM	Relationship Management bzw. Relationship Manager
ROI	Return on Investment
RW	Risikogewicht
S.	Seite
sog.	so genannten
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
Tz.	Textziffer
U_5	Unternehmen mit einem Umsatz von 5 Mio. €
U_50	Unternehmen mit einem Umsatz von 50 Mio. €
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
V	Verlust
VaR	Value at Risk
Vgl.	Vergleiche
W	Ergebnis aus einer Geschäftsbeziehung
WZ	Wirtschaftszweig
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil



# 1 Einleitung

Banken sind Institutionen, die bei Sonnenschein Regenschirme verleihen und diese bei Regenwetter wieder zurückverlangen.  
(Volksmund)

A bank is expected to „lean against the wind“ and accomodate its debtors during difficult financial times.  
(Ongena/Smith (2000a), S. 224)

## 1.1 Motivation des Themas und Zielsetzung der Arbeit

Mittelständische Unternehmen weisen im Hinblick auf ihre Finanzierungsstruktur das besondere Merkmal auf, dass sie häufig einen wesentlichen Teil ihres Kapitals durch Kreditaufnahmen bei Banken beschaffen. Gerade bei kleineren Unternehmen macht der Anteil an Bankverbindlichkeiten an der Bilanzsumme häufig ein Drittel und mehr aus.<sup>1</sup> Derartige Finanzierungsstrukturen sind dabei kein rein deutsches Phänomen, sondern finden sich prinzipiell auch in einer Vielzahl anderer Länder.<sup>2</sup>

Theoretisch wird eine Bankfokussierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) immer wieder durch deren „Undurchsichtigkeit“ begründet.<sup>3</sup> Damit wird eine grundsätzliche Informationsasymmetrie zwischen dem Unternehmen und seinen Kapitalgebern angesprochen. Eine ungleiche Informationsverteilung liegt z.B. im Hinblick auf die Qualität sowie den Einsatz- und Leistungswillen des Unternehmers und daraus abgeleitet den Zukunftsaussichten des Unternehmens vor. Ein besonderer Grad an Intransparenz resultiert daraus, dass i.d.R. keine öffentlichen Informationen über das mittelständische Unternehmen vorliegen, die beispielsweise aus der Tätigkeit von Informationsintermediären wie Ratingagenturen resultieren. Diese Informationsasymmetrie kann die Kapitalbeschaffung für mittelständische Unternehmen entgegen den Annahmen der neoklassischen Finanzierungstheorie erheblich behindern.

Als ein Konstrukt zur Überwindung der Informationsasymmetrie wird deshalb gerade die Geschäftsbeziehung zu einer oder mehreren Banken angesehen.<sup>4</sup> Durch den engen Kontakt in einer Beziehung sollen Informationen übermittelt werden, die sich nicht aus öffentlich verfügbaren Quellen ablesen lassen, aber aufgrund der engen Verzahnung von Unternehmer und mittelständischem Unternehmen eine hohe Relevanz bei der

---

<sup>1</sup> Vgl. Lichtblau/Utzig (2002), S. 21, Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 13 sowie die detaillierten Ausführungen in Kap. 3.1.2.1.

<sup>2</sup> Vgl. Ramb (2000), S. 9 oder Lichtblau/Utzig (2002), S. 19.

<sup>3</sup> Siehe z.B. Fama (1985), S. 38, Berger/Klapper/Udell (2001), Ongena/Smith (2001), S. 456 f. oder Elsas (2005), S. 35. Gründe für die Undurchsichtigkeit sind beispielsweise geringere Publizitätsvorschriften für kleinere Unternehmen oder eine fehlende Informationsproduktion durch Ratingagenturen.

<sup>4</sup> Vgl. Boot (2000), Ongena/Smith (2000a) oder Elsas (2001) sowie die Ausführungen in Kap. 4.

Beurteilung der Kreditwürdigkeit besitzen: "It's something you wouldn't think [...] has to do with major business, but [...] every social issue is played out in economic form. They [CEOs] have children of unequal talents; the CEO is less talented than the children. Somebody doesn't want to give up stock. Somebody does [...] Can't see that on a balance sheet or P&L. You need to understand what's going on around the individual, [...] and that plays out in 'situations'. That's the dynamic."<sup>5</sup>

In Deutschland werden derartige Geschäftsbeziehungen zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Bank häufig als Hausbankbeziehungen bezeichnet.<sup>6</sup> Eine Hausbankbeziehung zeichnet sich nach Ansicht des ARBEITSKREISES "FINANZIERUNG" DER SCHMALENBACH-GESELLSCHAFT dadurch aus, dass

- Hausbanken den größten, oft dominierenden Anteil an der Fremdfinanzierung von Unternehmen und ebenso in Bezug auf die Nutzung sonstiger Finanzdienstleistungen halten,
- Hausbanken einen Informationsvorteil gegenüber anderen Finanziers haben,
- Hausbanken in Krisensituationen der Unternehmen eine „besondere Verantwortung“ gegenüber den Unternehmen besitzen und
- die Beziehung langfristig ist und ein „besonderes Vertrauensverhältnis“ beinhaltet.<sup>7</sup>

Der Bankensektor ist aktuell jedoch von *tiefgreifenden strukturellen Problemen und Umwälzungsprozessen* betroffen.<sup>8</sup> Als ein wesentliches Problem kann eine anhaltende Ertragsschwäche im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden genannt werden.<sup>9</sup> Als Gegenmaßnahmen hierzu werden z.B. Fusionen unter Banken, die Verbriefung von Kreditrisiken oder die Implementierung von ausgefeilten Risikoevaluierungssystemen vorgeschlagen und in der Praxis auch verstärkt umgesetzt. Diese Maßnahmen stellen nun die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Bank in ihrer jetzigen

<sup>5</sup> Uzzi (1999), S. 487. Das Zitat wurde im Rahmen qualitativer Interviews mit Firmenkundenbetreuern in US-amerikanischen Banken generiert.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. Edwards/Fischer (1994), S. 154 f. oder den Titel der Arbeit von Elsas (2001).

<sup>7</sup> Vgl. Arbeitskreis „Finanzierung“ (1988), Fischer (1990), S. 3 f., Harhoff/Körting (1998), S. 1321 und Elsas (2001), S. 12. Ähnlich argumentieren ONGENA/SMITH in ihrem Übersichtsartikel, die eine Bankbeziehung auf die zwei Dimensionen der Zeit („time“, entspricht der Langfristigkeit) und der Breite („scope“, entspricht der gleichzeitigen Nutzung mehrerer Finanzdienstleistungen) zurückführen, vgl. Ongena/Smith (2000a), S. 224 f. Sie betonen aber auch weitere oben genannte Faktoren wie die eingangs zitierte besondere Verantwortung („A bank is expected to „lean against the wind“ and accommodate its debtors during difficult financial times.“) und das spezielle Vertrauensverhältnis („In its most general form, we define a bank relationship to be *the connection between a bank and customer that goes beyond the execution of simple, anonymous, financial transactions.*“ (Hervorhebungen im Original)), Ongena/Smith (2000a), S. 224. Die Betonung von Zeit und Breite findet sich auch bei Boot (2000), S. 9 ff. Eine ausführlichere Behandlung von Beziehungsvariablen wird in Kap. 4.6.1 vorgenommen.

<sup>8</sup> Siehe hierzu ausführlicher das Kap. 3.4 und die dort geschilderten Einflussfaktoren.

<sup>9</sup> Vgl. Hölzer (2004b).

Form in Frage: „Despite the perception of its importance, the value in a modern economy of a close relationship between the bank and customer is unclear.“<sup>10</sup>

Dies zeigt sich auch dadurch, dass aktuell zwischen 35 und 50 % der mittelständischen Unternehmen Schwierigkeiten bei der Kreditaufnahme beklagen.<sup>11</sup> Bei einem Viertel der Unternehmen wurde im Jahr 2005 der Kreditwunsch gar abgelehnt.<sup>12</sup> Als Hauptgründe hierfür werden Faktoren wie erhöhte Anforderungen an die Offenlegung, höhere geforderte Eigenkapitalquoten, mehr Sicherheiten sowie eine umfangreichere Dokumentation genannt.<sup>13</sup> Diese Gründe lassen dementsprechend vermuten, dass die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seiner Bank derzeit grundlegend erschüttert wird. Nichtsdestotrotz stellen Bankfinanzierungen für mittelständische Unternehmen nach wie vor bei ihren zukünftigen Finanzierungen eine der wichtigsten, wenn nicht sogar die wichtigste Quelle dar.<sup>14</sup>

Vor diesem Hintergrund ist fraglich, inwiefern eine Hausbankbeziehung auch heute noch ein probates Mittel zur Überwindung von potenziellen Finanzierungsproblemen mittelständischer Unternehmen sein kann. Aus Sicht der Bank ergibt sich zusätzlich die strategische Frage, welche spezifischen ökonomischen Vorteile der Status einer Hausbank bietet, um hierdurch u.U. die Profitabilität des Firmenkundengeschäftes zu steigern. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es nun, Hausbankbeziehungen mittelständischer Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Problemstellungen zu analysieren und somit die Frage zu beantworten, *welche ökonomische Relevanz Hausbankbeziehungen in der heutigen Zeit besitzen.*

Dazu ist es notwendig, die Funktionsweise einer Hausbankbeziehung möglichst ganzheitlich zu analysieren und somit die eine solche Beziehung ausmachenden inneren Wirkungszusammenhänge zu untersuchen. Diesbezüglich existiert aktuell noch ein Erkenntnisdefizit: „Although relationship lending has been the subject of considerable recent research interest, the process of relationship lending is not well understood.“<sup>15</sup> Erst bei einer Kenntnis der Faktoren, die zum Aufbau und Erhalt einer Hausbankbeziehung beitragen, können auch die potenziellen ökonomischen Wirkungen der Veränderungen fundiert analysiert werden.

Um diesem Ziel der Ganzheitlichkeit gerecht zu werden, wird deshalb im Verlaufe dieser Arbeit ein integratives Modell einer Hausbankbeziehung entwickelt, welches in der Lage sein soll, die oben genannten charakterisierenden Merkmale einer Hausbankbeziehung in einem einheitlichen Rahmen zu integrieren. Ein derartiger ganzheitlicher Modellrahmen existiert aktuell in der finanzwirtschaftlichen Literatur noch nicht.

---

<sup>10</sup> Ongena/Smith (2000a), S. 222.

<sup>11</sup> Vgl. KfW (2005), S. 10.

<sup>12</sup> Vgl. KfW (2005), S. 32. Dies betrifft insbesondere kleinere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als zehn Mio. €, während bei größeren Unternehmen nur etwa 10 % der Unternehmen von einem abgelehnten Kreditwunsch berichten.

<sup>13</sup> Vgl. KfW (2005), S. 18 bzw. S. 36.

<sup>14</sup> Vgl. MIND 03 (2004), S. 19 oder KfW (2005), S. 51.

<sup>15</sup> Berger/Udell (2002), F47.

Stattdessen gibt es eine Vielzahl von Partialansätzen, die sich jeweils um einzelne Teilaspekte bemühen, ohne jedoch eine Integration der vielen Einzelerkenntnisse anzustreben.<sup>16</sup>

Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Interaktion zwischen den handelnden Personen, namentlich dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer,<sup>17</sup> gelegt, da diese durch ihren Kontakt den Verlauf und Erfolg der Beziehung maßgeblich prägen: “[...] that the most important relationships in relationship lending involve the loan officer. [...] This issue has not been explored in any penetrating way in the finance literature [...]”<sup>18</sup>

In diesem Rahmen kommt nun dem angesprochenen Faktor des “besonderen Vertrauensverhältnisses” eine wesentliche Bedeutung zu. Es stellt sich zum einen die Frage, wie ein solches Vertrauensverhältnis in einer Hausbankbeziehung überhaupt aussehen kann: „While we do not have information on what determines the evolution of trust in bank-firm relationships, it seems clear that there is more to it than simply time passing by (i.e. duration) or the extent of competition (number of lenders).”<sup>19</sup> Da es sich bei einer Hausbankbeziehung aber um eine ökonomisch motivierte Beziehung handelt, ist zum anderen auch nach den ökonomischen Wirkungen eines solchen Vertrauensverhältnisses zu fragen. Insbesondere wird analysiert, welche Rolle Vertrauen für das Konstrukt einer Hausbankbeziehung hat, d.h. welcher strategische Nutzen sich aus einem Vertrauensverhältnis für den Status einer Hausbankbeziehung ergibt und welche Implikationen damit verbunden sind.

Als Ergebnis soll ein integrativer Rahmen einer Hausbankbeziehung geschaffen werden, mittels dessen eine adäquate Berücksichtigung sowohl ökonomischer als auch verhaltenswissenschaftlicher Aspekte möglich ist. Mittels dieses Rahmens können dann Aussagen zu den Wirkungen der aktuell stattfindenden Veränderungen getroffen sowie Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden. Dieser integrative Rahmen soll dabei den folgenden grundlegenden wissenschaftstheoretischen Anforderungen genügen.

## 1.2 Wissenschaftstheoretische Einordnung des Themas

Im Rahmen der Themenbearbeitung soll grundsätzlich der Methodik des Kritischen Rationalismus gefolgt werden.<sup>20</sup> Bei der Interpretation der Wirtschaftswissenschaft als

<sup>16</sup> Siehe hierzu die Überblicksartikel von Boot (2000) und Ongena/Smith (2000a), in denen zwar ein umfassender Überblick über den Stand der Literatur gegeben wird, ohne dass die einzelnen Erkenntnisse jedoch in einem ganzheitlichen Rahmen präsentiert werden.

<sup>17</sup> Siehe zur Begründung dieser Fokussierung die Kap. 3.1.2.2 und 3.2.3.

<sup>18</sup> Berger/Udell (2002), F39.

<sup>19</sup> Harhoff/Körting (1998), S. 1337.

<sup>20</sup> Vgl. zum Kritischen Rationalismus knapp Raffée/Abel (1979), S. 3 ff. sowie die im selben Sammelband folgenden Beiträge von Meyer (1979), Eichhorn (1979), Kirsch (1979) und Schanz (1979).

Realwissenschaft ist damit die grundsätzliche Falsifizierbarkeit des Wahrheitsgehaltes der geleisteten Aussagen an der Realität gemeint. Die Orientierung an dieser Grundkonzeption soll durch zwei Maßnahmen gewährleistet werden.

Zunächst sollen alle Aussagen über die Realität soweit möglich durch empirisch fundierte Aussagen abgesichert werden. Nur falls keine entsprechenden Erkenntnisse vorliegen, werden begründete Plausibilitätsannahmen getroffen. Zudem sollen die in der Arbeit angesprochenen zentralen Objekte, Subjekte und Konstrukte möglichst eindeutig definiert, konzeptualisiert und in einen modelltheoretischen Zusammenhang gebracht werden. Diese Definitionen und Konzeptualisierungen sollen dabei eine grundsätzliche empirische Überprüfbarkeit der Aussagen ermöglichen. In der vorliegenden Arbeit wird allerdings keine eigenständige empirische Überprüfung des entwickelten Modells einer Hausbankbeziehung durchgeführt.<sup>21</sup> Dies sei späteren Forschungsarbeiten überlassen.

Die vorliegende Arbeit ist dem sozialwissenschaftlichen Zweig der Betriebswirtschaftslehre zuzuordnen. Es soll eine Synthese des methodologischen Individualismus und des methodologischen Strukturalismus im Sinne des „Systemansatzes der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre“ von HEINEN verwendet werden.<sup>22</sup> Hierunter ist sowohl eine explizite Betrachtung der handelnden Individuen und deren Entscheidungssituationen als auch der sie umgebenden Organisationen und Institutionen zu verstehen. Mittelständische Unternehmen und Banken werden dazu als komplexe soziale Systeme verstanden, die jeweils aus einzelnen Elementen (den Individuen) und deren Beziehungen bestehen. Dabei üben sowohl die Elemente durch ihr Verhalten einen Einfluss auf das Gesamtsystem aus, als auch das System wiederum das Verhalten der Individuen beeinflusst. Die Subsysteme Unternehmen und Bank stehen über ihre Elemente, dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, miteinander in Beziehung und beeinflussen sich bzw. werden beeinflusst über die sie charakterisierenden Elemente.

### 1.3 Gang der Untersuchung

Der Aufbau der Arbeit ergibt sich nun folgendermaßen (vgl. Abb. 1-1). Zunächst werden im *zweiten Kapitel* die theoretischen Grundlagen zum Verständnis von Geschäftsbeziehungen dargestellt, um den Bezugsrahmen der Analyse von Hausbankbeziehungen zu erarbeiten. Dazu werden die zwei wesentlichen theoretischen Grundrichtungen zum Verständnis von Geschäftsbeziehungen, die Neue Institutionenökonomik und die Verhaltenswissenschaften, vorgestellt und in Bezug auf ihren Erklärungsgehalt für

---

<sup>21</sup> An einigen Stellen in Kap. 3 werden jedoch eigene Berechnungen auf Basis empirischen Sekundärmaterials angestellt. Diese dienen der Fundierung der dort getroffenen deskriptiven Aussagen. Es wird allerdings keine empirische Überprüfung des eigenen Wirkmodells in Kap. 5.4 vorgenommen.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu Heinen (1971), S. 22 ff. oder auch zum systemtheoretischen Ansatz Ulrich (1971) sowie allgemein ausführlich zu einer Diskussion dieser Ansätze zur Formulierung einer Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre Diefenbach (2003), S. 189 ff.

Geschäftsbeziehungen analysiert. Abschließend wird dann ein Überblick über unterschiedliche Modellklassen zur Strukturierung und Erklärung von Geschäftsbeziehungen gegeben, um hieraus einen geeigneten Modellrahmen zur Analyse der Hausbankbeziehung auszuwählen. Dieser Modellrahmen wird im Folgenden durchgängig als Strukturierungshilfe verwendet und in den darauf folgenden Kapiteln sukzessiv mit Inhalten gefüllt.

Im *dritten Hauptkapitel* dieser Arbeit werden dazu zunächst die wesentlichen Rahmenbedingungen einer (Haus-)Bankbeziehung erarbeitet.<sup>23</sup> Das Ziel der Ausführungen ist es, die in der Praxis derzeit existierenden Determinanten der Beziehung aufzuzeigen, um auf dieser Basis im weiteren Verlaufe der Arbeit eine realitätsnahe Analyse ihrer Wirkungen vornehmen zu können.

Als erstes werden die beiden interagierenden Organisationen, d.h. das mittelständische Unternehmen und die Bank, charakterisiert. Anknüpfend an eine Begriffsdefinition werden dann insbesondere die organisatorischen Rahmenbedingungen der Geschäftsbeziehung erläutert. Dazu werden die wesentlichen organisatorischen Konzepte erarbeitet, die auf Seiten des Unternehmens und der Bank zur Pflege der Geschäftsbeziehung in der Praxis verwendet werden, um die zentralen Interaktionspartner in der Hausbankbeziehung identifizieren zu können.

Daraufhin erfolgt eine Charakterisierung der zwischen Unternehmen und Bank ausgetauschten Ressourcen, insbesondere der Leistungen und Informationen. Dazu werden die wesentlichen Eigenschaften der ausgetauschten Leistungen auf Basis der Informationsökonomik analysiert sowie die spezifische Rolle des Informationsaustausches hervorgehoben.

Ein besonderes Augenmerk wird zum Abschluss des Kapitels auf die Darstellung der aktuell besonders relevanten Einflussfaktoren aus der Makro-Umwelt der Beziehung gelegt. Diese werden in Einflüsse aus dem Wettbewerbsumfeld, der Regulierung sowie durch neue Technologien unterteilt. Die Faktoren werden dazu ausführlich vorgestellt und in Bezug auf ihre zentralen Charakteristika aus Sicht einer (Haus-)Bankbeziehung analysiert.

Nach der Darstellung der allgemeinen Rahmenbedingungen für Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen erfolgt nun in den Kapiteln vier und fünf eine genauere Analyse des Hausbankkonstruktes, um den in Kap. 2 abgeleiteten Modellrahmen weiter zu konkretisieren. Dazu wird der Entwicklungsprozess einer Hausbankbeziehung, der gemäß des Modellrahmens aus den integrativ-zentralen Geschäftsprozessen der Verhandlung, des Austausches, der Anpassung sowie des zentralen Prozesses der Bewertung besteht,<sup>24</sup> detailliert analysiert.

---

<sup>23</sup> Die Rahmenbedingungen, die in Kap. 3 vorgestellt werden, sind grundsätzlich für alle Arten von Bankbeziehungen relevant und beschränken sich nicht auf Hausbankbeziehungen. Dies wird dadurch symbolisiert, dass der Term „Haus“ in Klammern gesetzt wird. Ist im Folgenden eine Bankbeziehung im Sinne einer tatsächlichen Hausbankbeziehung gemeint, so wird auf die Klammersetzung verzichtet.

<sup>24</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kap. 2.2.3.2.2.

Im *vierten Kapitel* werden dazu die finanzwirtschaftlichen Forschungsergebnisse, die im Folgenden auch als ökonomische Analyse bezeichnet werden<sup>25</sup>, in den ganzheitlichen Modellrahmen integriert, um dadurch einen möglichst umfassenden Überblick über den Stand der entsprechenden Literatur zu schaffen. Es erfolgt eine Zuordnung der Ansätze und Forschungsergebnisse anhand der in ihnen getätigten Aussagen zu den oben genannten integrativ-zentralen Geschäftsprozessen. Ergebnis der Zuordnung soll die Analyse der wichtigsten Erkenntnisse sowie die Aufdeckung eventuell vorhandener Lücken zur Abdeckung einer ganzheitlichen Analyse einer Hausbankbeziehung sein.

Es wird sich zeigen, dass die Forschungsergebnisse vorwiegend neoinstitutionalistisch basiert sind, so dass bei ihrer Begründung nur ein relativ abstraktes Bild des menschlichen Entscheidungsverhaltens verwendet wird. Als Konsequenz werden bei der Betrachtung vorwiegend ökonomische Aspekte bei der Erklärung der Existenz und des Verlaufs von Hausbankbeziehungen herangezogen. Die soziale Interaktion zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer und das daraus potenziell resultierende „besondere Vertrauensverhältnis“ bleiben sehr unscharf.

Deshalb wird im *fünften Kapitel* dieser Arbeit das Bild einer Hausbankbeziehung vervollständigt, indem die soziale Interaktion innerhalb der Beziehung in den Vordergrund der Betrachtung rückt. Dazu werden zunächst die handelnden Personen, d.h. der Unternehmer und der Firmenkundenbetreuer, näher charakterisiert, um hieraus erste Anhaltspunkte für deren Verhältnis zueinander gewinnen zu können.

Um im Folgenden jedoch detailliertere Erkenntnisse zur Entwicklung von Vertrauen in Hausbankbeziehungen zu erhalten, muss der bis dato verwendete Betrachtungsrahmen um verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse aus den Bereichen der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie erweitert werden. Die hierzu relevanten Erkenntnisse werden dann im Anschluss dazu verwendet, die Entwicklung von Vertrauen als Ergebnis eines Attributionsprozesses innerhalb einer Hausbankbeziehung abzuleiten, welches sich aus den sozialen Interaktionen des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers ergibt.

Aufgrund der Zielsetzung der Arbeit, einen integrativen Analyserahmen einer Hausbankbeziehung zu entwickeln, werden im Anschluss daran die Erkenntnisse der ökonomischen Analyse in die verhaltenswissenschaftliche Betrachtung eingebunden. Dazu wird zunächst ein allgemeines Wirkmodell einer (Haus-)Bankbeziehung entwickelt, das in den integrativen Modellrahmen aus Kap. 2 eingebunden wird. Dieses Modell wird im Hinblick auf die Besonderheiten von Hausbankbeziehungen spezifiziert. Abschließend wird das Modell durch den Abgleich mit den Erkenntnissen der ökonomi-

---

<sup>25</sup> Damit soll nicht suggeriert werden, dass die verhaltenswissenschaftlichen Analyseergebnisse nicht-ökonomisch sind. Vielmehr besitzen sie aufgrund ihrer Aussagen zum tatsächlichen Verhalten der Personen in der Geschäftsbeziehung eine hohe ökonomische Relevanz. Die finanzwirtschaftlichen Forschungsergebnisse werden hier in Abgrenzung dazu deshalb als ökonomische Analyse bezeichnet, weil sie bei ihren Annahmen von einem abstrakten, ökonomisch orientierten Menschenbild ausgehen, während die verhaltenswissenschaftliche Analyse auch nicht streng ökonomisch-rationale Verhaltensweisen berücksichtigt.

schen Analyse vervollständigt und es werden die besonderen ökonomischen Wirkungen von Vertrauen in einer Hausbankbeziehung analysiert.

Zum Abschluss der Analyse werden im *sechsten Kapitel* die Ergebnisse des integrativen Hausbankmodells reflektiert. Dazu werden sowohl Implikationen der Analyse für die weitere Forschung als auch für die Praxis abgeleitet. In Bezug auf die Praxisempfehlungen wird zunächst ein kritisches Resümee der aktuell stattfindenden Veränderungen im Hinblick auf vertrauensbasierte Hausbankbeziehungen gezogen. Anschließend werden einige normative Empfehlungen ausgesprochen, wie Banken möglicherweise trotz einiger äußerer Zwänge derartige Beziehungen aufbauen können.

Die Arbeit endet mit einer *Zusammenfassung* der Ergebnisse.

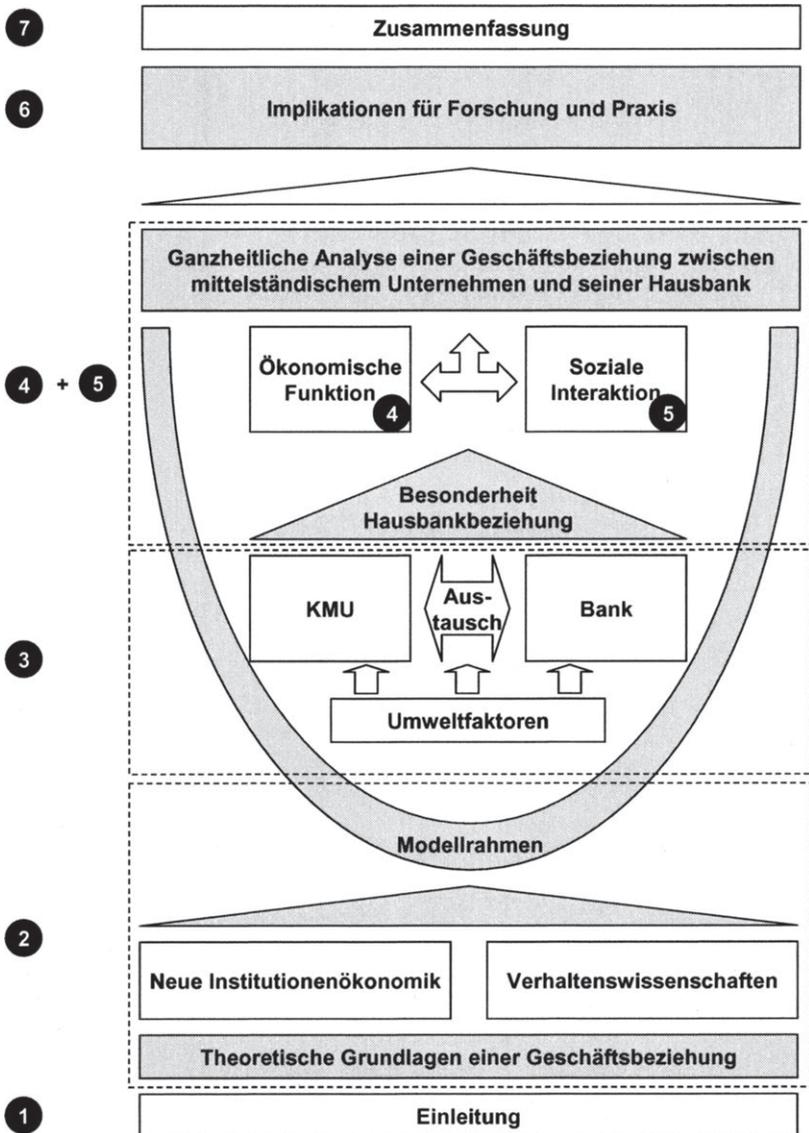


Abb. 1-1: Aufbau der wissenschaftlichen Untersuchung<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Eigene Darstellung.

## 2 Theoretische Erklärungsansätze einer Geschäftsbeziehung

### 2.1 Der Begriff der Geschäftsbeziehung

Die Grundlagen des Begriffes der (Geschäfts-)Beziehung sind in der Sozialpsychologie zu suchen, die sich mit den Auswirkungen der physischen oder gedanklichen Präsenz von Menschen auf die Gedanken, Gefühle und das Handeln anderer Menschen beschäftigt.<sup>27</sup> Eine Beziehung ganz allgemein ist nach diesem Verständnis dadurch charakterisiert, dass es zu einem sozialen Austausch zwischen unterschiedlichen Individuen kommt.<sup>28</sup> Im Gegensatz zu einem einmaligen Austausch liegt einer Beziehung ein *interpersonaler Prozess* zugrunde.<sup>29</sup> Eine Beziehung ist somit nicht als ein statischer Zustand zu betrachten, sondern ergibt sich durch verschiedene Aktionen im Zeitablauf.

Dieses Begriffsverständnis eines interpersonalen Prozesses liegt auch vielen Definitionen zugrunde, die sich mit ökonomischen Beziehungen, die als Geschäftsbeziehungen i.w.S. bezeichnet werden können, beschäftigen. Eine Inhaltsanalyse von 15 unterschiedlichen Definitionen des Begriffes „Relationship“ im englischsprachigen Raum ergab, dass als häufigster Definitionsbestandteil der gegenseitige Austausch („Relational exchange/mutual/reciprocity“), gefolgt von einem langfristigen Zeithorizont („Time dimension – extended time horizon“) verwendet wurde.<sup>30</sup>

Eine Geschäftsbeziehung wird somit häufig als eine auf gegenseitigem Austausch basierende langfristige Beziehung verstanden. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass zusätzlich häufig noch sehr heterogene weitere Definitionsbestandteile mitaufgenommen wurden, was GUMMESSON allgemein zu dem Fazit veranlasste: „However, no definition of RM [Relationship Management, Erg. des Verfassers] will ever be precise and all-inclusive. It cannot, because social phenomena are not in themselves precise. Definitions can only be used as vehicles for thought, as perspectives, or as indications of essential properties of a phenomenon“.<sup>31</sup>

In diesem Sinne sollen in der vorliegenden Arbeit Geschäftsbeziehungen anhand zweier im deutschsprachigen Raum dominierender Definitionen konkretisiert werden, die jeweils eine leicht unterschiedliche Perspektive einnehmen, aber grundsätzlich ineinander überführt werden können. DILLER definiert Geschäftsbeziehungen als „von öko-

---

<sup>27</sup> Vgl. hierzu Aronson/Wilkert/Akert (2004), S. 6.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu grundlegend z.B. Blau (1964), Homans (1961) oder Thibaut/Kelley (1959). Eine tiefere Analyse der Erklärungen für das Eingehen von (Geschäfts-)Beziehungen erfolgt in Kap. 2.2.

<sup>29</sup> Siehe hierzu z.B. Duck/Sants (1983).

<sup>30</sup> Vgl. hierzu Morris/Brunyee/Page (1998), S. 361, zitiert in Jacob (2002), S. 4.

<sup>31</sup> Gummesson (1997), S. 270.

nomischen Zielen geleitete Interaktionsprozesse mit personalen Kontakten, langfristigen Geschäftsperspektiven und (damit verbunden) einer investiven Komponente.“<sup>32</sup> Diese Definition weist insofern einen engen Bezug zu der allgemeinen sozialpsychologischen Sichtweise auf, da bei beiden sowohl die Wichtigkeit von persönlichen Kontakten als auch der prozessuale Charakter hervorgehoben werden. Geschäftsbeziehungen erfordern in diesem Sinne also einen konkreten Kontakt zwischen Menschen und unterscheiden sich so z.B. von anonymen Markttransaktionen. Dieser persönliche Kontakt muss dabei aber nicht zwangsläufig physisch erfolgen, sondern kann auch telefonisch, postalisch oder per E-Mail geschehen. Wichtig ist vornehmlich, dass ein Kontakt mit genau identifizierbaren Personen stattfindet.<sup>33</sup> Dieses ist nämlich die Voraussetzung dafür, dass eine Interaktion zwischen den beiden Partnern möglich wird. Beispielsweise stellt der Kontakt zwischen dem Berater einer Bank und dem Kunden einen solchen persönlichen Kontakt dar, während der Kauf einer Anleihe nicht als Geschäftsbeziehung zwischen dem Anleihekäufer und dem Emittenten gesehen werden kann.

Eine Interaktion stellt nun eine Folge von sinngemäß aufeinander bezogenen und aneinander orientierten verbalen und nicht-verbalen Handlungen zweier oder mehrerer Individuen dar.<sup>34</sup> In diesem Sinne ist eine Interaktion also wieder als Abgrenzung zu einer anonymen Markttransaktion aufzufassen, da bei letzterer gerade keine direkte Bezugnahme auf die Handlungen des (anonymen) Transaktionspartners erfolgt.

Die angesprochene Handlungssequenz impliziert bereits den prozessualen Charakter einer Geschäftsbeziehung, indem hiermit die tendenzielle Dichotomie zwischen einer Einzeltransaktion und der Geschäftsbeziehung aufgehoben wird.<sup>35</sup> Die Einzeltransaktion wird nach diesem Verständnis im Gesamtzusammenhang einer langfristigen Geschäftsbeziehung gesehen, deren Vorteilhaftigkeit grundsätzlich an ökonomischen Zielen gemessen wird. Es wird zudem eine investitionstheoretische Perspektive eingenommen, indem explizit eine investive Komponente in die Definition aufgenommen wird. Damit ist gemeint, dass in einer Geschäftsbeziehung (kurzfristige) Nachteile in Kauf genommen werden, um daraus langfristig Vorteile erzielen zu können.<sup>36</sup>

Diese prozessuale, investive Sichtweise lässt sich als Übergang zu der Definition von PLINKE sehen. Dieser definiert eine Geschäftsbeziehung als „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist. [...] Eine Geschäftsbeziehung lässt sich also als eine Folge von Markttransaktionen

---

<sup>32</sup> Diller (1994a), S. 1 und ähnlich auch in Diller/Kusterer (1988), S. 211 oder Diller (1997), S. 573. Verwendung findet diese Definition z.B. bei Backhaus (2003), S. 711, Kerner (2002), S. 27, Schmitz (1997), S. 33.

<sup>33</sup> Vgl. Diller (1994b), S. 8.

<sup>34</sup> Vgl. Homans (1950), S. 36 oder Schoch (1969), S. 94, zitiert in Kern (1990), S. 7.

<sup>35</sup> Vgl. Diller (1997), S. 573. Diese Sichtweise lässt sich auf die soziale Durchdringungstheorie nach Altman/Taylor (1973) zurückführen, vgl. hierzu auch Bruhn (2001), S. 36 ff.

<sup>36</sup> Vgl. hierzu auch Plinke (1989) oder Plinke (1997), S. 33.

ansehen, zwischen denen eine innere Verbindung herrscht.<sup>37</sup> PLINKE nimmt damit explizit eine Verknüpfung von einzelnen Markttransaktionen und der Geschäftsbeziehung vor. Das verknüpfende und damit für eine Geschäftsbeziehung konstituierende Merkmal stellt dabei die innere Verbindung dar. Diese innere Verbindung kann situative (z.B. Standortvorteile), technische, ökonomische, rechtliche oder psychologische Ursachen haben.<sup>38</sup> Zudem ist zu unterscheiden, ob es sich um ein- oder wechselseitige Bindungen handelt und ob sich diese auf Sachen, Personen oder Unternehmen bezieht. Nach PLINKE liegt eine Geschäftsbeziehung i.e.S. nur dann vor, wenn eine wechselseitige Bindung mit Unternehmensbezug existiert.<sup>39</sup> Dies schließt jedoch die Möglichkeit wechselseitiger Bindungen mit Sach- oder Personenbezug (im Sinne einer „Geschäftsfreundschaft“) ausdrücklich mit ein. Keine Geschäftsbeziehung i.e.S. liegt nach diesem Begriffsverständnis vor, wenn lediglich einseitige Bindungen existieren, in dem Sinne, dass es zu einem asymmetrischen Abhängigkeitsverhältnis kommt. Dies sollte jedoch nicht insofern zu einer Einengung des Betrachtungsfeldes führen, als die in der Realität üblicherweise vorkommenden nicht vollkommen symmetrischen Bindungsverhältnisse nicht außer Acht gelassen werden.

Zusammenfassend soll deshalb im Sinne GUMMESSON'S in der vorliegenden Arbeit folgende auf DILLER und PLINKE basierende Arbeitsdefinition einer Geschäftsbeziehung verwendet werden:

Eine *Geschäftsbeziehung* ist eine von ökonomischen Zielen geleitete Folge von Interaktionsprozessen zwischen Unternehmen mit personalen Kontakten, zwischen denen eine innere Verbindung existiert, die auf wechselseitige (nicht zwangsläufig symmetrische) Bindungen zwischen den Interaktionspartnern zurückzuführen ist.<sup>40</sup>

## 2.2 Theoretische Erklärungsansätze für eine Geschäftsbeziehung

Das *ökonomische Ziel*, das generell der Bildung von Geschäftsbeziehungen zugrunde liegt, kann ganz allgemein als die Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden. Zu dieser Sicherung ist es notwendig, den Zugang des Unternehmens zu überlebensnotwendigen Ressourcen zu gewährleisten.<sup>41</sup> Eine Geschäftsbeziehung kann in diesem Sinne als eine Maßnahme aufgefasst werden, sich den Zugang

<sup>37</sup> Plinke (1989), S. 307, dort noch als Lieferanten-Kunden-Beziehung bezeichnet, und neuer in Plinke (1997), S. 23. Siehe auch Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12.

<sup>38</sup> Vgl. Meyer/Oevermann (1995), Sp. 1340 ff. oder auch Plinke (1997), S. 21, Georgi (2000), S. 49 f., Bruhn (2001), S. 74 oder Weinberg/Terlutter (2003), S. 44.

<sup>39</sup> Vgl. Plinke (1997), S. 24 f.

<sup>40</sup> Damit folgt diese Arbeit implizit einer verhaltenswissenschaftlich geprägten Sichtweise einer Geschäftsbeziehung. Weitere denkbare Sichtweisen, z.B. als Institution im Rahmen der Neuen Institutionenökonomik, sollen damit nicht negiert werden, sondern werden im zweiten Teil der Arbeit als Erklärungsansätze vorgestellt und, soweit möglich, integriert.

<sup>41</sup> Vgl. zu dem dieser Interpretation zugrundeliegenden Resource Dependence-Ansatz Pfeffer/Salancik (1978).

zu solchen Ressourcen zu sichern und damit die eigene Marktposition im Verhältnis zu den symbiotischen, d.h. den eigenen Zielen förderlichen, und den kompetitiven, d.h. den eigenen Zielen entgegenstehenden, Marktteilnehmern zu verbessern.<sup>42</sup> Symbiotische Marktteilnehmer in diesem Sinne sind z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden oder auch Kapitalgeber, kompetitive Marktteilnehmer z.B. Wettbewerber oder u.U. auch Interessengruppen.<sup>43</sup> Das allgemeine Unternehmensziel „Sicherung der Überlebensfähigkeit“ subsumiert eine Vielzahl dazu notwendiger Teilziele wie z.B. günstige und qualitativ hochwertige Materialien, den Absatz von Produkten zu auskömmlichen Preisen oder die Beschaffung von Kapital in hinreichendem Ausmaß und Flexibilität und zu möglichst günstigen Bedingungen.

Der eine Geschäftsbeziehung konstituierende Terminus der *inneren Verbindung* (einer Folge von Interaktionsprozessen) soll nun im Folgenden genauer untersucht werden, indem unterschiedliche Theorien und ihr Erklärungsgehalt für die Analyse von Geschäftsbeziehungen betrachtet werden. Bei der Betrachtung der inneren Verbindung soll eine *Konzentration auf zwei Bindungsursachen* erfolgen, der *ökonomischen Bindung* und der *psychologischen Bindung*. Die Beschränkung auf diese beiden Bindungsursachen erfolgt deshalb, weil erstere die wesentliche Ursache für eine (temporäre) *Gebundenheit* von Vertragspartnern darstellt, während letztere in wesentlich stärkerem Maße auf einer freiwilligen *Verbundenheit* von Geschäftspartnern aufbaut.<sup>44</sup>

Eine Gebundenheit resultiert daraus, dass aus sachlichen Zwängen heraus eine (temporäre) Einschränkung von Handlungsspielräumen der Geschäftspartner stattfindet, die ihre Ursache allerdings i.d.R. in freiwilligen Handlungen der Akteure hat. Unter eine ökonomische Bindung lassen sich grundsätzlich auch die situative, die technologische und die rechtliche Bindung subsumieren.<sup>45</sup> So kann z.B. die technologische Bindung eines Firmenkunden an eine Bank durch eine gemeinsame Point of Sale-Zahlungsverkehrslösung grundsätzlich überwunden werden, allerdings zu u.U. prohibitiv hohen Kosten. Ebenso kann eine vertragliche Bindung z.B. durch einen Kreditvertrag grundsätzlich aufgehoben werden, aber möglicherweise nur durch Zahlung einer (ökonomisch nicht mehr vorteilhaften) Vorfälligkeitsentschädigung.

Eine psychologische Bindung hingegen stellt eher eine gedankliche Prädisposition der handelnden Personen dar, die auch auf andere als auf ökonomische Ursachen zurück-

---

<sup>42</sup> Vgl. zu einem Übertrag des Resource Dependence-Ansatzes auf Geschäftsbeziehungen Plinke (1992), S. 831, Söllner (1993), S. 5 f. oder Jung (1999), S. 22.

<sup>43</sup> Z.B. kann die Interessengruppe Greenpeace für das Unternehmen Shell im Rahmen der Brent Spar-Affäre als kompetitiver Marktteilnehmer bezeichnet werden.

<sup>44</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung insbesondere Eggert (1999), S. 126 f., der auch empirisch die besondere Relevanz dieser Unterscheidung im Rahmen eines Business-to-Business-Kontextes nachweist. Siehe hierzu auch die Konzeptualisierung der Bindung in Kap. 5.4.2.3.

<sup>45</sup> Dies gelingt nur dann nicht, wenn eine absolute Exklusivität der Bindungsursache vorliegt, z.B. durch eine technisch absolut nicht mögliche Substituierbarkeit einer Technologie eines anderen Geschäftspartners. Diese absolute Exklusivität dürfte allerdings insbesondere bei Kunde-Bank-Beziehungen nur in Grenzfällen vorliegen.

führbar ist. Aus Sicht der Unternehmen wird in der Realität häufig die psychologische Bindung gar als die wichtigste Bindungsursache hervorgehoben.<sup>46</sup>

Ein Blick auf in der Literatur behandelte Modelle von Geschäftsbeziehungen zeigt eine enorme Vielfalt von als Basis verwendeten Theorien.<sup>47</sup> Diese können nach BRUHN grundsätzlich in neoklassische, neoinstitutionalistische und neobehavioristische Ansätze unterschieden werden.<sup>48</sup>

Ergänzend hierzu kann noch die Spieltheorie herangezogen werden, die mit der Untersuchung (mehrperiodiger) Spiele abstrakte Entscheidungssituationen im Hinblick auf optimale Verhaltensweisen analysiert. Sie nimmt in gewisser Weise eine Zwischenstellung ein, da ihre Erkenntnisse nicht isoliert zu den sonstigen Ansätzen stehen, sondern in diesen häufig zur Ableitung optimaler Strategien verwendet wird. Aus diesem Grunde sollen die relevanten spieltheoretischen Ansätze hier nicht separat behandelt werden, sondern werden bei Bedarf bei den jeweiligen anderen Theorien mit vorgestellt.<sup>49</sup>

Die neoklassischen Ansätze, die im Wesentlichen eine Betonung der allgemeinen Orientierung von ökonomischen Akteuren an Nutzen- bzw. Gewinnoptimierungspotenzialen beinhalten, sollen hier nicht ausführlich behandelt werden, da ihre Aussagen grundsätzlich auch in den sonstigen Ansätzen enthalten sind.<sup>50</sup>

Als Erklärungsansatz für eine ökonomische Bindung der Akteure fungieren dabei insbesondere die neoinstitutionalistischen Ansätze, die psychologische Bindung wird vornehmlich durch verhaltenswissenschaftliche (neobehavioristische) Theorien modelliert (vgl. Abb. 2-1):

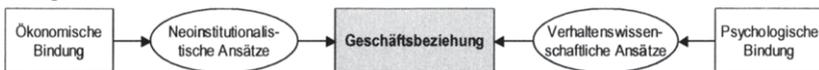


Abb. 2-1: Theoretische Grundlagen der Betrachtung einer Geschäftsbeziehung<sup>51</sup>

<sup>46</sup> WEINBERG/TERLUTTER sprechen hier gar von einer "Superdimension", die immer auch bei Vorhandensein der anderen Dimensionen beteiligt ist, vgl. zu empirischen Ergebnissen Weinberg/Terlutter (2003), S. 45.

<sup>47</sup> Vgl. hierzu Bruhn/Bunge (1996), Schmitz (1997), S. 64 oder Bruhn (2001), S. 17 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 64., Bruhn (2001), S. 17 ff. oder auch Müller (2004), S. 106 ff.

<sup>49</sup> Vgl. zur Anwendung der Spieltheorie bei der Analyse von Geschäftsbeziehungen kurz Bruhn/Bunge (1996), S. 178 oder ausführlich Jung (1999), S. 229 ff.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu Bruhn (2001), S. 20 f. So verwenden beispielsweise auch die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik grundsätzlich ein Nutzenoptimierungskalkül. Zusätzlich gehen sie aber von der realistischeren Annahme asymmetrisch verteilter Informationen aus, so dass hier auf die Darstellung neoklassischer Ansätze verzichtet wird.

<sup>51</sup> Eigene Darstellung.

## 2.2.1 Neoinstitutionalistische Ansätze

Das Ziel der folgenden Darstellungen ist es, die für eine Hausbankbeziehung relevanten Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik zu erarbeiten und aufzuzeigen, wie hierdurch die Existenz einer Geschäftsbeziehung erklärt werden kann. Diese Ansätze werden recht detailliert dargestellt, da sie die wesentliche Basis für die in Kap. 4 dargestellten Modelle der ökonomischen Analyse des Relationship Banking bilden und somit für deren Verständnis von hoher Relevanz sind.

### 2.2.1.1 Grundlagen der Neuen Institutionenökonomik

Das Ziel neoinstitutionalistischer Theorien besteht darin, die Existenz unterschiedlicher in der Realität existierender Institutionen zu untersuchen, um somit Abweichungen vom neoklassischen Mechanismus des Austausches über Märkte erklären zu können. Eine Institution im Sinne des Neoinstitutionalismus kann abstrakt als „ein System formgebundener (formaler) und formungebundener (informeller) Regeln einschließlich der Vorkehrungen zu deren Durchsetzung [...] [verstanden werden mit dem Zweck] individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung zu steuern“.<sup>52</sup> Dadurch soll eine Institution Ordnung in das Gemeinschaftsleben bringen und somit zu einer Reduktion von Unsicherheit führen.<sup>53</sup> Eine Institution in diesem Sinne kann z.B. die Ehe sein, die zu Ordnung in das Leben zweier Partner führen soll, ein Unternehmen, das Ordnung in das Zusammenspiel von Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Kapitalgebern etc. bringen soll, oder auch eine Geschäftsbeziehung, aus der potenziell eine Ordnung des Interaktionsgefüges zweier rechtlich selbständiger Marktpartner resultiert.

Die Geschäftsbeziehung als ein Regelsystem ist dann ein allgemeiner Rahmen, der bestimmt, wer welche Entscheidungen zu treffen hat, wer welche Informationen auf welchem Wege in welcher Form an wen zu liefern hat etc.<sup>54</sup> In dieses Regelsystem eingeschlossen sind Normen darüber, wie Regelverstöße festzustellen sind und wie bei einem Regelverstoß durch einen Beziehungspartner vorzugehen ist, ob also z.B. eine juristische Auseinandersetzung erfolgt oder man sich untereinander „gütlich einigt“.<sup>55</sup> Diese Regeln und Normen können wie beschrieben formal oder auch informell festgelegt werden.

Die Notwendigkeit zur Konstruktion geeigneter Institutionen ergibt sich aus einigen Grundannahmen über das Verhalten der beteiligten Beziehungspartner, die allen neoinstitutionalistischen Ansätzen zugrunde liegen.<sup>56</sup> Diese gehen grundsätzlich vom

---

<sup>52</sup> Richter/Furubotn (1996), S. 7. Vgl. zu einer Synopse unterschiedlichster Definitionen des Begriffes Institution und einer Kritik Jacob (2002), S. 39 ff.

<sup>53</sup> Vgl. North (1990), S. 239.

<sup>54</sup> Vgl. Ostrom (1990), S. 51.

<sup>55</sup> In diesem Sinne wird auch von einem Überwachungs- und Durchsetzungssystem oder einer „governance structure“ einer Institution gesprochen, vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 6 oder Williamson (1990), S. 77 ff.

<sup>56</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 3 ff.

Standpunkt des *methodologischen Individualismus* aus. Danach sind die Individuen in einer Gesellschaft eigenständige Personen, die eigene und von anderen Personen unterschiedliche Ziele, Präferenzen und Ideen haben. Somit sind auch Organisationen wie ein Unternehmen nicht als eine kollektive Einheit zu sehen, sondern bestehen aus einzelnen Individuen mit eigenen Verhaltensweisen. Diese einzelnen Individuen versuchen nun, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und ihren eigenen *Nutzen zu maximieren*, soweit ihnen das innerhalb der durch die Institutionen gesetzten Grenzen möglich ist. Dabei gehen sie *individuell rational* vor, d.h. sie bemühen sich, Entscheidungsalternativen umfassend gegeneinander abzuwägen und gemäß ihren Präferenzen auszuwählen.<sup>57</sup> Dabei können sie allerdings gewissen Beschränkungen unterliegen, was in Teilen der theoretischen Ansätze berücksichtigt wird.<sup>58</sup> Eine vierte wesentliche Annahme besteht in der eines *opportunistischen Verhaltens*. Danach verfolgen die Wirtschaftssubjekte ihr Eigeninteresse mitunter unter Zuhilfenahme von List,<sup>59</sup> d.h. sie täuschen bewusst Verhaltensweisen vor, um ihren Nutzen auf Kosten anderer Subjekte zu maximieren. Dieses kann von den anderen Individuen nicht oder nur sehr kostspielig beobachtet werden.

Wichtig für das weitere Verständnis sind nun die zwei zusätzlichen Tatsachen, dass es in der wirtschaftlichen Realität häufig zu asynchronen Leistungsbeziehungen kommt und dass außerdem Kosten für die Übertragung von Leistungen zwischen zwei Partnern entstehen.

Asynchrone Leistungsbeziehungen kennzeichnen den Tatbestand, dass in wirtschaftlichen Austauschbeziehungen häufig Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinanderfallen bzw. die Leistungserfüllung eine bestimmte Abfolge von Leistungen vorsieht.<sup>60</sup> In einer Geschäftsbeziehung liefert z.B. ein Unternehmen an ein anderes Unternehmen Ware, erhält aber erst zu einem späteren Zeitpunkt die Bezahlung. In einer Kreditbeziehung stellt die Bank dem Kreditnehmer den Darlehnsbetrag zur Verfügung, erhält aber die Kompensation in Form der Zins- (und Tilgungs-) Zahlungen häufig erst Jahre später. Diese Asynchronie macht das vorleistende Unternehmen grundsätzlich verwundbar gegenüber dem Opportunismus des Beziehungspartners.

Im Falle der Möglichkeit einer vollständigen und kostenlosen Voraussicht aller Opportunismusmöglichkeiten des Beziehungspartners könnte das vorleistende Unternehmen sich vertraglich gegen eventuelle Missbrauchsmöglichkeiten absichern. Die Neue Institutionenökonomik geht aber grundsätzlich davon aus, dass eine solche kostenlose und alle Eventualitäten abdeckende Leistungsübertragung (oder in der Sprache der Neuen Institutionenökonomik: Übertragung von Verfügungsrechten) eben nicht möglich ist. Es kommt somit zu Kosten der Nutzung von Märkten (sogenannte Reibungs-

<sup>57</sup> Eine genauere Konzeptualisierung des Begriffes der Rationalität findet sich z.B. in Eisenführ/Weber (2003), S. 4 ff.

<sup>58</sup> Dies trifft insb. auf die Transaktionskostentheorie zu, während vor allem die Principal-Agent-Theorie von einer vollkommenen individuellen Rationalität ausgeht, vgl. Kap. 2.2.1.

<sup>59</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 54.

<sup>60</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 142 ff.

verluste oder Friktionen), die zur Bildung von vom Markt abweichenden Institutionen beitragen.<sup>61</sup>

Ein zentraler Begriff im Rahmen der Neuen Institutionenökonomie ist der *Begriff des Vertrages*. Verträge dienen in diesem Sinne der Reduktion der Reibungsverluste, die aus unterschiedlichen Informationsständen der Marktpartner herrühren, und sollen dadurch einen besseren Leistungsaustausch ermöglichen. Verträge in der Sprache der Neuen Institutionenökonomie beschränken sich aber nicht allein auf formaljuristische Verträge, sondern ihnen liegt ein erweiterter Vertragsbegriff zugrunde.<sup>62</sup> Von den Rechtssoziologen MACAULAY und MACNEIL wurde eine Vertragstypologie entwickelt, die insbesondere auch die Problematik der Unsicherheit und der Unvorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen berücksichtigt.<sup>63</sup>

Nach diesem Verständnis gibt es unterschiedliche Vertragsformen, die als klassische (vollständige) und relationale (unvollständige) Verträge bezeichnet werden.<sup>64</sup> Dem üblichen Begriffsverständnis liegt der vollständige Vertrag zugrunde. Ein *vollständiger Vertrag* ist eine explizite Vereinbarung, in der alle relevanten Sachverhalte unter vollständiger Voraussicht abschließend und verbindlich geregelt sind.<sup>65</sup> Sollte es zu einer Vertragsverletzung kommen, können resultierende Konflikte problemlos durch eine gerichtliche Auseinandersetzung geregelt werden, da eine solche Verletzung von einem externen Gericht reibungslos und eindeutig erfasst werden kann. Die Ausführungen machen deutlich, dass klassische Verträge keine Informationsasymmetrien und Marktnutzungskosten kennen, da sowohl die Vertragspartner als auch Gerichte über alle relevanten Sachverhalte vollständig informiert sind, und somit immer die im Vertrag spezifizierten Rechtsfolgen eintreten.

In der Realität dürften aber wesentlich häufiger aufgrund von Informationsasymmetrien und unsicheren zukünftigen Entwicklungen, die nicht oder nur unter prohibitiv hohen Kosten vertraglich geregelt werden können, unvollständige oder relationale Verträge vorliegen.<sup>66</sup> In diesen sind eben nicht alle denkbaren Sachverhalte abschließend und eindeutig geregelt, sondern es verbleiben Vertragslücken. Diese müssen bzw. sollen bei ihrem Auftreten durch private, d.h. außergerichtliche Regelungen geklärt werden.<sup>67</sup> Nach RICHTER ergibt sich, dass „der relationale Vertrag in ein soziales Beziehungssystem eingebettet ist, dessen Anfang und Ende nicht genau bestimmbar ist. Die Parteien einigen sich in einer Entwicklungsphase (explizit oder implizit) über

---

<sup>61</sup> Vgl. Schmidt/Terberger (1997), S. 393 ff.

<sup>62</sup> Vgl. Richter (1990), S. 581 ff.

<sup>63</sup> Vgl. Macaulay (1963) und Macneil (1978).

<sup>64</sup> Vgl. Macneil (1978), S. 862 ff. oder Schmitz (1997), S. 55 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 160.

<sup>66</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 173 ff.

<sup>67</sup> Eine Unterscheidung kann noch danach getroffen werden, ob eine Regelung durch unabhängige, aber außergerichtliche Dritte herbeigeführt wird (neoklassischer Vertrag), oder ob eine Regelung durch die Vertragspartner vor dem Hintergrund ihrer gesamten Beziehung getroffen wird (relationaler Vertrag), vgl. Macneil (1978), S. 862 ff. oder Williamson (1990), S. 773 ff.

die Art des Verfahrens (über eine „Verfassung“), nach dem (oder der) sie sich von Fall zu Fall neu zu arrangieren beabsichtigen. Sie schließt private (nicht-rechtliche) Sanktionen ein.“<sup>68</sup> Private Sanktionen können z.B. Einigungen über Kompensationszahlungen oder auch der Abbruch der Geschäftsbeziehung sein.

Entscheidend zum Verständnis des Konstrukts der relationalen Verträge ist nun seine Loslösung von tatsächlichen, formaljuristischen Verträgen. Kommt es in relationalen Verträgen zu Unstimmigkeiten, so ist der Bezugspunkt zur Regelung „die gesamte Beziehung, so wie sie sich mit der Zeit entwickelt hat. Dazu kann eine ‚ursprüngliche Vereinbarung‘ gehören oder auch nicht; wenn ja, so kann ihr große Beachtung geschenkt werden oder auch nicht“.<sup>69</sup> Darunter ist zu verstehen, dass in einer Geschäftsbeziehung Streitigkeiten nur durch Einvernehmen der Geschäftspartner beigelegt werden (können), unabhängig von der tatsächlichen Rechtsituation, wie sie sich aus formaljuristischen Verträgen ergibt.<sup>70</sup> Auf Basis der Typologie von MACNEIL haben RICHTER/FURUBOTN ein verallgemeinertes Spektrum relationaler Verträge abgeleitet, auf dem sich nun auch grundsätzlich unterschiedliche Geschäftsbeziehungen einordnen lassen (vgl. Abb. 2-2):

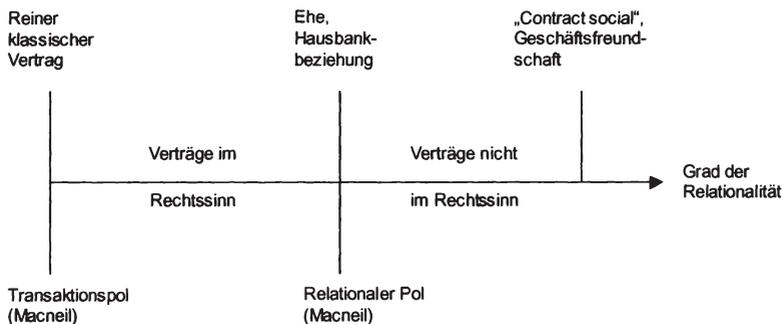


Abb. 2-2: Spektrum relationaler Verträge nach RICHTER/FURUBOTN<sup>71</sup>

Geschäftsbeziehungen, in denen eher Vereinbarungen getroffen werden, die sich am Transaktionspol befinden, verwenden überwiegend ein formales, d.h. durch Verträge abgesichertes und ggfs. durch Gerichte verifizierbares Regelsystem. Je stärker in einer Geschäftsbeziehung von formaljuristischen Vereinbarungen abstrahiert wird, desto weiter bewegen sie sich auf dem Spektrum nach rechts. Die meisten Geschäftsbeziehungen dürften sich um den relationalen Pol bewegen, um den herum zwar zwischen den Partnern Verträge im Rechtssinne geschlossen werden, deren Auslegung in Streitfällen aber einvernehmlich geregelt wird. Hierunter dürfte tendenziell auch eine Haus-

<sup>68</sup> Richter (1990), S. 583.

<sup>69</sup> Macneil (1978), S. 890, zitiert in Williamson (1990), S. 81.

<sup>70</sup> Vgl. Macaulay (1963), S. 58 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 158.

bankbeziehung subsumiert werden, in der ja wie eingangs beschrieben Faktoren wie eine „besondere Verantwortung“ oder ein „besonderes Vertrauensverhältnis“ eine Rolle spielen.<sup>72</sup>

Diese Geschäftsbeziehungen entsprechen auch eher dem konstitutiven Merkmal der „inneren Verbindung“, da bei ihnen eine Einigung ja gerade vor dem Hintergrund der gesamten Beziehung herbeigeführt wird, somit also die vorherigen Kontakte explizit mit berücksichtigt werden. Bestehen zwischen den Geschäftsbeziehungspartnern in verstärktem Maße sogar nicht-rechtliche Verträge, so kann mit PLINKE vielleicht eher von „Geschäftsfreundschaften“ gesprochen werden.<sup>73</sup> Geschäftsfreundschaften können in diesem Sinne auch als Beziehungen bezeichnet werden, in denen ein hohes Maß an psychologischer Bindung existiert.<sup>74</sup>

Im Folgenden sollen nun konkret die relevanten Ansätze der Neuen Institutionenökonomik und ihr Erklärungsbeitrag für Geschäftsbeziehungen dargestellt und analysiert werden. Dazu wird auf die Ansätze der Transaktionskostenökonomik und der Principal-Agent-Theorie eingegangen.<sup>75</sup> Diese Ansätze sind, wie zu zeigen sein wird, nicht völlig überschneidungsfrei, betonen jedoch jeweils unterschiedliche Facetten von Problemen einer Geschäftsbeziehung.

## 2.2.1.2 Transaktionskostentheorie

### 2.2.1.2.1 Transaktionskostentheorie nach WILLIAMSON

Die Transaktionskostentheorie ist zurückzuführen auf Arbeiten von COASE und erfuhr ihre wesentliche Prägung durch WILLIAMSON.<sup>76</sup> Kern ihrer Argumentation ist die Überlegung, dass jede Koordination von Leistungsaustauschen, egal ob über den Markt, die Hierarchie oder über eine Hybridform wie eine Geschäftsbeziehung, Kosten verursacht. Diese Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet. Ziel der Transaktions-

<sup>72</sup> Siehe hierzu die explorative Beschreibung einer Hausbankbeziehung in Kap. 1.1.

<sup>73</sup> Vgl. Plinke (1989), S. 24, der diesen Fall als wechselseitiges Bindungsverhältnis mit Personenbezug bezeichnet und unter einer Geschäftsbeziehung i.w.S. subsumiert.

<sup>74</sup> Geschäftsfreundschaften in diesem Sinne stellen aber keinen expliziten Betrachtungsgegenstand der Neuen Institutionenökonomik dar, so dass deren Ansätzen primär ökonomische Bindungen modellieren.

<sup>75</sup> Zusätzlich ist noch der Property Rights-Ansatz zu nennen, der sich allgemein mit der Existenz und Allokation von Verfügungsrechten und den daraus resultierenden Verhaltenswirkungen beschäftigt. Unterschieden werden dazu *absolute* Verfügungsrechte über Sachen und *relative*, d.h. zwischen Personen oder Unternehmen begründete und aus freiwilligen vertraglichen Vereinbarungen oder aus Deliktfällen resultierende Verfügungsrechte. In Geschäftsbeziehungen werden primär relative Verfügungsrechte behandelt, so dass der allgemeinere Property Rights-Ansatz hier nicht näher behandelt wird, vgl. zu dieser Unterscheidung Richter/Furubotn (1996), S. 87 ff.

<sup>76</sup> Siehe hierzu Coase (1963) und ausführlich Williamson (1990). Zu einem Überblick über die Ursprünge und die unterschiedlichen Stränge der Transaktionskostentheorie, die weit über die hier dargestellten Ausführungen hinausreichen, vgl. Fließ (2001), S. 157 ff.

kostentheorie ist es nun, unter Berücksichtigung der Determinanten der Transaktionskosten die in der jeweiligen Situation *effizienteste* Koordinationsform zu bestimmen, die eben als Institution bezeichnet wird. Effizienz wird dabei allerdings nicht im Sinne eines mathematischen Optimums bestimmt, sondern ergibt sich aus einer qualitativen komparativen Analyse unterschiedlicher institutioneller Arrangements.

Unter einer Transaktion als Basiselement der Transaktionskostentheorie wird die Übertragung von Verfügungsrechten verstanden.<sup>77</sup> Unter Transaktionskosten können alle Kosten subsumiert werden, die mit der

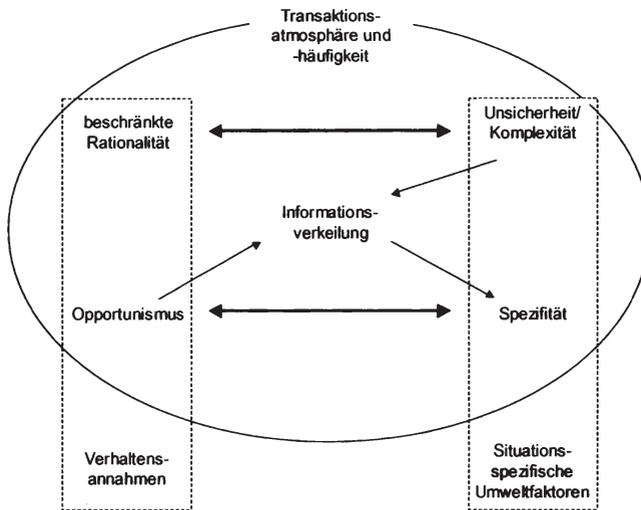
- Anbahnung (Such- und Informationskosten für die Ermittlung potenzieller Transaktionspartner wie z.B. Preisvergleiche durch Nachfrager oder Werbung des Anbieters),
- Vereinbarung (Verhandlungs- und Entscheidungskosten wie z.B. Verhandlungszeit oder Rechtsberatungskosten der Vertragsformulierung),
- Kontrolle (Kosten der Überwachung der Leistungserfüllung wie z.B. die Zahlungseingangs- oder Qualitätskontrolle) und
- Anpassung (Kosten durch Anpassung bzw. Durchsetzung der Leistungsvereinbarungen wie z.B. Vertragsnachverhandlungen, Nachbesserungen oder gerichtliche Auseinandersetzungen)

von Verträgen zum Austausch von Verfügungsrechten entstehen.<sup>78</sup> Transaktionskosten sind Ausdruck der oben angesprochenen Friktionen und somit als Reibungsverluste bei der Übertragung von Verfügungsrechten zu interpretieren.

Ihre Existenz hängt nun mit den Annahmen zusammen, die der Transaktionskostentheorie zugrunde liegen. Sie können grob unterschieden werden in grundsätzliche, immer gültige Verhaltensannahmen und situationspezifische Umweltfaktoren. Die Kombination dieser Annahmen führt zu dem sogenannten Organizational Failures Framework, mit dessen Hilfe die komparative Effizienz von institutionellen Arrangements erklärt werden soll (vgl. Abb. 2-3):

<sup>77</sup> Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 178.

<sup>78</sup> Vgl. Picot (1982), S. 270 oder auch Coase (1963), S. 336 und Alchian/Woodward (1988), S. 66. Z.T. wird in der Literatur auch eine Unterscheidung in Transaktionskosten, die beim Austausch über Märkte anfallen, und Organisations- oder Unternehmenstransaktionskosten vorgenommen, vgl. Coase (1963), S. 336 ff., Bössmann (1983), S. 108 oder Richter/Furubotn (1996), S. 50 ff. Diese Unterscheidung soll hier jedoch mit SÖLLNER nicht verfolgt werden, vgl. Söllner (1993), S. 146. Dieser gibt als Gründe an, dass letztendlich alle Kosten auf die Entscheidung zu einer Transaktion zurückzuführen sind, dass diese nicht abhängig von der gewählten Koordinationsform unterschiedlich benannt werden sollten und dass letztendlich eine eindeutige Abgrenzung von Markt und Unternehmen nicht möglich ist.

Abb. 2-3: Organizational Failures Framework<sup>79</sup>

Als grundsätzliche Verhaltensannahme fungiert in der Transaktionskostenökonomik neben der bereits vorgestellten Opportunismus-Annahme die Prämisse der *beschränkten Rationalität*.<sup>80</sup> Diese umschreibt den Sachverhalt, dass Individuen zwar beabsichtigen, rational zu handeln, sie jedoch gewissen kognitiven Beschränkungen unterliegen. Kognitive Beschränkungen ergeben sich aus einer allgemeinen Begrenzung der Informationsverarbeitungskapazität von Individuen und aus systematischen Verzerrungen durch sogenannte Urteilsheuristiken.<sup>81</sup> Individuen handeln in diesem Sinne intendiert rational, aber nicht hyperrational.<sup>82</sup>

Der Sachverhalt der beschränkten Rationalität kommt besonders dann zum Tragen, wenn zusätzlich der situative Umweltfaktor der Unsicherheit oder Komplexität dazu

<sup>79</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson (1975), S. 40.

<sup>80</sup> Vgl. Simon (1957).

<sup>81</sup> Eine umfangreiche Darstellung von systematischen Verzerrungen von Menschen bei der Verarbeitung von Informationen und bei ihrer Entscheidungsfindung findet sich bereits im Sammelband von Kahneman/Slovic/Tversky (1982). Eine knappere Übersicht von Phänomenen, die in der Entscheidungstheorie unter dem Terminus der Deskriptiven Präferenztheorie bekannt sind, findet sich bei Strack/Deutsch (2002), von Nitzsch (2002), S. 2 ff. oder Eisenführ/Weber (2003), S. 357 ff. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum menschlichen Entscheidungsverhalten in Kap. 5.2.1.

<sup>82</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 4. Vgl. zu den Grenzen der Rationalität auch z.B. Selten (1990). Unter einer intendierten Rationalität ist das grundsätzliche Streben nach Rationalität zu verstehen, welches jedoch aufgrund der beschriebenen kognitiven Beschränkungen nicht vollständig umgesetzt werden kann. Dementsprechend bezeichnet Hyperrationalität den (hypothetischen) Sachverhalt, dass ein Individuum zu einer unbeschränkten und unverzerrten Entscheidungsfindung in der Lage wäre.

kommt. *Unsicherheit* allgemein ist definiert als eine (Wahrscheinlichkeits-)Verteilung möglicher zukünftiger Umweltzustände.<sup>83</sup>

Als Ursachen von Unsicherheit kommen grundsätzlich Umwelt- oder Marktunsicherheit in Frage.<sup>84</sup> Diese Unterscheidung besitzt in einer Austauschbeziehung, wie sie zwischen einem Unternehmen und einer Bank vorliegt, deshalb Relevanz, weil die Umweltunsicherheit einen exogenen Faktor, die Marktunsicherheit hingegen einen endogenen Faktor darstellt.<sup>85</sup> Die Umweltunsicherheit bezeichnet damit all diejenigen Situationen, die außerhalb der betrachteten Beziehung liegen, d.h. von den beiden Partnern nicht beeinflusst werden können. Beispiele für Umweltunsicherheit sind Entwicklungen der Konjunktur, von Wechselkursen, der Gesetzgebung etc. Marktunsicherheit beinhaltet demgegenüber all jene Faktoren, die innerhalb der Beziehung von den Austauschpartnern beeinflusst werden können, wie z.B. das Anstrengungsniveau eines Partners.

Hier zeigt sich nun wiederum die Verknüpfung zur Annahme des *Opportunismus*. Hierunter ist wie beschrieben die eigennützige Ausnutzung von Verhaltensspielräumen durch die Austauschpartner zu verstehen. Ist dieses Verhalten nun von der anderen Seite aufgrund der Unsicherheit/Komplexität nicht zu beobachten bzw. kann auch nicht aus den Ergebnissen der Anstrengung auf das Verhalten geschlossen werden, dann kommt es zur sog. Informationsverkeilung. Damit ist gemeint, dass es aufgrund der genannten Faktoren zu einem wechselseitigen ungleichen Informationsstand (Informationsasymmetrien) zwischen den Geschäftspartnern kommen kann.<sup>86</sup> In einer Kreditbeziehung können beispielsweise sowohl der Kreditnehmer (z.B. durch Reduktion seiner Arbeitszeit) als auch der Kreditgeber (z.B. durch mangelnde Sorgfalt bei der Kreditwürdigkeitsprüfung) ihr Anstrengungsniveau reduzieren, was vom jeweiligen Partner aufgrund der komplexen Umwelt nicht erkannt werden kann.

Die Opportunismusannahme korrespondiert nun stark mit dem situativen Umweltfaktor der *Spezifität*. Spezifität oder genauer die Vornahme spezifischer Investitionen in eine Austauschbeziehung liegen immer dann vor, wenn die oben beschriebene asynchrone Leistungserfüllung auftritt. Wenn also Leistung und Gegenleistung zeitlich auseinanderfallen, tritt eine der Parteien in Vorleistung und erbringt somit Investitionen in die Beziehung. Wenn diese Investitionen in anderen Austauschbeziehungen nicht oder nur mit einem geringeren Wert genutzt werden können, sind sie in diesem Sinne spezifisch. Spezifische Investitionen stellen immer dann ein besonderes Gefahrenpotenzial dar, wenn die andere Vertragsseite die daraus resultierende Situation einer Gebundenheit opportunistisch für sich ausnutzt, indem sie z.B. Nachverhandlungen von ursprünglichen Vereinbarungen verlangt.

<sup>83</sup> Vgl. Hirshleifer (1973), S. 31 oder Weiber/Adler (1995a), S. 47. WILLIAMSON selbst nimmt keine explizite Definition von Unsicherheit vor, vgl. Söllner (1993), S. 148.

<sup>84</sup> Vgl. Hirshleifer/Riley (1979), S. 1376 f.

<sup>85</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995a), S. 47 f.

<sup>86</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 54.

Innerhalb einer Geschäftsbeziehung unternehmen Banken beispielsweise Anstrengungen zur Prüfung der Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers, der Kreditnehmer tätigt Investitionen in seine Reputation, indem er beispielsweise zuverlässig und unaufgefordert die notwendigen Unterlagen hierzu einreicht. Beide Investitionen wären in anderen Geschäftsbeziehungen wertlos oder zumindest weniger wert.<sup>87</sup> Spezifische Investitionen ergeben sich nicht allein aus Investitionen in reale Ressourcen, sondern hierunter können auch „gewachsene Werte“ einer Beziehung wie z.B. ein vertrauensvoller und fairer Umgang miteinander verstanden werden.<sup>88</sup>

Die Spezifität in einer Austauschbeziehung führt je nach ihrer Intensität zu einem elementaren Mechanismus, der nach WILLIAMSON als *fundamentale Transformation* bezeichnet werden kann.<sup>89</sup> Darunter ist zu verstehen, dass sich durch die Vornahme von spezifischen Investitionen die Marktsituation für eine Austauschbeziehung verändert. Dazu muss in den Wettbewerb ex ante, d.h. vor Vertragsabschluss, und ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, unterschieden werden. Vor Beginn einer Vertragsbeziehung kann es zu einem intensiven Wettbewerb zwischen verschiedenen Anbietern oder ggfs. auch Nachfragern kommen, die um einen Vertragsabschluss konkurrieren. Diese Situation verändert sich nach Vertragsabschluss, wenn Anbieter und/oder Nachfrager spezifische Investitionen vornehmen, die ggfs. auch für weitere Folgeverträge Relevanz besitzen.

Diese spezifischen Investitionen verursachen dann nämlich eine sogenannte *Quasirente*, die aus ihrem Sunk Cost-Charakter resultiert.<sup>90</sup> Die Quasirente ergibt sich daraus, dass die getätigten spezifischen Investitionen in anderen Verwendungsrichtungen keinen oder nur einen geringeren Wert besitzen und sind somit die Differenz aus der Rendite in der Geschäftsbeziehung und ihrer Rendite in der nächstbesten Verwendungsrichtung. In einer Kreditbeziehung werfen z.B. Investitionen der Bank in die Kreditwürdigkeitsprüfung eine Quasirente ab, da diese Investitionen und die dadurch generierten Informationen in anderen Kreditbeziehungen als die mit dem spezifischen Kreditnehmer wertlos wären. Aus diesem Grunde kann es ex post zu keinem oder nur noch einem geringeren Bieterwettbewerb kommen, da sich für das anbietende Unter-

---

<sup>87</sup> WILLIAMSON unterscheidet mit der Standort- (z.B. räumliche Ansiedlung eines Lieferanten beim Abnehmer), Sachkapital- (Anschaffung spezieller Maschinen) und Humankapitalspezifität (Erlangung geschäftsbeziehungsspezifischen Know Hows) sowie den zweckgebundenen Sachwerten (z.B. Anpassung von Kapazitäten an das Nachfragevolumen) vier Formen von spezifischen Investitionen, vgl. Williamson (1990), S. 108 f. Im Rahmen einer Kreditbeziehung dürfte aber insbesondere die Humankapitalspezifität Relevanz besitzen.

<sup>88</sup> SÖLLNER nimmt eine explizite Unterscheidung eines „amount at stake“ zwischen Ressourcenallokationen und gewachsenen Werten vor, vgl. Söllner (1993), S. 107.

<sup>89</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 70 ff. oder Backhaus (2003), S. 317.

<sup>90</sup> Vgl. Marshall (1961) und zu potenziellen Sunk Costs in der Unternehmensfinanzierung Krahen (1991).

nehmen durch die Sunk Costs die relevante Kostensituation ändert, diese quasi entscheidungsirrelevant werden.<sup>91</sup>

Während diese Argumentation einen Vorteil für das Unternehmen mit spezifischen Investitionen darstellt, muss allerdings auch ein potenzieller Nachteil genannt werden: der Lock In-Effekt.<sup>92</sup> Das vorleistende Unternehmen ist aufgrund des Sunk Cost-Effektes gewissermaßen in der Beziehung gefangen. Dies ist insbesondere problematisch, wenn der Austauschpartner diesen Effekt wahrnimmt und aufgrund seines Opportunismusses eine Aneignung der gesamten oder eines Teils der Quasirente beabsichtigt (Expropriation).<sup>93</sup>

Diese Verhaltensannahmen und Umweltfaktoren werden nun sozusagen umgeben von der Transaktionsatmosphäre und der Transaktionshäufigkeit, die letztlich eine dritte Dimension von Transaktionen darstellen.<sup>94</sup> Die Transaktionshäufigkeit beschreibt, ob es zwischen den Beziehungspartnern nur einmalig, gelegentlich oder regelmäßig zu einem Austausch kommt. Die Transaktionsatmosphäre umfasst alle für die Austauschbeziehung relevanten rechtlichen, technischen und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen.<sup>95</sup>

Auf Basis dieser Überlegungen ergeben sich nach WILLIAMSON Geschäftsbeziehungen vor allen Dingen dann, wenn eine Situation von Investitionen mittlerer Spezifität in Kombination mit eher gelegentlichen Interaktionen vorliegt.<sup>96</sup> Im Falle von hochspezifischen Investitionen wird als Koordinationsform die Hierarchie (im Sinne eines einheitlichen Unternehmens), bei fehlenden spezifischen Investitionen hingegen eine Koordination über den Markt vorgeschlagen. Diese Institutionen sollen nun in der jeweiligen Situation das optimale Regelsystem darstellen, um den drohenden ex post-Opportunismus bereits ex ante durch ein effizientes Regelwerk einzudämmen, indem sie die Transaktionskosten minimieren.

Im Rahmen von Finanzierungsbeziehungen wäre eine Marktkoordination z.B. die Emission einer Anleihe am Kapitalmarkt, eine Geschäftsbeziehung eben die hier thematisierte (Haus-)Bankbeziehung und eine hierarchische Koordination entspräche dem Aufbau einer eigenen Bank, wie sie z.B. von der Volkswagen AG mit dem Aufbau der Volkswagenbank begangen wurde. Für mittelständische Unternehmen wird bei diesen Alternativen i.d.R. vor allem die Geschäftsbeziehung zu einer Bank als effizienteste Lösung in Frage kommen.

<sup>91</sup> WILLIAMSON selbst bezeichnet dies als eine Situation der „small numbers“ ex post, vgl. Williamson (1975), S. 40, Williamson (1990), S. 70 ff. oder Söllner (1993), S. 154 ff. So sind z.B. die ursprünglich getätigten Kosten einer Bank für eine erste intensive Kreditwürdigkeitsprüfung in späteren Verhandlungen irrelevant, so dass diese dann Vorteile gegenüber potenziellen neuen Kreditgebern hat.

<sup>92</sup> Vgl. Söllner (1993), S. 156.

<sup>93</sup> Vgl. Backhaus (2003), S. 317 f.

<sup>94</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 59.

<sup>95</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 54.

<sup>96</sup> Vgl. Williamson (1990), S. 89.

Allerdings nehmen Geschäftsbeziehungen in diesem Argumentationsrahmen eine unsichere Position ein, was insbesondere auf Situationen großer Unsicherheit zutrifft.<sup>97</sup> Dann erweisen sich solche bilateralen Vertragsbeziehungen, wie sie gerade für die hier betrachteten Bankbeziehungen charakteristisch sind, als instabil, indem sie entweder in das eine oder das andere Extrem „fliehen“. Stabilisierung können danach sogenannte „Credible Commitments“ bewirken. Diese stellen glaubhafte Verpflichtungen eines Vertragspartners dar, seinen opportunistischen Spielraum nicht auszunutzen. Es werden sozusagen „Geiseln“ gestellt, die der andere Vertragspartner bei Missverhalten verwerten kann. SÖLLNER argumentiert nun aber zu Recht, dass das Stellen solcher Geiseln gerade zu einer Situation hoher Faktorspezifität ex post führt, die eigentlich nach der Argumentation der Transaktionskostentheorie eine vertikale Integration erwarten lässt.<sup>98</sup> Insofern sind die Aussagen des Transaktionskostenansatzes zur Existenz von Geschäftsbeziehungen nicht immer logisch konsistent.

### 2.2.1.2.2 Erweiterte transaktionskostentheoretische Betrachtung

Die Aussagen WILLIAMSONS' sind in der Literatur intensiv diskutiert und in vielfältiger Weise erweitert worden. Dazu wurden teilweise die Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie kombiniert mit weiteren Theorieansätzen zur Förderung eines theoretischen Eklektizismus.<sup>99</sup> Hier soll nun mit dem Ansatz dynamischer Transaktionskosten nach JACOB eine Erweiterung der Betrachtung von Geschäftsbeziehungen gewählt werden.<sup>100</sup>

Dieser betrachtet dabei Geschäftsbeziehungen an sich nicht als Institution, sondern fasst diese im Sinne PLINKES' als wiederholte Transaktion zwischen zwei rechtlich selbständigen Marktpartnern mit einer inneren Verbindung auf. Die betrachtete innere Verbindung wird explizit auf die ökonomische Bindung beschränkt.<sup>101</sup> Zur Absicherung einer Geschäftsbeziehung greifen die Partner nach seiner Argumentation nun auf unterschiedliche Institutionen zurück, wobei er den Vertrag, das Pfand und das bilaterale Verhaltensprogramm als Grundformen von Institutionen des marktlichen Austausches betrachtet.<sup>102</sup> Eine Besonderheit erfährt die Untersuchung dadurch, dass JACOB

<sup>97</sup> Vgl. hierzu Williamson (1990), S. 84 ff. und zu einer Diskussion hierüber Söllner (1993), S. 159 ff. oder Schmitz (1997), S. 55 ff.

<sup>98</sup> Vgl. Söllner (1993), S. 165 f.

<sup>99</sup> Vgl. Söllner (1993), S. 89 oder Schmitz (1997), S. 63 f.

<sup>100</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 144 ff.

<sup>101</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 9.

<sup>102</sup> Unter der Institution des Vertrages werden grundsätzlich alle Formen des Vertrages nach Macneil subsumiert, vgl. Jacob (2002), S. 70 f. Die Argumentation von Jacob baut aber implizit eher auf dem klassischen Vertrag auf, da er z.B. bei der Beschreibung der Kosten des Vertrages explizit auf Kosten der Rechtsberatung etc. eingeht und zudem darauf verweist, dass ein Vertrag durch das Rechtssystem garantiert ist, vgl. Jacob (2002), S. 168 f. Unter das bilaterale Verhaltensprogramm fasst er Regeln zwischen zwei Partnern zusammen, die sich allein aus sich selbst heraus durch ein ökonomisches Vorteilhaftigkeitskalkül der Akteure garantieren, vgl. Jacob (2002), S. 73 ff.

explizit auf die Dynamik marktlicher Beziehungen eingeht, indem er eine Veränderung des Wissensstandes der Akteure (Kunden, Anbieter und Wettbewerber) im Zeitablauf zulässt.<sup>103</sup> Eine Veränderung des Wissensstandes von mittelständischen Firmenkunden äußert sich z.B. darin, dass diese mehr über Finanzierungsalternativen lernen, von Banken darin, dass sie ihre Techniken der Kreditwürdigkeitsprüfung verbessern.

Ihre institutionenökonomische Berücksichtigung findet dieser Sachverhalt in der Formulierung sogenannter *dynamischer Transaktionskosten*.<sup>104</sup> Jedes Unternehmen besitzt danach spezifische Fähigkeiten, wobei das Wissen hierüber nicht kostenlos (über den Markt oder innerhalb einer Unternehmung) übertragen werden kann.<sup>105</sup> Die Ursache hierfür ist sogenanntes implizites oder idiosynkratisches Wissen, das POLANYI in der folgenden pointierten Weise ausdrückt: „Ich werde das menschliche Erkennen ausgehend von der Tatsache betrachten, *dass wir mehr wissen, als wir zu sagen wissen*.“<sup>106</sup> Eine Übertragung solchen Wissens verursacht dynamische Transaktionskosten, die nicht aus einer Harmonisierung von Interessen wie bei den statischen Transaktionskosten herrühren, sondern aus einem kostenverursachenden Transfer von schwer greifbaren Informationen resultieren.<sup>107</sup> Die Wahl einer bestimmten Organisationsform kann nun also nicht nur als Resultat einer effizienten Koordination zur Anreizharmonisierung betrachtet werden, sondern zusätzlich als geeignetes effizientes Instrument zur Übertragung impliziten Wissens.

In diesem Sinne kann sich also eine Geschäftsbeziehung auch dann als effizient im Vergleich zum Marktaustausch ergeben, wenn keine Anreiz- sondern nur Informationsübertragungsprobleme existieren. Durch die Eigenschaft der Idiosynkratie des Wissens bietet sie gleichzeitig einen (temporären) Schutz vor Imitierung. Eine Form dynamischer Transaktionskosten in einer Bankbeziehung kann z.B. im Wissen eines Firmenkundenbetreuers über die speziellen Bedürfnisse und Motive des Unternehmers begründet sein, welches u.U. weder innerhalb der Bank (über Hierarchieebenen) noch gegenüber Wettbewerbern ohne größere Kosten übertragen werden kann.<sup>108</sup>

<sup>103</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 122 ff.

<sup>104</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 144 ff. oder ausführlicher Langlois/Robertson (1995) sowie Fließ (2001), S. 238 ff. Ziel auch des dynamischen Transaktionskostenansatzes ist letztlich, das Wesen und die Grenzen einer Unternehmung zu untersuchen. Im Gegensatz zum statischen Transaktionskostenansatz, wie er z.B. durch die Argumentation Williamsons' repräsentiert wird, setzt der dynamische Ansatz jedoch nicht an der Einzeltransaktion sondern an der Unternehmung an. Zudem ist die Ursache der dynamischen Transaktionskosten nicht in einer Harmonisierung von Interessen zu sehen, sondern in einer Harmonisierung von Wissensständen, vgl. Fließ (2001), S. 246.

<sup>105</sup> Der Ansatz weist somit eine inhaltliche Nähe zum sogenannten resource-based-view oder competence-based-view der Unternehmung auf, betrachtet allerdings mehr die Effizienz einer Unternehmung als die inhaltliche Ausgestaltung, vgl. Jacob (2002), S. 148.

<sup>106</sup> Polanyi (1985), S. 14, zitiert in Fließ (2001), S. 239.

<sup>107</sup> Sie stellen damit eine Möglichkeit dar, Wissensveränderungen kostentheoretisch abzubilden, vgl. Jacob (2002), S. 149.

<sup>108</sup> Ein solches implizites Wissen kann aber auch im Bereich statischer Transaktionskosten existieren, wenn z.B. Vertrauen, das nur schwer explizit kommunizierbar ist, als Instrument zur Reduktion

Dabei dürfen aber die dynamischen Transaktionskosten nicht als stabile Größe aufgefasst werden, sondern sie können sich im Zeitablauf verändern. Sie hängen z.B. von den eigenen Fähigkeiten zur Generierung idiosynkratischen Wissens ab (hohe Fähigkeiten erhöhen tendenziell die dynamischen Transaktionskosten des eigenen Wissens im Sinne eines komparativen Kostenvorteils) sowie den entsprechenden Fähigkeiten der Wettbewerber (relativ schwache Fähigkeiten der Wettbewerber senken tendenziell deren dynamische Transaktionskosten im Sinne eines komparativen Wettbewerbsnachteils). Falls in einer Geschäftsbeziehung immer wieder aufs Neue die Generierung impliziten Wissens möglich ist, existieren auch immer dynamische (und statische) Transaktionskosten und es kommt nicht zu einem Marktgleichgewicht, d.h. die Aktivitäten zwischen den Geschäftspartnern werden nicht allein über den Markt koordiniert.<sup>109</sup> Der hierzu notwendige Faktor ist die Unsicherheit, denn sie bewirkt letztlich, dass vorhandenes Wissen nicht als abschließend und gesichert angesehen werden kann.<sup>110</sup>

In einer Kreditbeziehung sind die dynamischen Transaktionskosten z.B. potenziell dann sehr niedrig, wenn besonders viele Informationen am Markt verfügbar sind und somit die Unsicherheit eher gering ist, wie es bei großen börsennotierten Unternehmen aufgrund gesetzlicher Offenlegungspflichten der Fall ist. Dann ist es für eine Bank schwierig, Vorteile durch implizites Wissen zu generieren und aufrecht zu erhalten. Bei mittelständischen Unternehmen ist hingegen aufgrund von nur wenigen veröffentlichten Informationen tendenziell von relativ hohen dynamischen Transaktionskosten auszugehen.

### 2.2.1.3 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie behandelt nun den Aspekt der Informationsasymmetrie genauer. Sie geht grundsätzlich von einem Auftragsverhältnis aus, bei dem ein Auftraggeber (Prinzipal) einen Auftragnehmer (Agenten) mit der Durchführung einer Leistung beauftragt. Dafür erhält der Agent vom Prinzipal eine Entlohnung. Aus der Durchführung der Leistung resultiert ein Ergebnis, das außer von den Bemühungen des Agenten auch von einem (oder mehreren) exogenen, nicht beobachtbaren Fak-

---

von Anreizproblemen fungiert. Implizites Wissen im Bereich statischer Transaktionskosten kommt dabei umso mehr zum Tragen, je stärker eine Beziehung auf einem relationalen Vertrag basiert. Eine Anwendung des Konzeptes dynamischer Transaktionskosten findet sich grundsätzlich, auch wenn diese dort nicht so bezeichnet werden, im Modell von Stein (2002), siehe hierzu Kap. 4.3.1.

<sup>109</sup> Dies ist auch die Grundlage der Marktprozesstheorie, auf die sich sowohl Fließ (2001), S. 147 ff. bzw. S. 249 und Jacob (2002), S. 123 ff. berufen. Vertreter der Marktprozesstheorie sind z.B. ursprünglich SCHUMPETER und später VON MISES, HAYEK, LACHMANN, oder KIRZNER, siehe hierzu Jacob (2002), S. 121 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Fließ (2001), S. 332 oder Jacob (2002), S. 147.

tor(en) abhängt.<sup>111</sup> Im Rahmen einer Kreditbeziehung wird üblicherweise die Bank als Prinzipal und der Unternehmer als Agent angesehen.

Probleme in dieser Beziehung treten dann auf, wenn der Agent Interessen vertritt, die von denen des Prinzipals abweichen.<sup>112</sup> Jeder der beteiligten Partner versucht nämlich, seinen eigenen erwarteten Nutzen zu maximieren, wobei der Nutzen des Prinzipals auch vom Einsatz des Agenten abhängt. Eine besondere Problematik tritt nun dadurch auf, dass der Prinzipal über bestimmte Sachverhalte der Beziehung schlechter informiert ist als der Agent (Informationsasymmetrie). Dies kann entweder durch (prohibitiv hohe) Kosten der Informationsgenerierung oder generell durch eine Nichtbeobachtbarkeit von Informationen begründet sein.<sup>113</sup>

Üblicherweise werden dazu in der Prinzipal-Agenten-Theorie drei unterschiedliche Typen von Informationsasymmetrie unterschieden (vgl. Tab. 2-1):

<b>Kriterium</b> \ <b>Typ</b>	<b>Hidden Characteristics</b>	<b>Hidden Action</b>	<b>Hidden Intention</b>
<b>Entstehungszeitpunkt</b>	vor Vertragsschluss	nach Vertragsabschluss	vor und nach Vertragsabschluss
<b>Informationsvorsprung wird begründet durch</b>	ex-ante nicht beobachtbare / beurteilbare <i>Eigenschaften</i>	ex-post nicht beobachtbare / beurteilbare <i>Handlungen</i>	ex-ante nicht beobachtbare / beurteilbare <i>Absichten</i>
<b>Wichtigste Einflussgröße und Problemursache</b>	Erfahrungs-/ Vertrauenseigenschaften	Ressourcenplastizität / Überwachungsmöglichkeiten und -kosten	(einseitige) Bindungen / Ressourcenspezifität
<b>Resultierende Gefahr</b>	adverse selection	moral hazard	hold up
<b>Beispiel Bankkontext</b>	Nicht-Beobachtbarkeit der Qualität des Kreditnehmers	Anstrengungsniveau des Kreditnehmers	Erzwingung von Nachverhandlungen des Kreditvertrages

Tab. 2-1: Eigenschaften der Grundarten von Informationsasymmetrie<sup>114</sup>

<sup>111</sup> Dies entspricht der Umweltunsicherheit nach Hirshleifer/Riley (1979), S. 1376 f., vgl. auch Arrow (1985), S. 37.

<sup>112</sup> Vgl. Wenger/Terberger (1988), S. 506.

<sup>113</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 195.

<sup>114</sup> Vgl. Breid (1995), S. 824, Fischer (2004), S. 65, Herzig/Watrin (1995), S. 788, Meffert/Bruhn (2000), S. 75, Schmitz (1997), S. 20 oder Spremann (1990), S. 572. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 97 bzw. S. 103 f. geben als weitere Form der Informationsasymmetrie noch die mangelnde Verifizierbarkeit des Projektergebnisses („costly state verification“) an.

Der Typ der *Hidden Characteristics* liegt vor, wenn der Prinzipal bestimmte Eigenschaften des Agenten oder der zu erbringenden Leistung, die bereits vor Vertragsabschluss feststehen, nicht ex ante, sondern nur ex post beobachten kann.<sup>115</sup> Aus Sicht des schlechter informierten Transaktionspartners liegt somit eine Qualitätsunsicherheit vor, die aus einer fehlenden Beobachtbarkeit oder Beurteilbarkeit ex ante herrührt. Als ein Beispiel für Hidden Characteristics in einer Kreditbeziehung aus Sicht der Bank kann die Qualifikation des Unternehmers genannt werden, deren Existenz ex post bei einer vereinbarungsgemäßen Kreditrückzahlung zumindest vermutet werden kann.

Bei Vorliegen von Qualitätsunsicherheit kann es allgemein zum Problem der Adversen Selektion kommen.<sup>116</sup> Damit ist ein Phänomen bezeichnet, bei dem die Unbeobachtbarkeit der Qualität der Leistung oder des Agenten ex ante zu einem Marktzusammenbruch führt. Im Bankkontext wäre dieser Fall denkbar, wenn Banken keine Möglichkeit zur Identifizierung der Qualität der Kreditnehmer hätten. In diesem Fall kann es zu einer Kreditrationierung kommen, bei der die Banken keine weiteren Kredite vergeben, obwohl die Kreditnehmer zur Zahlung von höheren Zinsen bereit wären.<sup>117</sup>

Neben der ex ante bereits determinierten Qualitätsunsicherheit existiert auch der Fall, dass das Verhalten des Prinzipals ex post noch variabel, d.h. von diesem noch beeinflussbar ist. In diesem Fall kann allgemein von Verhaltensunsicherheit mit den zwei Ausprägungen der Hidden Intention und Hidden Action gesprochen werden.<sup>118</sup>

*Hidden Intention* liegt vor, wenn der Agent einen Verhaltensspielraum besitzt und dieses Verhalten ex post vom Prinzipal beobachtet werden kann. Als Beispiel aus Sicht der Bank sei das Verhalten des Firmenkunden bei der Mitwirkung an der jährlichen Bonitätsbeurteilung betrachtet. Hier kann die Bank ex post sehr wohl beurteilen, ob das Unternehmen alle benötigten Unterlagen zeitnah wie vereinbart eingereicht hat, wobei gleichzeitig das Unternehmen die Einreichung der Unterlagen über sein Verhalten beeinflussen kann. Eine mutwillige offene Ausnutzung von Verhaltensspielräumen zu Lasten des Vertragspartners wird als Hold Up („Überfall“) bezeichnet und ist im Sinne eines Ex post-Opportunismus der Transaktionskostentheorie zu interpretieren.<sup>119</sup> Diese Gefahr besteht wie oben ausgeführt vor allem dann, wenn es innerhalb einer Beziehung zu (einseitigen) Bindungen aufgrund spezifischer Ressourcen kommt.<sup>120</sup> Im Rahmen der Kreditbeziehung würde also die Bank die Beziehung zum Unternehmen

<sup>115</sup> Vgl. für einen frühen Beitrag hierzu Stigler (1961).

<sup>116</sup> Vgl. Akerlof (1970) und im Kontext einer Kreditvergabe Jaffee/Russell (1976) und Stiglitz/Weiss (1981).

<sup>117</sup> Vgl. Stiglitz/Weiss (1981) und Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 139 ff.

<sup>118</sup> Z.T. werden in der Literatur auch alle drei Formen von Informationsasymmetrie als Verhaltensunsicherheit bezeichnet, siehe z.B. Weiber/Adler (1995a), S. 50 oder ähnlich Spremann (1990), S. 566. Diese semantische Vermischung von Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit ist jedoch ein wenig verwirrend, so dass hier eine begriffliche Trennung vorgenommen wird.

<sup>119</sup> Vgl. Goldberg (1976).

<sup>120</sup> Vgl. Breid (1995), S. 824 oder Herzig/Watrin (1995), S. 788. Eine genauere Betrachtung von spezifischen Ressourcen bzw. Investitionen erfolgt in Kap. 2.2.12.

aufgrund unzuverlässiger Einreichung der Unterlagen nicht zwangsläufig abrechnen, weil damit die zuvor erworbenen Kenntnisse über diesen spezifischen Kunden, z.B. im Bezug auf sein Geschäftsmodell oder seine Kunden- und Lieferantenstruktur, wertlos würden.

Als letzte Form der Informationsasymmetrie ist nun *Hidden Action* zu betrachten. Diese liegt dann vor, wenn der Agent nach Vertragsabschluss einen Verhaltensspielraum besitzt und dieses ausgeübte Verhalten vom Prinzipal nicht beobachtet werden kann.<sup>121</sup> Im Rahmen eines Kreditvertrages kann sich Hidden Action z.B. in der Form äußern, dass der Kreditnehmer nicht die notwendige Sorgfalt oder Anstrengung bei seiner Geschäftsausübung walten lässt oder riskantere Projekte als vereinbart auswählt.<sup>122</sup> Diese auch als Moral Hazard bezeichnete Gefahr ist vor allem dann evident, wenn einerseits eine gewisse Ressourcenplastizität vorherrscht und andererseits keine Überwachungsmöglichkeiten vorliegen bzw. deren Kosten zu hoch sind.<sup>123</sup> Unter Ressourcenplastizität wird dabei die Eigenschaft einer überlassenen Ressource verstanden, diese auch in einem anderen als in dem ursprünglich vereinbarten Kontext zu verwenden. Geld ist aufgrund seiner universellen Verwendbarkeit als besonders plastische Ressource zu bezeichnen,<sup>124</sup> weshalb bei einem Kreditgeschäft die Gefahr eines Moral Hazard grundsätzlich besonders groß ist.

Das Ziel der Principal-Agent-Theorie ist es nun, wie in der Transaktionskostentheorie geeignete Kooperationsdesigns zu entwickeln, um die aus der Informationsasymmetrie resultierenden Probleme zu vermindern oder sogar ganz zu vermeiden.<sup>125</sup> Die Entwicklung solcher Kooperationsdesigns verursacht jedoch wie in der Transaktionskostentheorie Reibungs- bzw. Effizienzverluste, die als Agency-Kosten bezeichnet werden.<sup>126</sup>

<sup>121</sup> Gleichzeitig muss auch eine Form von exogener Unsicherheit bzgl. der Umweltsituation vorliegen, damit der schlechter informierte Partner nicht vom Ergebnis auf das Verhalten des besser informierten Partners schließen kann, vgl. Kiener (1990), S. 19. Unterschieden wird ggfs. noch zwischen Hidden Information (Agent erhält ex post für den Prinzipal nicht beobachtbare Informationen) und Hidden Action im obigen Sinne, vgl. Arrow (1985), S. 38 ff., der allerdings Hidden Information auch mit dem Problem der Adversen Selektion verbindet und insofern keine klare Unterscheidung einer Informationsasymmetrie ex ante und ex post vornimmt.

<sup>122</sup> Vgl. auch hier z.B. Stiglitz/Weiss (1981), die auch für das Vorliegen von Moral Hazard die Möglichkeit der Kreditrationierung nachweisen.

<sup>123</sup> Vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 69. Das Konzept der Ressourcenplastizität weist somit eine enge Verbindung zum Konzept der Ressourcenspezifität auf. Die Kosten der Überwachung stellen damit einen Teil der Transaktionskosten dar.

<sup>124</sup> Vgl. Spremann (1990), S. 572.

<sup>125</sup> Beispielsweise wurde auch in der Transaktionskostentheorie bei Vorliegen von Hidden Intention bereits die Hierarchie bzw. das Pfand (im Sinne einer Geisel) als Kooperationsdesign vorgeschlagen.

<sup>126</sup> Vgl. zum Konstrukt der Agency-Kosten Jensen/Meckling (1976), S. 308. Diese lassen sich theoretisch messen aus Differenz aus der optimalen Lösung bei symmetrischen Informationen („first best“) und der besten Lösung bei asymmetrischer Informationslage („second best“), was jedoch häufig aufgrund der praktischen Unbeobachtbarkeit des First Best kritisiert wird, vgl. Schneider (1987).

Agency-Kosten werden in drei Arten unterschieden und resultieren entweder aus Kosten der Überwachung des Agenten durch den Prinzipal („monitoring costs“), durch Selbstbindungskosten des Agenten („bonding costs“), indem dieser z.B. durch freiwillige Beschränkung seines Handlungsspielraums seine Qualität signalisiert,<sup>127</sup> oder aus sonstigen Wohlfahrtsverlusten („residual costs“), z.B. durch eine nicht-optimale Risikoteilung zwischen Prinzipal und Agent.

Die Wahl eines geeigneten, d.h. agency-kosten-minimierenden Designs hängt wesentlich von der Form der Informationsasymmetrie ab.<sup>128</sup> Als Kooperationsdesigns werden die Information, die Garantie und die Reputation vorgeschlagen.<sup>129</sup> Während die Information und die Garantie vor allem bei einem einmaligen Austausch eine hohe Relevanz besitzen, spielt bei wiederholten Transaktionen, wie sie ja für Hausbankbeziehungen charakteristisch sind, insbesondere der Mechanismus der Reputation eine besondere Rolle. Deshalb wird im Folgenden ausschließlich dieses Kooperationsdesign behandelt.<sup>130</sup>

Der langfristige Charakter von Hausbankbeziehungen reduziert viele der vorgestellten Informationsasymmetrieprobleme. Der Mechanismus, der an dieser Stelle wirkt, ist die Reputation oder eben jener „gute Ruf“.<sup>131</sup> Reputation ist dabei im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie nicht als moralisches Konstrukt zu interpretieren, sondern resultiert allein aus einem ökonomischen Kosten-/Nutzen-Kalkül.<sup>132</sup> Ein Agent baut demnach also bewusst Reputationskapital auf, weil er sich davon in der Zukunft einen größeren Nutzen verspricht. In diesem Sinne kann Reputation auch als ein Pfand verstanden werden, welches bei Missverhalten zerstört wird.<sup>133</sup>

---

<sup>127</sup> Ein Unternehmen kann sich z.B. zur Einhaltung bestimmter Bilanzrelationen verpflichten, wodurch es möglicherweise auf die Durchführung einiger (profitabler) Geschäfte verzichten muss.

<sup>128</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 65, Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 99 ff., Spremann (1988), S. 617 ff. und Spremann (1990), S. 576 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Spremann (1988).

<sup>130</sup> Auch die beiden anderen Kooperationsdesigns spielen im Bankkontext eine Rolle. So kann die Bank z.B. durch eine Kreditwürdigkeitsprüfung das Design der Information zum Abbau der Informationsasymmetrie nutzen. Garantien im Bankkontext stellen insbesondere die Sicherheiten dar, die ein Unternehmen der Bank stellen muss, vgl. hierzu auch die diesbezüglichen Verschärfungen der Bankrichtlinien in Kap. 1.1. Diese Kooperationsdesigns werden im Folgenden in Kap. 4 noch einmal angesprochen, insofern sie zur Erklärung von Hausbankbeziehungen herangezogen werden können.

<sup>131</sup> Vgl. Spremann (1988), S. 618 ff. Spremann entwickelt auch unterschiedliche Akzentuierungen von Reputation, die in Abhängigkeit von der vorliegenden Informationsasymmetrieform variieren.

<sup>132</sup> Vgl. Telser (1980), S. 29, Frank (1992), S. 152 oder Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 107. Allerdings können in das Kosten-/Nutzen-Kalkül auch sehr wohl Gefühle und Empfindungen integriert werden. FRANK unterscheidet hier zwischen Selbstverpflichtungsmodellen, die Gefühlsdispositionen mit einschließen, und streng rationalen Eigeninteressemodellen, vgl. Frank (1990), S. 76. Letztere behandeln dabei aber Reputationskapital im engeren Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie, erstere sind eher den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen zuzuordnen.

<sup>133</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 45.

Die geschickte Einbeziehung von Reputation führt dazu, dass sogenannte sich selbst durchsetzende Verträge konstruiert werden können.<sup>134</sup> Diese sollen eine rationale Vertragsgestaltung auch bei unvollständigen Verträgen ermöglichen und bieten eine Lösung auch dann, wenn bestimmte Vertragsinhalte nicht rechtlich durchsetzbar sind.<sup>135</sup> Ihr Ziel ist es, Verträge so zu gestalten, dass für die Vertragspartner eine Erfüllung des Vertrages auf jeden Fall vorteilhafter ist als ein Vertragsbruch. Sie stellen damit einen Extremfall relationaler Verträge dar, wie sie in allgemeinerer Form in der Transaktionskostentheorie behandelt werden. Reputation im Rahmen der Argumentation sich selbst durchsetzender Verträge bedingt aber lediglich, dass ein Fehlverhalten *innerhalb* der Beziehung zu einer Beendigung *eben dieser* Beziehung führt. Wird Reputation hingegen wie im Falle der Hidden Intention als Pfand aufgefasst, so existiert auch ein externes Drohpotenzial, indem die Vernichtung von Reputation auch Schädigungen des Pfandgebers *außerhalb* der betrachteten Beziehung bewirkt.<sup>136</sup> Die Konstruktion sich selbst durchsetzender Verträge stellt eine zentrale Vorgehensweise im Rahmen der theoretischen Modellierungen des Relationship Banking in Kap. 4 dar.

#### 2.2.1.4 Fazit zum Erklärungsgehalt neoinstitutionalistischer Ansätze

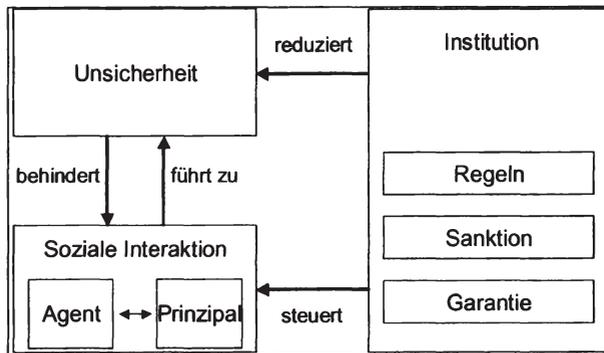
Betrachtet man nun die Erklärungsansätze der Neuen Institutionenökonomik gemeinsam, so lassen sich die Zusammenhänge in folgendem Wirkmodell darstellen (vgl. Abb. 2-4):

---

<sup>134</sup> Vgl. zur besonderen Bedeutung im Kontext des Relationship Banking Rajan (1998). RICHTER/FURUBOTN verweisen darauf, dass dieser Begriff nicht eindeutig verwendet wird. So wird synonym auch häufig von impliziten oder unvollständigen Verträgen gesprochen, vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 255.

<sup>135</sup> Im Gegensatz dazu gehen die „klassischen“ Ansätze der Prinzipal-Agenten-Theorie grundsätzlich davon aus, dass zwischen den Vertragspartnern rechtlich durchsetzbare Vereinbarungen getroffen werden. Dies schließt insbesondere auch ein, dass Dritte (z.B. Gerichte) die Einhaltung von Vertragsbedingungen überprüfen können, vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 171 und zur Abgrenzung der unvollständigen Verträge von den klassischen Ansätzen vgl. Richter/Furubotn (1996), S. 247. Zudem wird impliziert, dass es keine Transaktionskosten in dem Sinne gibt, dass die Beschaffung von Informationen z.B. über die Präferenzen des Agenten keine Kosten verursacht. Als Konsequenz hieraus sind die obigen Verträge der Prinzipal-Agenten-Theorie als klassische und vollständige Verträge im Sinne MACNEILS' aufzufassen, da sie bereits ex ante unter vollständiger Voraussicht alle relevanten Sachverhalte regeln.

<sup>136</sup> Vgl. zur Rolle von Reputation als Pfand auch Jacob (2002), S. 172 sowie die Ausführungen in Kap. 2.2.1.2.

Abb. 2-4: Wirkmodell der Neuen Institutionenökonomik<sup>137</sup>

Basis ist die (soziale) Interaktion zwischen einem Prinzipal und einem Agenten, wobei allerdings die Zuordnung der Rolle vom Kontext der jeweiligen Interaktion abhängt. Diese Interaktion ist zunächst vor dem Hintergrund von Unsicherheit zu betrachten, die ihren Ursprung in verschiedenen Formen der Informationsasymmetrie hat (Principal-Agent-Theorie). Unsicherheit kann sowohl hinsichtlich der Qualität des Agenten (Hidden Characteristics) als auch in Bezug auf dessen Verhalten nach Vertragsabschluss (Hidden Action und Hidden Intention) bestehen. Die Interaktion wird damit zum einen durch die Unsicherheit behindert, zum anderen ist sie selbst aber auch deren Ursache. Die Principal-Agent-Theorie versucht nun, ex ante, d.h. vor Vertragsabschluss, geeignete Anreiz- und Kontrollmechanismen zu schaffen, die die aus der Informationsasymmetrie resultierenden Probleme vollständig löst. Maßnahmen hierzu sind üblicherweise anreizkompatible Verträge oder die Überwachung des Agenten durch den Prinzipal.

Erfüllungsprobleme ex post, d.h. nach Vertragsabschluss, aufgrund von (notwendigerweise) unvollständig verfassten Verträgen sind Gegenstand des Transaktionskostenansatzes. Dessen Ziel liegt darin, die Auswirkungen dieses Sachverhaltes auf die Effizienz unterschiedlicher Institutionen zu untersuchen. Eine Institution kann dabei zusammenfassend durch die drei Elemente Regel, Sanktion und Garantie beschrieben werden. Die Regeln sind Verhaltensregeln, die das kooperative Verhalten zwischen den Interaktionspartnern sichern sollen. Kommt es zu einer Verletzung der Verhaltensregeln durch einen Partner, wird dies durch den anderen Partner sanktioniert. Damit die Androhung dieser Sanktion glaubwürdig ist, muss ein funktionierender Garantiemechanismus installiert werden, der für eine Durchsetzung der Sanktion sorgt. Im Rahmen einer Kreditbeziehung kann beispielsweise die Regel eine verbindlich einzuhaltende Bilanzrelation durch sogenannte Covenants, z.B. eine Mindesteigenkapitalquote, sein. Bei Verletzung dieser Regel wird dieses sanktioniert z.B. durch eine Zinssatzerhöhung. Als Garantiemechanismus wirkt das allgemeine Rechtssystem, da die Verletzung der Regel problemlos durch Dritte verifiziert werden kann.

<sup>137</sup> Vgl. Jacob (2002), S. 58.

Das Vorliegen einer Institution sorgt nun zum einen für eine Reduktion der Unsicherheit und wirkt zum anderen über die Verhaltensregeln auch direkt auf die Interaktion der beiden Partner. Eine Erweiterung des Transaktionskostenansatzes durch die dynamischen Transaktionskosten besagt nun zudem, dass durch die Wahl der Institutionsform Vorteile in der Weise entstehen können, dass schwer kommunizierbare Sachverhalte einer Beziehung in Form impliziten Wissens besser und kostengünstiger übertragen werden können.

Das skizzierte Aussagengerüst der Neuen Institutionenökonomik soll nun kritisch im Hinblick auf seinen Erklärungsgehalt für Geschäftsbeziehungen analysiert werden.

Bei beiden Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik ist zunächst einmal festzuhalten, dass diese primär statische Aussagen zur Erklärung der *Existenz* von Geschäftsbeziehungen liefern.<sup>138</sup> Sinnvolle Begründungen für das Eingehen von Geschäftsbeziehungen werden durch den Abbau von Informationsproblemen und daraus resultierenden Verhaltensunsicherheiten sowie die Übertragung impliziten Wissens gegeben. Diese Sachverhalte besitzen auch im Rahmen einer Hausbankbeziehung eine besondere Relevanz, weil bei dieser der spezifische Informationsvorteil ein charakterisierendes Merkmal einer Hausbank ist.<sup>139</sup> Insofern bildet die Neue Institutionenökonomik eine (partiell) geeignete Grundlage zur Analyse des Relationship Banking.

Bei dieser Erklärung zielt sie jedoch vorwiegend ab auf die Effizienz. Aussagen zur Effektivität von Geschäftsbeziehungen, d.h. zu ihrem Beitrag zur Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im Sinne einer Verbesserung der relativen Marktposition eines Unternehmens gegenüber Anspruchsgruppen leisten sie kaum.<sup>140</sup> Ein solcher Beitrag kann allenfalls dem Konzept der dynamischen Transaktionskosten zugesprochen werden, indem durch die Betonung der Übertragung impliziten, d.h. nicht öffentlich verfügbaren, Wissens gezeigt wird, dass mittelständische Unternehmen ansonsten keine Finanzmittel erhielten und somit auch keine Marktaufgaben erfüllen könnten.

Die neoinstitutionalistischen Theorien können zudem nur sehr grobe Aussagen zur Erklärung des Verlaufs und der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen treffen.<sup>141</sup> Ansatzpunkte ergeben sich wiederum aus einer Dynamisierung des Wissens durch die dynamischen Transaktionskosten. Auch durch die Theorie unvollständiger Verträge sowie die sich selbst durchsetzenden Vereinbarungen werden Aspekte des Zeitablaufs berücksichtigt. Bei beiden Ansätzen liegt aber das Augenmerk darauf, zukünftige Wirkungen möglichst vollständig ex ante zu berücksichtigen. Eine Gestaltung innerhalb der Beziehung wird kaum betrachtet. Zudem gehen die Ansätze grundsätzlich von ei-

---

<sup>138</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 27 f.

<sup>139</sup> Siehe hierzu Kap. 1.1 und für eine ausführliche Behandlung dieses Aspektes Kap. 4.

<sup>140</sup> Vgl. Pfeffer/Salancik (1978), S. 11 oder Söllner (1993), S. 186 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 61.

nem planvollen und bewussten Handeln aus und können insofern eine eher evolutorische, unbewusste Entwicklung von Geschäftsbeziehungen kaum erklären.<sup>142</sup>

In Bezug auf Hausbankbeziehungen stellt sich an dieser Stelle z.B. die Frage, wie diese entstehen, sich weiterentwickeln und ggfs. im Zeitablauf wieder an Relevanz verlieren. Dies wäre ebenfalls lediglich durch die dynamischen Transaktionskosten erklärbar, indem z.B. bei älteren Unternehmen aufgrund ihrer Historie so viele öffentlich verfügbare Informationen vorliegen, dass eine Hausbank kaum noch private Informationen (in Form eines impliziten Wissens) generieren kann und somit ihre Kernfunktion verliert.<sup>143</sup>

Sowohl positiv als auch negativ muss die *einseitige Ausrichtung* der Neuen Institutionenökonomik auf die Modellierung *ökonomischer Bindungen* gesehen werden. Positiv festzuhalten ist dabei, dass mit der ökonomischen Bindung eine wesentliche Bindungsursache im Kontext von Geschäftsbeziehungen in theoretisch konsistenter Form erklärt werden kann. Bei allen vorgeschlagenen Maßnahmen steht wie beschrieben im Vordergrund, Verhalten in der Weise zu steuern, dass der ökonomische Nutzen aus einer Beziehung maximiert wird.<sup>144</sup>

Negativ wirkt jedoch an dieser Stelle, dass die verwendeten Verhaltensannahmen vielfach eine Vereinfachung und Abstraktion des menschlichen Verhaltens darstellen.<sup>145</sup> In der neoinstitutionalistischen Theorie wurde grundsätzlich von der Verhaltensannahme der (beschränkten) Rationalität und des Opportunismus ausgegangen. Menschliche Handlungsweisen, die nicht auf diesen Annahmen beruhen, werden entweder ausgeklammert oder bleiben auf einem recht abstrakten Niveau.<sup>146</sup>

Diese Vorgehensweise kann zwar durch den Versuch einer Ableitung von rationalen Gestaltungsmaßnahmen gerechtfertigt werden, wie sie ja auch das Ziel der neoinstitutionalistischen Ansätze ist. Soll jedoch eine Analyse realer Geschäftsbeziehungen und ihrer Wirkungsweisen erfolgen, müssen die handelnden Personen stärker in den Fokus der Betrachtung rücken. Letztlich werden die Unternehmen durch die handelnden Per-

---

<sup>142</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 61

<sup>143</sup> Siehe hierzu ausführlicher Kap. 4.

<sup>144</sup> Dies stellt eine für wirtschaftswissenschaftliche Zwecke grundsätzlich adäquate Sichtweise dar. Allerdings muss beachtet werden, dass in der Realität gerade in einer Geschäftsbeziehung neben der ökonomischen vor allem auch die psychologische Bindung eine wichtige Rolle spielt, vgl. Weinberg/Terlutter (2003), S. 45.

<sup>145</sup> Siehe hierzu ausführlicher das Kap. 5.2.

<sup>146</sup> Vgl. Söllner (1993), S. 182 ff. Er selbst nimmt mit dem Konstrukt der „gewachsenen Werte“ einen sozialen Faktor in sein Commitment-Modell auf, der jedoch ebenfalls relativ abstrakt bleibt. Die Beziehung relationaler Verträge, die ja für eine Geschäftsbeziehung sehr wichtig sind, zur Soziologie und damit auch die Bedeutung von Gefühlen oder Empfindungen in derartigen Vertragsbeziehungen betonen auch Richter/Furubotn (1996), S. 187.

sonen repräsentiert, die natürlich durch die institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst werden.<sup>147</sup>

In diesem Sinne ist es notwendig, *zusätzlich* zur ökonomischen Modellierung auch *psychologische Bindungen* und ihre Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung zu analysieren. Aus diesem Grunde sollen nun im Folgenden auch verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Erklärung von Geschäftsbeziehungen betrachtet werden, die stärker (sozial-)psychologische Faktoren in den Vordergrund stellen. Damit kann eine ganzheitliche Abdeckung der wesentlichen Bindungszustände der *Gebundenheit* und der *Verbundenheit* erreicht werden.

### 2.2.2 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze

Die verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansätze haben das grundsätzliche Ziel, die in einer Person ablaufenden psychischen Vorgänge, die bei diesen in Bezug auf die Interaktionen in einer (Geschäfts-)Beziehung stattfinden, stärker bei der Erklärung der Existenz und des Verlaufes der Beziehung zu berücksichtigen. Sie gehen somit davon aus, dass bei den Interaktionspartnern neben der ökonomischen Betrachtung weitere Faktoren eine Rolle spielen, um deren Verhalten zu verstehen. Dazu können grundsätzlich sowohl *sozial- als auch persönlichkeitspsychologische Ansätze* herangezogen werden. Die sozialpsychologischen Ansätze beschäftigen sich mit der Frage, welche psychischen Prozesse im Menschen im Kontext sozialer Kontakte ablaufen. Die persönlichkeitspsychologischen Ansätze gehen hingegen stärker auf die grundsätzlichen psychischen Prozesse, wie z.B. den Einfluss von Emotionen oder Motiven, ein, die das Verhalten von Individuen unabhängig von ihrem sozialen Einfluss bestimmen.<sup>148</sup> Die Kombination beider Ansätze kann wesentlich zu einem ganzheitlichen und realitätsnahen Bild des menschlichen Entscheidungsverhaltens beitragen und somit auch nicht streng ökonomisch-rationale Verhaltensweisen in Geschäftsbeziehungen erklären.<sup>149</sup>

Bei den sozialpsychologischen Ansätzen wird unterschieden in eher *statische Ansätze*, bei denen primär die Erklärung der Existenz der Geschäftsbeziehung im Vordergrund steht, und *dynamische Ansätze*, die vor allem den Verlauf einer Beziehung erklären können. Bei den statischen Ansätzen wird im Folgenden ein Fokus auf die soziale Austauschtheorie mit ihrer Erweiterung der Equity-Theorie gelegt, da diese als ein grundlegender Basisansatz der verhaltenswissenschaftlich orientierten Forschung des Marketing bezeichnet werden kann.<sup>150</sup> Bei den dynamischen Ansätzen wird die Theorie

<sup>147</sup> Vgl. Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 12 sowie die in Kap. 2.1 eingeführte Definition einer Geschäftsbeziehung.

<sup>148</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 12, oder auch Bruhn (2001), S. 28.

<sup>149</sup> An dieser Stelle ist zu betonen, dass z.B. emotionales Verhalten nicht zwangsläufig mit Irrationalität gleichzusetzen ist, sondern aufgrund der beschränkten menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten je nach Kontext durchaus ein rationales Verhalten erzeugen kann, vgl. hierzu Gigerenzer (2002) und Selten (2002).

<sup>150</sup> Vgl. Kern (1990), S. 10 ff., Bruhn/Bunge (1996), S. 180, Schmitz (1997), S. 64 oder Plinke/Söllner (2003), S. 69 ff.

der sozialen Durchdringung vorgestellt, da ihr Ziel darin besteht, explizit sich im Zeitablauf verändernde Verhaltensweisen der Interaktionspartner in einer (Geschäfts-)Beziehung zu erklären.<sup>151</sup> Die relevanten persönlichkeitspsychologischen Grundlagen werden in Kap. 5 behandelt, da ihre Erkenntnisse insbesondere bei der Erklärung des dort behandelten und für diese Arbeit zentralen Konstruktes des Vertrauens in einer Hausbankbeziehung berücksichtigt werden.

### 2.2.2.1 Statische Ansätze: Soziale Austauschtheorie und Equity-Theorie

Die soziale Austauschtheorie geht grundsätzlich davon aus, dass Beziehungen ähnlich wie bei den ökonomischen Theorien auf eine Bewertung des Verhältnisses von Nutzen und Kosten in einer Beziehung zurückzuführen sind.<sup>152</sup> Die positiven Empfindungen, die eine Person für eine Beziehung spürt, sind dabei umso größer, je größer der Nutzen im Verhältnis zu den Kosten ausfällt.<sup>153</sup> An dieser Stelle kann auch von einer Zufriedenheit mit der Beziehung gesprochen werden.<sup>154</sup> Nutzen und Kosten in einer Beziehung sind dabei jedoch nicht allein auf monetäre Größen zu reduzieren, sondern beinhalten auch nicht-monetäre Faktoren wie z.B. eine emotionale Befriedigung.<sup>155</sup> Dementsprechend werden also Nutzenkomponenten einer Beziehung als positive Belohnungen jeglicher Art und Kostenkomponenten als entsprechende negativ wirkende Bestrafungen aus einer (Geschäfts-)Beziehung erlebt.<sup>156</sup>

Bei dieser Betrachtung sind zwei wesentliche Punkte zu beachten. Zum einen ist die Bewertung einer Nutzen- oder Kostenkomponente immer subjektiven Einflüssen der Wahrnehmung unterworfen, zum anderen werden solche Bewertungen immer relativ im Rahmen eines Vergleichsprozesses vorgenommen.<sup>157</sup> Die soziale Austauschtheorie stellt dabei insbesondere die Relativität der Bewertung in den Vordergrund.

Als erster Vergleichsmaßstab wird dazu die Erwartung eines Beziehungspartners an den Austausch innerhalb der Beziehung herangezogen. Diese Erwartung kann aus Erfahrungen des Bewertenden innerhalb der Beziehung, aus Erfahrungen aus anderen Beziehungen sowie aus sonstigen Quellen wie z.B. Mund zu Mund-Propaganda stam-

<sup>151</sup> Vgl. Georgi (2000), S. 22 ff. und Bruhn (2001), S. 36 ff.

<sup>152</sup> Vgl. hierzu grundlegend Blau (1964), Homans (1961), Kelley/Thibaut (1978) und Thibaut/Kelley (1959) sowie zur Adaption in der betriebswirtschaftlichen Forschung z.B. Kern (1990), S. 10 f., Söllner (1993), S. 93 ff. oder im Kontext von Bankbeziehungen Süchting/Paul (1998), S. 637 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 372.

<sup>154</sup> Vgl. Rusbult (1980) sowie Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 383. Nach dem Modell von RUSBULT stellt sich Zufriedenheit dann ein, wenn das Nutzen-Kosten-Verhältnis positiver ausfällt als das eines Vergleichsstandards. Siehe zum Konstrukt der Zufriedenheit im Rahmen einer Hausbankbeziehung ausführlich das Kap. 5.4.2.2.1.

<sup>155</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 35.

<sup>156</sup> Vgl. Kern (1990), S. 10.

<sup>157</sup> Vgl. z.B. Grönroos (2000), S. 41, Richter-Mundani (1999), S. 41 ff. oder Schmitz (1997), S. 135 sowie die detaillierte und problembezogene Behandlung dieses Aspektes im Rahmen der Behandlung des Konstruktes der „Qualität“ in Kap. 5.4.2.1.

men. Dieser Vergleichsmaßstab wird als Comparison Level (CL) bezeichnet und ist ein Indikator für die Attraktivität einer (Geschäfts-)Beziehung. Liegt das wahrgenommene Nutzen-Kosten-Verhältnis  $W$  aus der Beziehung oberhalb des Comparison Levels, so kommt es zu Zufriedenheit mit dem Leistungsaustausch. Diese Zufriedenheit allein ist jedoch noch kein zuverlässiger Prädiktor für den Verbleib des Beziehungspartners in der Beziehung.

Dazu muss zusätzlich noch der alternative Comparison Level ( $CL_{ALT}$ ) herangezogen werden, der das Vergleichsniveau für die beste verfügbare Alternative darstellt. Liegt also das Leistungsniveau der besten verfügbaren Alternative oberhalb des Comparison Levels, so kommt es trotz Zufriedenheit nicht zu einer Bindung des Beziehungspartners in der Geschäftsbeziehung. Mit anderen Worten sind dann also die positiven Empfindungen des Partners zu einer alternativen (Geschäfts-)Beziehung größer als zu der betrachteten Beziehung. Das Verhältnis von CL und  $CL_{ALT}$  ist ein Maßstab für die Abhängigkeit eines Beziehungspartners (vgl. Abb. 2-5):

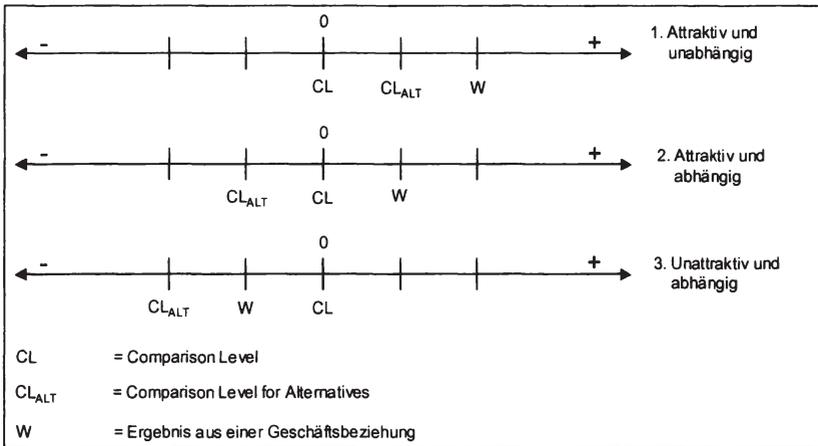


Abb. 2-5: Attraktivität und Abhängigkeit in Geschäftsbeziehungen<sup>158</sup>

Der Comparison Level stellt dabei den Nullpunkt dar, anhand dessen sowohl das Nutzen-Kosten-Verhältnis der Geschäftsbeziehung als auch der alternative Comparison Level bewertet werden.

Der erste Fall beschreibt eine attraktive und unabhängige Geschäftsbeziehung. Der Wert der Geschäftsbeziehung liegt oberhalb des Nullpunktes, so dass die Beziehung attraktiv ist. Gleichzeitig liegt aber auch  $CL_{ALT}$  oberhalb des Nullpunktes, so dass eine ebenfalls attraktive Alternative zur Verfügung steht. Die Folge hieraus ist die Unabhängigkeit, da der Partner auch problemlos auf eine attraktive Alternative ausweichen kann.

<sup>158</sup> Vgl. Herkner (1991), S. 398.

Anders sieht es im zweiten und dritten Fall aus. Hier liegt der  $CL_{Alt}$  unterhalb des Nullpunktes, so dass die beste verfügbare Alternative zu Unzufriedenheit führen würde, weshalb eine gewisse Abhängigkeit von der betrachteten Beziehung existiert. Im zweiten Fall ist die Beziehung zumindest attraktiv ( $W > CL$ ), im dritten Fall aber unattraktiv ( $W < CL$ ). Im dritten Fall bedeutet dies, dass der Beziehungspartner zwar unzufrieden mit der Beziehung ist, er sich aber durch den  $CL_{Alt}$  nur noch weiter verschlechtern würde. Ein solches Verhalten lässt sich z.B. dadurch begründen, dass es sich bei der aus der Beziehung empfangenen Leistung gemäß des Resource Dependence-Ansatzes um eine überlebensnotwendige Ressource handelt. Würde auf den Bezug der Ressource verzichtet (was dem  $CL_{Alt}$  entspräche), käme es zu einem Zusammenbruch des Beziehungspartners. Im Finanzierungskontext könnte es sich hierbei z.B. um den Zwang eines Unternehmens zur Beibehaltung einer Kreditbeziehung trotz ungünstiger Konditionen handeln, da anderenfalls keine Finanzierung zu Stande käme, was die Illiquidität des Unternehmens zur Folge hätte.

Während die betrachtete Argumentation zunächst primär aus der Sicht eines Beziehungspartners vorgenommen wurde, lässt sich eine solche Betrachtung auch auf eine parallele Analyse der Attraktivität für beide Partner erweitern (vgl. Abb. 2-6):

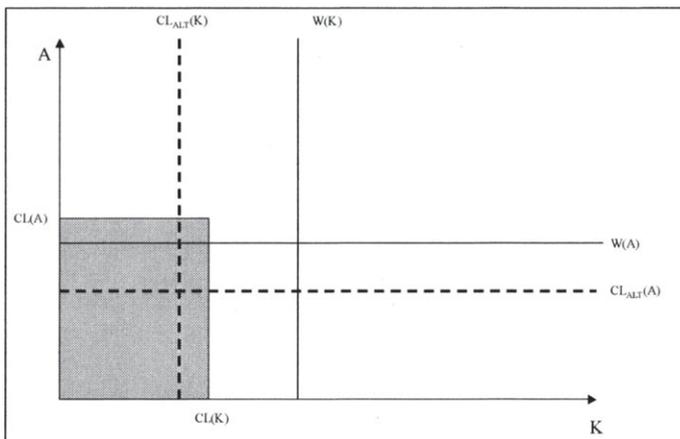


Abb. 2-6: Exemplarische Abhängigkeitsstruktur in einer Geschäftsbeziehung<sup>159</sup>

Danach kann die Abhängigkeit gleichzeitig sowohl für den Kunden K als auch für den Anbieter A dargestellt werden. Beide Parteien vergleichen den jeweils von ihnen subjektiv wahrgenommenen Wert der Geschäftsbeziehung ( $W(K)$  bzw.  $W(A)$ ) mit ihrem jeweiligen Vergleichsmaßstab ( $CL(K)$  und  $CL(A)$ ) und dem Vergleichsniveau der besten verfügbaren Alternative ( $CL_{Alt}(K)$  und  $CL_{Alt}(A)$ ). Im vorliegenden Beispiel ist die Geschäftsbeziehung für den Anbieter unattraktiv ( $W(A) < CL(A)$ ) und außerdem ist er auch noch abhängig ( $CL_{Alt}(A) < W(A)$ ). Der Kunde ist ebenfalls abhängig

<sup>159</sup> Vgl. Plinke/Söllner (2003), S. 71 oder allgemein Bruhn (2001), S. 35.

( $CL_{\text{Alt}}(K) < W(K)$ ), allerdings ist die Beziehung für ihn attraktiv ( $W(K) > CL(K)$ ). Diese Struktur der Geschäftsbeziehung von wechselseitiger Abhängigkeit und asymmetrischer Verteilung der Attraktivität (oder anderer Strukturen) kann grundsätzlich unterschiedliche Verhaltenskonsequenzen der Beziehungspartner nach sich ziehen, die als Erklärungsgrundlage für verschiedene Verläufe und Wirkungen von Geschäftsbeziehungen herangezogen werden können. So ist es z.B. denkbar, dass analog zur Argumentation des Principal-Agent-Ansatzes ein Beziehungspartner insbesondere in einer unattraktiven Beziehung dazu neigt, seinen Arbeitseinsatz zu reduzieren, um so sein (psychologisches) Kosten-Nutzen-Verhältnis zumindest teilweise aufzubessern.

Ein ähnliches Argument verwenden an dieser Stelle die Vertreter der Equity-Theorie.<sup>160</sup> Danach wird bei der Beurteilung über die Attraktivität einer Beziehung nicht ausschließlich das Verhältnis von Nutzen und Kosten der Beziehung betrachtet, sondern zusätzlich fließt ein Urteil über die Ausgewogenheit der Nutzen-Kosten-Relationen zwischen den Beziehungspartnern ein. Eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Partnern ist demnach umso stabiler, je gerechter das Nutzen-Kosten-Verhältnis zwischen den Partnern verteilt ist, je größer mithin also die Fairness innerhalb der Beziehung ist. Kommt es zu Verletzungen dieses Fairnessgebotes, kann dies unerwünschte Handlungen beim Geschäftspartner auslösen, auch wenn dieser dadurch sein monetäres Nutzen-Kosten-Verhältnis verschlechtert.<sup>161</sup> Die Begründung für ein solches Verhalten kann z.B. in Abweichungen von den Grundannahmen der ökonomischen Modellierungen durch die Berücksichtigung von Emotionen wie Neid oder Entrüstung gesehen werden.<sup>162</sup>

Fairness ist in diesem Sinne aber nicht unbedingt als eine generelle Persönlichkeitsdisposition des Altruismus aufzufassen, sondern entspringt zumindest zum Teil einem strategischen Kalkül. So haben verschiedene spieltheoretische Modellierungen und Verhaltensexperimente gezeigt, dass Fairness vor allem in bilateralen Geschäftsbeziehungen auftritt und zusätzlich dadurch begünstigt wird, dass der andere Partner unfaires Verhalten bestrafen kann. In reinen Marktaustauschbeziehungen im Sinne eines klassischen Vertrages verhalten sich jedoch i.d.R. alle Teilnehmer streng kompetitiv.<sup>163</sup>

<sup>160</sup> Vgl. hierzu Homans (1961), Walster/Walster/Berscheid (1978) oder Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 374 und im betriebswirtschaftlichen Kontext z.B. Plinke/Söllner (2003), S. 77 f. oder Jung (1999), S. 18 ff.

<sup>161</sup> Ein solches Verhalten wurde z.B. umfangreich empirisch anhand des sogenannten Ultimatum-Spiels untersucht und nachgewiesen, vgl. hierzu Güth/Schmidtberger/Schwarze (1982) und zu einem Überblick über verschiedene Studien zum Ultimatum-Spiel und weitere Spielsituationen mit ähnlichen strategischen Verhaltenssituationen Fehr/Schmidt (1999), S. 827 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Elster (1998), S. 68 ff. Siehe zum Begriff der Emotion und ihre Berücksichtigung im Entscheidungsverhalten ausführlicher Kap. 5.2.1.

<sup>163</sup> Vgl. hierzu Kahneman/Knetsch/Thaler (1986), Fehr/Schmidt (1999) oder Bolton/Ockenfels (2000), aber auch z.B. die Simulationen zur Tit-for-Tat-Strategie von Axelrod (1987) sowie die Auswirkungen unfairen Verhaltens auf die Emotionen der handelnden Personen in Rabin (2002), S. 665 ff.

Im Sinne der hier betrachteten bilateralen Geschäftsbeziehungen zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner Bank bedeutet dies folglich, dass der Fairnessgehalt des eigenen Verhaltens in der Realität eine wichtige Variable ist, da der Beziehungspartner neben der monetären Nutzen-Kosten-Kalkulation der Beziehung auch emotionale Bewertungen vornimmt. Beispielsweise wird der Firmenkundenbetreuer der Bank Ärger und Enttäuschung empfinden, wenn das Unternehmen regelmäßig zu spät und unvollständig die für eine routinemäßige Überprüfung der Kreditwürdigkeit notwendigen Unterlagen einreicht. Dies hat aus Sicht der Bank zwar nicht unbedingt unmittelbare ökonomische Konsequenzen, kann sich aber trotzdem zukünftig auch auf ökonomische Sachverhalte auswirken, indem sich dadurch z.B. die Kreditverfügbarkeit für das Unternehmen verschlechtert.

Als *Fazit* zu den Aussagen der statischen Ansätze lässt sich festhalten, dass diese über das Konstrukt der Zufriedenheit sowie deren Determinanten ein realitätsnäheres und vor allem konkreteres Bild der menschlichen Entscheidungsfindung und damit auch zur Entscheidung zum Eingehen oder der Beibehaltung einer Geschäftsbeziehung abgeben. Andererseits bleibt dieses Bild durch die weite Definition von Nutzen und Kosten weiterhin recht abstrakt, so dass im konkreten Fall eine Spezifizierung dieser Größen und ihrer Einflussfaktoren erfolgen muss.<sup>164</sup> Die Abbildung einer freiwilligen Bindung an einen Beziehungspartner geschieht zudem nur implizit, indem nicht-monetäre Komponenten in das Nutzen-Kosten-Kalkül aufgenommen werden.<sup>165</sup> Die freiwillige psychologische Verbundenheit mit dem Geschäftspartner wird in diesem Ansatz jedoch mit den monetären Nutzen- und Kostenbestandteilen vermischt, so dass eine Trennung zwischen einer ökonomischen und einer psychologischen Bindung und ihrer Wirkungen nicht explizit vorgenommen wird. Zudem wird nicht explizit auf eine Entwicklung von Geschäftsbeziehungen eingegangen. Dies ist nun der zentrale Gegenstand des im Folgenden vorgestellten Ansatzes.

### 2.2.2.2 Dynamischer Ansatz: Theorie der sozialen Durchdringung

Zur Analyse der *Entwicklung* von Beziehungen und den zugehörigen Determinanten wird nun im Folgenden auf die Theorie der sozialen Durchdringung nach ALTMAN/TAYLOR zurückgegriffen.<sup>166</sup> Das Modell geht davon aus, dass sich eine Beziehung nach und nach in unterschiedlichen Phasen entwickelt, wobei die Verbindung

---

<sup>164</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 35.

<sup>165</sup> Insbesondere das Investitionsmodell beschreibt streng genommen nicht unbedingt ausschließlich ein Gefühl der Verbundenheit, sondern durch die spezifischen Investitionen kann sich ein Partner auch in der Beziehung gebunden fühlen.

<sup>166</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973) und die ähnlichen Modelle von Levinger/Snoek (1972) oder Scanzoni (1979) sowie deren Wiedergaben in Forgas (1999), S. 203 ff., Georgi (2000), S. 22 ff., Bruhn (2001), S. 36 ff. und Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 15 ff. Ein ausführlicher Überblick über unterschiedliche Ansätze und Aspekte der Beziehungsentwicklung findet sich in Berscheid/Reis (1998), S. 203 ff.

zwischen den Partnern innerhalb der Beziehungen immer intensiver wird.<sup>167</sup> Dies kann sehr anschaulich anhand des Schichtenmodells der menschlichen Persönlichkeit nach ALTMAN/TAYLOR verdeutlicht werden (vgl. Abb. 2-7):

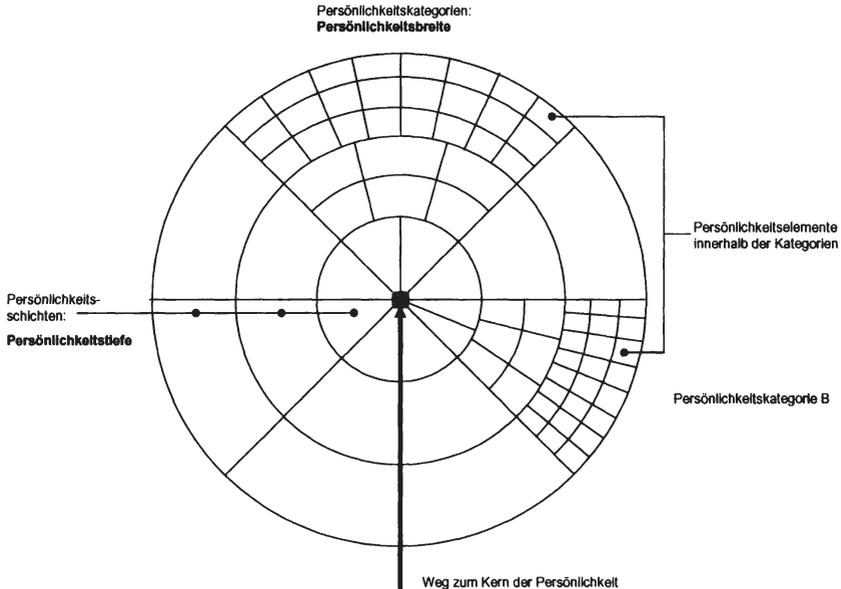


Abb. 2-7: Schichtenmodell der menschlichen Persönlichkeit nach ALTMAN/TAYLOR<sup>168</sup>

Danach lässt sich die menschliche Persönlichkeit vornehmlich anhand zweier Dimensionen strukturieren, der *Persönlichkeitsbreite* und der *Persönlichkeitstiefe*.<sup>169</sup> Die *Persönlichkeitsbreite* besteht grundsätzlich aus den zwei Aspekten der Kategorie und der Häufigkeit. So besteht die Persönlichkeit aus unterschiedlichen Kategorien wie z.B. der Familie, Hobbies oder dem Beruf.<sup>170</sup> In einer Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen kann die Breite z.B. durch die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen der Unternehmen beschrieben werden. Eine Beziehung nimmt nun an Intensität zu, je mehr Persönlichkeitskategorien (privat oder auf Unternehmensebene) angesprochen werden. Dies wird noch unterstützt durch den Faktor der Häufigkeit, der die Anzahl der Interaktionen in Bezug auf eine Kategorie beinhaltet.

Die Dimension der *Persönlichkeitstiefe* kann mit einer Zwiebel verglichen werden, indem die Persönlichkeit als ein Konstrukt aus mehreren Schichten verstanden werden

<sup>167</sup> Siehe auch Berscheid/Reis (1998), S. 225.

<sup>168</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973), S. 16.

<sup>169</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 36.

<sup>170</sup> Vgl. Georgi (2000), S. 23.

kann, die durch ein Durchdringen von immer mehr Schichten bis hin zum Kern der Persönlichkeit gekennzeichnet ist.<sup>171</sup> Je tiefer innerhalb einer Beziehung zum Kern vorgedrungen wird, desto intensiver wird der Kontakt. In einer Bankbeziehung kann z.B. eine Standardfinanzierung im Form eines Leasing-Vertrages vorgenommen werden (oberflächliche Schicht) oder es wird eine strukturierte Beratung einer Nachfolge-regelung inklusive einer Finanzierungslösung vorgenommen (tiefere Schicht), die aufgrund ihrer Sensibilität bereits nahe am Kern (des Unternehmens und des Unternehmers) liegen dürfte. Je näher an den Kern vorgedrungen wird, desto riskanter und damit sensibler wird die Preisgabe von Informationen, da es sich hier um besonders wichtige und für Außenstehende nicht zugängliche Informationen handelt, wie z.B. die zukünftige strategische Ausrichtung eines Unternehmens oder familiäre Probleme des Unternehmers.<sup>172</sup>

Allerdings ist ein Vordringen bis an den Kern kein selbstverständlicher Automatismus, so dass manche Beziehungen eher an der Oberfläche bleiben, in anderen Beziehungen aber tiefer vorgedrungen wird. Ein tieferes Vordringen zeigt sich an verschiedenen Aspekten, die auch als Dimensionen des Prozesses der sozialen Durchdringung bezeichnet werden:<sup>173</sup>

- Interaktionsvielfalt: Neben der Anzahl der angesprochenen Themen nimmt auch die Art der Interaktionen im Zeitablauf zu (z.B. auch nicht-verbale Kommunikation über Mimik und Gestik),
- Einzigartigkeit der Interaktionen: Verwendung von Ritualen, die nur innerhalb der Beziehung Relevanz besitzen bzw. interpretiert werden können (z.B. spezielle Berichte eines KMU an seine Hausbank),
- Ersetzbarkeit und Äquivalenz: Dieselben Sachverhalte können über unterschiedliche Medien mitgeteilt werden (z.B. kann in einer Hausbankbeziehung das Still-schweigen des Firmenkundenbetreuers bei einer per E-Mail angekündigten Konto-überziehung als Einverständnis gewertet werden),
- Rollenverständnis: Beiden Beziehungspartnern sind die Erwartungen des anderen an ihre Rollenerfüllung bewusst (z.B. reicht der Unternehmer unangekündigt und pünktlich betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWAs) ein),
- Offenheit: Beide Partner sprechen offen und ohne Vorbehalte auch kritische Themen an (z.B. teilt der Firmenkundenbetreuer dem Unternehmer offen das Ratingergebnis und dessen Ursachen mit),
- Informalität: Sachverhalte in der Beziehung werden auch auf weniger formale Art und Weise geklärt (z.B. wird die Einladung zu einer Informationsveranstaltung nur per knapper E-Mail statt durch einen offiziellen Brief vorgenommen),

---

<sup>171</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973), S. 17.

<sup>172</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973), S. 27 ff.

<sup>173</sup> Siehe hierzu auch die Untersuchung von Nahapiet/Goshal (1998) oder Riemer (2005), S. 143 ff.

- Kritikfähigkeit und –möglichkeit: Die Beziehungspartner sind empfänglicher für Kritik und äußern diese auch leichter (z.B. spricht der Firmenkundenbetreuer im Rahmen des Ratingdialoges betriebswirtschaftliche Schwächen des KMU an).<sup>174</sup>

Eine fortschreitende Beziehungsentwicklung zeigt sich nun daran, dass im Zeitablauf immer mehr der oben genannten Dimensionen zum Tragen kommen. So ist z.B. zu Beginn einer Hausbankbeziehung ein eher formaler und von geringer Offenheit geprägter Dialog zu erwarten. Im Zeitablauf werden jedoch immer offener auch Problemfelder angesprochen. Im Ergebnis führen die genannten Aspekte zu einer höheren Effizienz des Austausches in der Beziehung, da durch sie die Genauigkeit und Schnelligkeit der Kommunikation gefördert wird.

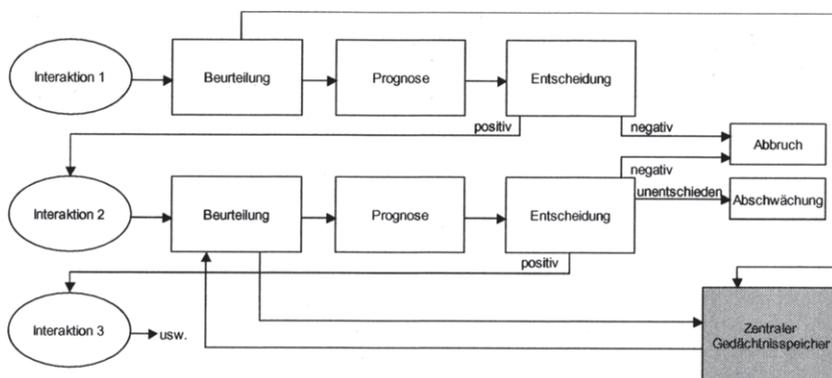
In einer *Hausbankbeziehung* ist auf jeden Fall ein tieferes Eindringen erforderlich als in einer Nebenbankbeziehung. Gerade dadurch begründet sich dann nämlich der bereits angesprochene spezifische Informationsvorteil einer Hausbank. So ist z.B. zu erwarten, dass in einer Hausbankbeziehung eher informale Regelungen anzutreffen sind als in einer Nebenbankbeziehung.<sup>175</sup> Zu beachten ist zudem, dass in einer Geschäftsbeziehung das primäre Objekt zwar die Unternehmen und ihre Produkte und Dienstleistungen sind, dass aufgrund der persönlichen Interaktion aber ebenfalls eine Betrachtung der persönlichen Ebene der Interagierenden wichtig ist.

Die dynamischen Modelle der Beziehungsentwicklung berücksichtigen nun explizit, dass sich eine Beziehung aus einer Vielzahl einzelner Interaktionen zusammensetzt. Diese Interaktionen werden einzeln bewertet, daraufhin eine Prognose in Bezug auf zukünftige Interaktionen vorgenommen, was schließlich zu einer Entscheidung über die Fortführung oder den Abbruch der Beziehung führt (vgl. Abb. 2-8):

---

<sup>174</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973), S. 129 ff. oder auch die Darstellungen in Georgi (2000), S. 24 f. oder Bruhn (2001), S. 38 f.

<sup>175</sup> Siehe zu diesem Aspekt, der im Rahmen der Vertrauensentwicklung eine besondere Rolle spielt, auch das Kap. 5.3.3.

Abb. 2-8: Prozessmodell der Interaktion<sup>176</sup>

Von zentraler Wichtigkeit für das Verständnis von Geschäftsbeziehungen ist nun die Tatsache, dass die Beurteilungen der Interaktionen in einem zentralen Gedächtnisspeicher abgelegt werden, der bei der Entscheidung zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung nach zukünftigen Interaktionen mit berücksichtigt wird. Dieses wird auch als Lernen bezeichnet, das allerdings nicht vollautomatisch geschieht, sondern weiteren Einflussfaktoren unterliegt.<sup>177</sup> Die entscheidende Konsequenz des Lernens ist nun, dass die Beurteilung der einzelnen Interaktionen und insbesondere die Entscheidung zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung im Zeitablauf immer weniger vom Urteil über die einzelnen Interaktionen abhängt, sondern im Wesentlichen von den im zentralen Gedächtnisspeicher abgespeicherten Informationen.

### 2.2.2.3 Fazit zum Erklärungsgehalt verhaltenswissenschaftlicher Ansätze

Die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze können als eine *Ergänzung bzw. Erweiterung* der neoinstitutionalistischen Theorien aufgefasst werden. So wird z.B. im Rahmen der sozialen Austauschtheorie auch die Relevanz von Nutzen und Kosten einer Beziehung betont, wobei aber diese Kategorien grundsätzlich relativ offen gehalten werden. Zusätzlich spielt aber auch eine explizite Betrachtung der *Qualität von Alternativen* eine wichtige Rolle. So kommt es i.d.R. nur dann zu einer (psychologischen) Bindung in der (Geschäfts-)Beziehung, wenn die Qualität der betrachteten Beziehung höher ist als die der Alternativen. Im Rahmen der neoinstitutionalistischen Ansätze findet hingegen eine stärkere Fokussierung auf die Informationsasymmetrien *innerhalb* der Beziehung statt, auch wenn hier ebenfalls mittelbar durch eine Geschäftsbe-

<sup>176</sup> Vgl. Altman/Taylor (1973), S. 35. Die Beurteilung der Interaktion wird insbesondere im Rahmen der Attributionstheorie, aber auch in den zuvor dargestellten austauschtheoretischen Ansätzen behandelt, die resultierende Entscheidung vor allem in letzteren, siehe hierzu die Kap. 2.2.2.1 und 5.2.2.

<sup>177</sup> Vgl. hierzu ausführlicher die Ausführungen in Kap. 5.2.1.1.

ziehung spezifische Vorteile gegenüber Beziehungen zu Dritten geschaffen werden sollen.

Eine Erweiterung der neoinstitutionalistischen Ansätze findet hingegen statt, in dem die menschlichen Verhaltensannahmen weiter und damit realistischer gefasst werden. So weicht z.B. die Equity-Theorie von der strengen (beschränkten) Rationalitätsannahme der Neuen Institutionenökonomik ab, indem sie auch Aspekte wie die Fairness im Umgang der Partner miteinander berücksichtigt. Dadurch können emotionale Verhaltensweisen wie Rache berücksichtigt werden, die unter rein ökonomischen Kosten-/Nutzenkalkülen i.d.R. nicht erklärbar sind. Gerade dieser Punkt kann als *ganz wesentlicher Ansatzpunkt* zu einer realistischeren und *ganzheitlichen Sichtweise* von Geschäftsbeziehungen und damit auch von Hausbankbeziehungen angesehen werden.

Dies findet seine Ergänzung in der Theorie der sozialen Durchdringung, die sich stärker mit den konkreten Interaktionen in der Geschäftsbeziehung befasst. Die dort dargestellten Dimensionen des Interaktionsprozesses können als eine Konkretisierung des relationalen Vertrages nach MACNEIL aufgefasst werden, da sie genauere Indikatoren für die dort recht abstrakt gebliebenen Regelungsmechanismen innerhalb einer Beziehung bieten.

Die Ausführungen zeigen also, dass verhaltenswissenschaftliche Ansätze grundsätzlich in der Lage sind, sowohl die Existenz als auch den dynamischen Verlauf von Geschäftsbeziehungen zu erklären und zu analysieren. Die bereits vorgestellten Determinanten einer dynamischen Entwicklung geben darüber hinaus Hinweise darauf, wie eine Geschäftsbeziehung aus normativer Sicht grundsätzlich gestaltet werden kann. Durch die Abweichung von rein ökonomischen Beurteilungskriterien können die verhaltenswissenschaftlichen Ansätze grundsätzlich auch *psychologische Bindungen* z.B. auf Basis von Vertrauen und Commitment erklären.<sup>178</sup>

Der Vorteil der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze liegt folglich darin, dass sie die handelnden Individuen und ihre Eigenheiten stärker in den Vordergrund stellen, und somit ein realistischeres Menschenbild als die Neue Institutionenökonomik verwenden. Allerdings geht dies üblicherweise einher mit einer weniger stringenten Analyse, die folglich auch zu mehrdeutigeren Ergebnissen führt. Allerdings kann hier mit KAHNEMAN resümierend gesagt werden: „Psychological theories [...] cannot match the elegance and precision of formal normative models of belief and choice, but this is just another way of saying that rational models are psychologically unrealistic.“<sup>179</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. hierzu genauer Kap. 5.4.2.3.

<sup>179</sup> Kahneman (2003a), S. 1449.

## 2.2.3 Theoretischer Bezugsrahmen der Betrachtung und Modellrahmen der Hausbankbeziehung

### 2.2.3.1 Theoretischer Bezugsrahmen

Die vorgestellten theoretischen Erklärungsansätze bilden folglich den Bezugsrahmen der Betrachtung des Konstruktes einer Hausbankbeziehung. Dieses soll im Folgenden vor dem Hintergrund sowohl ökonomisch orientierter neoinstitutionalistischer (und implizit auch spieltheoretischer) Erklärungsansätze als auch verhaltenswissenschaftlich fundiert durch Ansätze der Sozial- und Persönlichkeitspsychologie analysiert werden (vgl. Abb. 2-9):

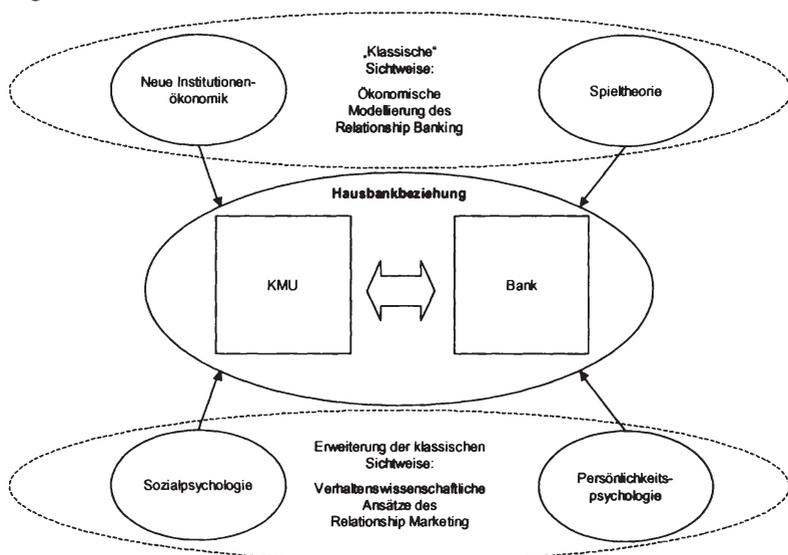


Abb. 2-9: Theoretischer Bezugsrahmen der Untersuchung<sup>180</sup>

Dazu wird ein zweistufiges Vorgehen gewählt. Die *ökonomische Modellierung* wird unter Rückgriff auf den Forschungszeit des Relationship Banking vorgenommen, der sich insbesondere mit der Finanzierungsbeziehung zwischen kleinen und mittleren Unternehmen und Banken beschäftigt. Diese Ansätze betrachten hauptsächlich die ökonomischen Funktionen, die eine Hausbank im Rahmen einer Geschäftsbeziehung erfüllt. Insbesondere geht es darum, die spezifischen Vorteile gegenüber alternativen Finanzierungsformen, insbesondere dem Kapitalmarkt, herauszuarbeiten sowie den Einfluss von Rahmenbedingungen wie z.B. der Wettbewerbssituation zu analysieren.

<sup>180</sup> Eigene Darstellung. Es sei noch einmal daran erinnert, dass die relevanten persönlichkeitspsychologischen Grundlagen im Rahmen der Herleitung des Vertrauenskonstruktes in Kap. 5 erläutert werden.

Zu einer *verhaltenswissenschaftlichen Modellierung* einer Hausbankbeziehung, insbesondere in Bezug auf KMU, liegen, wie zu zeigen sein wird, kaum spezifische Erkenntnisse vor. Deshalb wird daraufhin unter Rückgriff auf die Literatur zum Relationship Marketing sowie auf die theoretischen Grundlagen der Sozial- und Persönlichkeitspsychologie ein verhaltenswissenschaftliches Konzept einer Hausbankbeziehung erarbeitet. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die potenzielle Rolle von Vertrauen innerhalb der Beziehung gelegt. Abschließend soll eine Synthese der unterschiedlichen Ansätze vorgenommen werden, die gleichzeitig eine Basis für künftige empirische Untersuchungen sein kann.

Zuvor werden jedoch die spezifischen Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen und Banken, ihrer ausgetauschten Leistungen sowie die wesentlichen aktuellen Einflussfaktoren vorgestellt. Dazu ist es notwendig, diese strukturiert in einem geeigneten Modellrahmen darzustellen. Dieser Modellrahmen soll gleichzeitig auch die Basis für die Einordnung der dann folgenden Ausführungen zur ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Modellierung sein. Dazu bietet es sich an, eine Anlehnung an allgemeine Geschäftsbeziehungsmodelle vorzunehmen, die als Basis für die Integration unterschiedlicher theoretischer Grundrichtungen geeignet sind.<sup>181</sup>

### 2.2.3.2 Allgemeine verhaltenswissenschaftliche Modellierungen von Geschäftsbeziehungen

#### 2.2.3.2.1 Überblick über unterschiedliche Modellklassen

In der Marketingforschung sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Untersuchungen entstanden, die sich mit den Besonderheiten von Geschäftsbeziehungen beschäftigen. Gegenstand dieser Studien ist es, Aussagen zu den wesentlichen Determinanten und Wirkungen innerhalb einer Beziehung zu treffen, um hierdurch Aussagen in Bezug auf ihren Erfolg und darauf aufbauende Gestaltungsempfehlungen geben zu können. Dazu werden i.d.R. modelltheoretische Zusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten formuliert und empirisch getestet, um hieraus Gesetzmäßigkeiten in Bezug auf Geschäftsbeziehungen abzuleiten.<sup>182</sup> Die Modellierungen können dabei entweder sektorspezifisch oder –übergreifend sein.<sup>183</sup> Bisher ist in der Literatur aber noch kein spezifisches Modell zur ganzheitlichen Abbildung einer Hausbankbeziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner Hausbank entwickelt worden. Um nun ein geeignetes Modell für die Strukturierung einer Hausbankbeziehung auszuwählen, sollten verschiedene Kriterien erfüllt sein. Grundvoraussetzung ist eine gewisse *Flexibilität* des Modells in Bezug auf die Aufnahme von (neuen) Konstrukten.

<sup>181</sup> Vgl. hierzu Schmitz (1997), S. 63 ff.

<sup>182</sup> Unter Konstrukten oder genauer latenten Konstrukten sind reale Phänomene zu verstehen, die sich jedoch einer konkreten Beobachtung entziehen, vgl. Homburg/Giering (1996) und die Ausführungen in Kap. 5.4.1. Ein Beispiel für ein latentes Konstrukt stellt z.B. das Vertrauen dar.

<sup>183</sup> Vgl. zu einem Überblick Schmitz (1997), S. 67. Sektorspezifische Modelle finden sich vor allem im Investitionsgüter-, Absatzkanal- und Dienstleistungsmarketing.

Diese Notwendigkeit ergibt sich aus zwei wesentlichen Ursachen. Zunächst einmal muss das Modell in der Lage sein, sowohl *ökonomische als auch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse* in einem Modell zu integrieren. Beispielsweise sollte es möglich sein, die besondere Bedeutung spezifischer Investitionen im Sinne der Transaktionskostentheorie abzubilden, aber gleichzeitig auch die kognitiven *und* emotiven Wirkungen der menschlichen Interaktionen zu berücksichtigen.<sup>184</sup> Die geschilderte Flexibilität betrifft zusätzlich auch die Fähigkeit, *(haus-)bankspezifische Variablen* als Erklärungsfaktoren zu integrieren, um somit eine problemadäquate Skalierung vornehmen zu können.

Bereits die Arbeitsdefinition einer Geschäftsbeziehung wie auch die Ausführungen zur Theorie der sozialen Durchdringung haben deutlich gemacht, dass eine Geschäftsbeziehung durch die Folge von Interaktionen grundsätzlich einen dynamischen Charakter hat. Somit muss das zu verwendende Modell in der Lage sein, diese *Dynamik* von Geschäftsbeziehungen adäquat abzubilden.<sup>185</sup>

Hierzu ist es zusätzlich notwendig, dass ein *explikativer Modellrahmen* verwendet wird. Dieser sollte dementsprechend nicht einfach nur unterschiedliche Arten von Geschäftsbeziehungen auf deskriptiver Basis voneinander abgrenzen können, sondern insbesondere auch Faktoren zur Erklärung der unterschiedlichen Formen und Verläufe integrieren, um hierdurch ein besseres Verständnis der zugrundeliegenden Dynamik zu erhalten.

Wie beschrieben wurden mittlerweile in der Literatur eine Vielzahl von theoretisch konzeptualisierten und z.T. empirisch überprüften Modellen entwickelt, die sich ganzheitlich oder nur partiell mit einzelnen Aspekten einer Geschäftsbeziehung beschäftigen. An dieser Stelle soll aufgrund der Fülle existierender Modelle kein vollständiger Literaturüberblick gegeben werden. Stattdessen werden auf Basis der obigen Kriterien *Modellklassen* gebildet und hierin exemplarisch einzelne Modelle eingeordnet, um dann eine geeignete Modellklasse auszuwählen (vgl. Abb. 2-10):

---

<sup>184</sup> Siehe hierzu die Darstellung des menschlichen Entscheidungsverhaltens in Kap. 5.2.

<sup>185</sup> Vgl. auch Bruhn (2001), S. 20.

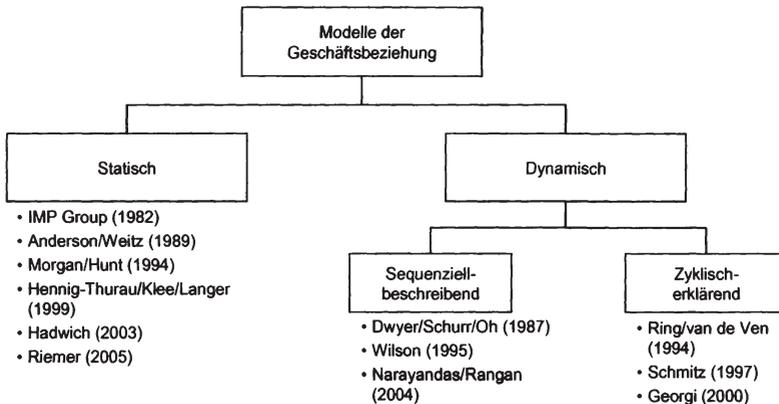


Abb. 2-10: Systematik der Modellklassen einer Geschäftsbeziehung<sup>186</sup>

Als oberstes Gliederungskriterium wird auf die *zeitliche Extension* der Modelle zurückgegriffen.<sup>187</sup> Danach können Modelle entweder den Status Quo einer Beziehung zu einem bestimmten Zeitpunkt (statisch) oder aber die Entwicklung im Zeitablauf (dynamisch) betrachten. Bei den statischen Modellen steht im Vordergrund, eine Wirkungskette unterschiedlicher Konstrukte zu einem einzelnen Zeitpunkt aufzustellen, die Auskunft über die Zusammenhänge von Konstrukten wie der Zufriedenheit, dem Vertrauen und dem Commitment im Sinne einer Erfolgskette geben soll.<sup>188</sup> Der Erklärungsgehalt der statischen Studien, die i.d.R. neben einer theoretischen Modellierung auch immer eine empirische Überprüfung der Zusammenhänge vornehmen, besteht vor allem darin, Schlüsselkonstrukte für den Erfolg von Geschäftsbeziehungen zu identifizieren.<sup>189</sup>

Die obigen Ausführungen haben aber bereits deutlich gemacht, dass in dieser Arbeit hauptsächlich die *dynamischen Modelle* eine besondere Relevanz besitzen, weshalb auch nur diese im Folgenden weiter differenziert werden.<sup>190</sup> Die dynamischen Modelle werden nun noch weiter danach unterschieden, ob sie eher sequentielle Phasenbeschreibungen vornehmen oder als zyklische Erklärungsmodelle zu bezeichnen sind.<sup>191</sup>

<sup>186</sup> Eigene Darstellung.

<sup>187</sup> Vgl. hierzu z.B. Kern (1990), S. 17 f. oder Schmitz (1997), S. 67.

<sup>188</sup> Siehe hierzu Bruhn (2001), S. 57 ff. oder exemplarisch die Untersuchungen der IMP Group, z.B. Håkansson (1982), oder auch in den Studien von Anderson/Weitz (1989), Morgan/Hunt (1994), Hennig-Thurau/Klee/Langer (1999), Hadwich (2003) oder Riemer (2005), S. 48 ff.

<sup>189</sup> Siehe hierzu im Folgenden auch das Modell von SCHMITZ in Kap. 2.2.3.2.2.

<sup>190</sup> Allerdings werden die Erkenntnisse der statischen Modelle im Folgenden integriert, indem die dort identifizierten, relevanten Konstrukte im Rahmen des Wirkmodells in Kap. 5.4 herangezogen und in das zu dynamische Modell eingebunden werden.

<sup>191</sup> Vgl. auch zu dieser Strukturierung Schmitz (1997), S. 67.

Die Phasenmodelle sind angelehnt an die Modelle des Produktlebenszyklusses und sollen eine idealtypische Abbildung eines Kundenbeziehungslebenszyklusses vornehmen.<sup>192</sup> Danach durchläuft die Geschäftsbeziehung zu einem Kunden idealtypisch mehrere Phasen, die von der Akquisition über die Bindung bis hin zur Auflösung der Geschäftsbeziehung reichen.<sup>193</sup> Charakteristikum dieser Modelle ist ihr überwiegend beschreibender Charakter, so dass diese kaum Aussagen über Determinanten der Entwicklung von Geschäftsbeziehungen machen.<sup>194</sup> Aufgrund von Problemen der empirischen Überprüfbarkeit der Dynamik sind viele dieser Ansätze eher theoretisch-konzeptionell angelegt und nicht explizit empirisch getestet worden.<sup>195</sup> Da sie vorwiegend deskriptiv ausgerichtet sind, können sie den dynamischen Verlauf einer Geschäftsbeziehung nur ansatzweise erklären.

*Zyklische dynamische Modelle* nehmen hingegen stärker einen erklärenden Charakter an. Sie gehen davon aus, dass Geschäftsbeziehungen nicht einfach idealtypisch unterschiedliche Phasen durchlaufen, sondern vielmehr aus einem zyklisch durchlaufenden Prozess von einzelnen Teilprozessen bestehen. Ihr Erklärungscharakter ergibt sich daraus, dass sie Bedingungen für eine Verstärkung oder Abschwächung von Geschäftsbeziehungen nennen, die sich aus dem Zusammenspiel der Subprozesse ergibt. Beispielsweise gehen RING/VAN DE VEN sowie das eng daran angelehnte, auf professionelle Dienstleistungen bezogene Modell von SCHMITZ davon aus, dass in einer Geschäftsbeziehung neben der Verhandlung und Vertragsvereinbarung sowie dem anschließenden Austausch zwischen den Partnern auch sogenannte Anpassungsprozesse stattfinden, in denen die Beziehungspartner durch spezifische Investitionen Abstimmungen von Ressourcen aufeinander vornehmen. Diese führen nun ähnlich wie in der Transaktionskostentheorie zu einem Grad der Bindung an den Partner.

Sie berücksichtigen jedoch gleichzeitig neben den ökonomisch orientierten spezifischen Investitionen durch die Integration informeller Prozesse und Bewertungen, dass es in einer Geschäftsbeziehung auch zu menschlichen Interaktionen und psychologischen Bindungen kommt. Insofern erfüllen sie am besten die oben aufgeführten Kriterien der Flexibilität, der Dynamik sowie des Erklärungscharakters, so dass *im Folgenden* zur Strukturierung auf ein *zyklisch-erklärendes Geschäftsbeziehungsmodell* zurückgegriffen wird.

---

<sup>192</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 46 ff.

<sup>193</sup> Dabei ist die Anzahl und Abgrenzung der Phasen nicht eindeutig, vgl. z.B. für ein Modell mit fünf Phasen das Modell von Dwyer/Schurr/Oh (1987), S. 15 ff. oder auch Wilson (1995), S. 340.

<sup>194</sup> Siehe zu einer solchen Kritik Wilson (1995), S. 343 f. oder Narayandas/Rangan (2004), S. 63 f.

<sup>195</sup> Vgl. zu solchen Ansätzen das sozialpsychologisch fundierte Phasenmodell von Dwyer/Schurr/Oh (1987) oder die Studie von Wilson (1995). Ein erster Ansatz zu einer empirischen Überprüfung findet sich bei Narayandas/Rangan (2004), S. 65 ff., die anhand dreier Fallstudien eine Längsschnitt-Analyse der Beziehungsentwicklung vornehmen und zu dem Ergebnis kommen, dass anfängliche Macht-Abhängigkeits-Asymmetrien der Partner eine Beziehungsentwicklung begünstigen, aber in späteren Phasen durch interpersonales Vertrauen und schließlich interorganisationales Commitment abgelöst werden können und in diesem Fall in für beide Seiten faire Austauschbeziehungen münden können.

Als spezifisches Modell wird der Ansatz von SCHMITZ verwendet. Dieses stellt eine auf den Dienstleistungsbereich bezogene Anwendung des allgemeineren Modells von RING/VAN DE VEN dar, so dass sich deren Anwendung für die Dienstleistungsbeziehung zwischen Bank und KMU anbietet.<sup>196</sup> Dieses Modell soll nun im Folgenden in seiner Grundstruktur genauer vorgestellt und bereits partiell auf die spezifischen Rahmenbedingungen von Hausbankbeziehungen angepasst werden. Eine sukzessive Ausfüllung des Modellrahmens wird dann in den folgenden Hauptkapiteln vorgenommen, um dann zu einem ganzheitlichen Modell einer Hausbankbeziehung zu gelangen.

### 2.2.3.2.2 Das dynamische Geschäftsbeziehungsmodell von SCHMITZ

Das Modell von SCHMITZ geht von einer Grundstruktur einer Geschäftsbeziehung aus, die aus drei bzw. vier separaten Elementen besteht.<sup>197</sup> Zunächst existieren die beiden *Geschäftsbeziehungspartner*, in der vorliegenden Arbeit also die Bank und das mittelständische Unternehmen.<sup>198</sup> Diese werden aber nicht als ein monolithischer Block betrachtet, sondern bestehen grundsätzlich aus den handelnden Personen sowie der Organisation an sich.<sup>199</sup> Handelnde Personen sind dabei diejenigen Individuen, die im Rahmen der Geschäftsbeziehung am Austausch bzw. der Entscheidungsfindung beteiligt sind. Der entsprechende Kreis kann demnach relativ weit (alle direkt oder indirekt Beteiligten, z.B. Unternehmer, Buchhalter und Steuerberater auf Seiten des KMU) oder eng (nur die im direkten Austausch stehenden Beteiligten, z.B. der Unternehmer) gefasst werden.

Als weiteres Element muss die *Makro-Umwelt* der Geschäftsbeziehung berücksichtigt werden. Darunter sind alle äußeren Einflussfaktoren zu subsumieren, die nicht unter dem direkten Einfluss der beteiligten Parteien stehen, wie z.B. das Wettbewerbsumfeld oder die Bankenaufsicht.

Beide Elemente nehmen letztlich Einfluss auf den eigentlichen *Entwicklungsprozess* der Geschäftsbeziehung. Dieser wird im Modell in Anlehnung an RING/VAN DE VEN als ein zyklischer Prozess aufgefasst, der aus den drei integrativ-zentralen Geschäftsprozessen der Verhandlung, des Austausches und der Anpassung modelliert wird.<sup>200</sup>

<sup>196</sup> Das stärker verhaltenswissenschaftlich orientierte Modell von GEORGI bezieht sich vornehmlich auf die bei den Beziehungspartnern (dort: bezogen auf den Kunden) ablaufenden psychischen Bewertungsprozesse und versucht, diese in einem zyklischen Modell zu erklären. Aus diesem Grunde sollen auf seine Erkenntnisse im späteren Verlauf der Arbeit bei der Modellierung des Bewertungsprozesses wieder zurückgegriffen werden.

<sup>197</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 125 ff.

<sup>198</sup> Grundsätzlich können auch mehr als zwei Partner im Rahmen von Netzwerkansätzen betrachtet werden, vgl. Thorelli (1986) oder Calaminus (1994). Hiervon soll im Folgenden aber abstrahiert werden.

<sup>199</sup> Vgl. hierzu auch den IMP-Ansatz von Håkansson et al. (1982), S. 24 oder Turnbull/Valla (1986), S. 5.

<sup>200</sup> Vgl. Ring/Van de Ven (1994). Siehe zu einem Nachweis der besonderen Bedeutung der oben aufgeführten integrativ-zentralen Geschäftsprozesse auch Schmitz (1997), S. 129 f. und die dort angegebene Literatur.

Alle drei integrativ-zentralen Prozesse werden im Rahmen der Geschäftsbeziehung permanent von den Geschäftspartnern im Rahmen eines Bewertungsprozesses evaluiert.<sup>201</sup>

Die spezifische Dynamik von Geschäftsbeziehungen wird im Modell von SCHMITZ durch die zwei Schlüsselkonstrukte des Vertrauens und des Commitment hergestellt.<sup>202</sup> Diese beeinflussen einerseits den Verlauf der integrativ-zentralen Prozesse, andererseits sind sie gleichzeitig auch das Ergebnis aus dem Verlauf der Prozesse. So begünstigt z.B. vorhandenes Vertrauen einen harmonischen Verhandlungsprozess, gleichzeitig führt ein solcher Verlauf aber auch zum Aufbau von Vertrauen. An dieser Stelle soll jedoch zunächst von der Verwendung dieser beiden Konstrukte abstrahiert werden. Stattdessen werden sie im weiteren Verlauf bei der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung wieder aufgegriffen. Danach kann dann die Geschäftsbeziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner (Haus-)Bank wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 2-11):

---

<sup>201</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Theorie der sozialen Durchdringung in Kap. 2.2.2.2 und zum menschlichen Entscheidungsverhalten in Kap. 5.2.

<sup>202</sup> Die besondere Bedeutung von Vertrauen und Commitment für Geschäftsbeziehungen leitet die Autorin aus einer Synopse von zehn verschiedenen Strukturmodellen einer Geschäftsbeziehung ab, vgl. Schmitz (1997), S. 93. Zu einem recht ähnlichen Ergebnis kommt die synoptische Darstellung in Jung (1999), S. 209 ff. Weitere wichtige Konstrukte sind in beiden Untersuchungen insbesondere auch die Macht und die Kommunikation.

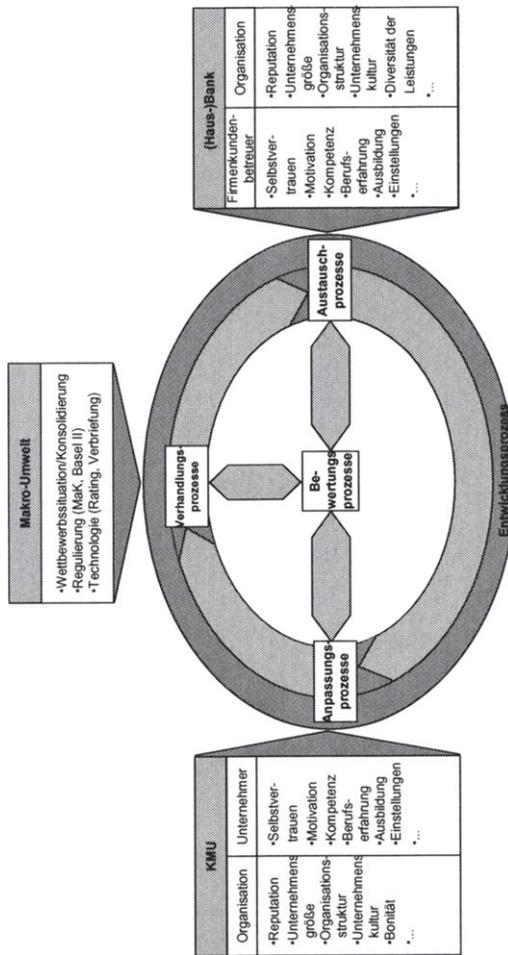


Abb. 2-11: Integratives Modell einer Geschäftsbeziehung zwischen KMU und (Haus-)Bank<sup>203</sup>

Der *Verhandlungsprozess* umfasst sämtliche Abläufe, die sich mit der Ausarbeitung einer Problemlösung und der Vereinbarung von Austauschbedingungen beschäftigen.

<sup>203</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmitz (1997), S. 128. Die speziell zu betrachtenden Faktoren in Bezug auf die Organisation und Person auf beiden Seiten werden im Verlauf der Arbeit konkretisiert, so dass hier zunächst nur recht allgemein gehaltene Faktoren aufgeführt sind.

Die Problemlösung beinhaltet alle Schritte im Rahmen einer Geschäftsbeziehung, die sich mit der Definition der zu lösenden (betriebswirtschaftlichen) Aufgabe sowie den dazu notwendigen Aktionen beschäftigt. Insbesondere aufgrund der noch darzustellenden Integration auch des Kunden in die Leistungserstellung wird an dieser Stelle von *integrativen* Verhandlungselementen gesprochen.<sup>204</sup> Im Rahmen einer KMU-Bank-Beziehung besteht ein integratives Verhandlungselement z.B. im Erkennen einer Eigenkapitallücke beim Unternehmen und der gemeinsamen Erarbeitung einer problemadäquaten Mezzanine-Finanzierung.

Die integrative Verhandlung wird immer ergänzt um ein *konfliktär-distributives* Element, in dem die Austauschbedingungen der Zusammenarbeit festgelegt werden.<sup>205</sup> Hier geht es um die konkrete Festlegung von Leistung und Gegenleistung, also um die Verteilung von Erträgen, die tendenziell immer zu einem gewissen Grade konfliktbeladen ist. Im Rahmen der oben angesprochenen Mezzanine-Finanzierung geht es z.B. insbesondere um die Festlegung der zu zahlenden Konditionen durch das Unternehmen.

Als *Ergebnis des Verhandlungsprozesses* kommt es zu einer Einigung zwischen den Partnern, die in *Verträgen* festgelegt wird. Diese Verträge können wieder in Analogie zur Vertragstypologie nach MACNEIL sehr weit aufgefasst werden, so dass hierunter neben formaljuristischen (klassischen) Verträgen auch relationale Verträge zu subsumieren sind.<sup>206</sup> Beide Verträge können in gewisser Weise auch parallel abgeschlossen werden, indem z.B. eine explizite Vereinbarung der obigen Mezzanine-Finanzierung und ihrer Bedingungen in einem formaljuristischen Vertrag vorgenommen wird und gleichzeitig eher implizit ein relationaler Vertrag in der Psyche der Beteiligten abgeschlossen wird, der gewisse Erwartungen an das Verhalten der Partner im Falle einer Leistungsstörung beinhaltet.<sup>207</sup>

Im Anschluss an die Verhandlung kommt es üblicherweise zu *Austauschprozessen*. Diese beinhalten alle Tätigkeiten, die im Rahmen der regulären Leistungserfüllung vorgenommen werden. Dabei kommt es zu einem Ressourcentransfer zwischen den Beziehungspartnern. Ausgetauscht werden dabei neben den tatsächlichen Leistungen zusätzlich Geld, Informationen und soziale/psychische Werte.<sup>208</sup> In einer Bankbeziehung werden z.B. Informationen in Form unterjähriger betriebswirtschaftlicher Auswertungen oder Leistungen im Rahmen des Zahlungsverkehrs ausgetauscht. Bei jeder Interaktion werden in mehr oder minder großem Umfang auch soziale und psychische Werte ausgetauscht, indem z.B. auf beiden Seiten immer auch die Freundlichkeit des Auftretens bewusst oder unbewusst registriert wird.

---

<sup>204</sup> Vgl. zur Integration des Kunden in die Leistungserstellung z.B. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 415 ff. sowie das Kap. 3.3.1.

<sup>205</sup> Vgl. hierzu insbesondere das Modell von Dabholkar/Johnston/Cathey (1994).

<sup>206</sup> Siehe hierzu das Kap. 2.2.

<sup>207</sup> Siehe hierzu auch das Modell von Ring/Van de Ven (1994), S. 97 ff., die generell in allen Prozessschritten von einer Wechselwirkung von formellen und informellen Prozessen ausgehen.

<sup>208</sup> Vgl. Håkansson et al. (1982), S. 16 f. Unter sozialen/psychischen Werten sind z.B. Sympathie, Anerkennung oder auch Vertrauen zu verstehen.

Zusätzlich kommt es in einer Geschäftsbeziehung im Zeitablauf zu *Anpassungsprozessen*.<sup>209</sup> Diese finden immer dann statt, wenn die Geschäftspartner ihre Fähigkeiten und Ressourcen im Verlaufe der Beziehung aneinander angleichen. Dies entspricht den im Rahmen der Transaktionskostentheorie bereits dargestellten spezifischen Investitionen, falls diese Anpassungen speziell an den Transaktionspartner vorgenommen werden und nicht problemlos auf andere potenzielle Partner übertragen werden können.<sup>210</sup> Wie beschrieben können solche Anpassungen im Bankkontext z.B. im Aufbau von spezifischem Know-How in Bezug auf das Unternehmen durch die Bank oder durch die Anpassung des Berichtswesens an die Bedürfnisse der Bank auf Seiten des Unternehmers bestehen.

Solche Anpassungsprozesse können bewusst wie oben beschrieben oder eher unbewusst-evolutorisch, z.B. in Form von sich entwickelnder Sympathie gegenüber dem Geschäftspartner, ablaufen. Eine solche Anpassung kann dabei sowohl einseitig als auch beidseitig erfolgen. Insbesondere im Falle von einseitigen Anpassungen kann es zu Abhängigkeiten und dem angesprochenen Phänomen des Hold Up kommen.<sup>211</sup> Anpassungsprozesse können sowohl in einer ökonomischen als auch in einer psychologischen Bindung münden und somit zu der angesprochenen *Ge- und/oder Verbundenheit* führen.<sup>212</sup>

Die drei vorgestellten integrativ-zentralen Geschäftsprozesse werden permanent bewusst und/oder unbewusst durch die handelnden Personen einer Bewertung unterzogen, die letztlich in einer Evaluation der Geschäftsbeziehung an sich mündet. Zur Modellierung des *Bewertungsprozesses* greift SCHMITZ auf das Konstrukt der Zufriedenheit zurück.<sup>213</sup> Damit geht sie weniger auf den Bewertungsprozess an sich, sondern eher auf dessen Resultat ein. Eine detaillierte Betrachtung des Bewertungsprozesses und der verwendeten Konstrukte wird in dieser Arbeit bei der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung vorgenommen, so dass an dieser Stelle lediglich einige grundlegende Bemerkungen gemacht werden sollen.<sup>214</sup>

Zufriedenheit ergibt sich immer als Resultat eines Vergleichsprozesses, wie dies bereits die Ausführungen zur sozialen Austauschtheorie nach THIBAUT/KELLEY gezeigt haben.<sup>215</sup> Inhaltlich findet dabei eine Bewertung sowohl der Effizienz der Geschäftsbeziehung als auch der Fairness innerhalb der Beziehung statt.<sup>216</sup> Während die Effizienz

<sup>209</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 147 f.

<sup>210</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.1.

<sup>211</sup> Einseitige Abhängigkeiten können jedoch temporär auch begünstigend auf die Beziehungsentwicklung wirken, solange diese nicht von der anderen Beziehungsseite opportunistisch ausgenutzt werden, vgl. Schmitz (1997), S. 207 f. oder Narayandas/Rangan (2004), S. 74 f.

<sup>212</sup> Vgl. auch Bruhn (2001), S. 74.

<sup>213</sup> Vgl. Schmitz (1997), S. 137 ff.

<sup>214</sup> Siehe hierzu Kap. 5.4.

<sup>215</sup> Vgl. Thibaut/Kelley (1959) und Kap. 2.2.2.1.

<sup>216</sup> Vgl. hierzu Ring/Van de Ven (1994), S. 93 ff. und die Ausführungen zur Equity-Theorie in Kap. 2.2.2.1.

als eine stärker ökonomische und rationale Bewertung aufgefasst werden kann, behandelt der Gedanke der Fairness eher moralische bzw. psychologische Wertvorstellungen. In diesem Sinne kann die Bewertung einer Geschäftsbeziehung als effizient eine ökonomische Bindung der Partner zur Folge haben, eine Bewertung als fair hingegen auch in einer psychologischen Bindung münden.<sup>217</sup>

Der dargestellte Entwicklungsprozess ist wie beschrieben eingebettet in bzw. ergibt sich aus der Interaktion zwischen den Beziehungspartnern, dargestellt in Form der handelnden Personen (Unternehmer und Firmenkundenbetreuer) und der Organisationen (KMU und Bank), sowie der Makro-Umwelt. Bei letzterer sind als wesentliche aktuelle Komponenten die Wettbewerbssituation inkl. dem Trend zur Konsolidierung, die Bankregulierung in Form der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) und von Basel II sowie der technologische Wandel durch Ratingverfahren und Verbriefungen zu nennen.

Auf diese Strukturelemente und die derzeit stattfindenden Veränderungen wird nun im folgenden Kapitel eingegangen. Zudem erfolgt ein Überblick und eine Charakterisierung der Besonderheiten der in einer (Haus-)Bankbeziehung ausgetauschten Leistungen, die letztlich Gegenstand der zugrundeliegenden integrativ-zentralen Geschäftsprozesse sind.

---

<sup>217</sup> Siehe hierzu genauer das zu entwickelnde Wirkmodell einer (Haus-)Bankbeziehung in Kap. 5.4.

## 3 Hausbankbeziehung – Deskriptive Grundlagen und wesentliche Einflussfaktoren

### 3.1 Definition und Finanzierung mittelständischer Unternehmen

#### 3.1.1 Definition

Die Betrachtung von mittelständischen Unternehmen als Untersuchungsobjekte erfordert zunächst deren möglichst präzise Beschreibung und Abgrenzung von anderen Unternehmensformen. Dazu sind die besonderen Charakteristika mittelständischer Unternehmen herauszuarbeiten. Zentral ist dabei eine Untersuchung der Begrifflichkeit „Mittelstand“ bzw. „mittelständisch“. Dazu sollen die in der ökonomischen Literatur existierenden qualitativen und quantitativen Definitionen des Mittelstandes untersucht sowie eine für die Forschungsarbeit tragfähige Definition des Mittelstandes ermittelt werden

##### 3.1.1.1 Qualitative Merkmale

Der Begriff des Mittelstandes bezieht sich originär auf einzelne Personen in der gesellschaftlichen Ordnung<sup>218</sup> und muss zu einer Abgrenzung mittelständischer *Unternehmen* zunächst auf diese übertragen werden. Eine entsprechende Analogie kann auf Basis einer grundlegenden Umschreibung mittelständischer Unternehmen durch den Deutschen Industrie- und Handelstag gezogen werden: „Mittelstand ist eine Frage der Geisteshaltung, der Entscheidungsstrukturen und der Bereitschaft, unternehmerisches Risiko zu tragen.“<sup>219</sup> Dadurch wird zum einen ein enger Bezug zu den handelnden Personen gewählt, indem auf deren Geisteshaltung und Risikobereitschaft verwiesen wird. Zum anderen wird durch den Hinweis auf die Entscheidungsstrukturen eine Verbindung zur Unternehmung als Organisation geschaffen.

Diese Verbindung von persönlichen und organisatorischen Elementen findet sich auch in den in der Literatur vorzufindenden qualitativen Definitionen wieder. Als zentrales Charakteristikum wird i.d.R. die Einheit von Eigentum und Leitung angesehen.<sup>220</sup> Die-

<sup>218</sup> Vgl. zu der historisch-soziologischen Betrachtung der Begriffe des (Mittel-)Standes Strasser/Brömme (2002), S. 570 f. und zum Begriff der (Mittel-)Schicht Endruweit/Georg (2002), S. 467 ff.

<sup>219</sup> Deutscher Industrie- und Handelstag DIHT (Hrsg.) (2000), S. 5.

<sup>220</sup> Vgl. zu einer Definition des Mittelstandes unter qualitativen Aspekten in dieser oder ähnlicher Form z.B. Kayser (1997), S. 85, Klein (2000), S. 19 ff., Wolter/Hauser (2001), S. 29 ff. MUGLER gibt einen Überblick über verschiedenste Merkmalskataloge zur Beurteilung der Eigenschaft „mittelständisches Unternehmen“, vgl. Mugler (1995), S. 38 ff.

se sollen generell bei einer Person bzw. einer Personengruppe gebündelt sein. Je stärker dieses der Fall ist, umso mehr kann von einer Konvergenz der Interessen der Geschäftsführung und den grundsätzlichen Unternehmensbelangen ausgegangen werden.<sup>221</sup>

Unter *Eigentum* ist dabei die (maßgebliche) Beteiligung am Eigenkapital des betrachteten Unternehmens zu verstehen. Die Eigenschaft der Maßgeblichkeit ist aus Sicht des Unternehmens üblicherweise dann erfüllt, wenn es sich um eine Mehrheitsbeteiligung handelt.<sup>222</sup> Zielt die Maßgeblichkeit auf die Person des Unternehmers ab, so liegt eine enge Verknüpfung des Unternehmens mit der wirtschaftlichen Existenz des Inhabers, z.B. durch Einkommens- oder Haftungsaspekte vor.<sup>223</sup> Grundsätzlich kann von einer um so engeren persönlichen Bindung des Entrepreneurs zum Unternehmen ausgegangen werden, je enger seine Existenzgrundlage an das Objekt „Unternehmen“ geknüpft ist.

Unter dem zweiten Kriterium der *Leitung* ist die Beteiligung an der Führung des Unternehmens zu verstehen. Konstituierend hierfür ist die verantwortliche Festlegung der Unternehmenspolitik durch den (die) Eigentümer.<sup>224</sup> Dies beinhaltet z.B. wesentliche Unternehmensfragen wie die Standortwahl oder die zu bearbeitenden Produkt-Marktkombinationen.<sup>225</sup> Das Kriterium ist dabei um so stärker erfüllt, je intensiver der Unternehmer auch in die täglichen Abläufe des Unternehmens involviert ist und für Sachverhalte wie die Unternehmensorganisation, Personalführung oder auch die Pflege wichtiger Kunden- oder Lieferantenbeziehungen verantwortlich ist.<sup>226</sup>

Macht man die Einschätzung eines Unternehmens als mittelständisch oder nicht-mittelständisch nun von der Konvergenz der Kriterien Eigentum und Leitung abhängig, so ergeben sich eine Vielzahl von Einstufungsmöglichkeiten auf einem Kontinuum (vgl. Abb. 3-1).

---

<sup>221</sup> Vgl. zu der Problematik der Interessendivergenz zwischen fremdgestellten Managern und den Eigentümern eines Unternehmens den grundlegenden Artikel von Jensen/Meckling (1976).

<sup>222</sup> Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 33.

<sup>223</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 10 oder Mugler (1995), S. 23. Eine Abschwächung des Kriteriums der Verknüpfung von wirtschaftlicher Existenz des Unternehmers mit dem Unternehmen fordern Wolter/Hauser (2001), S. 32.

<sup>224</sup> Vgl. Günterberg/Wolter (2002), S. 3.

<sup>225</sup> Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 33

<sup>226</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Charakterisierung mittelständischer Unternehmen Pfohl (1997), S. 19 ff.



Abb. 3-1: Unternehmenskontinuum hinsichtlich der Entscheidungsautonomie<sup>227</sup>

Je unabhängiger dabei die strategische Entscheidungsfindung durch geschäftsführende Gesellschafter von anderen Personen (z.B. nicht an der Geschäftsführung beteiligten Eigentümern) erfolgt, desto eher ist das Unternehmen aus qualitativer Sicht als mittelständisch zu klassifizieren.<sup>228</sup> Das eine Extrem bildet dabei das komplett eigergeführte Unternehmen, in dem alle am Unternehmen beteiligten Personen auch in der Geschäftsführung tätig sind. Der andere Pol kann durch ein Konzernunternehmen dargestellt werden, bei dem sowohl die Geschäftsleitung des Mutter- als auch des Tochterunternehmens ausschließlich aus Fremdmanagern besteht. Dazwischen sind unterschiedliche Abstufungen möglich. So ist z.B. bei einem Management Buy-Out (MBO) bzw. Management Buy-In (MBI) die geschäftsführende Person (oder auch mehrere Personen) i.d.R. nur mit einem Minderheitsanteil am Eigenkapital des Unternehmens beteiligt.<sup>229</sup> Dieser stellt für ihn jedoch i.d.R. sowohl aus Einkommens- als auch aus Vermögenssicht die wesentliche Existenzgrundlage dar und sorgt somit für eine starke Konvergenz der Eigentümer- und Managerinteressen.

In dieser Arbeit soll deshalb als *qualitatives Kriterium* zur Erfassung mittelständischer Unternehmen die Einheit von Eigentum und Leitung verwendet werden.<sup>230</sup>

### 3.1.1.2 Quantitative Merkmale

Weitaus häufiger als auf qualitative Kriterien wird bei Definitionen in der Literatur und in der Gesetzgebung aus praktischen Gründen auf quantitative Abgrenzungsmerkmale zurückgegriffen. Diese haben den Vorteil, dass durch die Festlegung klarer Grenzen eine eindeutige Zuordnung eines Unternehmens zu einer Größenklasse möglich ist. Aus wissenschaftlicher Sicht erleichtert dies die statistische Auswertung von vorhandenem empirischen Datenmaterial.

Als Kriterien werden verschiedene Kennzahlen vorgeschlagen, die überwiegend ökonomischer Natur sind. Sehr häufig wird dabei auf den Umsatz sowie die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter zurückgegriffen, in einigen Fällen auch auf die Bilanzsumme

<sup>227</sup> Eigene Darstellung.

<sup>228</sup> Vgl. ähnlich Reinemann (1999), S. 662.

<sup>229</sup> Vgl. zu der Strukturierung einer solchen Finanzierung Pointl (2003), S. 534 ff.

<sup>230</sup> Aus Gründen einer besseren empirischen Überprüfbarkeit haben WOLTER/HAUSER die Konvergenz dieses Kriteriums mit der Rechtsform der Unternehmung überprüft. Danach sind mehr als 95 % der Personenunternehmen mittelständisch im Sinne der obigen Definition und immerhin noch 80 bis 85 % der GmbHs, vgl. Wolter/Hauser (2001).

oder den Marktanteil.<sup>231</sup> Diese Größen werden als Indikator für die Charakteristika mittelständischer Unternehmen angesehen, wobei ab einer Überschreitung definierter Grenzen von Großunternehmen gesprochen wird. Schaut man sich gebräuchliche Abgrenzungen auf nationaler und internationaler Ebene an, so fällt jedoch auf, dass es keinen Konsens hinsichtlich der Maßgrößen und der geeigneten Grenzen gibt (vgl. Tab. 3-1).

Größe	Definition		
	IfM Bonn	EU-Kommission (neu)	§ 267 HGB
Kleinst	-	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 2 Mio. € Bilanzsumme < 2 Mio. €	-
Klein	Mitarbeiter < 10 Umsatz < 1 Mio. €	Mitarbeiter 10-49 Umsatz 2-10 Mio. € Bilanzsumme 2-10 Mio. €	Mitarbeiter bis 50 Umsatz bis 6,875 Mio. € Bilanzsumme bis 3,438 Mio. €
Mittel	Mitarbeiter 10-499 Umsatz < 50 Mio. €	Mitarbeiter 50-249 Umsatz 10-50 Mio. € Bilanzsumme 10-43 Mio. €	Mitarbeiter 51-250 Umsatz 6,875-27,5 Mio. € Bilanzsumme 3,438-13,75 Mio. €
Groß	Mitarbeiter ab 500 Umsatz ab 50 Mio. €	Mitarbeiter ab 250 Umsatz ab 50 Mio. € Bilanzsumme ab 43 Mio. €	Mitarbeiter > 250 Umsatz > 27,5 Mio. € Bilanzsumme > 13,75 Mio. €

Tab. 3-1: Auswahl quantitativer Abgrenzungskriterien<sup>232</sup>

In Deutschland wird häufig auf die Abgrenzung des IfM Bonn Bezug genommen.<sup>233</sup> Hiernach werden als geeignete Merkmale die Höhe des Jahresumsatzes sowie die Anzahl der Mitarbeiter angesehen. Es erfolgt insgesamt eine Dreiteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen. Mittelständische Unternehmen<sup>234</sup> im Vergleich zu Großunternehmen liegen demnach dann vor, wenn der Jahresumsatz 50 Mio. € nicht überschreitet *und* die Mitarbeiterzahl unter 500 Beschäftigten liegt.<sup>235</sup>

Zu etwas anderen Kennzahlen und deren Grenzen kommt die Kommission der Europäischen Union. Diese nimmt mit den Kleinstunternehmen eine weitere Größenklasse auf und verwendet mit der Bilanzsumme ein zusätzliches Abgrenzungsmerkmal. Subsumiert man unter den mittelständischen Unternehmen die Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen, so gelten diese als mittelständig, wenn sie einen (konsolidierten) Jahresumsatz von 50 Mio. € bzw. eine (konsolidierte) Bilanzsumme von 43 Mio. € nicht

<sup>231</sup> Vgl. zu den unterschiedlichsten Kriterien und ihren Anwendungsfällen allgemein Günterberg/Wolter (2002).

<sup>232</sup> Vgl. Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 9.

<sup>233</sup> Vgl. zur Definition des IfM Bonn und deren Entwicklung Günterberg/Wolter (2002), S. 19 f.

<sup>234</sup> Hier und im Folgenden werden die kleinen und mittleren Unternehmen zu den mittelständischen Unternehmen zusammengefasst.

<sup>235</sup> Eine früher vorgenommene Differenzierung der Abgrenzungskriterien nach Branchen wird mittlerweile nicht mehr vorgenommen.

überschreiten (Oder-Kriterium) sowie weniger als 250 Mitarbeiter (Und-Kriterium) beschäftigen.<sup>236</sup>

Weitere Anhaltspunkte zur Abgrenzung bieten z.B. gesetzliche Abgrenzungen wie § 267 HGB zur Aufstellung und Offenlegung von Jahresabschlüssen (Grenze von 250 Arbeitnehmern, Bilanzsumme in Höhe von 13,75 Mio. € und Jahresumsatz von 27,5 Mio. €) oder die von staatsnahen Banken abgewickelten finanziellen Förderprogramme (z.B. liegt die Obergrenze zur Teilnahme an Förderkrediten bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau i.d.R. bei einem konsolidierten Jahresumsatz von 500 Mio. €).<sup>237</sup>

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass es eine Vielzahl von Abgrenzungen mittelständischer Unternehmen durch öffentliche und private Institutionen gibt. Ein gewisser Grundkonsens besteht in der überwiegenden Verwendung der Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl, deren Höhe jedoch je nach Zwecksetzung unterschiedlich festgesetzt wird. Kritisch erwähnt werden muss an dieser Stelle jedoch, dass die Kennzahlen zwar operativ gut handhabbar sind, jedoch zum einen lediglich als Indikator für die konstituierenden qualitativen Merkmale gelten können,<sup>238</sup> zum anderen die Ziehung fester absoluter Grenzen in gewisser Weise immer willkürlich sein muss.<sup>239</sup>

### 3.1.1.3 Ableitung einer Definition

Fraglich ist nun, wie unter Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Kriterien ein mittelständisches Unternehmen zu definieren ist. Zieht man die zu Beginn dieses Kapitels verwendete Einschätzung des DIHT heran, so zeigt sich, dass mittelständische Unternehmen sich selbst offensichtlich vor allem über qualitative Faktoren wie die Entscheidungsstrukturen und eine spezifische Geisteshaltung definieren. Aus diesem Grunde wird auch hier das *qualitative Kriterium als wesentlicher Maßstab* herangezogen.<sup>240</sup> Unter einem mittelständischen Unternehmen werden deshalb Unternehmen verstanden, bei denen eine Einheit von Eigentum und Leitung vorliegt, wobei die Abstufung hier wie beschrieben graduell erfolgen kann.

<sup>236</sup> Bei der angesprochenen Konsolidierung handelt es sich nicht um eine Konsolidierung im Sinne der Konzernrechnungslegung, sondern lediglich um eine einfache Addition der Werte der einzelnen Unternehmen, vgl. Europäische Kommission (2003). Die genannten Grenzen beziehen sich dabei auf eine Neudefinition durch die Europäische Kommission, die ab dem 01. Januar 2005 in Kraft getreten ist. Zuvor musste zusätzlich das Kriterium der Unabhängigkeit erfüllt sein, nach dem sich ein Unternehmen nicht zu 25 % oder mehr im Besitz eines oder mehrerer Unternehmen befinden durfte, die nicht der KMU-Definition entsprachen. Eine solche qualitative Abgrenzung ist in der Neudefinition entfallen.

<sup>237</sup> Vgl. ausführlich zu weiteren Quellen zur Abgrenzung mittelständischer Unternehmen Behringer (2002), S. 7; Günterberg/Wolter (2002), S. 7 ff. und zu weiteren international üblichen Abgrenzungen Günterberg/Wolter (2002), S. 14 ff.

<sup>238</sup> Vgl. auch Wolter/Hauser (2001), S. 30.

<sup>239</sup> Vgl. Behringer (2002), S. 8 f.

<sup>240</sup> Vgl. zu einer solchen Einschätzung auch Reinemann (1999), S. 662 oder Wolter/Hauser (2001), S. 31.

Zur genaueren Abgrenzung wird zusätzlich das quantitative Kriterium verwendet. Als Maßstab hierfür kann die Abgrenzung des IfM Bonn dienen.<sup>241</sup> Dann lässt sich eine Unterscheidung in mittelständische Unternehmen im engeren Sinne (i.e.S.) und im weiteren Sinne (i.w.S.) vornehmen. Mittelständische Unternehmen i.e.S. liegen dann vor, wenn diese die Größenkriterien eines mittleren Unternehmens nicht überschreiten. Diese werden im Folgenden synonym auch KMU oder einfach nur mittelständische Unternehmen genannt. Mittelständische Unternehmen i.w.S. liegen demgemäß dann vor, wenn es sich um große Unternehmen handelt. Diese werden zwar ebenfalls von den Eigentümern geführt, weisen aber mutmaßlich aufgrund ihrer Größe andere und vor allem dezentralere Entscheidungsstrukturen auf, was vor allem für eher operative Entscheidungen gilt. Sind im Folgenden mittelständische Unternehmen i.w.S. gemeint, so werden diese explizit gekennzeichnet.

### 3.1.2 Finanzierung

Im Folgenden sollen einige grundlegende Aussagen zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen getätigt werden, die sich primär auf mittelständische Unternehmen i.e.S. beziehen. Das Ziel ist zum einen die Herleitung der besonderen Bedeutung der Bankfinanzierung. Zum anderen sollen die Entscheidungsstrukturen von KMUs im Finanzierungskontext aufgezeigt werden, um den zentralen Kontaktpartner der Bank für die in Kap. 5 stattfindende genauere Analyse des Interaktionsgeschehens zu identifizieren.

#### 3.1.2.1 Finanzierungsstrukturen

Eine deskriptive Analyse der Finanzierungsstruktur deutscher mittelständischer Unternehmen offenbart einige wesentliche strukturelle Besonderheiten im Vergleich zu großen Unternehmen.<sup>242</sup> Tab. 3-2 gibt dazu einen Überblick über die Passivseite der Bilanz, differenziert nach Umsatzgrößenklasse, Branche und Rechtsform.<sup>243</sup>

<sup>241</sup> Prinzipiell ist aber auch genauso gut auch die Verwendung der Definition der EU-Kommission zu verwenden.

<sup>242</sup> Die Aussagen zur Finanzierungsstruktur deutscher mittelständischer Unternehmen können aber im internationalen Kontext nicht vollständig verallgemeinert werden. So weisen die Kapitalstrukturen kleiner und mittlerer Unternehmen in anderen Ländern z.T. deutlich höhere Eigenkapitalquoten auf, z.B. in den USA oder in Spanien, vgl. Lichtblau/Utzig (2002), S. 18 ff. Eine leichte Einschränkung der Aussagekraft ergibt sich daraus, dass lediglich Kapitalgesellschaften in die Betrachtung einbezogen wurden. Eine differenzierte Übersicht zur Finanzierung US-amerikanischer KMU mit ähnlichen Ergebnissen gibt Berger/ Udell (1998), S. 620 ff. Diese zeigen für den amerikanischen Markt durch die Differenzierung nach dem Unternehmensalter auch interessante Unterschiede in der Finanzierung je nach Stadium im Unternehmenslebenszyklus, vgl. auch Hooks (2003). Einen Hinweis auf Finanzierungsstrukturen britischer KMU findet sich z.B. bei Watson/Wilson (2002), S. 570, für australische KMU bei Cassar/Holmes (2003), S. 134.

<sup>243</sup> Die dargestellten Zahlen basieren auf eigenen Berechnungen auf Basis von veröffentlichten Zahlen der Deutschen Bundesbank, vgl. Deutsche Bundesbank (2004b). Enthalten sind insgesamt Jahresabschlüsse von 33.776 Unternehmen, davon 29.711 Unternehmen, die einen Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. € im Jahr 2002 aufwiesen. Der Jahresabschluss gibt keine Auskunft über

Zieht man zunächst die Unternehmensgröße als Kriterium heran, so zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und größeren Unternehmen. So steigt offensichtlich die Eigenkapitalquote mit steigender Unternehmensgröße deutlich an, während der Anteil der Verbindlichkeiten deutlich geringer ausfällt. Dies zeigt sich insbesondere auch bei den Bankverbindlichkeiten, deren Anteil an der Finanzierung von 42,8 % bei den kleinen Unternehmen auf nur noch 6,8 % bei den größeren Unternehmen reduziert wird. Neben der Kompensation durch Eigenkapital substituieren größere Unternehmen ihre festen Verbindlichkeiten insbesondere auch durch Rückstellungen, z.B. durch Pensionsrückstellungen.<sup>244</sup> Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass größere Unternehmen durch ihre Erfolge in der Vergangenheit bereits einen höheren Anteil an Gewinnen einbehalten haben (interne Finanzierung).<sup>245</sup> Es ist aber auch möglich, dass größere Unternehmen durch ihre Erfolge in der Vergangenheit eine gewisse Reputation aufgebaut haben, die ihnen die Aufnahme externen Eigen- oder Fremdkapitals erleichtert.<sup>246</sup>

Ein weiterer wichtiger Erklärungsfaktor der Kapitalstruktur ist die Branche.<sup>247</sup> So weist das Verarbeitende Gewerbe im Vergleich zum Baugewerbe und dem Einzelhandel eine deutlich höhere Eigenkapitalquote auf. Diese wird sehr unterschiedlich kompensiert. Während der Einzelhandel verstärkt auf Bankkredite ausweicht, besitzen im

---

außerbilanzielle Finanzierungsformen wie z.B. Leasing oder Factoring. Der starke Anstieg des Volumens dieser Finanzierungsformen in der Vergangenheit lässt vermuten, dass diese tendenziell auch für mittelständische Unternehmen eine zunehmende Relevanz erhalten, vgl. zu Zahlen Bundesverband deutscher Leasing-Unternehmen (2005) und Deutscher Factoring-Verband (2005) oder auch MIND 03 (2004), S. 19.

<sup>244</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen (allerdings noch stärker nach Größenklassen differenziert) mittels einer ökonometrischen Schätzung auf Basis der privaten MARKUS-Datenbank kommen LICHTBLAU/UTZIG, vgl. Lichtblau/Utzig (2002), S. 20 ff.

<sup>245</sup> Als Erklärungsansatz hierfür kann die Pecking Order-Theorie herangezogen werden, vgl. Myers (1984) und Myers/Majluf (1984). Die Kapitalstruktur nach der Pecking Order-Theorie erklärt sich dynamisch, d.h. erwächst sozusagen im Zeitablauf. Sie besagt, dass Unternehmen bei der Auswahl ihrer Finanzierungsquellen für Investitionen eine bestimmte Rangfolge einhalten. Als erstes wählen sie interne Finanzierungsquellen wie z.B. die Einbehaltung von Gewinnen. Reicht diese Quelle zur vollständigen Finanzierung von profitablen Investitionsmöglichkeiten nicht aus, wird auf externe Finanzierungsquellen zurückgegriffen. Aber auch in diesen existiert eine Rangfolge, indem zuerst auf eine (risikolose) Fremdfinanzierung zurückgegriffen wird und erst zuletzt externe Eigenkapitalquellen herangezogen werden. Als Erklärung für diese Reihenfolge wird auf die Existenz von Informationsasymmetrien zurückgegriffen, wie sie ja bereits in Kap. 1.1 als ein Charakteristikum mittelständischer Unternehmen herausgestellt wurde.

<sup>246</sup> Vgl. Diamond (1989) und Berger/Udell (1998), S. 623 sowie die Ausführungen in Kap. 4. Durch die hier zugrundeliegenden Daten ist allerdings eine genaue Einteilung in internes und externes Eigenkapital nicht möglich.

<sup>247</sup> Eine zweidimensionale Untersuchung, in der die Branche mit der Unternehmensgröße kombiniert wird, kann z.T. noch tiefere Einblicke erlauben, vgl. Berens/Högemann/Segbers (2005), S. 12 ff.

Baugewerbe aufgrund der dort üblichen Kundenvoraus- bzw. abschlagszahlungen die Lieferanten- und Kundenkredite ein besonders hohes Gewicht.<sup>248</sup>

Ebenfalls markante Unterschiede der Kapitalstruktur ergeben sich aus der Rechtsform. Personengesellschaften weisen (nominell) ein deutlich geringeres Eigenkapital aus als Kapitalgesellschaften. Dies wird durch Verbindlichkeiten kompensiert, insbesondere durch Bankverbindlichkeiten. Allerdings ist bei einer solch pauschalen Aussage einige Vorsicht angebracht, da bei Personengesellschaften Kreditverbindlichkeiten durch die persönliche Haftung der Gesellschafter häufig eine enge Verbindung zum Eigenkapital aufweisen.<sup>249</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass nach Zugrundelegung sowohl des qualitativen Kriteriums (Personengesellschaften) als auch des quantitativen Kriteriums (Größe) offensichtlich mittelständische Unternehmen i.e.S. relativ gesehen z.T. deutlich höhere Bankverbindlichkeitsquoten aufweisen als sonstige Unternehmen. Diese Erkenntnis stützt somit die in Kap. 1.1 getroffene Feststellung, dass *Bankbeziehungen nach wie vor eine hohe Relevanz für die Finanzierung von KMU* besitzen.

---

<sup>248</sup> Die Kundenanzahlungen werden in der aktuellsten Auswertung der Deutschen Bundesbank, die der hier gezeigten Übersicht zugrunde liegt, nicht mehr ausgewiesen. Im Jahr 2000 lag der Anteil der Kunden- und Lieferantenkredite inkl. der Kundenanzahlungen im Baugewerbe bei 44,5% und damit mehr als doppelt so hoch wie in den anderen Branchen. Werte nach eigener Berechnung auf Basis von Deutsche Bundesbank (2004b).

<sup>249</sup> Vgl. Ang (1992), S. 186 oder Berger/Udell (1998), S. 626

	Eigenkapital		Verbindlichkeiten			Rückstellungen	
			davon		Anteil Bank- verbindlichkeiten	davon	
	kurzfristig	langfristig	Lieferanten- und Kundenkredite				
1. Unterscheidung nach Größe <sup>1,2</sup>							
< 2,5 Mio. €	5,8	34,6	42,8	15,0	9,1		
2,5 - 50 Mio. €	22,7	16,8	23,7	12,9	12,4		
> 50 Mio. €	28,5	7,9	6,8	7,5	27,1		
2. Unterscheidung nach Branche <sup>1,3</sup>							
Verarbeitendes Gewerbe	24,2	17,9	22,9	10,8	14,1		
Baugewerbe	10,8	8,6	13,7	11,5	12,2		
Handel							
Großhandel	20,9	14,4	24,9	11,4	9,0		
Einzelhandel	12,5	19,1	38,4	20,3	7,2		
3. Unterscheidung nach Rechtsform <sup>1,2,3</sup>							
Nicht-Kapitalgesellschaften	14,7	22,1	28,4	13,7	9,9		
Kapitalgesellschaften	26,0	45,1	21,7	12,6	13,5		

<sup>1</sup>alle Angaben in Prozent der Bilanzsumme

<sup>2</sup>enthaltend sind die Branchen Verarbeitendes Gewerbe, Baugewerbe, Handel sowie Bergbau, Verkehr und Energie- und Wasserversorgung

<sup>3</sup>nur Unternehmen enthalten mit einem Jahresumsatz von weniger als 50 Mio. €, die jeweiligen Kennzahlen der Größenklassen (kleiner 2,5 Mio. €, und zwischen 2,5 und 50 Mio. €) wurden gemäß ihres Umsatzanteils gewichtet; Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 und 50 Mio. € sind dadurch deutlich übergewichtet

Tab. 3-2: Finanzierungsstrukturen deutscher mittelständischer Unternehmen im Jahr 2002<sup>250</sup>

Neben den bereits angesprochenen Problemen der Informationsintransparenz von KMU ergibt sich dies auch daraus, dass diese beispielsweise aufgrund der eher geringen Finanzierungsvolumina nur einen beschränkten Zugang zum Kapitalmarkt haben und somit eher als größere Unternehmen auf die Bankfinanzierung angewiesen sind.<sup>251</sup> Zusätzlich können sich bei mittelständischen Unternehmen auch Besonderheiten aus den speziellen Eigentumsverhältnissen ergeben. So bietet beispielsweise eine Bankfi-

<sup>250</sup> Eigene Darstellung.

<sup>251</sup> Vgl. Ang (1991), S. 2 ff., Ang (1992), S. 186 ff. und ähnlich Kaufmann (1997), S. 142 ff.

nanzierung im Vergleich zu einer Aufnahme externer Gesellschafter den Vorteil, dass hierdurch relativ gesehen weniger Informations- und Kontrollrechte der Kapitalgeber resultieren. Das Unabhängigkeitsmotiv spielt deshalb häufig eine wichtige Rolle bei den Finanzierungsentscheidungen in mittelständischen Unternehmen.<sup>252</sup>

In Anknüpfung daran sollen im Folgenden diejenigen Erkenntnisse vorgestellt werden, die sich explizit mit der finanzierungsbezogenen Entscheidungsfindung in mittelständischen Unternehmen beschäftigen. Das Ziel der Ausführungen ist die Identifikation derjenigen Entscheidungsträger, die letztlich für die Auswahl der Finanzierungsquelle verantwortlich sind und im Rahmen des in dieser Arbeit verwendeten integrativen Hausbankbeziehungsmodells als Kontaktpersonen der Bank fungieren.

### 3.1.2.2 Finanzierungsbezogene Entscheidungsstrukturen

Dazu werden nun die Anzahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen, die verwendeten Informationsquellen sowie die Organisation der Finanzkommunikation in KMU genauer betrachtet.

Die Anzahl der am Entscheidungsprozess beteiligten Personen in mittelständischen Unternehmen hängt stark von der Unternehmensgröße resp. den Eigentumsverhältnissen ab.<sup>253</sup> Bei Unternehmen mit bis zu 20 Beschäftigten gibt es in 43 % der Unternehmen einen Alleinentscheider, in Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern lediglich in 10 % der Fälle. Handelt es sich beim Unternehmer gleichzeitig auch um den alleinigen Eigentümer, so treffen 86 % der Unternehmer die finanziellen Entscheidungen völlig alleine. Bei Miteigentümern reduziert sich dies auf 30 %, bei einem fremdgestellten Management auf 10 %.

Tendenziell können diese Ergebnisse so gedeutet werden, dass bei kleinen Unternehmen<sup>254</sup> deutlich häufiger von einem Alleinentscheider gesprochen werden kann als in anderen Unternehmen. Bei mittleren Unternehmen sind an der Entscheidungsfindung häufig auch mehrere Personen beteiligt, insbesondere dann, wenn es sich nicht um einen Alleineigentümer handelt. Bei großen Unternehmen werden hierfür i.d.R. spezialisierte Abteilungen geschaffen. Insgesamt kann davon gesprochen werden, dass bei mittelständischen Unternehmen i.e.S. der (die) Eigentümer maßgeblich an der Entscheidungsfindung beteiligt ist (sind), wobei bei größeren Unternehmen und solchen, die über mehrere Eigentümer verfügen, ein stärkerer Pluralismus der Entscheidungsfindung vorherrscht.

Bezüglich des *Informationsverhaltens* zeigt sich, dass die allermeisten Unternehmen auf eher leicht verfügbare Informationsquellen zurückgreifen. Fast alle Unternehmen vertrauen dabei auf den Rat der sie finanzierenden Bank, etwa zwei Drittel auch auf

---

<sup>252</sup> Vgl. Geiseler (1999), S. 290 ff. oder Segbers/Siemes (2005), S. 235.

<sup>253</sup> Vgl. Geiseler (1999), S. 247 ff.

<sup>254</sup> Die Unterteilung in kleine, mittlere und große Unternehmen bezieht sich auf die quantitative Abgrenzung des IfM Bonn in Kap. 3.1.1.2.

die Medien sowie auf Steuer-, Finanz- oder Unternehmensberater.<sup>255</sup> Es findet offensichtlich eine sehr zielgerichtete Informationssuche statt. Dies trifft insbesondere auf alleinentscheidende Personen zu, die wohl allein aus Zeitgründen auf durchschnittlich weniger Informationsquellen zurückgreifen. Es lässt sich aber festhalten, dass mittelständische Unternehmen zwar wesentlich, aber nicht ausschließlich auf den Rat der Bank bei der Finanzierung vertrauen.

Wesentlich für die Analyse des Interaktionsprozesses mit der Bank ist nun neben der Entscheidungsstruktur auch die Organisation der *Kommunikation mit der Bank*. Hier zeigt sich, dass diese bei mittelständischen Unternehmen überwiegend durch den (die) Eigentümer vollzogen wird. In etwa zwei Dritteln der Unternehmen halten vorwiegend der Eigentümer bzw. der Geschäftsführer den zentralen Kontakt zur Bank. Dies trifft gerade bei mittelständischen Unternehmen i.e.S. zu, während bei größeren Unternehmen diese Funktion auch häufiger von spezialisierten Mitarbeitern, z.B. einem kaufmännischen Leiter, vollzogen wird.<sup>256</sup> Eher selten werden derzeit bei der Kommunikation externe Personen wie z.B. ein Steuerberater herangezogen.<sup>257</sup>

Als *Fazit zur finanzierungsbezogenen Organisationsstruktur* in KMU kann festgehalten werden, dass der Person des Eigentümers eine zentrale Rolle zukommt. Finanzierungsentscheidungen werden in mittelständischen Unternehmen als wichtige strategische Probleme aufgefasst, die dementsprechend auch kaum delegiert werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird deshalb davon ausgegangen, dass zur Analyse des Interaktionsprozesses mit der Bank *der Unternehmer die zentrale Person* darstellt. Da zu erwarten ist, dass in den meisten Unternehmen der zentrale Kontakt zur Bank hauptsächlich von nur einer Person unterhalten wird,<sup>258</sup> soll im Folgenden von dem potenziellen Einfluss weiterer Personen auf die Bankbeziehung abstrahiert werden.

Im nächsten Schritt stellt sich nun die Frage, wie der Geschäftsbeziehungspartner des KMU in einer (Haus-)Bankbeziehung, die Bank, näher zu charakterisieren ist. Dies ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

### 3.2 Definition und Charakterisierung von Banken

Dazu wird im Folgenden das mittelständische Firmenkundengeschäft der Banken näher betrachtet. Nach einer Abgrenzung des Bankbegriffes werden dann zunächst die

---

<sup>255</sup> Im Mittelstand dürfte dies in den meisten Fällen der Steuerberater sein, vgl. MIND 03 (2004), S. 88.

<sup>256</sup> In einer Untersuchung von SEGBERS/SIEMES zeigte sich z.B., dass bei kleineren Unternehmen die Finanzkommunikation in 77 % der Fälle hauptsächlich durch den/die Geschäftsführer erledigt wird. Erst bei Unternehmen ab einem Jahresumsatz von fünf Mio. € ist vergleichsweise häufiger ein spezialisierter Mitarbeiter für die Kommunikation mit der Bank zuständig, vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 235. Zu einem recht ähnlichen Ergebnis kommt eine Umfrage der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG (im Folgenden Euler genannt), vgl. Euler (2005), S. 23.

<sup>257</sup> Dies geschieht nach der Studie von EULER nur in 10 % der Fälle, vgl. Euler (2005), S. 23.

<sup>258</sup> Vgl. Euler (2005), S. 23.

Marktstrukturen im mittelständischen Firmenkundengeschäft betrachtet, um die „typische“ Hausbank näher beschreiben zu können. Anschließend wird auf die aktuelle Ertragsituation in diesem Bereich aus Banksicht eingegangen, um hieraus Schlussfolgerungen für die Breite des zu betrachtenden Dienstleistungsspektrums zu ziehen. Zum Abschluss erfolgt eine Darstellung typischer Organisationsstrukturen im Geschäft mit KMU, um auch hier den zentralen Kontaktpartner innerhalb der Geschäftsbeziehung zu identifizieren.

### 3.2.1 Definition

Analog zur Definition mittelständischer Unternehmen soll auch eine Definition des Begriffes Bank vorgenommen werden, auch wenn dieser Terminus intuitiv greifbarer ist als der des mittelständischen Unternehmens. Nichtsdestotrotz existieren neben Banken weitere Finanzintermediäre, so dass hier eine kurze Abgrenzung erfolgt.

In Deutschland existiert mit dem § 1 Absatz 1 KWG eine Legaldefinition der Begriffe Kreditinstitut, Finanzdienstleistungsinstitut und Finanzunternehmen.<sup>259</sup> Konstituierendes Element der Definition eines Kreditinstitutes ist der gewerbsmäßige Betrieb von Bankgeschäften. Die Art der Bankgeschäfte sind in § 1 Absatz 1 KWG enumerativ aufgezählt. Dazu zählen z.B. das Kreditgeschäft, das Einlagengeschäft, der Zahlungsverkehr oder auch das Depot- und Emissionsgeschäft. Finanzdienstleistungsinstitute und Finanzunternehmen sind dagegen u.a. nicht im Kredit- und Einlagengeschäft tätig.<sup>260</sup> Kreditinstitute im Sinne des KWG werden auch als Commercial Banks bezeichnet, während es sich bei den zwei anderen Typen eher um Investmentbanken bzw. Finanzmittler handelt.<sup>261</sup> Es ist aber auch durchaus denkbar, dass Institute im Sinne einer Universalbank sowohl Aufgaben eines Kreditinstitutes als auch eines Finanzdienstleistungsinstitutes übernehmen.

Wie die Ausführungen zur Finanzierung mittelständischer Unternehmen bereits gezeigt haben, stellen insbesondere Bankkredite aus Sicht der Unternehmen eine ganz wesentliche Bankdienstleistung dar. Aus diesem Grunde soll in der vorliegenden Arbeit in Anlehnung an die Legaldefinition des § 1 Absatz 1 KWG unter einer Bank ein Finanzintermediär verstanden werden, der Einlagen von Anlegern entgegen nimmt und an (Firmen-)Kunden in Form von Krediten wieder verleiht.

Damit unterliegen Banken automatisch einer Reihe regulatorischer Vorschriften wie z.B. dem Zwang zur Teilnahme an einer Einlagensicherungseinrichtung oder der Einhaltung bestimmter Mindesteigenkapitalanforderungen. Die vergleichsweise starke Regulierung kann als ein wesentlicher Wesenszweig des Bankgewerbes angesehen

---

<sup>259</sup> Vgl. hierzu auch Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 19 ff. An dieser Stelle sollen nicht alle Unterschiede zwischen den Typen dargestellt sondern nur auf die wesentlichen Unterschiede eingegangen werden.

<sup>260</sup> Vgl. für eine ähnliche Abgrenzung auch Carey/Post/Sharpe (1998), S. 848.

<sup>261</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 20 ff.

werden.<sup>262</sup> Die Entgegennahme von Einlagen ist zudem meist untrennbar mit dem Angebot zumindest eingeschränkter Zahlungsverkehrsdienstleistungen verbunden. Bei der weiteren Betrachtung der Institution Bank wird nun eine Fokussierung auf den (mittelständischen) Firmenkundenbereich vorgenommen, so dass nur die diesbezüglich relevanten Dienstleistungen betrachtet werden.

### 3.2.2 Marktstrukturen und Ertragssituation im Firmenkundengeschäft

#### 3.2.2.1 Marktstrukturen

Innerhalb des deutschen Bankensystems ist grundsätzlich zwischen den in allen Geschäftsfeldern aktiven Universalbanken und den auf einzelne Bereiche fokussierten Spezialkreditinstituten wie den Hypothekenbanken oder den Banken mit Sonderaufgaben (z.B. die staatseigene Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)) zu differenzieren.<sup>263</sup> Die Universalbanken betreiben alle Formen des Bankgeschäftes wie das Einlagen- und Kreditgeschäft und den Zahlungsverkehr. Zusätzlich betreiben sie i.d.R. neben dem Bankgeschäft auch weitere Finanzdienstleistungen wie z.B. Versicherungen oder Investmentfonds über eigene Tochtergesellschaften und bieten diese über ihren Vertrieb auch den Kunden an.

Die in Deutschland tätigen Universalbanken sind drei unterschiedlichen Säulen zuzuordnen, den Sparkassen, den Genossenschaftsbanken und den Kreditbanken.<sup>264</sup> Der *Sparkassensektor* ist dabei in einem zweistufigen System strukturiert. Auf regionaler Ebene mit relativ eindeutig abgegrenztem Einzugsgebiet sind die Sparkassen tätig, die in unmittelbarem Kontakt mit dem Endkunden (Privat- und Firmenkunden, Kommunen etc.) stehen. Durch die regionale Einschränkung und der damit verbundenen beschränkten Größe sind die Sparkassen jedoch nicht in der Lage, sämtliche Finanzdienstleistungsprodukte selber zu erstellen (z.B. im Auslandsgeschäft) bzw. sie unterliegen regulatorischen Beschränkungen (z.B. Großkreditverordnung).

Aus diesem Grunde existieren auf der zweiten Stufe des Sparkassensektors die Landesbanken (aktuell 13 Landesbanken), die als Spitzeninstitute Servicefunktionen für die ihnen angeschlossenen Sparkassen übernehmen. Im Kreditgeschäft können sie sowohl gemeinsam mit den Sparkassen großen Unternehmen auch höhere Kreditvolumina anbieten als auch Eigengeschäft betreiben. Eine große Besonderheit des Sparkassensektors liegt in den Eigentümerstrukturen begründet, da die Sparkassen und Lan-

<sup>262</sup> Siehe zur Einlagensicherung Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 383 ff. und zu den Kapitalvorschriften die Ausführungen in Kap. 3.4.2.2.

<sup>263</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 25 ff.

<sup>264</sup> Diese Dreiteilung im deutschen Bankensektor verbunden mit der damit einhergehenden hohen Anzahl an unabhängigen Banken wird häufig als eine Besonderheit im internationalen Vergleich herausgestellt, vgl. hierzu Barth/Caprio/Levine (2001), S. 36 f. oder ausführlich zur Wettbewerbssituation für den deutschen Markt Breitmeyer (2004), S. 69 ff.

desbanken (überwiegend) der öffentlichen Hand gehören und somit dem staatlichen Sektor zuzuordnen sind.<sup>265</sup>

Auch die zweite Säule in der deutschen Bankenlandschaft, die *Genossenschaftsbanken*, ist durch ein zweistufiges System gegliedert. Analog zu den Sparkassen existieren auf der primären Stufe mit unmittelbarem Kundenkontakt die ebenfalls regional orientierten Volks- und Raiffeisenbanken sowie die Spar- und Darlehnskassen. Diese werden bei ihrem überregionalen bzw. großteiligen Geschäft von aktuell zwei genossenschaftlichen Zentralbanken unterstützt, die wiederum ein ähnliches Aufgabenprofil wie die Landesbanken aufweisen.<sup>266</sup> Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Säulen ist in der Eigentümerstruktur zu sehen. So wird das Eigenkapital der Genossenschaftsbanken von ihren Mitgliedern (überwiegend Privatpersonen und Unternehmen) getragen, deren Förderung auch ein erklärtes Ziel der Banken ist.

Die dritte Säule des deutschen Bankensystems besteht aus den ebenfalls privatwirtschaftlichen *Kreditbanken*. Hierunter sind sowohl die in Form von Aktiengesellschaften firmierenden Großbanken (Deutsche Bank, Dresdner Bank, HypoVereinsbank und Commerzbank),<sup>267</sup> die Regionalbanken und Privatbanken sowie die Filialen von ausländischen Banken zu verstehen. Diese betreiben ebenfalls jeweils alle Geschäfte der Finanzdienstleistungspalette (insbesondere die Großbanken) oder haben sich auf einzelne Regionen oder mehrere Dienstleistungen spezialisiert. Die Anteile an den Banken werden z.T. von einzelnen Großinvestoren bzw. Anteilseignerfamilien (insb. bei Privatbanken) gehalten, z.T. befinden sie sich in einem breiten Streubesitz.

Die verschiedenen Bankengruppen sind nun in unterschiedlicher Weise im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden engagiert. Öffentlich verfügbare Daten zu Marktanteilen der Bankengruppen im mittelständischen Firmenkundengeschäft liegen nicht vor. Deshalb soll hier eine näherungsweise Betrachtung erfolgen, indem zum einen Aussagen zu Marktanteilen der Bankengruppen im inländischen Kreditgeschäft heran-

---

<sup>265</sup> Eine Ausnahme bildet z.B. die Fraspa (Frankfurter Sparkasse), die mehrheitlich einer privatwirtschaftlichen Gesellschaft gehört. Aktuell gibt es aber Bestrebungen, diese der Hessischen Landesbank anzugliedern und somit wieder komplett in die öffentliche Hand zu übernehmen, vgl. Köhler (2005). Diese Struktur unterliegt aktuell aber einigen Veränderungen, da zum einen die Vorteile der Sparkassen bei der Refinanzierung durch den Wegfall der Gewährträgerhaftung zur Mitte des Jahres 2005 entfallen sind, vgl. ausführlich zu diesem Punkt Wiesel (2002). Zum anderen existieren Überlegungen zur Privatisierung ehemals öffentlich-rechtlicher Sparkassen. Die Privatisierung der Sparkasse Stralsund, die eine Initialwirkung für den gesamten Sparkassensektor haben sollte, wurde allerdings kurzfristig durch eine veränderte Landesgesetzgebung verhindert, vgl. Geerlings (2004).

<sup>266</sup> Im Gegensatz zum Sparkassensektor sind aber die Genossenschaftsbanken wie auch die Kreditbanken nicht als Hausbanken der öffentlichen Hand anzusehen, vgl. Grill/Perczynski (2001), S. 45 ff.

<sup>267</sup> Bei den vier Großbanken ist in jüngerer Zeit eine hohe Dynamik bei der Veränderung der Eigentümerstrukturen festzustellen. So gehört die Dresdner Bank seit dem Jahr 2001 zum Konzern der Allianz AG, die HypoVereinsbank ist im Jahr 2005 mehrheitlich von der italienischen Unicredito übernommen worden.

gezogen werden, zum anderen Aussagen zu Hausbankverbindungen mittelständischer Unternehmen in den Bankengruppen analysiert werden.

Zunächst soll nun der Anteil der Sektoren am gesamten Kreditvolumen mit inländischen Unternehmen als ein Indikator für den Marktanteil im mittelständischen Firmenkundengeschäft interpretiert werden (vgl. Abb. 3-2):

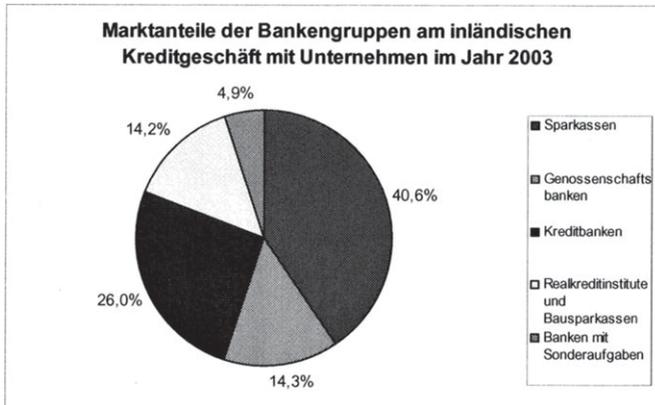


Abb. 3-2: Marktanteile im inländischen Unternehmenskreditgeschäft<sup>268</sup>

Die Verteilung für das Jahr 2003 zeigt eindeutig, dass der Sparkassensektor mit einem Marktanteil von 40,6 % als Marktführer zu bezeichnen ist. Auf den weiteren Rängen sind die Kreditbanken vor den Genossenschaftsbanken zu finden. Immerhin einen Marktanteil von 19,1 % ist den Spezialbanken zuzuschreiben, deren Aufgaben primär in der Finanzierung von Gewerbeimmobilien bzw. der Bereitstellung günstiger Förderkredite zu sehen sind. Ein Blick auf die historische Entwicklung zeigt, dass eine Verschiebung von Marktanteilen von den Kreditbanken hin zu den Genossenschaftsbanken und insbesondere den Sparkassen stattgefunden hat. So lag der Marktanteil der Kreditbanken im Jahr 1970 noch bei 36 %, der der Sparkassen bei 32%.<sup>269</sup> Als eine wesentliche Ursache hierfür kann eine veränderte Geschäftspolitik der Kreditbanken vermutet werden, die sich im Zuge der Globalisierung verstärkt der Internationalisie-

<sup>268</sup> Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Daten in Deutsche Bundesbank (2004a), S. 44 ff.

<sup>269</sup> Eigene Berechnungen auf Basis der Daten in Deutsche Bundesbank (2005). Unterstützung findet diese Aussage, wenn man sich den Anteil des Kreditgeschäftes mit inländischen Unternehmen an der Bilanzsumme in den Bankengruppen anschaut. Dieser ist bei den Kreditbanken von 42 % zu Anfang der 1970er-Jahre auf nur noch 17 % im Jahr 2004 zurückgegangen. Bei den Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken fand ein deutlich moderaterer Rückgang von 25 % bzw. 32 % auf 21 % bzw. 23 % statt. Dies kann ebenfalls als ein tendenzieller Beleg für einen gesunkenen Marktanteil der Kreditbanken gewertet werden. Eigene Berechnungen auf Basis der Daten in Deutsche Bundesbank (2004a), S. 10 ff. bzw. 44 ff.

rung der Geschäftstätigkeit und dem Bereich des Investment Banking zugewandt haben.

Da die Höhe des Kreditvolumens allein kein eindeutiger Indikator für den Marktanteil im mittelständischen Firmenkundengeschäft ist, kann als weiterer Indikator der Anteil der Unternehmen herangezogen werden, die mit den jeweiligen Bankengruppen eine Bankverbindung unterhalten bzw. diese sogar als ihre Hauptbankverbindung betrachten (vgl. Tab. 3-3):

Die Marktanteile (%) an den Hauptbankverbindungen für .. % der Unternehmer ist die ... die erste Hausbank (oder einzige Bankverbindung)						
Umsatz	Gesamt	unter 0,5 Mio. €	0,5 bis unter 2,5 Mio.	2,5 bis unter 12,5 Mio.	12,5 bis unter 50 Mio.	50 Mio. und mehr
Bank						
Sparkasse	43	50	42	35	32	10
Landesbank	1	1	1	1	4	13
Genobank	26	26	27	19	13	5
Deutsche Bank	6	3	8	11	18	31
Dresdner Bank	7	5	5	13	13	8
Commerzbank	3	2	3	4	5	13
Großbank	16	11	17	28	36	52
sonstige Bank	13	10	13	18	14	20
Postbank	1	1	0	0	0	0

Tab. 3-3: Marktanteile der Bankengruppen an den Hauptbankverbindungen mit KMU<sup>270</sup>

Diese differenzierten Zahlen zeigen, dass über alle betrachteten mittelständischen Unternehmen die Sparkassen mit insgesamt 44 % am häufigsten als Hauptbankverbindung genannt werden, gefolgt von den Genossenschaftsbanken. Zudem ist eine klare Abhängigkeit dieser Einschätzung von der Unternehmensgröße festzustellen. Insbesondere kleinere Unternehmen tendieren zu den beiden erstgenannten Gruppen, während der Marktanteil der Kreditbanken erst ab einer Umsatzgröße von mindestens 12,5 Mio. € ein Drittel übersteigt. In der größten Klasse, die gemäß der in dieser Arbeit verwendeten Abgrenzung den mittelständischen Unternehmen i.w.S. zuzurechnen ist, übernehmen die Kreditbanken allerdings die Marktführerschaft.<sup>271</sup> Erwähnenswert ist an dieser Stelle auch der deutlich gestiegene Marktanteil der Landesbanken in diesem Bereich.

Die Ursache dieses eindeutigen Größengefälles dürfte in dem veränderten Bedarf der Unternehmen an Finanzdienstleistungen bei steigender Größe begründet sein. So ist es sehr wahrscheinlich, dass größere Unternehmen auch deutlich umfangreicher interna-

<sup>270</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 45 f. Die Zahlen stammen aus dem Jahr 1992. Seitdem können sich natürlich einige Veränderungen ergeben haben, wie sich bei der Verschiebung der Marktanteile gezeigt hat. So ist der Marktanteil der Sparkassen bei den Krediten von 1992 bis 2003 von 32,1 % auf 40,6% gestiegen, während er für die Kreditbanken im selben Zeitraum von 34,5 % auf 26,0 % gefallen ist. Tendenziell dürften sich die Marktanteile somit auch in diesem betrachteten Zeitraum noch stärker in Richtung der Sparkassen (und Genossenschaftsbanken) verschoben haben.

<sup>271</sup> Siehe zu der Typisierung Kap. 3.1.1.3. Die Angaben erlauben allerdings keine Aussagen zu dem konstituierenden Merkmal der Einheit von Eigentum und Leitung.

tional tätig sind, so dass das Bankangebot und die Kompetenz im Bereich z.B. von Exportfinanzierungen, Warenkreditversicherungen oder dem Währungsmanagement eine wesentlich höhere Bedeutung gewinnt. Zudem dürften die nachgefragten Kredite eine Größe erreichen, die Sparkassen und Genossenschaftsbanken allein aus aufsichtsrechtlichen Gründen nicht mehr bewältigen können.<sup>272</sup>

### 3.2.2.2 Ertragssituation

In Bezug auf die Ertragssituation deutscher Banken ist insgesamt festzustellen, dass diese unter einen zunehmenden Ertragsdruck stehen. Dies gilt insbesondere für das mittelständische Firmenkundengeschäft, das häufig als eher ertragsschwach bezeichnet wird. HÖLZER kann in einer internationalen Vergleichsstudie zeigen, dass die Rentabilität deutscher Banken in diesem Bereich im europäischen Vergleich unterdurchschnittlich ist.<sup>273</sup> So erzielten deutsche Banken im Jahr 2003 eine risikoadjustierte Rendite RAROC im mittelständischen Firmenkundengeschäft von durchschnittlich 6 %.<sup>274</sup> Der europäische Durchschnitt liegt hier bei 14,3 %, mit Spitzenwerten von 30 % in Großbritannien und 22 % in Spanien. Die Ursachen liegen z.T. in den bereits beschriebenen besonderen strukturellen Gegebenheiten des deutschen Bankensektors, sind z.T. aber auch in nicht ausgenutzten Optimierungspotenzialen der Banken begründet, da zwischen den Banken große Spannweiten existieren.<sup>275</sup>

Allgemein führen mehrere Faktoren zu der relativ schwachen Ertragssituation. Zunächst einmal ist ein starker Rückgang der Zinsmarge in Deutschland zu beobachten, die sich als Differenz aus Zinserträgen zu den Zinsaufwendungen im Verhältnis zur Bilanzsumme ergibt. So ging die für Banken aufgrund der großen Bedeutung des Kreditgeschäftes sehr wichtige Marge bei allen Banken im Durchschnitt von 1,65 % in 1996 auf 1,20 % in 2002 zurück.<sup>276</sup> Gleichzeitig sind deutliche Niveauunterschiede

<sup>272</sup> Vgl. zu den Großkreditvorschriften Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 638 ff.

<sup>273</sup> Vgl. Hölzer (2004b). Seine Ergebnisse stammen aus einer Untersuchung der Beratungsgesellschaft Mercer Oliver Wyman. Die Herleitung der Ergebnisse ist deshalb nur ansatzweise offengelegt. Eine vergleichsweise geringe Profitabilität des deutschen Kreditgeschäftes zeigt sich z.B. auch in Bundesverband deutscher Banken (2005a), S. 42 f. oder Steiner/Mader/Starbatty (2003), S. 517.

<sup>274</sup> Vgl. zur Kennzahl RAROC Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 349 ff. Zu beachten ist hier, dass diese Größe nicht mit dem oben dargestellten Zinsüberschuss vergleichbar ist. Während die Kennzahl RAROC eine Risikoadjustierung von Ergebnis und dem eingesetzten Kapital vornimmt, wird dies beim Zinsüberschuss nicht vollzogen. Zudem bezieht sich der RAROC nur auf das für das Geschäft (hier: mittelständisches Firmenkundengeschäft) eingesetzte (Risiko-) Kapital, während der Zinsüberschuss auf die gesamte Bilanzsumme bezogen ist und dementsprechend deutlich niedriger ausfällt.

<sup>275</sup> Diese werden von HÖLZER leider nicht genauer beziffert, vgl. Hölzer (2004b), S. 819.

<sup>276</sup> Eigene Darstellung auf Basis der Daten in Deutsche Bundesbank (2003), S. 22. Der Niveauunterschied zu den Margen der einzelnen Bankengruppen ergibt sich u.a. daraus, dass in den Werten für die Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Margen der Landesbanken bzw. Genossenschaftlichen Zentralbanken nicht enthalten sind. Diese liegen beträchtlich unter dem Durchschnitt

festzustellen. So liegen die Margen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken deutlich über denen der Kreditbanken, was sich z.B. durch deren Stärke bei der Refinanzierung über günstige Einlagen erklären lässt.<sup>277</sup>

In den letzten Jahren sind die Ergebnisse deutscher Banken durch die schlechte konjunkturelle Situation zusätzlich unter Druck geraten.<sup>278</sup> Dies wirkt sich im Kreditgeschäft durch eine Verschlechterung des Bewertungsergebnisses aus, in dem die Wertberichtigungen auf den Kreditbestand zusammengefasst sind. Dieses fiel im Durchschnitt über alle Banken von  $-0,2\%$  in 1999 auf  $-0,4\%$  in 2002, wobei hier die Sparkassen und Genossenschaftsbanken einen überdurchschnittlichen Anstieg auf  $-0,7\%$  verzeichnen mussten.<sup>279</sup> Der Grund hierfür liegt darin, dass diese besonders im Geschäft mit Privatkunden und mittelständischen Unternehmen engagiert sind, die überproportional von der Insolvenzwelle erfasst wurden.

Ein wichtiger Trend im Bankgewerbe zeigt sich in einer Verschiebung der Ertragsstrukturen. So ist z.B. das Verhältnis von Provisions- zu Zinserträgen in allen deutschen Banken von ca.  $21\%$  im Jahr 1996 auf etwa  $29\%$  im Jahr 2002 angestiegen.<sup>280</sup> Ein solcher Anstieg ist grundsätzlich bei allen Bankengruppen festzustellen, auch wenn sowohl Niveau als auch Dynamik bei den Kreditbanken deutlich höher ausfällt.<sup>281</sup>

Dieser Trend zeigt, dass Banken zunehmend bestrebt sind, das häufig riskante Zinsgeschäft durch das weniger riskante Provisionsgeschäft zu ersetzen. Dadurch gewinnt auch die Hebung von Cross-Selling-Potenzialen durch den Verkauf zusätzlicher Produkte im Rahmen einer Firmenkundenbeziehung zunehmend an Bedeutung, um die Profitabilität der Kundenbeziehung zu steigern.<sup>282</sup>

---

aller Banken, da sie z.B. kein Geschäft mit Privatkunden betreiben, das recht hohe Zinsmargen aufweist. Im internationalen Vergleich liegen die Zinsmargen deutscher Banken je nach Vergleichsbasis eher am unteren Ende bzw. im unteren Mittelfeld, vgl. Bundesverband deutscher Banken (2005a), S. 42, Gischer/Jüttner (2003), S. 385 oder Steiner/Mader/Starbatty (2003), S. 517.

<sup>277</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 29. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist wie angesprochen der bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken höhere Anteil von Krediten an Nicht-Banken, mit denen sich höhere Zinserträge (aber unter Eingehung höherer Risiken) erzielen lassen als mit Krediten an Banken.

<sup>278</sup> Dies äußert sich z.B. in deutlich erhöhten Insolvenzzahlen von Unternehmen und Privatpersonen. So ist die Anzahl an Unternehmensinsolvenzen von 8.837 im Jahr 1990 auf 39.213 im Jahr 2004 angestiegen, vgl. Statistisches Bundesamt (2005), S. 5.

<sup>279</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2003), S. 34.

<sup>280</sup> Eigene Berechnung auf Basis der Daten in Deutsche Bundesbank (2003), S. 20 bzw. S. 33. Vgl. hierzu auch Hackethal (2003), S. 9 ff. Im Jahr 2000 zur Boomzeit des Neuen Marktes wurde hier sogar ein Spitzenwert von etwa  $37\%$  erzielt.

<sup>281</sup> So liegt das Verhältnis bei den Kreditbanken im Jahr 2002 bei  $45\%$ , bei den Sparkassen bzw. bei den Genossenschaftsbanken bei  $21\%$  bzw.  $23\%$ .

<sup>282</sup> Vgl. für ein Beispiel aus der Praxis der Genossenschaftsbanken mit gestuften Deckungsbeiträgen Kroon/Pool (2002).

Unterschiedliche Studien zeigen, dass sich hieraus auch bei mittelständischen Unternehmen neben dem Kreditgeschäft ein beachtliches Potenzial ergibt. So fragen kleine Unternehmen (Umsatz bis 3,5 Mio. €) i.d.R. zwischen ein bis fünfmal jährlich, große mittelständische Unternehmen (Umsatz zwischen 35 und 250 Mio. €) bereits bis zu zehnmal jährlich Cross-Selling-Produkte nach.<sup>283</sup> Das relative Ertragspotenzial wird für die sonstigen Dienstleistungen mit 66 % angegeben, während der Kredit lediglich 34 % des Ertrages mit mittelständischen Firmenkunden ausmacht.<sup>284</sup>

Insbesondere im Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden kommt als zusätzliche potenzielle Erfolgskomponente noch das Angebot von Finanzdienstleistungen für den Unternehmer als Privatperson hinzu. Diese reichen von den Angeboten, die für alle Privatkunden relevant sind wie die Kontokorrentkontoführung, private Immobilienfinanzierung oder Vermögensberatung, bis hin zu Dienstleistungen, die in Verbindung mit der unternehmerischen Tätigkeit stehen wie z.B. die Unternehmensnachfolgeregelung.

Die Ausführungen zeigen, dass aus Bankensicht die Geschäftsbeziehung und das Ertragspotenzial im mittelständischen Firmenkundengeschäft weit über die isolierte Betrachtung eines Kreditverhältnisses hinausgehen. In diesem Sinne muss bei einer Analyse der Geschäftsbeziehung ein ganzheitlicher Ansatz gewählt werden, der über die reine Kreditbeziehung hinausgeht.

Zum Abschluss stellt sich nun die Frage, welche Organisationsform Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft üblicherweise aufweisen. Dies ist vor allem deshalb relevant, weil wie beschrieben aus Banksicht nicht allein die Kreditvergabe sondern zusätzlich ein recht breites Spektrum an weiteren Dienstleistungen Relevanz besitzt. Zur Analyse des Interaktionsprozesses in einer Hausbankbeziehung soll deshalb im Folgenden die zentrale Kontaktperson des KMU auf Seiten der Bank identifiziert werden.

### 3.2.3 Organisationsstrukturen im Firmenkundengeschäft

Die zentrale Rolle im Firmenkundengeschäft stellt der *Firmenkundenbetreuer* (*Firmenkunden- oder Marktbereich*) dar.<sup>285</sup> Er ist das Bindeglied der Bank zum Kunden

<sup>283</sup> Vgl. Meitner/Westerheide (2003), S. 28. Allerdings ist die dort verwendete Stichprobengröße mit 18 Banken als nicht repräsentativ anzusehen. Die Relevanz von Cross Selling für die Kreditbeziehung zeigen auch Lehmann/Neuberger (2001), S. 342.

<sup>284</sup> Definiert als Unternehmen ab 2,5 Mio. € Umsatz ohne Großkonzerne, vgl. Wieandt/Miller (2001), S. 10. Eine Darstellung der möglichen Produkte im Rahmen einer Firmenkunden-Bank-Beziehung findet sich in Kap. 3.3.1. bei der Analyse der ausgetauschten Leistungen.

<sup>285</sup> Vgl. z.T. auch unter anderen Begrifflichkeiten Schieble (2000), S. 3, Lindner-Lehmann (2001), S. 122, Schmidt (2001), S. 3, Schmoll (2004a), S. 23, Fischer (2004), S. 56 oder im Englischen unter dem Begriff des „Loan Officers“ z.B. Berger/Udell (2002), F39 ff. Vgl. auch die Ausführungen im Kap. 3.4.2.1. Hier soll der Firmenkundenbetreuer primär als *Rolle* im Sinne seiner Funktion für die Bank aufgefasst werden. Ausführungen zur *Person* des Firmenkundenbetreuers erfolgen in Kap. 5.1. Gerade in kleineren Banken wie Sparkassen oder Genossenschaftsbanken

und ist somit die Schnittstelle zwischen der Organisationseinheit „Bank“ und dem KMU. Im Hinblick auf die Organisation der Firmenkundenbetreuung haben sich in der Praxis mit der Strategie „Alles aus einer Hand“, dem Relationship Manager sowie der Betreuung durch Teams drei unterschiedliche Konzepte entwickelt, deren Anwendung sowohl von der allgemeinen Bankstruktur aber insbesondere auch von der Größe und Struktur der zu betreuenden Kunden abhängt.<sup>286</sup> Für mittelständische Unternehmen hat sich dabei im Wesentlichen die Auffassung eines Firmenkundenbetreuers als Relationship Manager durchgesetzt.<sup>287</sup>

Der Relationship Manager ist im Sinne eines „One face to the customer“ der zentrale Ansprechpartner in der Bank für den Kunden im Hinblick auf alle finanzierungs- und dienstleistungsrelevanten Bedürfnisse. Seine zentrale Aufgabe besteht darin, als Bankrepräsentant neue Geschäftsbeziehungen zu mittelständischen Firmenkunden aufzubauen bzw. die bestehenden Beziehungen durch regelmäßigen Kontakt zu pflegen. Im Rahmen dieser Beziehungspflege ist er dafür zuständig, die Bedürfnisse des Kunden aufzunehmen bzw. proaktiv zu erkennen und in kundenindividuelle Problemlösungen umzusetzen, wobei er ggfs. auf die Produktspezialisten der Bank bzw. der Institutsgruppe zurückgreift. Zusätzlich zu konkreten Problemlösungen übernimmt der Relationship Manager auch eine wichtige Informationsfunktion, indem er Firmenkunden aktiv oder auf Wunsch über aktuelle (bank-)wirtschaftliche Themen informiert und ggfs. auch als Bankrepräsentant an entsprechenden Informationsveranstaltungen (aktiv) teilnimmt.

Dem Firmenkundenbetreuer obliegt die komplette Ertragsverantwortung für seine Kunden. In diesem Sinne ist er verantwortlich für die gesamte Steuerung der Geschäftsbeziehung, die als Basis häufig aus der Kreditbeziehung zum Kunden besteht, darüber hinaus aber auch wie beschrieben die Hebung von Cross-Selling-Potenzialen beinhaltet. In diesem Sinne ist er aus Sicht der Bank als aktiver Verkäufer tätig, indem er für den Vertrieb von problemadäquaten Problemlösungen aus dem Produktkatalog des Institutes sorgt. SCHMIDT spricht gar von einem Wandel des Firmenkundenbetreuers von einem traditionellen Produktverkäufer („Kreditgewährer“) über einen Beziehungsmanager („Finanzwirtschaftlicher Partner“) hin zu einem unternehmerischen

---

kann die Funktion des Firmenkundenbetreuers auch von Personen mit Führungsfunktion wie z.B. einem Bereichsleiter Firmenkunden oder der Geschäftsleitung wahrgenommen werden. Von besonderer Relevanz an dieser Stelle ist jedoch zunächst, dass in der Bank eine spezielle Person mit dem Kundenkontakt betraut ist, sodass im Folgenden allgemein vom Firmenkundenbetreuer gesprochen wird.

<sup>286</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 54 f. Dort wird noch zwischen Teams und sogenannten virtuellen Teams unterschieden.

<sup>287</sup> Vgl. für eine umfassende Analyse der Konzepte in der Praxis Schmidt (2001), S. 78 ff. Beachtet werden muss hier allerdings, dass diese Feststellung einen Status Quo symbolisiert und aufgrund sich ändernder Bedürfnisse der Kunden und des Marktdrucks einer nicht unbeträchtlichen Dynamik unterliegt. In einer neuen Studie zeigt sich aber, dass aktuell 65 % der Unternehmen nur über einen Ansprechpartner in der Bank verfügen, vgl. Euler (2005), S. 19 f. Zudem sprechen nur 15 % der Unternehmen von einem häufigen Wechsel des Ansprechpartners, so dass in der Tat von einem stabilen Beziehungsmanager gesprochen werden kann.

Ratgeber („Erfolgspartner“).<sup>288</sup> Die Funktion als unternehmerischer Ratgeber beinhaltet dabei die Unterstützung des Kunden als Sparringspartner in nahezu allen unternehmerischen Fragestellungen. Als Basis hierzu wird aktuell insbesondere der Rating-Dialog gesehen, bei dem die Ergebnisse des bankinternen Ratings mit dem Unternehmer besprochen werden und somit die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Banksicht kommuniziert werden.<sup>289</sup>

Neben den angesprochenen vertrieblichen Aufgaben haben die Firmenkundenbetreuer in der Praxis aber auch häufig noch zusätzlich verschiedene administrative Tätigkeiten zu erfüllen, die insbesondere mit der Kreditadministration zusammenhängen. HÖLZER beziffert den Anteil dieser Tätigkeiten an der Arbeitszeit mit häufig 50 % und mehr.<sup>290</sup> Dazu gehören insbesondere die Beschaffung der für das Rating notwendigen Dokumente oder die Vorbereitung des Ratings.<sup>291</sup> In Einzelfällen sind die Vertriebsmitarbeiter auch für die Dateneingabe oder die Vorbereitung des Kreditbeschlusses zuständig. Als zentral im Rahmen des Rating- und Kreditprozesses kann aber die Aufgabe der Informationsbeschaffung und –bewertung gesehen werden. Der Firmenkundenbetreuer ist i.d.R. der einzige Kontaktpartner zum Kunden und somit auch für die zeitnahe Einreichung von Jahresabschlüssen, unterjährigen Zahlen sowie die sonstigen benötigten Informationen zuständig. Gleichzeitig gewinnt er durch den persönlichen Kontakt wertvolle Eindrücke über den Kunden, die ihm insbesondere bei den weichen qualitativen Kriterien („Soft Facts“) quasi eine Art Informationsmonopol in der Bank verschaffen.<sup>292</sup> Im Sinne der MaK verfügt er im Rahmen der Kreditentscheidung i.d.R. über ein erstes Votum, d.h. über eine (partielle) Entscheidungskompetenz.<sup>293</sup>

Auch wenn der Firmenkundenbetreuer mit einigen Tätigkeiten der Kreditadministration betraut ist, so werden diese Tätigkeiten doch überwiegend vom *Kreditbereich (Marktfolge)* übernommen. Dazu gehören ausführliche Arbeiten der Kreditanalyse wie die Ermittlung des Ratings, die Plausibilisierung von Unternehmensangaben oder die Bestellung und Bewertung der Sicherheiten sowie Aufgaben im Rahmen der laufenden Kreditüberwachung wie die Überwachung der Einhaltung von Kreditbedingungen sowie die laufende Aktualisierung des Ratings. Zusätzlich werden Servicearbeiten wie die Führung der Kreditakte, die Erstellung von Vertragsunterlagen oder die Vornahme von Buchungsanweisungen übernommen.<sup>294</sup> Der Kreditbereich ist als eine kun-

<sup>288</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 151 ff. Ähnlich aktuell auch Schmoll (2004b), S. 40.

<sup>289</sup> Vgl. Schmoll (2004a), S. 26 und die Ausführungen zu technologischen Einflussfaktoren in Kap. 3.4.3.

<sup>290</sup> Vgl. Hölzer (2004a), S. 234.

<sup>291</sup> SCHWARZE/HACKETHAL/WAHRENBURG zeigen, dass der Vertriebsbereich in über der Hälfte der Fälle an diesen Tätigkeiten zumindest beteiligt ist, vgl. Schwarze/Hackethal/Wahrenburg (2005), S. 9.

<sup>292</sup> Vgl. Berger/Udell (2002), F39 oder Fischer (2004), S. 57. Zum Begriff der weichen qualitativen Kriterien siehe Kap. 3.3.3.

<sup>293</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 3.4.2.1.

<sup>294</sup> Vgl. Hölzer (2004 a), S. 236 und Schwarze/Hackethal/Wahrenburg (2005), S. 9.

densegmentübergreifende Serviceeinheit zu verstehen, die sozusagen interne Dienstleistungen übernimmt. Innerhalb dieser Einheit kann ggfs. eine weitere Spezialisierung zwischen einem Kreditanalysten und einem Kreditsachbearbeiter erfolgen.<sup>295</sup>

Zusätzlich zu den genannten Rollen können im Firmenkundengeschäft, insb. im Kreditgeschäft, noch weitere Aufgabenträger Relevanz besitzen. Hier ist zunächst einmal an Entscheidungsträger in höheren Hierarchieebenen bzw. entsprechende Gremien, z.B. in Form eines Kreditausschusses, zu denken. Vor allem bei größeren Engagements überschreitet das Risiko eines Engagements möglicherweise die Kompetenz des Firmenkundenbetreuers und/oder des Kreditanalysten, so dass die Entscheidung von einem entsprechend autorisierten Kompetenzträger/Gremium gefällt werden muss.<sup>296</sup>

Im weiteren Betreuungs- und Kreditprozess können noch Spezialisten für bestimmte Produkte, für die Kreditabwicklung, für das Portfoliomanagement oder auch die Kreditrevision involviert sein. Da diese jedoch entweder nur über den Firmenkundenbetreuer miteinbezogen werden oder über keinen Kundenkontakt verfügen, sollen diese Rollen hier nicht weiter betrachtet werden.

Als *Zwischenfazit* kann festgehalten werden, dass für den mittelständischen Firmenkunden insbesondere der Firmenkundenbetreuer als primäre Kontaktperson Relevanz besitzt. Dieser agiert jedoch nicht völlig autonom, sondern arbeitet intern mit verschiedenen Personenkreisen zusammen. Insbesondere ist der Firmenkundenbetreuer darauf angewiesen, seine (Kredit-)Entscheidungen intern zu vermarkten, um damit gewissermaßen eine Absegnung seiner Beschlüsse durch den Kreditanalysten oder durch den hierarchisch höheren Entscheidungsträger/Kreditausschuss zu erreichen. Die organisatorische Einordnung des Firmenkundenbetreuers kann schematisch wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Abb. 3-3):

---

<sup>295</sup> Vgl. Garczorcz/Jochims (2004), S. 694 f.

<sup>296</sup> In modernen Kompetenzsystemen sollte dieser Prozess dabei nicht nur vom Volumen des Engagements, sondern insbesondere auch von dessen Risikoklassifizierung abhängig gemacht werden, vgl. Bächstädt (2003), S. 16 f.

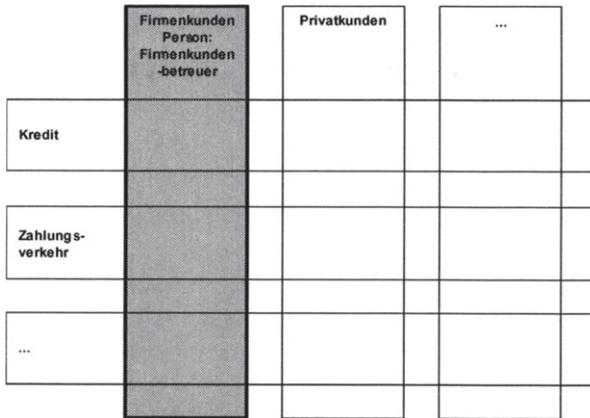


Abb. 3-3: Organisatorische Einbettung des Firmenkundenbetreuers<sup>297</sup>

Im Folgenden soll bei der Betrachtung der Geschäftsbeziehung zwischen der Bank und dem mittelständischen Unternehmen ein *Fokus auf die Person des Firmenkundenbetreuers* gelegt werden, da dieser im Wesentlichen den Kundenkontakt unterhält.

Nach der Identifizierung des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers als zentrale Kontaktpersonen im Rahmen des Interaktionsprozesses einer Hausbankbeziehung von KMU stellt sich nun die Frage, in welcher Form Interaktionen zwischen diesen beiden Organisationen resp. Personen stattfinden. Dies ist Gegenstand des nun folgenden Kapitels.

### 3.3 Der Austauschprozess: Leistungen und Informationen

Da eine Geschäftsbeziehung wie dargestellt aus einzelnen miteinander verbundenen Transaktionen besteht, sollen zunächst einmal die grundsätzlichen Leistungen einer Bank im Firmenkundengeschäft, die letztlich die Basis einzelner Transaktionen darstellen, vorgestellt und analysiert werden. In diesem Zusammenhang wird zudem allgemein auf den besonderen Aspekt der Informationsasymmetrie und der Unsicherheit eingegangen. Dieser Aspekt stellt einen zentralen Bezugspunkt des Relationship Banking dar, weshalb die Leistungen in einer Hausbankbeziehung zentral vor dem Hintergrund ihrer Informationseigenschaften untersucht werden.<sup>298</sup>

In einem zweiten Schritt sollen einige deskriptive Erkenntnisse zum Informationsaustausch vorgestellt werden. Dieser besitzt allgemein in Geschäftsbeziehungen einen hohen Wert,<sup>299</sup> erhält jedoch, wie noch zu zeigen sein wird, in einer (Kredit-)Beziehung

<sup>297</sup> Eigene Darstellung. Eine genauere Darstellung des zentralen Prozesses der Kreditgewährung wird bei den Ausführungen zur Regulierung in Kap. 3.4.2.1 vorgenommen.

<sup>298</sup> Siehe zur Relevanz im Konstrukt des Relationship Banking das Kap. 4.

<sup>299</sup> Siehe hierzu Kap. 2.1

zwischen KMU und Bank aufgrund der besonderen Rolle der Informationsasymmetrie noch einmal eine besondere Wichtigkeit. Zudem wird an dieser Stelle die Häufigkeit und spezielle Form des Austauschprozesses thematisiert.

### 3.3.1 Leistungstypologisierung und -analyse

Das Leistungsangebot von Banken im mittelständischen Firmenkundengeschäft weist ein sehr breites Spektrum auf. Dieses reicht von der Unterstützung des Zahlungsverkehrs (z.B. in Form der Vornahme von Überweisungen, Einlösung von Schecks oder der Ausgabe von Kreditkarten), der Anlage überschüssiger Liquidität (z.B. durch Termin- oder Sichteinlagen), unterstützenden Leistungen im Auslandsgeschäft (z.B. Dokumenten-Akkreditive), Maßnahmen des Risikomanagements (z.B. Zins- und Währungsabsicherung, Vermittlung von Versicherungen) über die Vermittlung von Kapitalmarktgeschäften (z.B. Wertpapieranlage/-emission oder Beratung und Strukturierung von M&A-Transaktionen) bis hin zur klassischen Finanzierung eines notwendigen Kapitalbedarfs (z.B. durch KK- oder Investitionskredite), ohne dass diese Darstellung bereits als vollständig anzusehen ist.<sup>300</sup> Eine wesentliche Kernleistung besteht jedoch nicht ausschließlich im Absatz der oben genannten Produkte, sondern insbesondere auch in der Beratungsfunktion des Firmenkundenbetreuers, die ihn zu einem unternehmerischen Sparringspartner und Ratgeber des Unternehmers macht.<sup>301</sup> Allen aufgeführten Leistungen gemeinsam ist grundsätzlich, dass es sich um (Finanz)Dienstleistungen handelt.<sup>302</sup> Es zeigt sich allerdings, dass eine rein enumerative Aufzählung der unterschiedlichen Leistungen wenig zu einer Aufhellung der Besonderheiten der Leistungsbeziehung beiträgt.<sup>303</sup>

Eine aufschlussreichere Analyse der Besonderheit von Bankleistungen gelingt dadurch, dass eben jener Dienstleistungscharakter als Merkmal untersucht wird. Üblicherweise werden Dienstleistungen dazu anhand dreier Dimensionen von anderen Leistungen, vor allem Sachleistungen, abgegrenzt (vgl. Tab. 3-4):

---

<sup>300</sup> Vgl. z.B. Büschgen (1998), Eilenberger (1996) oder Grill/Perczynski (2001) sowie die Legaldefinition einer Bank in § 1 KWG.

<sup>301</sup> Siehe hierzu das Kap. 3.2.3, in dem die Entwicklung des Konzeptes der Firmenkundenbetreuung skizziert wurde.

<sup>302</sup> Die Einordnung von Banken als (Finanz-)Dienstleister zeigt sich z.B. in ihrer Einordnung nach dem Branchenschlüssel WZ 2003 des Statistischen Bundesamtes oder der Überwachung der Tätigkeit von Banken durch das Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

<sup>303</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung im allgemeinen Kontext z.B. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 oder Meffert/Bruhn (2000), S. 27.

Leistungspotenzial	Leistungserstellungsprozess	Leistungsergebnis
Kombination der zur Leistungserstellung erforderlichen Potenzial- und Verbrauchsfaktoren ( <i>Leistungsfähigkeit</i> und <i>Leistungsbereitschaft</i> zur Ausübung einer Tätigkeit)	Integration der internen und ggf. externen Produktionsfaktoren in einen Produktionsprozess, der durch die Aktivierung des Leistungspotenzials ausgelöst wird	Ergebnis einer abgeschlossenen Tätigkeit, das dem Nachfrager Nutzen stiften kann

Tab. 3-4: Dimensionen einer Leistung<sup>304</sup>

Der potenzialorientierte Leistungsbegriff betont dabei, dass vor Vertragsabschluss lediglich eine Bereitstellungsleistung stattfindet, indem durch die Kombination von Produktionsfaktoren, z.B. Menschen oder Maschinen, die grundsätzliche Leistungsfähigkeit und –bereitschaft symbolisiert wird.<sup>305</sup> Die eigentliche Leistungserstellung findet üblicherweise erst nach Vertragsabschluss statt. Das Leistungspotenzial besitzt gerade bei Dienstleistungen aufgrund ihrer Nichtlagerbarkeit eine besondere Bedeutung. Im Bankkontext zeigt sich dies z.B. darin, dass zwischen einem Unternehmen und der Bank zwar ein Vertrag zur Einrichtung eines Kontokorrentkontos abgeschlossen wird, die eigentliche Dienstleistung, z.B. in Form einer Überweisung, aber erst nach Abschluss des Vertrages vorgenommen wird. Das Leistungspotenzial einer Bank wird z.B. durch das Bankgebäude und die Geschäftsausstattung oder die fachliche Qualifikation der Bankmitarbeiter repräsentiert.<sup>306</sup>

Die Prozessdimension beinhaltet alle Aktivitäten, die zur Ausführung des Leistungserstellungsprozesses notwendig sind, wobei hierzu interne aber ggfs. auch externe Produktionsfaktoren integriert werden.<sup>307</sup> Ein besonderes Merkmal von Dienstleistungen ist hiernach, dass in den Produktionsprozess auch insbesondere externe Faktoren wie z.B. der Kunde selbst oder ihm zugehörige Rechte oder Informationen eingebunden werden. Im Bankkontext bedeutet dies z.B., dass im Rahmen eines Kreditgeschäftes der Firmenkunde Informationen über sein Unternehmen offen legt, um eine Kreditwürdigkeitsprüfung zu ermöglichen. Ohne die Integration dieses externen Faktors wäre die Leistungserstellung, hier also die Strukturierung und der Abschluss eines Kreditvertrages, nicht möglich.

<sup>304</sup> In Anlehnung an Schmitz (1996), S. 39. Vgl. allgemein Donabedian (1980), S. 81 ff. oder Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398 und speziell im Bankkontext Schmitz (1996).

<sup>305</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 28 oder Schmitz (1997), S. 10.

<sup>306</sup> Vgl. Schmitz (1996), S. 39 oder Kerner (2002), S. 32.

<sup>307</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 101 f. Durch diese Eigenschaft der Integration des externen Faktors und der Leistungserstellung erst nach Vertragsabschluss hat sich insbesondere in der Marketingliteratur auch der Terminus eines „Kontraktgutes“ gebildet, vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 66, Kaas (1992) und (1995), S. 23 f., Schade/Schott (1993) oder Schäfer (1995), S. 122.

Die Ergebnisdimension schließlich betrachtet das Resultat des Leistungsprozesses, das dem Nachfrager in irgendeiner Form einen Nutzen stiften soll.<sup>308</sup> An die Ergebnisdimension knüpft das häufig zur Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogene Kriterium der Immaterialität der Leistung an. Demnach ist also das Resultat einer Dienstleistung ein nicht-phisches Produkt im Vergleich zur materiellen Beschaffenheit von Sachleistungen.<sup>309</sup> Allerdings ist eine eindeutige Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Gütern i.d.R. nicht möglich, da es sich typischerweise aus Absatzzicht nicht um isolierte Leistungen sondern um kombinierte Leistungsbündel handelt, die jeweils mehr oder weniger materielle oder immaterielle Leistungsbestandteile beinhalten. So besteht z.B. ein Kreditvertrag sowohl aus der immateriellen Zurverfügungstellung des Kreditbetrages als auch aus dem materiellen Bestandteil des schriftlichen Kreditvertrages. Eine Einordnung eines Leistungsbündels anhand der Ergebnisdimension muss deshalb anhand eines Kontinuums erfolgen, das den Grad der Immaterialität des Leistungsergebnisses ausdrückt.<sup>310</sup> Üblicherweise dürften aber bei Bankdienstleistungen die immateriellen Bestandteile überwiegen.

Die bisher isoliert dargestellten Leistungsdimensionen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Vorliegen einer Dienstleistung nicht anhand der Beurteilung einer Dimension festzumachen ist, sondern durch die kombinierte Betrachtung mehrerer Dimensionen zu beurteilen ist.<sup>311</sup> Von ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER wurde auf dieser Basis eine Leistungstypologie entwickelt, welche die häufig vorzufindende Dichotomie zwischen Dienst- und Sachleistungen ganz aufzuheben versucht. Danach kann eine Produktkategorisierung anhand der zwei Dimensionen der Materialität/Immaterialität (Ergebnisdimension) und der Autonomie/Integrativität (Prozessdimension) vorgenommen werden, in die grundsätzlich auch die Bankleistungen eingeordnet werden können (vgl. Abb. 3-4):

---

<sup>308</sup> Vgl. Bruhn (2004), S. 19.

<sup>309</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 28.

<sup>310</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 400.

<sup>311</sup> Vgl. Rosada (1990), S. 17 f.

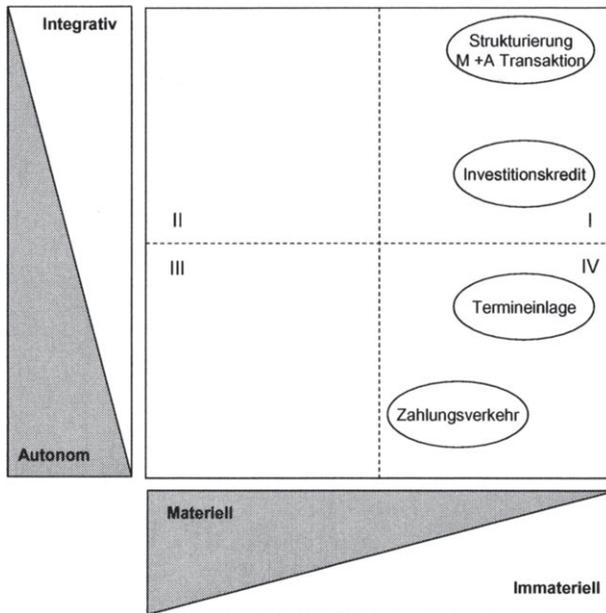


Abb. 3-4: Leistungstypologie von Bankdienstleistungen<sup>312</sup>

Zu beachten ist an dieser Stelle, dass eine Einordnung der Bankprodukte mit einer gewissen Willkür behaftet ist und lediglich Tendenzaussagen darstellen können. Vor diesem Hintergrund lässt sich aber sicherlich feststellen, dass bei allen Bankprodukten hinsichtlich der Ergebnisdimension der Grad der Immaterialität überwiegt, d.h. dass diese (überwiegend) aus nicht-physischen Leistungsbestandteilen bestehen, wobei die materiellen Bestandteile z.B. beim Zahlungsverkehr durch die Einreichung von Schecks oder die Verwendung von Kreditkarten ein wenig stärker ausgeprägt sind als bei einer Kreditstrukturierung.<sup>313</sup> In Bezug auf die Prozessdimension lässt sich keine so eindeutige Aussage treffen. Hier existieren sowohl relativ stark standardisierte Produkte, die eher wenig Interaktion mit dem Kunden erfordern (z.B. (Inlands-)Zahlungsverkehr), als auch Produkte, bei denen eine starke Spezifizierung auf den Kunden und damit einhergehend auch eine starke Integration des externen Faktors notwendig ist (z.B. die (Finanzierungs-)Strukturierung einer M&A-Transaktion). Die restlichen Bankleistungen für ihre mittelständischen Firmenkunden dürften sich irgendwo innerhalb dieses Kontinuums befinden.

<sup>312</sup> Eigene Darstellung. Für eine Darstellung der grundsätzlichen Typologisierung ohne Bankbezug vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 415 ff.

<sup>313</sup> Vgl. zu einer Kontroverse zur Materialität vs. Immaterialität von Bankleistungen Kerner (2002), S. 32 f. und die dort aufgeführte Literatur.

Je stärker die Integration des Kunden z.B. durch persönliche Gespräche oder allgemein durch Informationen erforderlich ist, umso mehr hängt auch die Qualität des Leistungsergebnisses von seiner Integrationsfähigkeit und –bereitschaft ab.<sup>314</sup> So ist z.B. eine den Zielen des Kunden entsprechende Finanzierung einer Investition einschließlich einer potenziellen Absicherung der Investitionsrisiken durch Versicherungen nur dann möglich, wenn der Firmenkunde die Bank auch über seine Finanzierungsziele (inkl. zukünftig anstehender Finanzierungen) und seine bestehenden Versicherungsverträge informiert.

Eine wesentliche Folge des angesprochenen Immaterialitäts- und Integrativitätsgrades von Bankdienstleistungen aus Nachfragersicht besteht darin, dass der Kunde eine erhöhte Beschaffungsunsicherheit verspürt.<sup>315</sup> Sein wahrgenommenes Kaufrisiko steigt umso mehr an, je höher die Faktoren Immaterialität und Integrativität ausgeprägt sind. Dieses lässt sich graphisch anhand einer Positionierung von Bankleistungen im sogenannten informationsökonomischen Dreieck visualisieren (vgl. Abb. 3-5):



Abb. 3-5: Positionierung von Bankleistungen im informationsökonomischen Dreieck<sup>316</sup>

Danach nehmen Nachfrager Produkte anhand dreier unterschiedlicher Qualitätskategorien wahr. Diese Qualitätskategorien lassen sich als Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften bezeichnen. *Sucheigenschaften* eines Produktes liegen demnach vor, wenn sich diese Eigenschaften bereits vor dem Kauf eines Produktes durch eine ent-

<sup>314</sup> Vgl. Büschgen (1998), S. 318 f. und die Ausführungen in Kap. 5.4.2.1.1.

<sup>315</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 418 ff.

<sup>316</sup> Eigene Darstellung. Vgl. allgemein zu frühen Fassungen einer solchen Einordnung Nelson (1970) und Darby/Karni (1973), im deutschen Schrifttum insbesondere Weiber/Adler (1995a) und (1995b), im Bankkontext allgemein siehe Süchting/Paul (1998), S. 623 f. und mit einer anderen Einordnung Schäfer (1995), S. 121 f. Zu beachten ist hier, dass die vorgenommene Einordnung lediglich exemplarisch auf Plausibilitätsüberlegungen vorgenommen wurde. Für eine mathematisch fundierte Vorgehensweise vgl. Weiber/Adler (1995b).

sprechende Informationsbeschaffung hinreichend beurteilen lassen. Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften können dagegen erst nach dem Produktkauf evaluiert werden.<sup>317</sup> *Erfahrungseigenschaften* sind dadurch gekennzeichnet, dass der Verbraucher nach dem Kauf durch Ge- oder Verbrauch des Gutes dessen Qualität hinreichend bewerten kann. *Vertrauenseigenschaften* liegen demgegenüber vor, wenn der Kunde selbst nach dem Kauf und der Nutzung des Gutes aufgrund fehlenden Know-Hows oder prohibitiv hoher Kosten keine umfassende Qualitätsbeurteilung der entsprechenden Eigenschaften vornehmen kann.

Ein Produkt kann dabei in Bezug auf seine einzelnen Komponenten unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Die einzelnen Leistungsbestandteile eines Unternehmenskredites beinhalten z.B. sowohl Such-, Erfahrungs- als auch Vertrauenseigenschaften. So stellt der Zinssatz eine typische Sucheigenschaft dar, die grundsätzlich durch Vergleich mit Alternativangeboten bereits vor Vertragsabschluss vom Unternehmen beurteilt werden kann. Die vertragsgemäße Abwicklung des Kreditvertrages, z.B. in Form der zügigen Zurverfügungstellung des Kapitalbetrages oder der Sicherheitenbestellung, kann als Erfahrungseigenschaft bezeichnet werden, da der Firmenkunde diese grundsätzlich am Ende der Vertragslaufzeit evaluieren kann. Die zieladäquate und optimale Strukturierung der Finanzierung ist jedoch regelmäßig durch das mittelständische Unternehmen nicht oder nicht vollständig bewertbar, so dass es sich hier um eine Vertrauenseigenschaft handelt.

Die bislang suggerierte Objektivität der Eigenschaften muss jedoch in einem realen Kaufprozess in der Form relativiert werden, als dass es sich jeweils nur um *subjektive Wahrnehmungen* aus der Sicht des Nachfragers, also des Firmenkunden handelt.<sup>318</sup> So ist z.B. der Zinssatz nicht per se eine Sucheigenschaft, es kann sich auch um eine Vertrauenseigenschaft handeln, je nach dem zugrundeliegenden Beurteilungsverhalten des Nachfragers. Dieses hängt vor allem von seinem individuellen Beurteilungsvermögen (also seines Know Hows) und seinem individuellen Anspruchsniveau ab. Besitzt der Firmenkunde also z.B. nicht die Kenntnis über adäquate Suchmöglichkeiten für einen Zinsvergleich (z.B. über das Internet), so muss er auf die relative Vorteilhaftigkeit des angebotenen Zinses vertrauen.<sup>319</sup> Dasselbe gilt für den Fall, dass der Kunde nicht zwangsläufig an einem minimalen Zins interessiert ist und deshalb freiwillig auf eine

<sup>317</sup> Vgl. Kleinaltenkamp (2000), S. 226.

<sup>318</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995a), S. 59.

<sup>319</sup> Grundsätzlich ist bei einem mittelständischen Firmenkunden von einem höheren Know-How als bei einem Privatkunden auszugehen, so dass viele Eigenschaften relativ gesehen eher als Such- oder Erfahrungseigenschaften zu bezeichnen sind. Dies trifft aber gerade in Bezug auf *mittelständische* Unternehmen, die ja wie beschrieben eher selten über spezialisierte Fachkräfte verfügen, vermutlich nur bei Standardprodukten zu, während komplexere Finanzierungen ein höheres Maß an Vertrauenseigenschaften besitzen dürften. Zudem sei noch einmal daran erinnert, dass nicht allein das Know-How sondern auch das Suchverhalten für diese Einteilung entscheidend ist, so dass z.B. der Zinssatz eine Vertrauenseigenschaft darstellen kann, wenn der Unternehmer nicht aktiv alternative Angebote einholt, auch wenn er prinzipiell ein entsprechendes Know-How besitzt.

ausführliche Informationssuche verzichtet, sein individuelles Anspruchsniveau also relativ niedrig liegt.

Die Konsequenz aus den vorherigen Ausführungen ist nun, dass eine eindeutige und objektive Einordnung von Produkten im informationsökonomischen Dreieck nicht möglich ist. Stattdessen müssen grundsätzlich für einzelne Kunden oder Kundengruppen Eingruppierungen anhand ihres individuellen Kaufverhaltens vorgenommen werden, wobei eine Positionierung je nach Anteil der enthaltenen Qualitätseigenschaften vorgenommen wird.<sup>320</sup> Tendenziell lässt sich aber die Aussage treffen, dass es sich bei Bankdienstleistungen aufgrund des Immaterialitäts- und Integrativitätsgrades verbunden mit der hohen Komplexität häufig um Güter handelt, deren zugrundeliegende Kaufprozesse i.d.R. als Erfahrungs- oder Vertrauenskäufe zu bezeichnen sind.<sup>321</sup>

Ähnlich der Eingruppierung der Bankleistungen in die Leistungstypologie nach ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER kann hier z.B. eine strukturierte Finanzierung im Rahmen eines M&A-Geschäftes tendenziell eher als Vertrauenskauf, eine Zahlungsverkehrsdienstleistung eher als Erfahrungs- oder gar Suchkauf eingeordnet werden. Im Rahmen einer Geschäftsbeziehung, bei der ja gerade keine isolierte Betrachtung von Kaufakten vollzogen wird, kann sich im Zeitablauf eine Verschiebung des Kaufprozesses ergeben. So ist denkbar, dass ein Firmenkunde durch den Aufbau von Vertrauen seine Suchprozesse reduziert,<sup>322</sup> so dass der Kauf eines Produktes, z.B. eines Investitionskredites, noch stärker auf Vertrauens- als auf Suchbasis geschieht.<sup>323</sup>

Eine besondere Bedeutung im Rahmen des Kaufprozesses bei Vertrauensgütern kommt sogenannten Informationssurrogaten zu, die als Ersatz zur Beurteilung der Leistung vom Nachfrager herangezogen werden. Diese bestehen dabei häufig aus der Beurteilung der Bereitstellungsleistung (Potenzialdimension), wodurch gerade im Bankgeschäft die besondere Bedeutung des Verhaltens und der Qualifikation der Bankmitarbeiter hervorgehoben wird.<sup>324</sup>

---

<sup>320</sup> Vgl. Weiber/Adler (1995b), S. 109 ff.

<sup>321</sup> Vgl. Süchting/Paul (1998), S. 623 f. oder Kerner (2002), S. 34. Eine Klassifizierung von standardisierten Bankdienstleistungen als Suchgüter, von individualisierten Leistungen als Erfahrungsgüter findet sich bei Schäfer (1995), S. 121 f. Dieser nimmt allerdings keine Unterscheidung zwischen einer objektiven versus subjektiven Einordnung von Gütern vor. Eine objektive Einordnung von Gütern findet sich auch bei Nelson (1970), Darby/Karni (1973) oder im deutschsprachigen Schrifttum z.B. bei Backhaus (1992), S. 784 f.

<sup>322</sup> Vgl. zu dieser Argumentation vor allem die Ausführungen in Kap. 5.4.3.

<sup>323</sup> Vgl. Meffert/Bruhn (2000), S. 66. Diese gehen allerdings von einer tendenziellen Verschiebung in einer Geschäftsbeziehung hin zu einem größeren Anteil an Sucheigenschaften aus. Allerdings betrachten sie implizit eher die *objektiven Produkteigenschaften* im Sinne von DARBY/KARNI und weniger die von WEIBER/ADLER angesprochenen *subjektiven Wahrnehmungen* im Rahmen eines Kaufprozesses. Eine genauere Konzeptualisierung des Vertrauenskonstruktes findet sich in Kap. 5.4.2.2.2.

<sup>324</sup> Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 410.

### 3.3.2 Informationsasymmetrie und Unsicherheit

Die oben angesprochene Positionierung von Bankleistungen im informationsökonomischen Dreieck behandelt ausschließlich die Wahrnehmung von Leistungseigenschaften aus Sicht des *Nachfragers*, also hier des mittelständischen Firmenkunden. Implizit unterstellt wird dadurch eine einseitige Informationsasymmetrie zu Lasten des Kunden, d.h. er ist über wesentliche Sachverhalte schlechter informiert als die Bank. Dies mag bei einigen Leistungen, wie z.B. der Qualität einer Beratungsleistung bei einer Geldanlage grundsätzlich auch zutreffen. Es ist aber ebenfalls denkbar, dass eine entsprechende Informationsasymmetrie zwischen Bank und Kunde auch zu Lasten der Bank oder auch beidseitig vorliegt (vgl. Tab. 3-5):

		Nachfragerseite	
		Niedriges Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen	Hohes Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen
Anbieterseite	Niedriges Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen	Sicherheitsgeschäft, z.B. <i>Zahlungsverkehr</i>	Nachfragerseitiges Unsicherheitsgeschäft, z.B. <i>Termineinlage</i>
	Hohes Ausmaß an Informations- und Unsicherheitsproblemen	Anbieterseitiges Unsicherheitsgeschäft, z.B. <i>Versicherung</i>	Beidseitiges Unsicherheitsgeschäft, z.B. <i>Kredit</i>

Tab. 3-5: Typen von Transaktionsprozessen anhand von Informationsasymmetrie<sup>325</sup>

Eine Informationsasymmetrie und Unsicherheit zu Lasten des Kunden dürfte umso eher zutreffen, je größer die Komplexität der betrachteten Leistung ist und je weiter das Leistungsergebnis in der Zukunft liegt, je höher somit tendenziell der Vertrauenscharakter des betrachteten Produktes ist. Eine Informationsasymmetrie und Unsicherheit zu Lasten der Bank wird umso stärker ausfallen, je stärker die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess notwendig ist und je weiter gleichzeitig Leistung und Gegenleistung auseinanderfallen.

Ein besonderes Charakteristikum vieler Bankleistungen besteht nämlich darin, dass diese ein zeitliches Vertragselement enthalten und sich somit die Leistungserfüllung über einen gewissen Zeitraum erstreckt. Ein Beispiel hierfür ist wiederum der Kredit-

<sup>325</sup> Eigene Darstellung. Eine ähnliche allgemeine Darstellung findet sich bei Adler (1996), S. 76 und Kleinaltenkamp (2000), S. 230. Eine Einordnung von Leistungen in die Felder basiert auf dem Kriterium der Wesentlichkeit, da letztendlich bei allen Dienstleistungen auf beiden Seiten eine gewisse Form von Informationsasymmetrie und Unsicherheit vorliegt. So kann z.B. der Kunde die optimale Eignung einer Versicherung i.d.R. auch nicht einwandfrei beurteilen, allerdings dürfte die Informationsasymmetrie zu Lasten der Bank, z.B. bezüglich der Sorgfalt des Kunden, vergleichsweise deutlich höher ausfallen.

vertrag. Dieser kann als ein Leistungsbündel aus verschiedenen Teilleistungen wie z.B. der Beratung und Kreditstrukturierung, der Zurverfügungstellung von Liquidität, der laufenden Kredit- und Sicherheitenüberwachung bis hin zu einer eventuell notwendigen Restrukturierung im Rahmen eines Workouts aufgefasst werden. Wesentliche zu erstellende Teile des Leistungsbündels aus Sicht der Bank wie die Beratung und Strukturierung, die aus Sicht des Kunden ein hohes Informationsasymmetrie- und Unsicherheitselement beinhalten, finden dabei bereits vor Vertragsabschluss statt. Nach Vertragsabschluss wird dann die Liquidität zur Verfügung gestellt und die laufende Engagementüberwachung, z.B. durch die Überwachung des termingerechten Zahlungseinganges oder die jährliche Anpassung des Ratings,<sup>326</sup> durchgeführt.

Aus Kundensicht ist die Erbringung der Dienstleistung durch die Bank nach der Auszahlung des Kreditbetrages im Wesentlichen erledigt, während die Gegenleistung für die Bank in Form eingehender Zins- und Tilgungszahlungen sowie die Mitwirkung des Kunden beim Rating über einen längeren Zeitraum erbracht wird. Der Kredit stellt somit ein Beispiel für die angesprochene Eigenschaft einer asynchronen Leistungserfüllung dar. Er kann insgesamt als ein Geschäft betrachtet werden, das unter beidseitiger Informationsasymmetrie und Unsicherheit stattfindet, und deshalb im Rahmen der Analyse einer Beziehung zwischen einem (mittelständischen) Unternehmen und der Bank eine besondere Bedeutung einnimmt.<sup>327</sup>

Zum Abschluss der Ausführungen zum besonderen Aspekt der Informationsasymmetrie im Rahmen einer Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und seiner Bank soll nun eine Synthese der informationsökonomischen Ausführungen zu den Leistungseigenschaften der Bankdienstleistungen aus Kap. 3.3.1, die primär aus Sicht des Kunden getätigt wurden, und der eher aus Sicht der Bank geführten vorherigen Betrachtung vorgenommen werden (vgl. Tab. 3-6):

---

<sup>326</sup> Vgl. zum Rating ausführlicher Kap. 3.4.3.1.

<sup>327</sup> Wie dargelegt stellt der (Bank-)Kredit eine besonders wichtige Finanzierungsform mittelständischer Unternehmen dar und erfährt eine besonders intensive Betrachtung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, siehe dazu die Kap. 3.1.2.1 bzw. Kap. 4.

Veränderbarkeit nach Vertragsabschluss	Beispiele für Leistungseigenschaften	Leistungseigenschaften sind		
		ex ante beobachtbar	ex post beobachtbar	ex post nicht beobachtbar
nicht gegeben, d.h. bereits vor Vertragsabschluss determiniert	Qualifikation, Fähigkeit	open characteristics	hidden characteristics	veiled characteristics
		Verhalten/Engagement des Mitarbeiters, Zinssatz  Ausbildung Unternehmer, Finanzielle Performance in der Vergangenheit, Existenz von Planungsrechnungen	Adäquanz der Finanzierungslösung zum unternehmerischen Problem  Fachliche Qualifikation des Unternehmers, Qualität der Planungsrechnungen	Optimale Vertragsstrukturierung  Bonität des Unternehmers
gegeben, d.h. vom Verhalten des anderen Partners abhängig	Handlungen, Absichten	-	hidden intention	hidden action
			Ausnutzung von Vertragspielräumen  Informationsverhalten des Unternehmers, fristgerechte Vertragsbedienung	Sorgfaltspflicht im Ratingprozess  Anstrengungsniveau, Projektrisikowahl
		<b>Sucheigenschaften</b>	<b>Erfahrungseigenschaften</b>	<b>Vertrauenseigenschaften</b>

Tab. 3-6: Typen asymmetrischer Information in einer Firmenkunde-Bank-Beziehung<sup>328</sup>

In der oberen Hälfte der Tabelle sind dazu zunächst die Eigenschaften in Kreditbeziehungen abgebildet, die bereits vor Vertragsabschluss determiniert sind, in der unteren Hälfte die nach Vertragsabschluss noch beeinflussbaren Sachverhalte. In der vertikalen Betrachtung wird eine Unterscheidung danach vorgenommen, ob bestimmte Eigenschaften ex ante, ex post oder gar nicht beobachtbar sind. Dies entspricht der Unterteilung nach Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften in der Informationsökonomie. Sucheigenschaften können dabei nur existieren, wenn das Verhalten bzw. die Eigenschaft bereits ex ante determiniert ist und werden als Open Characteristics bezeichnet. Erfahrungseigenschaften sind ex post beobachtbar. Falls sie von der handelnden Person nicht beeinflusst werden können, wird von Hidden Characteristics gesprochen, anderenfalls von Hidden Intention. Vertrauenseigenschaften sind auch ex post nicht beobachtbar und lassen sich in Veiled Characteristics (von den Personen nicht beeinflussbar) und Hidden Action (ex ante nicht determiniert) unterteilen.<sup>329</sup>

<sup>328</sup> Eigene Darstellung. Eine entsprechende allgemeine Strukturierung findet sich bei Weiber/Adler (1995a), S. 56. Die dort ebenfalls aufgeführten Austauschgüter werden hier vernachlässigt, da diese wie beschrieben im Bankkontext nur eine geringe Relevanz besitzen.

<sup>329</sup> Siehe zu den Begriffen Hidden Characteristics, Hidden Intention und Hidden Action auch das Kap. 2.2.1.3.

Dem Sachverhalt, dass in einer Kreditbeziehung eine zweiseitige Informationsasymmetrie herrscht, ist dadurch Rechnung getragen, dass unterhalb der Typbezeichnungen jeweils Beispiele einmal aus Sicht des Unternehmens und außerdem aus Sicht der Bank aufgeführt sind. Die Beispiele sollen dabei exemplarisch sein und in der Weise gedeutet werden, dass ihre Einordnung tendenziell in dem betrachteten Feld vorgenommen werden kann, ohne dass diese immer eindeutig sein muss (z.B. ist die fachliche Qualifikation nur ansatzweise ex post beobachtbar). Es ist an dieser Stelle festzuhalten, dass aufgrund der Struktur einer Kreditbeziehung (Leistung der Bank im Wesentlichen vor Vertragsabschluss und Gegenleistung des Kreditnehmers hauptsächlich erst nach Vertragsabschluss) für das Unternehmen nach Vertragsabschluss tendenziell größere Beeinflussungsspielräume bestehen, jedoch auch die Bank noch über Spielraum für Hidden Intention und Moral Hazard verfügt.<sup>330</sup> Zudem besteht ex ante für beide Seiten die Möglichkeit, ein gewisses Maß an Informationsasymmetrie durch entsprechende Screening-Aktivitäten abzubauen.

### 3.3.3 Informationsaustausch

An dieser Stelle soll der Aspekt des Informationsaustausches oder allgemeiner der Finanzkommunikation in deskriptiver Form behandelt werden. Ziel ist die Darstellung der wesentlichen Informationsquellen zur Reduktion der oben dargestellten Informationsasymmetrie, die Charakterisierung der zur Kreditwürdigkeitsprüfung herangezogenen Informationen sowie einige Aussagen zur Art der Finanzkommunikation (z.B. persönlich vs. schriftlich) zu treffen. Eine Analyse der Wirkungen von Finanzkommunikation erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.<sup>331</sup>

Die *Informationsquellen* können nach den zwei Dimensionen der Herkunft und des Zeitbezuges differenziert werden.<sup>332</sup> Zur Unterscheidung nach der Herkunft der Daten kann grob in bankinterne und –externe Quellen unterschieden werden.<sup>333</sup> Bankinterne Quellen liegen vor, wenn die Bank auf in der Vergangenheit erhobene oder selbst erstellte Informationen zurückgreift. Bankexterne Daten sind dementsprechend fremde Quellen. Dabei kann es sich um den Kreditnehmer selbst aber auch um Dritte wie z.B. Auskunfteien handeln. Nach dem Kriterium des Zeitbezuges können Informationsquellen primär vergangenheits- oder eher zukunftsbezogene Informationen enthalten.<sup>334</sup> Eine Klassifizierung der wichtigsten Informationsquellen einer Bank anhand der zwei Dimensionen zeigt die folgende Abb. 3-6:

---

<sup>330</sup> Eine genauere Analyse dieses Sachverhaltes findet sich in Kap. 4.

<sup>331</sup> Siehe hierzu insbesondere Kap. 4.3 und Kap. 5.4.

<sup>332</sup> Vgl. Burghof (2000), S. 304 f. BURGHOF unterscheidet zudem noch nach der öffentlichen Verfügbarkeit der Daten sowie der Kostenverursachung. Davon soll hier an dieser Stelle aber abstrahiert werden.

<sup>333</sup> Vgl. Eigermann (2002), S. 84.

<sup>334</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 36.

<b>Zukunfts- bezogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbsterstellte Kunden-Planungsrechnungen</li> <li>• Kundenpotentialanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planungsunterlagen von KMU</li> <li>• Branchenprognosen / Marktentwicklung</li> <li>• Persönliches Gespräch</li> <li>• Kapitaldienstübersicht</li> </ul>
<b>Vergangenheits- bezogen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontodatenanalyse /Zahlungsverkehr</li> <li>• Bisheriges Verhalten in Geschäftsbeziehung / Verhandlungsverhalten</li> <li>• Kreditakten / Bilanzanalyse / internes Rating / Sicherheitenbewertung</li> <li>• Interne Branchenvergleiche</li> <li>• Private, der Bank bekannte Vermögensverhältnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschluss / BWA</li> <li>• Selbstauskunft</li> <li>• Betriebsbesichtigung</li> <li>• Handelsregister / Grundbuch</li> <li>• Auskunftei / Geschäftspartner</li> <li>• Pressemitteilungen</li> </ul>
<b>Bankintern</b>		<b>Bankextern</b>

Abb. 3-6: Informationsquellen zur Bonitätsanalyse<sup>335</sup>

Es zeigt sich, dass viele der Informationen einen Vergangenheitsbezug aufweisen.<sup>336</sup> Dazu zählen zunächst die bankinternen Unterlagen, die z.B. aus der Kreditakte, den vergangenen Kundenbewertungen oder einer Analyse von Kontodaten bestehen. Diese Informationen werden durchschnittlich von mindestens drei Viertel aller Banken zur Beurteilung herangezogen.<sup>337</sup> Zudem existieren diverse externe vergangenheitsbezogene Quellen, die mit Ausnahme des Jahresabschlusses bzw. der Betriebswirtschaftlichen Auswertung durchschnittlich seltener verwendet werden. Ein Grund hierfür könnte der erhöhte Aufwand der Informationsbeschaffung sein, da der Bezug vieler Quellen entweder direkte Kosten verursacht (z.B. Registerauszüge, Auskunftei) oder von der Kooperationsbereitschaft Dritter abhängt.<sup>338</sup>

<sup>335</sup> Eigene Darstellung. Zu den verschiedenen Informationsquellen vgl. z.B. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 46, Eigermann (2002), S. 84 oder Burghof (2000), S. 304 f.

<sup>336</sup> BURGHOF ermittelt Unterschiede der beschafften Daten je nach Situation des Kreditnehmers. So ist bei einem Turnaround-Kandidaten der Anteil von zukunftsbezogenen, externen und kostenverursachenden Informationen deutlich höher als bei einem unauffälligen Kreditnehmer, vgl. Burghof (2000), S. 291 ff. Allerdings muss zu seinen Ergebnissen einschränkend gesagt werden, dass seine Aussagen nur auf jeweils einem Fall beruhen, der dafür sehr tiefgehend analysiert wird, wie der Autor aber auch selbst anmerkt.

<sup>337</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 46.

<sup>338</sup> Vgl. zu einer Darstellung der Problematik in Bezug auf die Informationsbereitstellung durch den Kreditnehmer selbst Berens et al. (2005), S. 785 ff.

SEGBERS/SIEMES haben bei einer Befragung mittelständischer Unternehmen ermittelt, dass diese zwar bei vielen Informationen die grundsätzliche Bereitschaft zur Informationsweitergabe aufweisen. Eine unaufgeforderte Einreichung von Unterlagen wird jedoch primär bei der durch § 18 KWG vorgeschriebenen Offenlegung des Jahresabschlusses praktiziert und weniger bei weitergehenden, insbesondere zukunftsbezogenen Daten.<sup>339</sup> Diese werden vielmehr allenfalls auf Anfrage durch die Bank zur Verfügung gestellt.<sup>340</sup> Bei der Qualität der externen Daten liegt zudem ein spezielles Informationsasymmetrieproblem vor, da die Bank die Erzeugung der Informationen nicht kontrollieren kann und diese somit einer eigenen Plausibilitätsprüfung unterziehen muss.

Unter den zukunftsbezogenen Quellen werden hier neben den bankinternen Analysen bei den externen Quellen auch das persönliche Gespräch mit dem Kreditnehmer sowie eine Kapitaldienstübersicht aufgeführt. Hierbei werden sicherlich auch Informationen der Vergangenheit erhoben. Allerdings dient insbesondere das persönliche Gespräch auch zu einer Eruierung der zukünftigen Pläne und Aussichten; die Kapitaldienstübersicht bietet wertvolle Informationen zur Analyse der zukünftigen Liquiditätsbelastung, so dass beide hier als zukunftsbezogene Quellen klassifiziert werden.

Durch die Nutzung der dargestellten Informationsquellen sollen die zum Rating notwendigen *Beurteilungskriterien* extrahiert werden.<sup>341</sup> Dazu verwenden Banken z.T. umfangreiche Kriterienkataloge aus den Bereichen Jahresabschluss, Bilanzierungsverhalten, BWA, Planung, Kontoführung, Markt/Branche und Unternehmen/Management.<sup>342</sup>

Diese Kriterien lassen sich nun wieder anhand zweier Dimensionen strukturieren.<sup>343</sup> Zunächst soll dazu zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien differenziert werden, die sich hinsichtlich ihres Skalenniveaus unterscheiden. Unter quantitativen Kriterien werden hier solche verstanden, die ein metrisches Skalenniveau aufweisen. Qualitative Kriterien sind dementsprechend Daten mit einem nominal- oder ordinalskalierten Niveau.

---

<sup>339</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 236 und für ähnliche Ergebnisse Euler (2005), S. 24.

<sup>340</sup> Die Studie von Euler (2005), S. 39 zeigt, dass Banken hier häufig die Erfüllung ihrer Anforderungen durch die Unternehmen als eher schwach einschätzen.

<sup>341</sup> Siehe zu detaillierteren Ausführungen zum Thema Rating die Darstellung zum technologischen Einfluss in Kap. 3.4.3.1.

<sup>342</sup> Vgl. für Genossenschaftsbanken Nowak (2002), S. 25 ff. und ähnlich für Sparkassen Trawny/Müller (2003). Die Bedeutung von Kennzahlenbereichen in älteren Insolvenzprognoseverfahren Mitte der 1990er Jahre für alle Bankengruppen zeigt detailliert Günther/Grüning (2000), S. 49. Eine umfangreiche Auflistung von einzelnen Ratingkriterien bieten z.B. Keiner (2001), S. 165 ff. oder Gleißner/Füser (2003), S. 92 ff.

<sup>343</sup> Vgl. hierzu Fischer (2004), S. 80 ff. Bei einigen Autoren werden diese Dimensionen auch vermischt, was aber einer differenzierten Betrachtung entgegensteht. Vgl. für eine Vermengung der Begriffe z.B. Schieble (2000), S. 18 f.

Als zweites Abgrenzungskriterium wird gemäß PETERSEN zwischen harten und weichen Informationen differenziert.<sup>344</sup> Zu einer entsprechenden Unterscheidung werden verschiedene Charakteristika herangezogen. So zeichnen sich harte Informationen zunächst dadurch aus, dass sie in Zahlen festgehalten werden, während weiche Informationen vorwiegend in verbaler Form vorliegen. Zudem können harte Informationen von anderen Personen erfasst werden als sie gesammelt werden. Die Information ist somit nicht an die beschaffende Person gebunden und besitzt somit auch keinen subjektiven Spielraum bei ihrer Erfassung und Interpretation. Dies hat zudem zur Folge, dass harte Informationen besser intersubjektiv vergleichbar sind, da für ihre Interpretation kein über die Information hinausgehendes Hintergrundwissen erforderlich ist, welches häufig an die beschaffende Person gebunden ist. Als Letztes ist die Zielgerichtetheit der Information zu nennen. Der Zweck einer harten Information steht bereits vor seiner Erfassung fest, so dass es zu einer Separierung von Erfassung und Nutzung der Information kommen kann. Eine ungerichtete Suche nach Informationen kann dementsprechend lediglich für weiche Informationen vorgenommen werden. Eine Klassifizierung von Bonitätskriterien nach den zwei dargestellten Dimensionen zeigt Abb. 3-7:

---

<sup>344</sup> Vgl. sehr ausführlich und fundiert zu dieser Unterscheidung sowie möglicher Konsequenzen in einem allgemeinen Kontext Petersen (2004). Weiche Informationen besitzen eine hohe Nähe zum Konzept der dynamischen Transaktionskosten, vgl. hierzu Kap. 2.2.1.2.2. Die besondere Bedeutung dieser Unterscheidung zeigt sich im Kontext der Modelle zum Relationship Banking im Rahmen der Austauschprozesse in Kap. 4.3, insbesondere im ausführlich dargestellten Modell von Stein (2002).

	Quantitativ	Qualitativ
Hart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschluss / Bilanzanalyse</li> <li>• BWA</li> <li>• Kontodaten</li> <li>• Unternehmensalter / -größe</li> <li>• Planungsgenauigkeit (ex post)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branche</li> <li>• Rechtsform</li> </ul>
Weich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz- / Gewinnprognosen</li> <li>• Bilanz- / GuV-Planung</li> <li>• Sonstige Planungsrechnungen</li> <li>• Branchenprognosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementqualität / Unternehmensnachfolge</li> <li>• Qualität des Rechnungswesens / Controlling</li> <li>• Marktstellung / Produkte</li> <li>• Vertriebspotenzial / Kundenstruktur</li> <li>• Fertigungsprozesse / Beschaffung</li> <li>• Innovationspotenzial</li> <li>• Organisation / Personal</li> <li>• Bilanzierungspolitik</li> </ul>

Abb. 3-7: Klassifizierung von Bonitätskriterien<sup>345</sup>

Die Darstellung zeigt, dass die harten Informationen überwiegend bei den quantitativen Daten zu finden sind. Hier ist z.B. die klassische Jahresabschlussanalyse, die BWA oder die Kontodatenanalyse einzugruppieren.<sup>346</sup> Bei den harten qualitativen Kriterien finden sich solche, die ohne subjektives Ermessen erfasst werden können wie z.B. die Branche oder die Rechtsform.<sup>347</sup> Bei den weichen Kriterien sind sowohl quantitative als auch qualitative Informationen in größerem Maße zu finden. Planungsrechnungen sind z.B. deshalb als weiche quantitative Informationen aufzufassen, da sie aufgrund ihres Zukunftsbezuges automatisch eine Unsicherheitskomponente enthalten und nicht ohne das spezifische Kunden- und Branchenwissen des Betreuers plausibilisiert werden können. Die gleiche Begründung kann hier auch für die Charakterisierung der weichen qualitativen Kriterien angeführt werden. So ist z.B. die Bewertung des Vertriebs- oder Innovationspotenzials stark an weitergehende Kunden- und Marktkenntnisse gebunden. An dieser Stelle zeigt sich die besondere Rolle des Firmenkundenbetreuers im Prozess der Informationsbeschaffung, da dieser durch den persönli-

<sup>345</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Fischer (2004), S. 83. FISCHER bietet auch einen guten vergleichenden Überblick über verschiedene Eigenschaften der Kriterientypen, vgl. Fischer (2004), S. 91.

<sup>346</sup> Vgl. ausführlich zur Jahresabschlussanalyse Baetge (1998) sowie zur Kontodatenanalyse Berlandi (2000) oder Mester/Nakamura/Renault (2001).

<sup>347</sup> In der Praxis ist aber auch z.B. die Branche nicht ganz ohne subjektiven Spielraum erfassbar, wenn ein Unternehmen z.B. in unterschiedlichen Sparten tätig ist.

chen Kontakt zum Unternehmer i.d.R. wesentlich besser als andere Bankmitarbeiter eine Plausibilisierung von weichen Informationen vornehmen kann.

Auch wenn diese Zuordnung der Kriterien grundsätzlich plausibel erscheint, so erhebt sie dennoch keinen allein- und endgültigen Anspruch. Dabei ist zunächst zu beachten, dass bestimmte weiche Informationen durch entsprechende Verfahren in harte Informationen transformiert werden können.<sup>348</sup> Desweiteren können möglicherweise auch die an sich weichen Informationen über die Definition geeigneter Indikatoren, bei denen kein subjektiver Ermessensspielraum besteht, objektiviert werden.

NOWAK gibt exemplarisch für die Genossenschaftsbanken an, dass die qualitativen Kriterien des BVR-II-Ratings ausschließlich aus harten Informationen bestehen.<sup>349</sup> So wurde z.B. in der Vergangenheit die Qualität des Managements über eine persönliche Einschätzung des Firmenkundenbetreuers beurteilt. In der aktuellen Ratingversion wird dieser wichtige Faktor nun über Fragen wie z.B. „Wie viele Jahre hat der Unternehmer / ranghöchste Manager Erfahrung in der Branche?“ ermittelt. Der subjektive Entscheidungsspielraum des Firmenkundenbetreuers wird dadurch deutlich reduziert. In der Sprache der Informationsökonomik bedeutet dies, dass eine Bonitätsbeurteilung jetzt stärker auf Such- als auf Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften basiert, da Faktoren wie die Ausbildung oder die Berufserfahrung des Managements bereits ex ante ohne größeren Aufwand beobachtet werden können.<sup>350</sup>

Nichtsdestotrotz haben vergleichende Untersuchungen zur Relevanz von harten vs. weichen Informationen zur Prognose von Ausfallwahrscheinlichkeiten gezeigt, dass auch die weichen Informationen einen Erklärungswert zusätzlich zu den harten Informationen besitzen.<sup>351</sup> Demnach werden also vom Firmenkundenbetreuer durch die Beziehung zum Unternehmen bzw. dem Unternehmer werterhöhende Informationen ge-

<sup>348</sup> PETERSEN führt dazu als Beispiel die Entwicklung der Dienste von Auskunfteien in den 1840er Jahren in den USA an, vgl. Petersen (2004), S. 15. Durch die Entwicklung standardisierter Ratings objektivierten diese die ansonsten nur lokal und in persönlichen Kontakten existierenden Einschätzungen der Kreditwürdigkeit von Personen oder Unternehmen und ermöglichten dadurch erst einen Handel über weitere Strecken. Dies eröffnet grundsätzlich auch die Möglichkeit zur Verwandlung weicher Informationen über einen Kreditnehmer, die als Informationsvorteil von (Insider-)Hausbanken gesehen werden, in harte Informationen mittels eines bankinternen Ratingurteils.

<sup>349</sup> Zwar verwendet er keine explizite Definition für den Begriff eines harten Faktors. Seine Ausführungen machen aber deutlich, dass es sich zumindest im Wesentlichen um harte Faktoren im Sinne der obigen Charakteristika handelt, vgl. Nowak (2002), S. 25.

<sup>350</sup> Dies ist auch insofern eine wichtige Entwicklung, als dass FISCHER festgestellt hat, dass die Reliabilität, d.h. die Zuverlässigkeit der Beurteilung, eines Firmenkundenbetreuers bei der Beantwortung der qualitativen Fragen eher als mittelmäßig zu bezeichnen ist, vgl. Fischer (2004), S. 195 ff. Seine Untersuchung ergab, dass die Bankmitarbeiter bei einer zwei bis zwölf Wochen nach der ersten Einschätzung der qualitativen Indikatoren vorgenommenen erneuten Beurteilung nur in 74,3 % der Fälle zu identischen Urteilen kamen. Auch KRAHNEN/WEBER stellen in ihren allgemeinen Rating Principles die hohe Bedeutung einer reliablen Datenerfassung heraus, vgl. Krahn/Weber (2001), S. 13.

<sup>351</sup> Vgl. Grunert/Norden/Weber (2005).

neriert, die sich nicht aus öffentlich verfügbaren Daten ergeben.<sup>352</sup> Die Person des Firmenkundenbetreuers erfüllt in diesem Sinne also eine wichtige ökonomische Funktion im Rahmen der Beurteilung von Kreditrisiken.

Die *Art der Finanzkommunikation* soll nun abschließend danach untersucht werden, wie häufig und in welcher Form diese stattfindet.

In Bezug auf die Kontaktfrequenz zeigt sich, dass in vielen Beziehungen zumindest ein mehrmals jährlicher Kontakt stattfindet. Dabei ist allerdings zwischen dem seltenen persönlichen Kontakt und einem telefonischen, E-Mail oder fernschriftlichen Kontakt zu unterscheiden. In mehr als der Hälfte der Fälle kommt es höchstens einmal jährlich zu einem *persönlichen Kontakt*, immerhin 21 % der Unternehmen kommunizieren nur telefonisch oder schriftlich mit ihrer Bank.<sup>353</sup> Telefongespräche zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer finden hingegen häufiger statt, in immerhin der Hälfte der Beziehungen wird mindestens quartalsweise bzw. bei Bedarf telefonisch Kontakt gehalten. Insgesamt kommunizieren mittelständische Unternehmen durchschnittlich siebenmal im Jahr mit ihrer Bank, wobei die Anzahl der Gespräche aber mit der Größe und dem Organisationsgrad des Unternehmens ansteigt.<sup>354</sup>

Generell kann ein Trend in der Weise festgestellt werden, dass der Kontakt der Bank mit den Unternehmen zunehmend unpersönlicher abläuft.<sup>355</sup> Dies trifft insbesondere bei größeren Unternehmen zu, so dass hier wohl von einem „professionelleren“ Verhältnis gesprochen werden kann.<sup>356</sup> Ein engerer Kontakt im Sinne eines persönlicheren Austausches wird in der Regel vor allem dann gehalten, wenn die Bank kleiner ist und zudem als Hausbank des Kunden agiert.<sup>357</sup> Dies lässt vermuten, dass die persönliche Beziehung zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer ein wichtiges Element einer Hausbankbeziehung darstellt.

Die vorangehenden Aussagen zum Informationsaustausch lassen sich nun wie folgt zusammenfassen (vgl. Tab. 3-7):

---

<sup>352</sup> Desweiteren zeigen Untersuchungen z.B., dass die Bewertung qualitativer Informationen tendenziell besser ausfällt, vgl. Weber/Krahn/Vossmann (1999), S. 129, Brunner/Krahn/Weber (2000), S. 13 f., Fischer (2004), S. 381 f. und Grunert/Norden/Weber (2005), S. 515 f., weniger stark streut, vgl. Brunner/Krahn/Weber (2000), S. 13 f., Fischer (2004), S. 384. und Grunert/Norden/Weber (2005), S. 515 f., und zudem konstanter ist als die aus quantitativen Informationen abgeleiteten Urteile, vgl. Weber/Krahn/Vossmann (1999), S. 130, Brunner (2001), S. 122. sowie Fischer (2004), S. 372 ff. Es bleibt allerdings abzuwarten, inwiefern diese Aussagen auch in Zukunft bei Einsatz moderner Ratingsysteme, die wie beschrieben eine deutliche Tendenz zur Verwendung „gehärteter“ Informationen aufweisen, noch aufrecht erhalten werden können.

<sup>353</sup> Vgl. Euler (2005), S. 25.

<sup>354</sup> Vgl. Geiseler (1999), S. 276.

<sup>355</sup> Vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2551 f.

<sup>356</sup> Vgl. Berger et al. (2005), S. 256.

<sup>357</sup> Vgl. Berger et al. (2005), S. 249 und Petersen/Rajan (2002), S. 2551 f.

Gegenstand	Zentrale Aussagen
Informationsquellen	Es werden noch sehr häufig vergangenheitsbezogene Quellen verwendet
	Zukunftsbezogene Informationen werden überwiegend nur selektiv herangezogen
Beurteilungskriterien	In der Vergangenheit Fokus auf harte, quantitative Informationen
	Zukünftig stärkerer Einbezug qualitativer Daten
	Aber Trend zur "Härtung" von qualitativen Informationen zur Reduktion des Ermessensspielraums
	Weiche Informationen besitzen über die quantitativen Kriterien hinausgehende Diskriminierungskraft
Art und Häufigkeit der Kommunikation	I.d.R. mehrmals jährlicher Kontakt
	Schwerpunkt auf telefonischen Gesprächen, Trend zu unpersönlicheren Kontakten
	Hausbanken pflegen persönlicheren Stil

Tab. 3-7: Zusammenfassung deskriptiver Ergebnisse zum Informationsaustausch<sup>358</sup>

### 3.4 Makro-Umwelt

Nach der Darstellung der handelnden Organisationen des KMU und der Bank sowie des zwischen ihnen stattfindenden Austausches in Form der Leistungen und Informationen wird nun in einem letzten Schritt in diesem Kapitel eine Darstellung und Analyse wesentlicher Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehung vorgenommen, wie sie sich aktuell aus der Makro-Umwelt der Beziehung ergeben. Betrachtet werden dabei die anhaltende Konsolidierung, aufsichtsrechtliche Neuerungen in Form der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) und Basel II sowie technologische Einflüsse in Form moderner Ratingverfahren und der Trend zum Outsourcing und zur Verbriefung. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Auswirkungen dieser Faktoren auf den Interaktionsprozess im Rahmen der Beziehung gelegt.

#### 3.4.1 Wettbewerbssituation/Konsolidierung

Die geschilderten Strukturen im Bankensektor unterliegen in den letzten Jahren einem stetigen Wandel. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist der anhaltende Konsolidierungstrend, der sich in einer permanenten Reduzierung der selbständig in Deutschland tätigen Kreditinstitute niederschlägt. Diese Konsolidierung zeigt sich vor allem im Bereich der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die ja i.d.R. als Hausbanken mittelständischer Unternehmen fungieren (vgl. Abb. 3-8):

<sup>358</sup> Eigene Darstellung.

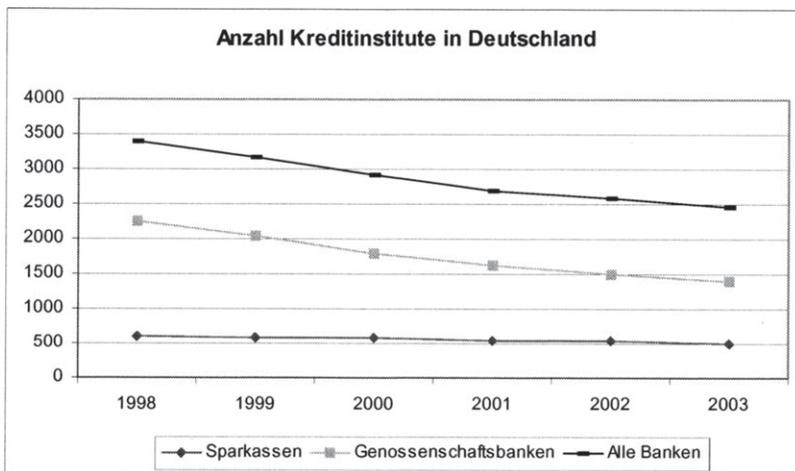


Abb. 3-8: Anzahl Kreditinstitute in Deutschland<sup>359</sup>

So ist die Anzahl der selbständig tätigen Sparkassen von 594 im Jahr 1998 auf nur noch 491 im Jahr 2003 zurückgegangen. Noch stärker reduziert hat sich die Anzahl der Genossenschaftsbanken von 2.256 im Jahr 1998 auf nur noch 1.393 im Jahr 2003. Dieser Trend hält bereits kontinuierlich seit Anfang der 1990er-Jahre an. So existierten im Jahr 1990 (inkl. den neuen Bundesländern) noch 772 eigenständige Sparkassen und 3.410 Genossenschaftsbanken.

Die Gründe für diesen anhaltenden Konsolidierungstrend sind grundsätzlich vielfältig.<sup>360</sup> Ein wesentlicher Treiber dürfte aber das Ziel sein, über die Schaffung größerer Einheiten Economies of Scale zu realisieren und damit den z.B. durch höhere regulatorische Vorschriften erhöhten Fixkostenblock in den Banken effizienter auf größere Mengengerüste umlegen zu können.<sup>361</sup> So haben empirische Untersuchungen zur optimalen Betriebsgröße von Banken trotz methodischer Unsicherheiten gezeigt, dass die Durchschnittskosten von Banken in Abhängigkeit von der Betriebsgröße einen U- bis L-förmigen Verlauf nehmen.<sup>362</sup> Insbesondere kleinere Banken können also von einer steigenden Betriebsgröße profitieren, während dieser Effekt für Banken ab einer gewissen Größe nivelliert oder gar konterkariert wird. Tendenziell scheinen also Sparkassen und insbesondere Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer vergleichsweise ge-

<sup>359</sup> Eigene Berechnung und Darstellung auf Basis der Daten der Deutschen Bundesbank (2005).

<sup>360</sup> Vgl. für eine Übersicht zu verschiedenen Gründen und deren empirische Überprüfung Berger/Demsetz/Strahan (1999).

<sup>361</sup> Entsprechende regulatorische Vorschriften sind z.B. die Einrichtung eines Geldwäschegesetzbeauftragten oder die notwendige funktionale Trennung von Aufgaben nach den Mindestanforderungen für das Handelsgeschäft (MaH).

<sup>362</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 54 ff.

ringen Größe stärker von Fusionseffekten profitieren zu können als größere Kreditbanken.<sup>363</sup>

Dieser Effekt hat sich in empirischen Untersuchungen jedoch allenfalls für eine Reduzierung der durchschnittlichen betrieblichen Aufwendungen gezeigt, während auf der Ertragsseite überwiegend negative Effekte festzustellen waren.<sup>364</sup> Diese können kurzfristig aus einer Vernachlässigung der Vertriebsaktivitäten durch die Fokussierung auf interne Rationalisierungspotenziale resultieren. Längerfristig können sich aber auch negative Effekte aus einer Abwendung der Kunden aufgrund der gestiegenen Distanz zur Bank ergeben.<sup>365</sup> Insbesondere der Wechsel des Firmenkundenbetreuers aufgrund organisatorischer Veränderungen oder formale Kreditvergabevorschriften könnten hier zu einem Verlust der persönlichen Beziehung und Bindung des Firmenkunden führen.<sup>366</sup>

Zusätzliche Veränderungen im Wettbewerb der Banken resultieren aus der Zunahme der Konkurrenz durch ausländische Banken in Deutschland sowie durch sogenannte Non- und Near-Banks. Ausländische Banken streben vermehrt in den deutschen Markt und erhöhen die Konkurrenz insbesondere bei guten Adressen auch im Mittelstand.<sup>367</sup> So stieg die Anzahl an Zweigstellen ausländischer Banken von 92 im Jahr 2001 auf 144 im Jahr 2003. Der Anteil der Auslandsbanken am Kreditgeschäft mit inländischen Unternehmen ist mit 3,85 % im Jahr 2003 insgesamt allerdings noch als recht gering zu bezeichnen.<sup>368</sup>

Unter den Non- und Near-Banks sind neue Wettbewerber zu verstehen, die ursprünglich nicht aus dem Bankensektor stammen.<sup>369</sup> Diese bieten nun jedoch Dienstleistungen an, die als Ersatz für Bankservices dienen können. Im Finanzierungsbereich mittelständischer Unternehmen erhalten hier insbesondere das Leasing und das Factoring als Kreditsubstitute Relevanz, die im Vergleich zur Entwicklung der gesamtwirtschaftli-

<sup>363</sup> Vgl. zur Größenverteilung in den Bankengruppen Deutsche Bundesbank (2004a), S. 105.

<sup>364</sup> Vgl. für eine Darstellung von Ergebnissen und möglichen Ursachen Poddig/Laudi/Varmaz (2003), S. 227 ff. bzw. 239 ff.

<sup>365</sup> Dieser Effekt könnte sich noch verstärken durch den Abbau der Bankstellen, die als Anlaufstellen vor Ort für den persönlichen Kontakt mit dem Kunden wichtig sind. So haben alle Bankensektoren zwischen 1995 und 2003 zwischen 23 % und 29 % ihrer Bankstellen abgebaut, vgl. Bundesverband deutscher Banken (2005b). Fraglich ist an dieser Stelle allerdings die Bedeutung einer Bankstelle für den Kontakt zum mittelständischen Firmenkunden im Vergleich z.B. zu einem Privatkunden.

<sup>366</sup> Vgl. Scott/Dunkelberg (2003), S. 1010 ff. sowie das Kap. 4.4.2.2.

<sup>367</sup> Vgl. Potthoff (2004). Dies dürfte insbesondere jedoch bei Unternehmen des Mittelstands i.w.S. zutreffen.

<sup>368</sup> Diese Konzentration der Kreditfinanzierung auf einheimische Banken ist mit Ausnahme Irlands auch in den anderen europäischen Ländern anzutreffen, vgl. Bundesverband deutscher Banken (2005a), S. 25.

<sup>369</sup> Vgl. für eine ausführliche Untersuchung des Wettbewerbs zwischen Banken und Non- und Near-Banks Carey/Post/Sharpe (1998).

chen Investitionen ein überproportionales Wachstum aufweisen.<sup>370</sup> Mit einem jährlichen Investitions- bzw. Umsatzvolumen in 2003 von 46,6 Mrd. € (Leasing) bzw. 35,1 Mrd. € (Factoring) haben diese ein beträchtliches Volumen erreicht.<sup>371</sup> Anbieter dieser Leistungen sind traditionell Finanzdienstleistungssparten von Industrieunternehmen. Jedoch haben auch viele Bankengruppen eigenständige Sparten im Leasing- und Factoring-Sektor gegründet. Im Gegenzug bieten mittlerweile aber auch viele industrielle Finanzdienstleister weitere Services im Zahlungsverkehr und Einlagen- oder Kreditgeschäft an und erhöhen somit die Konkurrenz der Banken in deren gesamtem angestammten Geschäft.<sup>372</sup>

### 3.4.2 Regulierung

Neben den vorgestellten marktgetriebenen Kräften des Margendrucks und der (teilweise) daraus resultierenden Fusionswelle haben in den letzten Jahren auch neue Regulierungsvorschriften einen wesentlichen Einfluss auf das Kreditgeschäft allgemein und damit insbesondere auch auf das Geschäft mit mittelständischen Firmenkunden ausgeübt. An dieser Stelle sollen hier deshalb die Grundzüge der Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) sowie die neuen Eigenkapitalvorschriften nach Basel II kurz vorgestellt und ihre wesentlichen Implikationen für die Kredit- bzw. Geschäftsbeziehung analysiert werden.

#### 3.4.2.1 Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK)

Bei den MaK handelt es sich um qualitative Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in Bezug auf die Ausgestaltung und Organisation des Kreditgeschäftes in deutschen Banken. Hintergrund der Entwicklung der MaK sind einige Bankschieflogen bis hin zu Bankinsolvenzen Anfang der 2000er-Jahre, die primär durch eine mangelhafte Organisation und Handhabung des Kreditgeschäftes her-

---

<sup>370</sup> Vgl. zur Geschäftsentwicklung Bundesverband deutscher Leasing-Unternehmen (2005) sowie Deutscher Factoring-Verband (2005).

<sup>371</sup> Dem steht allerdings z.B. ein gesamtes Kreditvolumen an inländische Unternehmen in Höhe von 1.252,2 Mrd. € bei allen Banken gegenüber, vgl. Deutsche Bundesbank (2004a), S. 42.

<sup>372</sup> So liegt die ursprünglich nur auf Autofinanzierungen fokussierte Volkswagenbank mittlerweile mit einem breiten Produktspektrum und einer Bilanzsumme von 16,2 Mrd. € auf Rang 55 der größten deutschen Kreditinstitute im Jahr 2003, vgl. Karsch (2004), S. 35. Ebenfalls eine Bedrohung des angestammten Geschäftsmodells von Banken entsteht durch das Wachstum der Direktbanken, die aufgrund des Verzichtes auf ein Filialnetz Kostenvorteile besitzen und diese über günstigere Konditionen an ihre Kunden weitergeben. So ist die Diba, eine Tochter der ING Groep, mit einer Bilanzsumme von 39,7 Mrd. € mittlerweile auf Rang 31 der deutschen Bankenrangliste, vgl. Karsch (2004), S. 35. Verschlechterte Refinanzierungsbedingungen für Banken können auch wesentliche Auswirkungen auf das (mittelständische) Firmenkundengeschäft haben, vgl. Berlin/Mester (1999) oder Kashyap/Rajan/Stein (2002).

vorgerufen wurden.<sup>373</sup> Diese Mängel sollen durch die folgenden Vorgaben und Empfehlungen für die Ausgestaltung des Kreditgeschäftes behoben werden.<sup>374</sup>

Ausgangspunkt des Kreditgeschäftes ist zunächst einmal eine mindestens einmal jährlich auszuarbeitende und ggfs. anzupassende Strategie für das Kreditgeschäft, die von der Geschäftsleitung der Bank gesamtverantwortlich festzulegen ist (Kreditrisikostategie).<sup>375</sup> Diese Kreditrisikostategie soll unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit des Kreditinstitutes Vorgaben zur Struktur und Entwicklung des Kreditportfolios enthalten. Dazu gehören z.B. Angaben bzgl. gewünschter Branchen- oder geographischer Schwerpunkte sowie die Verteilung nach Kreditarten oder Risikoklassen.<sup>376</sup> Die Strategie soll nach Möglichkeit in eine umfassende Gesamtbanksteuerung eingebettet werden. Dazu gehört z.B. die Einrichtung von Limitsystemen zur Begrenzung und Allokation des notwendigen Risikokapitals sowie die Einrichtung eines umfassenden Berichtssystems.<sup>377</sup> Für mittelständische Unternehmen ist dieser Punkt vor allen Dingen deswegen interessant, weil sich hieraus möglicherweise zukünftig Schwierigkeiten bei der Verfügbarkeit von Krediten ergeben können, wenn die eigene Hausbank Klumpenrisiken in Bezug auf die eigene Branche oder Region besitzt und deswegen eine Limitierung von Krediten bis hin zu einem gänzlichen Verzicht der Kreditvergabe für einzelne Branchen vornimmt.

Neben der Verpflichtung zur Implementierung einer Kreditrisikostategie enthalten die MaK vor allen Dingen umfangreiche Vorgaben zur Aufbau- und Ablauforganisation des Kreditgeschäftes. Aufbauorganisatorisch wird eine klare Trennung der Bereiche Markt und Marktfolge vorgeschrieben, die mit einer umfangreichen Aufgabenzuordnung bzw. Negativabgrenzung von Aufgaben einhergeht. Die beiden Bereiche sind dabei aufbauorganisatorisch bis zur Ebene der Geschäftsleitung zu trennen.<sup>378</sup>

Unter dem Marktbereich ist eine Organisationseinheit zu verstehen, die für die Initiierung von Geschäften verantwortlich ist und somit im direkten Kundenkontakt steht.<sup>379</sup> Der Firmenkundenbetreuer ist dementsprechend dem Marktbereich zuzuordnen.

In den MaK findet eine Negativabgrenzung des Aufgabenfeldes des Marktbereiches statt. So ist das Kreditrisikocontrolling, die Sicherheitenbewertung, die Entscheidung

<sup>373</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002a), S. 2. Die Mängel zeigten sich z.B. in fehlenden geschäftspolitischen Strategien, unausgewogenen Kreditentscheidungen, mangelnden Kreditprozessen und ein unzureichendes Portfoliomanagement einschließlich des Managementreportings, vgl. Gövert/Pfingsten/Sträter (2004), S. 677.

<sup>374</sup> GÖVERT/PFINGSTEN/STRÄTER kommen zu dem Ergebnis, dass trotz einiger gewollter Unschärfen der MaK dieses Ergebnis im Wesentlichen auch erfüllt werden dürfte, vgl. Gövert/Pfingsten/Sträter (2004), S. 680.

<sup>375</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002b), Tz. 8 ff.

<sup>376</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002b), Tz. 11. Vgl. zur Kreditrisikostategie auch Wannhoff (2003), S. 58 ff.

<sup>377</sup> Vgl. Braun (2003).

<sup>378</sup> Vgl. Bosch/Weber (2003), S. 48 ff.

<sup>379</sup> Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 25 ff. 10.11.2019 06:16:34

über die Risikovorsorge, die Durchführung von Sanierungs- oder Abwicklungsprozessen, die Entwicklung, Pflege und Überwachung von Risikoklassifizierungsverfahren sowie das Berichtswesen zwingend außerhalb des Marktbereiches anzusiedeln. Im Rahmen der Kreditentscheidung hat der Markt ein Votum bzgl. der Vorteilhaftigkeit eines Kreditgeschäftes abzugeben. Zusätzlich muss für bestimmte Geschäfte ein unabhängiges Zweitvotum abgegeben werden, das durch den Bereich Marktfolge erfolgen muss.<sup>380</sup> Stimmen die zwei Voten nicht überein, muss ein fester Eskalationsmechanismus existieren. Durch die Pflicht zur Votierung für das risikorelevante Geschäft soll eine durchgängige Implementierung des „Vier-Augen-Prinzips“ gewährleistet werden.<sup>381</sup>

Ablauforganisatorisch sind in den MaK Vorschriften zu einer Strukturierung und Abgrenzung von Teilprozessen im Kreditgeschäft verankert.<sup>382</sup> Danach werden die Teilprozesse der Kreditbearbeitung (bestehend aus der Kreditgewährung und der Kreditweiterbearbeitung), der Kreditbearbeitungskontrolle, der Intensivbetreuung, der Problemkreditbearbeitung und der Risikovorsorge unterschieden. Für diese sollen klare Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Während die Kreditbearbeitung und die Kreditbearbeitungskontrolle vor allem im normalen Kreditgeschäft Relevanz besitzen, sind die Intensivbetreuung, die Behandlung von Problemkrediten und die Risikovorsorge nur bei leistungsgestörten Krediten anzutreffen. Im Folgenden soll nur noch die Kreditbearbeitung mit den Teilschritten der Kreditgewährung und -weiterbearbeitung betrachtet werden, da diese aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens, dessen Engagement nicht leistungsgestört ist, die größte Relevanz besitzt.

Die Kreditgewährung als erster Teilprozess beinhaltet dabei alle Arbeitsschritte, die bis zur Bereitstellung eines Kredites oder der Einrichtung einer Linie erforderlich sind und betrifft somit die Initiierung des Geschäftes. Dazu gehören sowohl die Aufnahme des Kundenkontaktes, die Strukturierung des Geschäftes, die Ermittlung des Risikogehaltes, die Wertermittlung und Bestellung der Sicherheiten bis hin zur Vertragsausfertigung. Daran schließt sich die Kreditweiterbearbeitung an, die während eines laufenden Engagements die Einhaltung der Vertragsbedingungen, die jährliche Aktualisierung der Risikoeinschätzung sowie die Überprüfung der Werthaltigkeit der Sicherheiten beinhaltet. Eine aufbauorganisatorische Zuordnung der Tätigkeiten ist der Bank mit Ausnahme der Sicherheitenbewertung freigestellt.<sup>383</sup> Ein MaK-konformer Kredit-

<sup>380</sup> Dieses ist nur bei Geschäften notwendig, die dieses nach Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt erfordern, vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 31 bzw. 33. Die hierfür erforderlichen Definitionen sind jedoch von der Geschäftsleitung festzulegen, so dass ein gewisser Entscheidungsspielraum verbleibt, vgl. Hannemann (2003), S. 19 ff.

<sup>381</sup> Vgl. Berens et al. (2005), S. 785. Eine Ausnahme des durchgängigen Vier-Augen-Prinzips stellt die sogenannte Krediteinzelkompetenz der Geschäftsleitung dar, nach der diese jeweils auch einzeln entsprechende Kreditbeschlüsse fassen kann. Allerdings müssen solche Beschlüsse explizit dokumentiert werden, vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 32.

<sup>382</sup> Vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 36 ff.

<sup>383</sup> Vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 38.

prozess für nicht leistungsgestörte Engagements könnte nun wie folgt aussehen (vgl. Abb. 3-9):

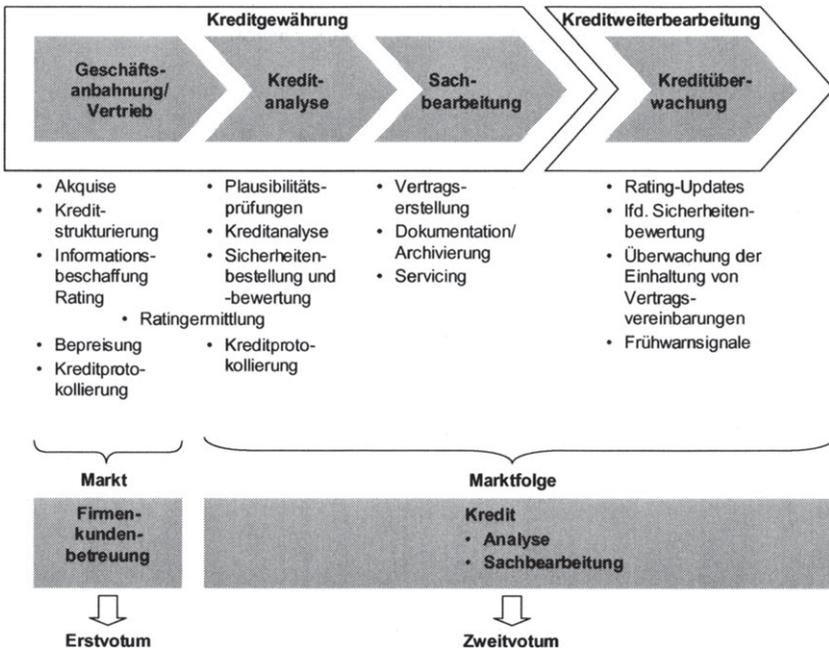


Abb. 3-9: MaK-konformer Kreditprozess<sup>384</sup>

Dabei sind alle Tätigkeiten, die nicht in direktem Zusammenhang mit der Initiierung und dem Abschluss des Geschäftes zusammenhängen, dem Marktfolgebereich zugeordnet. Denkbar und zulässig wäre es aber auch, z.B. die laufende Risikoklassifizierung durch den Marktbereich vornehmen zu lassen.<sup>385</sup> Der dargestellte Prozess geht zudem im Bereich der Kreditgewährung über eine MaK-Konformität hinaus, da im Marktfolgebereich eine Aufgabenteilung zwischen der Kreditanalyse und der Sachbearbeitung vorgenommen wurde. Diese mögliche Aufgabenteilung kann bei Vorlage von hinreichenden Mengengerüsten durch eine Aufgabenteilung Effizienzgewinne hervorrufen.<sup>386</sup>

<sup>384</sup> Vgl. Berens et al. (2005), S. 785. Eine noch weitergehende Darstellung unter Einbeziehung des Portfolio-Managements und der leistungsgestörten Kredite findet sich in Hölzer (2004a), S. 236.

<sup>385</sup> UDELL konnte in einer Analyse allerdings zeigen, dass Banken die laufende Kreditüberwachung durch eine vom Markt unabhängige Stelle nutzen, um diesen von der Ausnutzung negativer Verhaltensspielräume abzuhalten, vgl. Udell (1989).

<sup>386</sup> HÖLZER unterscheidet drei Stufen eines Redesigns der Kreditprozesse: 1. compliance-getrieben (d.h. zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen), 2. effizienzgetrieben, 3. zur strategi-

Deutlich konkretisiert werden durch die MaK auch die Vorschriften zur Risikoklassifizierung. Danach hat jedes Kreditinstitut ein aussagekräftiges Risikoklassifizierungsverfahren einzuführen, nachdem alle Kreditengagements nach festzulegenden Regeln einer Risikoklasse zugeordnet werden müssen.<sup>387</sup> Dieses Klassifizierungsverfahren ist dabei in die Prozesse der Kreditbearbeitung und der Risikovorsorge einzubinden. Zudem muss sich ebenfalls die Kompetenzordnung und die Intensität der Kundenbetreuung am Klassifizierungsverfahren ausrichten. Dadurch wird eine stärkere Orientierung der Prozessgestaltung und der Entscheidungskompetenzen am ökonomischen Risiko des Engagements gefordert, während dieses traditionell eher volumenorientiert war.<sup>388</sup> Eine Konditionengestaltung auf Basis der Risikoklassifizierung wird lediglich gefordert, jedoch nicht explizit verlangt.<sup>389</sup>

Als kurzes *Zwischenfazit* kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Regeln der MaK deutlich um eine Objektivierung des Kreditvergabeprozesses bemüht sind. Vier-Augen-Prinzip, Trennung von laufendem Geschäft und Problemkreditbearbeitung sowie die Einführung von Risikoklassifizierungsverfahren zielen alle darauf ab, den Ermessensspielraum der Bankmitarbeiter zu reduzieren. Gleichzeitig führen sie aus Sicht einer (Haus-)Bankbeziehung aber auch wieder zu einer Reduzierung der Flexibilität und der Handlungs- und Entscheidungskompetenz des Firmenkundenbetreuers. Dadurch wird die Bedeutung der Persönlichkeit des Bankmitarbeiters geschwächt, was ebenfalls als eine Form der Entpersonalisierung der Beziehung gesehen werden kann.

### 3.4.2.2 Basel II

Ein weiterer aktueller aufsichtsrechtlicher Themenkomplex, der eine hohe Relevanz für die Geschäftsbeziehung mittelständischer Unternehmen mit ihrer Bank hat, sind die neuen Eigenkapitalunterlegungsvorschriften des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht.<sup>390</sup> Diese unter dem Stichwort „Basel II“ bekannt gewordenen Vereinbarungen haben das grundsätzliche Ziel der Verbesserung der Stabilität des Finanzsystems, indem Banken zu einer risikobewussteren Handlungsweise angehalten werden und

---

schen Neupositionierung des Kreditgeschäftes, vgl. Hölzer (2004a), S. 235. Zu einer potenziellen weiteren Aufgabenteilung siehe auch Garczor/Jochims (2004), S. 694 ff.

<sup>387</sup> Vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002 c), Tz. 67 ff. Für ein Praxisbeispiel vgl. Fischer (2003), S. 396 f.

<sup>388</sup> Vgl. Bächstädt (2003), S. 13 ff. oder Hölzer (2004a), S. 237. Dies ist nicht allein aus regulatorischer Sicht sinnvoll, sondern stellt auch aus ökonomischen Kosten-Nutzen-Überlegungen heraus eine sinnvolle Maßnahme dar.

<sup>389</sup> Vgl. Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002c), Tz. 42.

<sup>390</sup> Der Baseler Ausschuss setzt sich zusammen aus Vertretern von Zentralbanken und Bankenaufsichtsbehörden der Länder Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien und den USA. Die Empfehlungen des Ausschusses werden jedoch häufig auch von anderen Ländern in deren nationales Recht umgesetzt. So wurden z.B. die Empfehlungen des Baseler Akkords von 1988 in mittlerweile über 100 Ländern umgesetzt, vgl. Söhlke (2002), S. 38.

zugleich die Kapitalbasis der Banken risikoadäquat ausgestaltet wird.<sup>391</sup> Endgültig in Kraft treten sollen die Regelungen zum Ende des Jahres 2006, für den erweiterten IRB-Ansatz erst Ende 2007.<sup>392</sup> Die Auswirkungen von Basel II besitzen allerdings aufgrund der notwendigen vorlaufenden Tätigkeiten bereits heute eine wesentliche Relevanz.

Inhaltlich geht es bei Basel II darum, die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen für die Vergabe von Krediten stärker an das zugrundeliegende Risiko anzupassen.<sup>393</sup> Aktuell sind Banken dazu verpflichtet, bei Krediten an Unternehmen und Privatpersonen grundsätzlich unabhängig von deren zugrundeliegenden Risikogehalt pauschal acht Prozent der Kreditsumme mit Eigenkapital zu unterlegen. Zukünftig wird die Höhe des notwendigen Eigenkapitalbetrages an das Risiko der Forderung gekoppelt. Diese Koppelung erfolgt dabei über das Rating des Unternehmens, das entweder von einer externen Ratingagentur stammt oder bankintern ermittelt wird. Im ersten Fall spricht man vom Standardansatz, im zweiten Fall vom IRB (Internal Ratings Based)-Ansatz.<sup>394</sup> Der IRB-Ansatz wird zudem noch in einen Basisansatz und einen fortgeschrittenen Ansatz unterschieden. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Anzahl der von der Bank selbständig zu bestimmenden Parameter.

In Deutschland haben in den letzten Jahren nahezu alle Banken mit dem Aufbau entsprechender bankinterner Ratingsysteme begonnen, so dass von einer Dominanz des IRB-Ansatzes auszugehen ist.<sup>395</sup> Deshalb soll hier im Folgenden primär der IRB-Ansatz behandelt werden.<sup>396</sup> Beim IRB-Ansatz erfolgt die Berechnung des zur Eigenkapitalanforderung maßgeblichen Risikogewichtes anhand dreier Parameter, die multiplikativ miteinander verknüpft sind (vgl. Abb. 3-10):

<sup>391</sup> Vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 2.

<sup>392</sup> Eine Darstellung des erweiterten IRB-Ansatzes erfolgt im folgenden Text. Einen Überblick über die historische Entwicklung von Basel II geben z.B. Loch/Thelen-Pischke (2004), S. 733 f.

<sup>393</sup> Vgl. für einen kurzen Überblick über die gesamten Inhalte der Regelungen Schulte-Mattler/von Kenne (2004), S. 38 ff. Neben der Neuregelung der Eigenkapitalvorschriften sind in der Rahmenvereinbarung zudem noch neue Normen in Hinblick auf die qualitative Bankenaufsicht und verschiedene Offenlegungsvorschriften für Banken enthalten.

<sup>394</sup> Siehe zu einer ausführlichen Darstellung der Ansätze Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 603 ff. oder Segbers (2005), S. 5 ff.

<sup>395</sup> Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben dazu z.B. verbundweite Ratingsysteme entwickelt, die von den angeschlossenen Primärbanken genutzt werden können. Vgl. zu den Systemen des DSGV-Ratings bzw. zum BVR-II-Rating Trawny/Müller (2003) bzw. Nowak (2002). Allerdings besitzen die Primärbanken zukünftig auch weiterhin die Option, diese Systeme nicht zu nutzen und statt dessen den Standardansatz zu wählen.

<sup>396</sup> In Deutschland haben nur die wenigsten mittelständischen Unternehmen ein externes Rating. Für diesen Fall hat der Standardansatz ein pauschales Risikogewicht von 100 % vorgesehen, was identisch ist mit den derzeit gültigen Regelungen nach Basel I, vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 21.

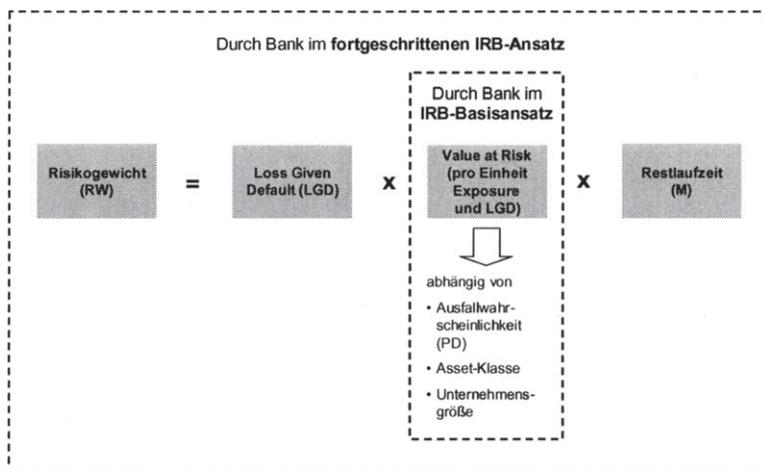


Abb. 3-10: Berechnung des Risikogewichtes im IRB-Ansatz<sup>397</sup>

Der erste Faktor ist der Loss Given Default (LGD), d.h. diejenige Quote des ausstehenden Forderungsbetrages, die bei einem Ausfall des Kreditnehmers abzuschreiben wäre. Der LGD hängt in der Praxis maßgeblich von der Kreditart und von der Besicherung ab. Der zweite Faktor kann als Value at Risk der Forderung (VaR) pro Einheit Exposure und LGD interpretiert werden. Diese Interpretation ergibt sich aus der Tatsache, dass die IRB-Formel explizit nur denjenigen unerwarteten Verlust berechnet, der mit einer Wahrscheinlichkeit von 99,9% nicht überschritten wird.<sup>398</sup> Der dritte Faktor sorgt für eine Justierung des Risikogewichtes an die Laufzeit des Kredites, da die IRB-Formel in ihrer Grundform von einer effektiven Restlaufzeit des Kredites von 2,5 Jahren ausgeht.

Während die Bank bei Wahl des Basisansatzes lediglich den VaR auf Basis eigener Daten bestimmen muss, hat sie bei Anwendung des fortgeschrittenen Ansatzes zusätzlich auch die Parameter LGD und M selbst zu schätzen. Im Basisansatz werden diese verbindlich für alle Banken durch die Bankenaufsicht mit 45 % bzw. 2,5 Jahren vorgegeben.

Aus Sicht des mittelständischen Unternehmens ist nun primär die Ermittlung des VaR von Interesse, da dieser auf Basis der auch schon im Rahmen der MaK angesprochenen internen Ratingsysteme berechnet wird.<sup>399</sup> Der VaR hängt im Wesentlichen von drei unterschiedlichen Faktoren ab. Diese sind die durch das Ratingsystem prognosti-

<sup>397</sup> Vgl. Segbers (2005), S. 7 ff.

<sup>398</sup> Vgl. hierzu Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 624 ff. oder Wilkens/Baule/Entrop (2004), S. 734 ff.

<sup>399</sup> Der Aufbau und Ablauf derartiger Ratingsysteme wird in Kap. 3.4.3.1 zum Einfluss neuerer Technologien erläutert.

zierte Ausfallwahrscheinlichkeit (PD), die Asset-Klasse, der das Unternehmen zugeordnet wird, und die Unternehmensgröße.

In Bezug auf die Asset-Klasse kann ein mittelständisches Unternehmen grundsätzlich den Unternehmen oder dem Retailsegment zugerechnet werden. Für die beiden Klassen gelten jeweils unterschiedliche Risikogewichtsfunktionen, wobei für das Retailsegment Kapitalerleichterungen vorgesehen sind. Eine Zuordnung eines Unternehmens zum Retailsegment ist aber nur dann möglich, wenn das Gesamtengagement der Banken mit dem Einzelkunden eine Mio. € nicht übersteigt.<sup>400</sup>

Anderenfalls muss das Unternehmen der Asset-Klasse Unternehmen zugeordnet werden. In diesem Falle existieren noch Erleichterungen der Risikogewichtsfunktion für Unternehmen bis zu einem Jahresumsatz in Höhe von 50 Mio. €. Diese haben jedoch einen degressiven Verlauf, d.h. die Erleichterungen sind größer für kleinere Unternehmen. Unter Kenntnis dieser Angaben kann jetzt grundsätzlich unter Verwendung der Risikogewichtsfunktionen die prozentuale Eigenkapitalanforderung für Kredite an mittelständische Unternehmen in Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit berechnet werden (vgl. Abb. 3-11):

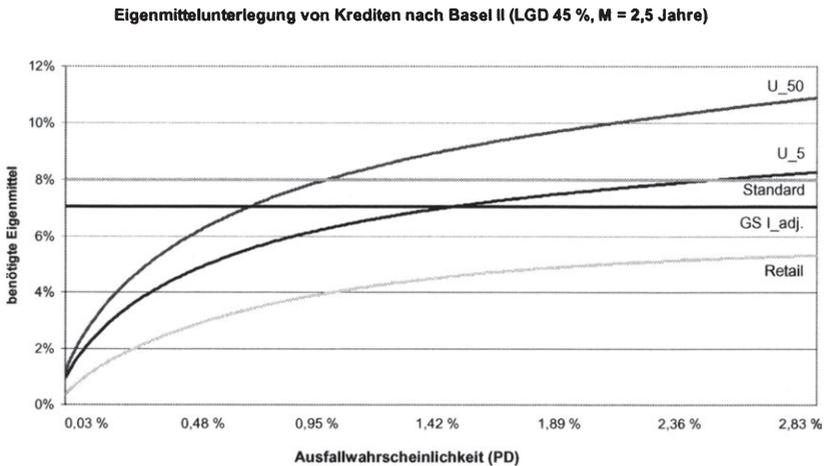


Abb. 3-11: Alternative Eigenkapitalanforderungen für Unternehmenskredite nach Basel II<sup>401</sup>

<sup>400</sup> Weitere Kriterien für die Entscheidung sind z.B. die Existenz eines eigenständigen Rating-systems, das sich von dem sonstigen Unternehmensrating unterscheidet sowie eine angemessene Granularität des Retail-Portfolios. Vgl. zu einer Diskussion dieser Punkte bei der Umsetzung in die deutsche Aufsichtsrechtspraxis Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2004), S. 8 ff.

<sup>401</sup> Vgl. Segbers (2005), S. 12.

Die Abbildung zeigt, dass für Unternehmen, die dem Retail-Segment zugeordnet sind, die geringsten Anforderungen gelten. Der Eigenmittelbedarf für Kredite an Unternehmen, die auch der Asset-Klasse Unternehmen zugeordnet sind, ist generell höher. Die Kurve steigt umso stärker an, je höher der Umsatz des kreditnehmenden Unternehmens ist (U\_50 im Vergleich zu U\_5).<sup>402</sup> Als Vergleich ist ebenfalls der Eigenkapitalbedarf angezeigt, wie er sich nach dem Standardansatz und nach den derzeitigen Regelungen des Grundsatzes I ergibt.<sup>403</sup> Der angegebene Verlauf gilt dabei für alle Unternehmen, die über kein externes Rating verfügen, was wie beschrieben für die allermeisten mittelständischen Unternehmen in Deutschland zutrifft. Für diese wird wie nach der bisherigen Regelung des Grundsatzes I ein Risikogewicht von 100 % angesetzt, was einem Eigenmittelbedarf in Höhe von 8 % des ausstehenden Kreditbetrages (Exposure at Default, EAD) entspricht.

Zunächst ist nun zu erkennen, dass die Eigenkapitalanforderung für nicht extern geratete Unternehmen beim Standardansatz im Vergleich zum Status Quo nicht etwa gleich bleibt, sondern aufgrund der zusätzlichen Aufnahme der operationellen Risiken um etwa 13,6% ansteigt. Verwendet die Bank hingegen einen IRB-Ansatz, so hängt eine Verschärfung oder Erleichterung der Anforderungen zum einen von der heranzuziehenden Asset-Klasse sowie der Unternehmensgröße und zum anderen von der zugrundeliegenden Ausfallwahrscheinlichkeit ab. Dies kann anhand des Schnittpunktes der Risikogewichtskurven nach der IRB-Formel mit der Geraden des adjustierten Grundsatzes I abgelesen werden.

Hierbei zeigen sich je nach verwendetem Ansatz große Unterschiede. So wird für Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 Mio. € und mehr bereits ab einer Ausfallwahrscheinlichkeit von 0,76 % eine Verschärfung der Eigenmittelanforderungen aus Sicht der Bank resultieren, für Unternehmen mit einem Umsatz von 5 Mio. € erst ab einer PD von 1,56 %.<sup>404</sup> Sollte ein mittelständisches Unternehmen gar dem Retail-Segment zugeordnet werden, findet eine Verschärfung erst ab einer Ausfallquote von

---

<sup>402</sup> Für Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. € gilt ebenfalls in demselben Maße die obere Kurve.

<sup>403</sup> Um einen Vergleich der Regelungen mit dem aktuellen Status Quo vorzunehmen, muss allerdings beachtet werden, dass nach Basel II zusätzlich zu den Unterlegungsvorschriften für die Kreditrisiken auch noch Anforderungen für die operationellen Risiken hinzukommen. Diese wurden bisher nicht explizit formuliert, sondern sollten quasi implizit über den Eigenkapitalunterlegungssatz für die Kreditrisiken mit abgegolten werden. Die Ergebnisse der dritten QIS zeigen, dass diese etwa 12 % der bisherigen Kapitalanforderungen ausmachen, vgl. Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003), S. 29. Um also einen Vergleich der aktuellen Eigenmittelanforderungen mit den neuen Anforderungen nach Basel II vornehmen zu können, muss der bisherige Wert von 8 % entsprechend auf 7,04 % reduziert werden (GS I\_adj.). Dazu wird ein Abschlag von 12 % auf den bisherigen Solvabilitätskoeffizienten vorgenommen, vgl. Schulte-Mattler/Manns (2004), S. 376 oder ähnlich auf Basis älterer Vergleichswerte Grunert et al. (2002), S. 1054.

<sup>404</sup> Nicht berücksichtigt bei dieser Argumentation ist eine potenzielle Erleichterung der Eigenkapitalanforderung, die sich aus dem erweiterten Kreis von anrechnungsfähigen Sicherheiten ergibt, vgl. zu diesem Punkt auch Jansen (2002), S. 793.

12,88 % statt, was einem Übergang von einer mangelhaften zur ungenügenden Bonität in der Klassifizierung von Standard & Poor's entspricht.<sup>405</sup>

Fraglich ist nun, inwiefern die dargestellten Änderungen bei den Eigenkapitalanforderungen und der Risikoklassifizierung überhaupt zu einer Veränderung der Kreditkonditionen für mittelständische Unternehmen führen. Die Kreditzinskalkulation in der Bank setzt sich in der Regel additiv aus den vier Komponenten Refinanzierungszins, Standardrisikokosten, Eigenkapitalkosten und den Standardbetriebskosten zusammen.<sup>406</sup> Unmittelbar betroffen von den Änderungen nach Basel II sind die Standardrisikokosten sowie die Eigenkapitalkosten. Die Standardrisikokosten werden sich aufgrund der Einführung der differenzierteren Risikoklassifizierungsverfahren verändern, so dass zukünftig eine risikoadäquatere Bepreisung wahrscheinlich ist. Die Eigenkapitalkosten hängen unmittelbar von den modifizierten Eigenkapitalanforderungen ab.

Unter der Prämisse, dass die beiden anderen Zinskomponenten konstant bleiben, ergeben sich nun idealtypisch folgende Veränderungen des Kreditzinses in Abhängigkeit von der Ausfallwahrscheinlichkeit des KMU (vgl. Abb. 3-12):

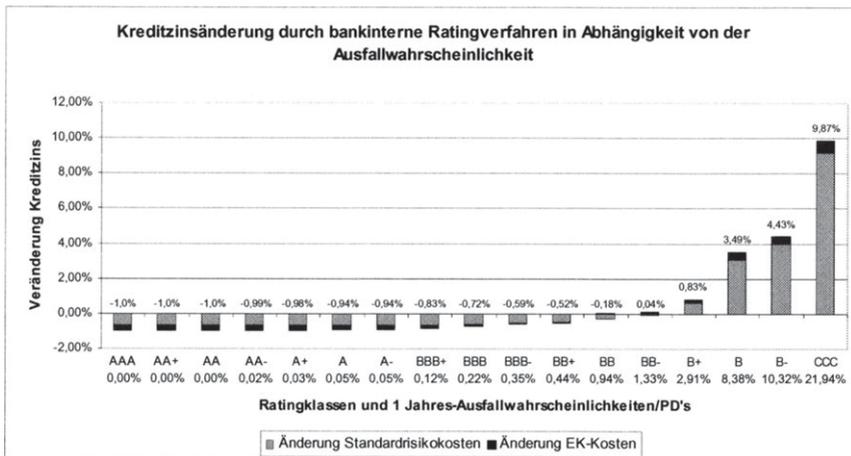


Abb. 3-12: Veränderung Kreditzins durch bankinterne Ratingverfahren<sup>407</sup>

<sup>405</sup> Vgl. zur Klassifizierung Standard & Poor's (2001).

<sup>406</sup> Vgl. hierzu knapp Grunert et al. (2002), S. 1047 und Schulte-Mattler/Manns (2004), S. 378 oder ausführlicher Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 689 ff. Zu beachten ist allerdings, dass sich der tatsächlich vereinbarte Zins letztlich als Verhandlungsergebnis am Markt ergibt.

<sup>407</sup> Siehe ausführlicher dazu Segbers (2005), S. 12 ff. Die Veränderung bezieht sich dabei auf ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 7,5 Mio. € und unter der Prämisse, dass vor Einführung des bankinternen Ratings keinerlei Risikodifferenzierung vorgenommen wurde. Dies stellt sicherlich eine recht rigide Prämisse dar, so dass der Effekt in der Realität kleiner ausfallen dürfte, aber in der Tendenz erhalten bleibt.

Es zeigt sich also, dass erst ab der Ratingklasse B+ der Kreditzins signifikant zunimmt. Insofern die Unternehmen einer besseren Ratingklasse zugeordnet werden, dürfte sich der Zins tendenziell sogar verringern, wobei der wesentliche Effekt hierbei von einer Reduktion der Standardrisikokosten ausgeht. Zieht man nun ein Musterportfolio für das mittelständische Firmenkundenkreditgeschäft heran so zeigt sich, dass etwa 85 % der mittelständischen Unternehmen mit BB- oder besser geratet werden und somit keine Verschlechterungen der Kreditkonditionen zu befürchten haben.<sup>408</sup>

### 3.4.3 Technologie

#### 3.4.3.1 Bankinterne Ratingverfahren

Die Ausführungen zu den MaK und Basel II haben deutlich gemacht, dass Banken im Rahmen ihrer Kreditwürdigkeitsprüfung und des anschließenden Pricings zunehmend auf standardisierte Risikoklassifizierungsverfahren zurückgreifen sollen. Mittlerweile erstellen etwa 95 % aller Banken ein internes Rating für zumindest den überwiegenden Teil ihrer Firmenkunden.<sup>409</sup> Die Einsatzhäufigkeit sinkt zwar ein wenig mit der Größe der Bank, jedoch kann auch für kleinere Banken überwiegend ein relativ intensiver Einsatz des bankinternen Ratings konstatiert werden.<sup>410</sup> Der Ablauf eines solchen bankinternen Ratings kann dazu grundsätzlich in die drei Phasen Input, Throughput und Output unterteilt werden (vgl. Abb. 3-13):

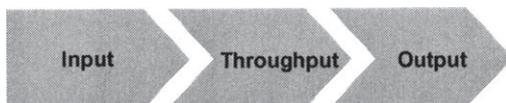


Abb. 3-13: Drei Phasen eines bankinternen Ratingprozesses<sup>411</sup>

In der Input-Phase sind zunächst die für das Rating notwendigen Eingangsinformationen zu beschaffen.<sup>412</sup> Dazu sind die geeigneten Informationsquellen zu bestimmen sowie die darin enthaltenen Informationen zu extrahieren und zu erfassen. Die Verarbei-

<sup>408</sup> Vgl. Segbers (2005), S. 22 und zur Ratingstruktur eines idealtypischen Mittelstandsportfolios Jansen (2002), S. 789 und sehr ähnlich Taistra/Tiskens/Schmidtchen (2001), S. 515.

<sup>409</sup> Vgl. Rathgeber/Wagatha/Willinsky (2004), S. 823 oder für etwas ältere, allerdings durchaus ähnliche Erkenntnisse Günther/Grüning (2000), S. 51. Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zum Einsatz von bankinternen Ratings finden sich in Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004), S. 92 ff. Allgemeine betriebswirtschaftliche Anforderungen, die überwiegend auch in den aufsichtsrechtlichen Anforderungen enthalten sind, haben Krahen/Weber (2001) formuliert.

<sup>410</sup> Kleineren Sparkassen bzw. Genossenschaftsbanken wurde die Verwendung von Basel II-konformen Ratingverfahren durch die Einführung der verbundweiten nutzbaren Verfahren des DSGV-Ratings bzw. des BVR-II-Ratings deutlich erleichtert. Vgl. zu den Verfahren Trawny/Müller (2003) bzw. Nowak (2002).

<sup>411</sup> Vgl. hierzu DVFA (2001), S. 2.

<sup>412</sup> Siehe hierzu und zu einigen Erkenntnissen zur Outputphase des Kap. 3.3.3.

tung der erfassten Daten mittels geeigneter statistischer Verfahren erfolgt in der Throughput-Phase. Das bankinterne Rating ergibt sich nun als Output des Prozesses. Dieses kann aus einem quantitativen und qualitativen Teil bestehen und wird entweder vollautomatisch oder (fakultativ) durch Eingriff eines Bankmitarbeiters zu einem endgültigen Ratingurteil verdichtet. Das bankinterne Rating im Sinne einer Technologie wird durch die Methodik in der *Throughput-Phase* determiniert.

In dieser werden die im System vorhandenen Daten über ein geeignetes Verarbeitungsverfahren zu Ratingnoten verdichtet. Eine verbesserte Technologie hat aus Sicht einer Bank höchste Relevanz, da sie über den Hebel des gesamten Kreditportfolios einen sehr wichtigen Wettbewerbs- und Ertragsfaktor darstellt.<sup>413</sup>

Aktuelle moderne Technologien basieren üblicherweise entweder auf statistischen Verfahren, z.B. der (logistischen) Regression oder der Diskriminanzanalyse, oder auf Verfahren der Künstlichen Intelligenz, wie z.B. einem Expertensystem, künstlichen neuronalen Netzen oder der Fuzzy-Logik.<sup>414</sup> So verwenden derzeit beispielsweise die Genossenschaftsbanken im Rahmen des BVR-II-Ratings die logistische Regression als Methode zur Bonitätsbeurteilung sowohl bei quantitativen als auch bei qualitativen Faktoren.<sup>415</sup> Im Sparkassensektor sind hingegen die Fragen des qualitativen Bereiches vom Anwender variabel zu gewichten.<sup>416</sup>

Der große Vorteil der statistischen Verfahren sowie der Methoden der Künstlichen Intelligenz aus Bankensicht liegt in der willkürfreien Auswahl und Gewichtung der Beurteilungskriterien. Die zugrundeliegenden Funktionen gehen auf umfangreiche statistische Tests zurück und werden (mehr oder weniger) regelmäßig angepasst.<sup>417</sup> Dadurch werden die Ermessensspielräume des Bankmitarbeiters deutlich einge-

<sup>413</sup> Der Wettbewerbseffekt ergibt sich daraus, dass eine Bank bei einer treffsicheren Risikoeinschätzung eines Unternehmens marktgerechtere Preise ermitteln und fordern kann. Die hohe direkte Ertragswirkung ergibt sich daraus, dass ein verbessertes Verfahren auf das gesamte Kreditportfolio wirkt und insofern einen sehr großen Hebel besitzt. Bei einer fiktiven Bank mit einer Bilanzsumme von 2 Mrd. € und einem Anteil von Unternehmenskrediten an der Bilanzsumme von 20 % kann ein Verfahren, das nur 1 % der ausfallenden Kredite unter sonst gleichen Bedingungen besser identifiziert, bei einer unterstellten LGD von 45 % zu einer Ersparnis an Risikovorsorge in Höhe von max. 1,8 Mio. € jährlich führen. Bei größeren Banken erhöht sich der Absolutbetrag entsprechend.

<sup>414</sup> Vgl. Fischer (2004), S. 102 oder auch Günther/Grüning (2000), S. 41 oder Füsler (2001), S. 54. GÜNTHER/GRÜNING ermittelten für das Jahr 1997 bereits einen Nutzungsgrad von statistisch basierten Insolvenzprognoseverfahren in Banken in Höhe von 84,9 %, vgl. Günther/Grüning (2000), S. 44. In der Zwischenzeit dürfte sich dieser Wert durch die beschriebenen Mechanismen deutlich erhöht haben. Vgl. hierzu auch Rathgeber/Wagatha/Willinsky (2004), S. 823.

<sup>415</sup> Vgl. Nowak (2002), S. 26.

<sup>416</sup> Vgl. Trawny/Müller (2003), S. 8.

<sup>417</sup> GÜNTHER/GRÜNING ermittelten ein durchschnittliches Alter der Funktionen von etwa vier Jahren, wobei in Einzelfällen aber auch deutlich ältere Funktionen vorlagen, vgl. Günther/Grüning (2000), S. 45.

schränkt, was die intersubjektive Vergleichbarkeit eines Ratingurteils wesentlich erhöht.

Gleichzeitig ist hiermit grundsätzlich aber auch ein gewisser Informationsverlust verbunden, da nicht mehr sämtliche Informationen im Rating berücksichtigt werden. Insbesondere bedeutet dies aus Sicht der hier betrachteten Hausbankbeziehung, dass weiche Beziehungsinformationen im vollautomatischen Ratingprozess nicht mehr oder nur noch eingeschränkt durch manuelle Korrekturen des Ratingergebnisses einfließen können. Dies bedeutet partiell eine Schwächung der Entscheidungskompetenz des Firmenkundenbetreuers. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass das automatische Ratingurteil zwar etwas über die prognostizierte Ausfallwahrscheinlichkeit aussagt, eine Kreditgewährung im Sinne einer Annahme oder Ablehnung aber wesentlich auch durch Faktoren wie die Kreditrisikostategie oder die Qualität der Beziehung bestimmt wird.<sup>418</sup> Dennoch muss auch die Einführung bankinterner Ratingverfahren aufgrund des Autonomieverlustes des Firmenkundenbetreuers als ein Einflussfaktor gesehen werden, der zu einer Entpersonalisierung des Bankgeschäftes führt.

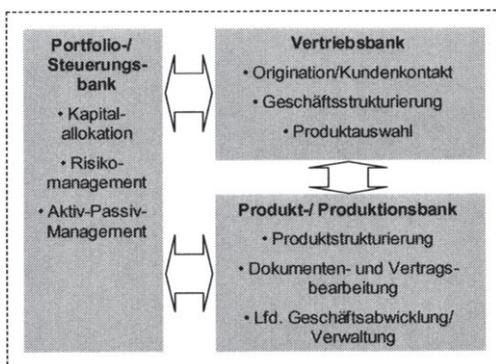
### 3.4.3.2 Drei-Banken-Modell: Outsourcing und Handel/Verbriefung

Als weiterer technologischer Einflussfaktor soll hier eine organisatorische Neuerung dargestellt werden, die letztlich auf Innovationen in den Bereichen der Informationstechnologie und der strukturierten Finanzprodukte zurückzuführen ist. Aktuell existiert im Bankgewerbe der Trend, das traditionelle Geschäftsmodell, das die vollständige Wertschöpfungskette von der Akquisition (z.B. die Strukturierung und der Abschluss eines Kredites) über die Produktion (z.B. Kreditabwicklung aber auch die Produktentwicklung) bis hin zur Risikosteuerung (im Sinne einer Portfoliosteuerung) unter dem Dach einer jeden Bank vorsieht, zu verändern. Konsequenz dieser Veränderung ist es, dass es, ähnlich wie in Industrieunternehmen schon lange praktiziert, zu einem Aufbrechen der Wertschöpfungskette kommt und (Primär-)Banken nur noch spezialisierte Funktionen wahrnehmen.

Eine solche Spezialisierung kann anhand des sogenannten Drei-Banken-Modells verdeutlicht werden (vgl. Abb. 3-14):

---

<sup>418</sup> Vgl. Segbers (2005), S. 18 ff. So können z.B. auch Unternehmen schlechter Ratingklassen ein Kreditangebot zu allerdings möglicherweise erhöhten Konditionen erhalten. Gleichzeitig ist aber trotz eines guten Ratings auch eine Kreditablehnung möglich, wenn auf Seiten der Bank die Qualität der Beziehung negativ beurteilt wird, weil z.B. keine gemeinsame Vertrauensbasis gesehen wird.

Abb. 3-14: Drei-Banken-Modell<sup>419</sup>

Danach werden die drei Bereiche des Vertriebs, der Produktion und der Steuerung unterschieden. Die *Vertriebsbank* ist dabei die Bank mit dem Kontakt zum mittelständischen Unternehmen. Sie ist zuständig für die Betreuung des Kunden und übernimmt dabei in Form der problemadäquaten Geschäftsstrukturierung und Produktauswahl im Wesentlichen eine Beratungsfunktion. Die Produkte strukturiert sie selbst oder bezieht diese von einem separaten Produkthanbieter wie z.B. einer Hypothekenbank.

Die Abwicklung des Geschäftes wird dabei an einen spezialisierten Anbieter, die *Produktionsbank*, outgesourct, der entweder gleichzeitig auch Produkthanbieter ist (z.B. eigenständige Leasinggesellschaft) oder nur die Produktion im Sinne der weiteren Bearbeitung übernimmt (Kreditfabrik).<sup>420</sup> Je nach Geschäftsmodell ist die Vertriebsbank dabei nur als Vermittler auf Provisionsbasis oder auch als eigenständiger Produkthanbieter tätig.<sup>421</sup>

Sollte die Bank die Kredite als eigenes Produkt vertreiben, kann sie aber die damit verbundenen Risiken über entsprechende Verbriefungen oder Derivate an spezialisierte Anbieter übertragen, die als reine *Steuerungsbanken* fungieren und über ein geschicktes Portfoliomanagement und Diversifikation ein günstiges Risiko-/Rendite-Profil erreichen. Aus Sicht der Vertriebsbank ergibt sich dadurch der Vorteil, dass diese ihr Neugeschäft unabhängig vom Risikoprofil des eingekauften Portfolios gestalten kann.

<sup>419</sup> Eigene Darstellung. Zum Drei-Banken-Modell siehe auch Kirmße (2002), S. 284 ff.

<sup>420</sup> In Bezug auf die Abwicklung und Bearbeitung von Krediten bilden sich sogenannte Kreditfabriken heraus, die einen unterschiedlichen Umfang von Dienstleistungen anbieten, vgl. Lehmann/Druba/Krawietz (2003). Um tatsächlich ein solches Outsourcing durchzuführen, setzen Banken jedoch durchschnittlich eine Kosteneinsparung in Höhe von 30 % voraus, vgl. Beimborn/Franke (2005), S. 5 f.

<sup>421</sup> Viele Genossenschaftsbanken sind beispielsweise im Privatkundenbereich mit dem Produkt Easy Credit des zentralen Anbieters norisbank dazu übergegangen, Verbraucherkredite nur noch auf Provisionsbasis zu vermitteln und nicht mehr wie bisher solche Kredite auf eigene Rechnung zu betreiben, vgl. Norisbank (2003), S. 25.

Diese Aufteilung der Funktionen auf spezialisierte, eigenständige Institute ist in dieser Extremform jedoch wohl allenfalls langfristig zu erwarten. Insbesondere die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die aufgrund ihrer hohen Kundennähe für die Funktion als Vertriebsbank prädestiniert wären, setzen z.B. aktuell nur zögerlich die für eine Spezialisierung notwendigen Instrumente ein. So nutzten z.B. Banken mit einer Bilanzsumme von bis zu fünf Mrd. € im Jahr 2003 Kreditderivate noch überhaupt nicht, 46 % planten immerhin den Einsatz bis 2007.<sup>422</sup> Eine zentrale Steuerung des Kreditrisikos wird zwar von den meisten Banken erwartet, dies dürfte aber kaum zu einer völligen Entkoppelung der Vertriebsaktivitäten z.B. durch den Verzicht auf Limitvorgaben führen.<sup>423</sup>

Bezüglich der Auslagerung von Produktionstätigkeiten im Kreditgeschäft sind viele Banken recht aufgeschlossen, was möglicherweise auch mit Erfahrungen in anderen Bereichen, wie z.B. der Wertpapierentwicklung, zusammenhängt.<sup>424</sup> Insgesamt existiert somit ein gewisser Trend zu einer Spezialisierung, der jedoch eher als schleichend und graduell bezeichnet werden kann.<sup>425</sup>

Fraglich ist nun, welche Konsequenzen sich aus diesem (langfristigen) Trend für die Geschäftsbeziehung zwischen KMU und Bank ergeben können.

In Bezug auf die *Aufgabenteilung zwischen Vertriebs- und Produktionsbank* sind grundsätzlich zwei gegenläufige Ergebnisse zu erwarten. Zum einen kann die Spezialisierung durch eine Produktionsbank zu einer höheren Effizienz der Abwicklung führen. Aktuell liegt z.B. das Verhältnis der Bearbeitungs- zur Prozessdurchlaufzeit in deutschen Banken bei Kreditanträgen im Jahr 2002 durchschnittlich nur bei 8 %, was auf gewisse Ineffizienzen im Prozessablauf schließen lässt.<sup>426</sup> Die Höhe der Verwaltungskosten im Verhältnis zur Kreditsumme ist dabei aufgrund des Fixkostencharakters maßgeblich von der Höhe des Kreditbetrages abhängig und schwankt durchschnittlich zwischen 1,45 % (Kreditsumme 50 T€) und 0,30 % (Kreditsumme 500 T€).<sup>427</sup> Durch Skaleneffekte und effizientere Abläufe kann es somit sowohl zu kürzeren Prozessen als auch zu geringeren Kosten kommen, wodurch mittelständische Unternehmen profitieren könnten.

Andererseits führt eine stärkere Standardisierung der Abläufe bzw. der Bezug standardisierter Produkte auch zu einer Einschränkung der Flexibilität in der Beziehung. So könnte es zukünftig schwieriger sein, innovative und vor allem individuelle Problemlösungen zu konzipieren, da die Vertriebsbank zumindest teilweise die Kontrolle über die Produktion der Dienstleistungen abgeben hat.

---

<sup>422</sup> Vgl. Rathgeber/Wagatha/Willinsky (2004), S. 825.

<sup>423</sup> Vgl. Kirmße (2002), S. 310 ff.

<sup>424</sup> Vgl. Beimbom/Franke (2005), S. 5.

<sup>425</sup> Vgl. Kirmße (2002), S. 335.

<sup>426</sup> Vgl. hierzu und zu möglichen Ursachen dafür Berens et al. (2005), S. 786 f. Große Unterschiede in der Abwicklung von Krediten zeigen auch Schwarze/Hackethal/Wahrenburg (2005), S. 8.

<sup>427</sup> Vgl. Meitner/Westerheide (2003), S. 29.

Auf die persönliche Beziehung des Firmenkundenbetreuers zum Unternehmer dürften sich hingegen keine direkten Einflüsse ergeben, da der persönliche Kontakt weiterhin bestehen bleibt. Die Produktionsbank agiert lediglich im Back Office-Bereich, d.h. die Schnittstelle zum Kunden bleibt dadurch unverändert.

Anders kann es hingegen aussehen im Hinblick auf die Arbeitsteilung zwischen der *Vertriebs- und der Steuerungsbank*. Hierbei muss unterschieden werden zwischen dem reinen Handel von Kreditrisiken über Kreditderivate und dem tatsächlichen Verkauf von Forderungen durch die Bank.

Findet lediglich ein Handel der Kreditrisiken statt, so dürften mittelständische Unternehmen hiervon grundsätzlich profitieren. Gerade bei kleineren Banken wie den im Mittelstandsgeschäft besonders wichtigen Sparkassen oder Genossenschaftsbanken kann der Transfer von Risiken zur Vermeidung von Klumpenrisiken führen, denen sie sonst in verstärktem Maße aufgrund ihres nur regionalen Wirkungsfeldes ausgesetzt sind. Ein solcher Transfer kann z.B. dergestalt aussehen, dass diese Banken die Risiken ihres lokalen Portfolios eintauschen gegen Anteile eines diversifizierteren Portfolios.<sup>428</sup>

Durch einen solchen Tausch wird die Kreditbeziehung zwischen KMU und Bank nicht berührt, da die Bank weiterhin Ansprechpartner des Unternehmens bleibt und lediglich auf einer abstrakten Ebene die Kreditrisiken getauscht werden. Mittelbar können sich aber Vorteile dadurch ergeben, dass sich der Kreditspielraum der Banken erhöhen kann, weil durch die erzielte Diversifikation das aggregierte Gesamtrisiko aus Sicht der Bank reduziert wird.<sup>429</sup> Zudem kann sich die Bank u.U. verstärkt z.B. auf einzelne Branchen spezialisieren, was aus Sicht des mittelständischen Unternehmens zu einer besseren Kenntnis der Bank und damit auch zu einer zieladäquateren Beratung führen kann.

Ein negativer Einfluss auf die Beziehung kann jedoch u.U. aus dem tatsächlichen Verkauf der Kreditrisiken resultieren. In diesem Falle ist es möglich, dass mit dem Verkauf auch gleichzeitig der Ansprechpartner für das Unternehmen wechselt, weil die

---

<sup>428</sup> Vgl. Kirmße (2002), S. 329. Ein derartiges Angebot in der Praxis stellt die Möglichkeit für Genossenschaftsbanken dar, die Risiken ihres eher schwach diversifizierten eigenen Portefeuilles gegen ein risikodiversifiziertes Portefeuille des gemeinsamen Kreditpools aller Genossenschaftsbanken über sogenannte Credit Linked Notes zu tauschen, vgl. Duhnkrack (2004), S. 26. Zu den Vorteilen einer solchen Vorgehensweise siehe auch Fischer (1999). Voraussetzung eines solchen Transfers ist prinzipiell die Möglichkeit einer institutsübergreifenden Evaluierung der Einzelrisiken, wie sie durch die beschriebenen verbundweiten Ratingsysteme der Sparkassen und Genossenschaftsbanken mittlerweile möglich ist.

<sup>429</sup> Vgl. Markowitz (1952). Einen entsprechend positiven Zusammenhang zwischen der Verwendung von Zinsderivaten und der Vergabe von Krediten auf Einzelbankebene zeigen Brewer/Minton/Moser (2000). Ein positiver Zusammenhang zwischen der Einführung von standardisierten Kredit Scorings für KMU-Kredite und dem Kreditwachstum einer Bank findet sich bei Frame/Srinivasan/Woosley (2001). Einen positiven Zusammenhang zwischen dem aktiven Management von Kreditrisiken und der Kreditverfügbarkeit für KMU sowie der Bankprofitabilität weisen Cebenoyan/Strahan (2004) nach.

Bank in diesem Sinne nicht nur das Kreditrisiko sondern den *gesamten Kredit* verkauft (True Sale).

In den meisten Fällen realistischer dürfte aber der Verkauf der Forderungen im Rahmen von Asset Backed Security-Transaktionen sein. Bei diesen werden verschiedene Kredite gebündelt, verbrieft und dann an institutionelle Investoren verkauft. Bei einer solchen Transaktion verbleibt jedoch i.d.R. die Betreuung des Kunden bei der verkaufenden Bank, so dass auch hier die persönliche Beziehung nicht wesentlich beeinträchtigt werden dürfte.<sup>430</sup> In Bezug auf die Auswirkungen auf das mittelständische Firmenkundengeschäft gelten dann im Prinzip die gleichen Ausführungen wie zum Handel von Kreditrisiken über Kreditderivate.

Insgesamt lassen sich die Wirkungen einer Spezialisierung im Rahmen eines Drei-Banken-Modells auf die Geschäftsbeziehung zwischen KMU und Bank zu den folgenden Vor- und Nachteilen zusammenfassen (vgl. Tab. 3-8):

Maßnahme	Wirkung	
	Outsourcing	Vorteile
Nachteile		Geringere Flexibilität und Individualisierung
Handel/Verbriefung von Risiken	Vorteile	Erhöhter Kreditvergabespielraum der Banken Bessere Spezialisierung auf Branchen möglich
	Nachteile	U.U. Verlust der Beziehung bei True Sale-Aktion

Tab. 3-8: Wirkungen einer Bankspezialisierung auf die Geschäftsbeziehung<sup>431</sup>

### 3.5 Zusammenfassung: Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischem Unternehmen und seiner (Haus-)Bank und aktuelle Einflussfaktoren

Die vorangehenden Ausführungen zur Geschäftsbeziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner (Haus-)Bank haben gezeigt, dass diese aktuell einer Fülle von Veränderungen unterliegt. Die wesentlichen Veränderungen lassen sich mit Hilfe des in Kap. 2.2.3.2.2 abgeleiteten allgemeinen Modells der Geschäftsbeziehung noch einmal wie in Abb. 3-15 dargestellt zusammenfassen. Ein Fokus der obigen Darstellungen wurde auf die Herausarbeitung der besonderen Merkmale der beteiligten Organisationen, deren Austausch untereinander sowie der relevanten aktuellen Einflüsse aus der Makro-Umwelt gelegt.

<sup>430</sup> Vgl. Müller (2004), S. 158. Vgl. allgemein sehr ausführlich zu den verschiedenen Möglichkeiten der Weitergabe von Kreditrisiken Kirmße (2002), S. 85 ff.

<sup>431</sup> Eigene Darstellung.

Einerseits hat sich bei der Darstellung der Besonderheiten der beiden beteiligten Organisationen des KMU und der Bank gezeigt, dass i.d.R. die persönliche Beziehung zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer im Vordergrund der Geschäftsbeziehung steht.<sup>432</sup> Ergänzung findet diese Beziehung durch spezialisierte Mitarbeiter auf beiden Seiten, die für spezifische Fragestellungen herangezogen werden. Andererseits hat eine Analyse der aktuellen Makro-Umweltfaktoren ergeben, dass derzeit eine Vielzahl von Einflüssen existieren, die in Richtung einer Entpersonalisierung des Bankgeschäftes zielen. Unter einer Entpersonalisierung ist hier ein Prozess zu verstehen, bei dem der Einfluss weicher Beziehungselemente auf die Entscheidungsfindung innerhalb der Bank sukzessiv verringert wird. Dies kann in der Weise gedeutet werden, dass die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen des Firmenkundenbetreuers tendenziell zugunsten objektiverer Entscheidungsprozeduren geschwächt werden.

Diese Entwicklung muss vor dem Hintergrund der Spezifika der in einer (Haus-) Bankbeziehung ausgetauschten Leistungen gesehen werden. Insbesondere aufgrund der Immaterialität des Leistungsergebnisses, der Integration des (Firmen-)Kunden in den Leistungserstellungsprozess und der asynchronen Leistungserfüllung ergeben sich in einer solchen Geschäftsbeziehung besondere Probleme der Informationsasymmetrie und der Unsicherheit.

Ein besseres Verständnis der aus der Informationsasymmetrie und Unsicherheit resultierenden Besonderheiten stellt nun den Kern zu einer Analyse der tatsächlichen *Hausbankbeziehung* dar. Während die obigen Ausführungen als generelle Einflussfaktoren auf die Beziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner Bank gedeutet werden können, stellt sich nun die Frage nach den wesentlichen Besonderheiten, die eine Hausbankbeziehung von einer normalen Bankbeziehung unterscheiden.

Das Konzept einer Hausbankbeziehung ist in der Literatur wie beschrieben intensiv unter dem Konstrukt des Relationship Banking analysiert worden. Primärer Fokus dabei ist eine Darstellung der besonderen Funktionen, die eine Hausbankbeziehung von sonstigen Finanzierungsbeziehungen unterscheiden. Diese sind nun Gegenstand des nächsten Kapitels. Dazu sollen die Analysen wiederum anhand des in Kap. 2.2.3.2.2 eingeführten Modellrahmens geordnet werden. Die Darstellungen können als Weiterführung der obigen Ausführungen gesehen werden, indem nun der eingangs geschilderte Entwicklungsprozess mit seinen Subprozessen der Verhandlung, des Austausches und der Anpassung näher untersucht wird.<sup>433</sup>

---

<sup>432</sup> Die Felder zur Person des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers sind in Abb. 3-14 weiß gehalten, da diese noch nicht spezifisch betrachtet wurden. Eine genaue Untersuchung der Personen wird in Kap. 5.1 vorgenommen, wenn genauer auf die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses im Rahmen der Beziehung eingegangen wird.

<sup>433</sup> Auch in den obigen Ausführungen wurde der Austausch im Kap. 3.3.3 bereits in allgemeiner Form behandelt. Im Folgenden wird nun aber ein stärkerer Fokus auf dessen Besonderheiten im Rahmen der *Hausbankbeziehung* im Vergleich zu einer normalen Bankfinanzierung gelegt.

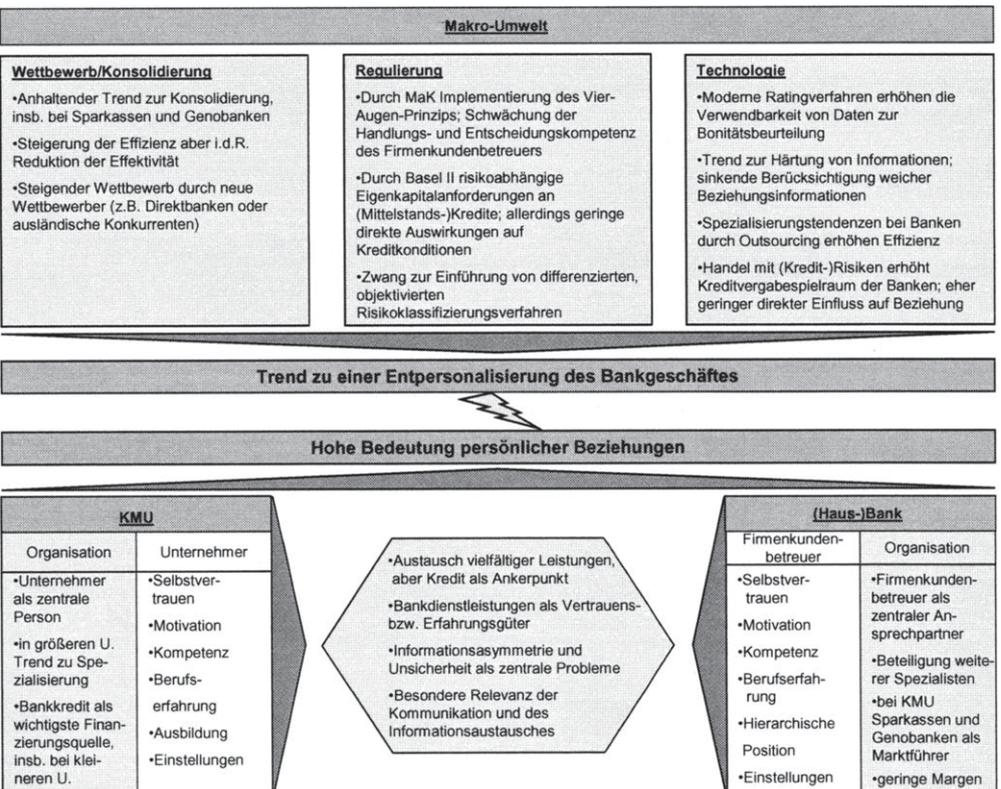


Abb. 3-15: Überblick zum Einfluss aktueller Entwicklungen auf die Geschäftsbeziehung zwischen KMU und (Haus-)Bank<sup>434</sup>

<sup>434</sup> Eigene Darstellung.

## 4 Ökonomische Analyse einer Hausbankbeziehung

### 4.1 Grundlegende Vorgehensweise der ökonomischen Analyse

Zentrales Ziel der ökonomischen Modellierung ist die Herausarbeitung der Besonderheiten, die eine Hausbankbeziehung von alternativen Finanzierungsformen unterscheidet. Damit soll eine *rationale ökonomische Begründung* für die Existenz von (Haus-) Bankbeziehungen und ihre spezifischen Funktionen gegeben werden. Wie die Ausführungen zu den Besonderheiten von Bankprodukten gezeigt haben, spielt das Problem der Informationsasymmetrie bei Bankdienstleistungen eine ganz besondere Rolle. So wird denn der spezifische Vorteil einer Hausbankbeziehung im Vergleich zu alternativen Finanzierungsformen bei der theoretischen Modellierung insbesondere durch einen besonderen Informationsvorteil begründet.<sup>435</sup>

Die Existenz von Banken oder allgemeiner von Finanzintermediären resultiert dementsprechend vor allem durch ihre Vorteile beim Screening von Kreditantragstellern<sup>436</sup> und dem Monitoring der Projektwahl<sup>437</sup> sowie des Projektergebnisses<sup>438</sup>. Allgemeiner kann davon gesprochen werden, dass Banken in der Lage sind, proprietäre oder private, d.h. nicht öffentlich verfügbare, Informationen zu generieren und somit das Informationsproblem zu lindern.<sup>439</sup>

Zentraler Bezugspunkt im Rahmen des Relationship Banking ist das Kreditgeschäft.<sup>440</sup> Aufgrund der asynchronen Leistungserfüllung und der hohen Ressourcenplastizität des

<sup>435</sup> Relationship Banking kann somit als ein spezieller Teil einer allgemeineren Theorie der Finanzintermediation gesehen werden. Eine gute Einführung in die Theorie der Finanzintermediation geben Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 108 ff. Weitere Quellen sind z.B. Bhattacharya/Thakor (1993), Greenbaum/Thakor (1995) oder Freixas/Rochet (1997).

<sup>436</sup> Siehe die Modelle von Leland/Pyle (1977) oder Ramakrishnan/Thakor (1984). Unter Screening ist die Informationsbeschaffung zum Abbau von Informationsasymmetrien vor Aufnahme der Kreditbeziehung zu verstehen.

<sup>437</sup> Siehe die Modelle von Breuer (1995) und von Thadden (1995). Unter Monitoring wird die laufende Kreditüberwachung während einer Kreditbeziehung verstanden.

<sup>438</sup> Siehe hierzu vor allem das grundlegende Modell von Diamond (1984). Weitergehende Modelle sprechen z.B. auch Vorteile von Banken in Bezug auf die Verknüpfung von Einlagen- und Kreditgeschäft an, vgl. Berlin/Mester (1999) oder Kashyap/Rajan/Stein (2002). Hierauf soll jedoch im weiteren Verlauf aufgrund des nur mittelbaren Themenzusammenhanges nicht näher eingegangen werden.

<sup>439</sup> Vgl. zu dieser grundlegenden Erkenntnis bereits Fama (1985), S. 39.

<sup>440</sup> Vgl. Kap. 3.3.1. Im Rahmen der allgemeineren Betrachtung der Geschäftsbeziehung in Kap. 5 wird von dieser etwas einengenden Betrachtung wieder ein wenig abgewichen, so dass eine Hausbankbeziehung sich dort durch ein besonderes Vertrauensverhältnis auszeichnet, welches

Geldes ist dieses Geschäft besonders anfällig für Probleme der Adversen Selektion, des Moral Hazard und des Hold Up.<sup>441</sup> Die Ausführungen zur Prinzipal-Agenten-Theorie haben bereits deutlich gemacht, dass hieraus grundsätzlich Probleme wie z.B. die Kreditrationierung resultieren können. In einem mehrperiodigen Kontext können jedoch viele Probleme der Informationsasymmetrie grundsätzlich beseitigt werden.

Genau dieser Umstand ist auch die wesentliche Argumentationsbasis, die sich hinter den Modellierungen des *Relationship Banking* verbirgt.<sup>442</sup> Als paradigmatischer Kern des Relationship Banking in der ökonomischen Literatur kann die Auffassung einer *Bankfinanzierung als unvollständiger Vertrag* gesehen werden.<sup>443</sup> Wie oben bereits ausgeführt<sup>444</sup> besteht die zentrale Sichtweise hierbei darin, dass in einer komplexen und unsicheren Welt nicht alle zukünftigen Umweltzustände durch vertragliche Klauseln erfasst werden können. Die besondere Rolle einer Bank im Vergleich zum Kapitalmarkt ergibt sich nun daraus, dass sie vergleichsweise gut und effizient mit dieser Unvollständigkeit umgehen kann. Als Gründe hierfür können z.B. der Aufbau von Reputation durch die Bank<sup>445</sup> oder auch der Aufbau von persönlichen Beziehungen mit ihren Kunden<sup>446</sup> gesehen werden.<sup>447</sup> Diese Mechanismen sorgen in einem mehrperiodigen

---

zwar bei Kreditfinanzierungen besondere Relevanz besitzt, aber grundsätzlich nicht auf diese beschränkt ist.

<sup>441</sup> Siehe hierzu die Modelle von Jaffee/Russell (1976) und Stiglitz/Weiss (1981).

<sup>442</sup> Häufiger wird auch von Relationship Lending gesprochen, welches aufgrund des fehlenden Bankbezuges einen höheren Neutralitätsgrad aufweist, vgl. z.B. Berger/Udell (1995) oder Elsas (2001), S. 13. In der vorliegenden Arbeit soll aber spezifischer von Relationship Banking gesprochen werden, da insbesondere die Hausbankbeziehung Gegenstand der Betrachtung ist. Zudem wird auch häufig in einem stärker marketingorientierten Kontext von Relationship Banking gesprochen, wenn es um die konkrete Beziehungsausgestaltung in einer Bankbeziehung geht, vgl. z.B. Bernet (1994) oder Fischer (2004), S. 55 f. Die dort an den Forschungszweig des Relationship Marketing angelehnten Ausführungen sind i.d.R. konkreter in Bezug auf die Ausgestaltung der Interaktionsprozesse, während hier vor allem die besonderen ökonomischen Funktionen eines Relationship Banking im Vergleich zu einer anonymen Transaktionsorientierung im Vordergrund stehen.

<sup>443</sup> Siehe hierzu die grundlegenden Ausführungen in Aghion/Bolton (1992), Rajan (1998), S. 525 ff. oder auch das folgende Statement von Aoki/Dinc (1997), S. 5: „[relationship lending] is a type of financing in which the financier is expected to make additional financing in a class of uncontractible states in the expectation of future rents over time.“ Rajan unterscheidet drei Arten von Unvollständigkeit: 1. externe Unvollständigkeit (durch fehlende Property Rights oder zu hoher Kosten der gerichtlichen Durchsetzung von Vertragsklauseln), 2. intrinsische Unvollständigkeit (nicht alle Inhalte lassen sich ex ante im Detail beschreiben) und 3. freiwillige Unvollständigkeit (vollständige Regelung würde Verhaltensspielräume und damit Ertragspotenziale schmälern). Alle drei Formen der Unvollständigkeit besitzen eine gewisse Relevanz, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf dem Aspekt der intrinsischen Unvollständigkeit liegen dürfte.

<sup>444</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.1.

<sup>445</sup> Vgl. Boot/Greenbaum/Thakor (1993).

<sup>446</sup> Vgl. Diamond/Rajan (2001).

Kontext dafür, dass der in der neoinstitutionalistischen Theorie beschriebene Verhaltensspielraum der Akteure, der sich ja gerade aus seiner Nichtkontrahierbarkeit ergibt, in einer Bankbeziehung effizient überwunden werden kann. Dies sollte insbesondere für Hausbanken gelten, bei denen aufgrund des besonders engen Kontaktes zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer ein geringerer Grad an Informationsasymmetrie herrschen sollte als in alternativen Bankbeziehungen.

So ist es z.B. im Rahmen einer Hausbankbeziehung aufgrund der persönlichen Kenntnis des Unternehmers durch den Firmenkundenbetreuer besser möglich, die Ursachen für eine (teilweise) Nichtrückzahlung eines Kredites festzustellen. Der Firmenkundenbetreuer ist vermutlich in der Lage, zwischen den Ursachen des mangelnden Leistungswillens (Moral Hazard), der mangelnden Leistungsfähigkeit (Adverse Selektion) oder auch den Umweltbedingungen (exogene Unsicherheit) zu unterscheiden sowie ggfs. besser und früher darauf zu reagieren. Auf jeden Fall dürfte ihm dies aufgrund der persönlichen Kontakte wesentlich besser gelingen, als es bei einer anonymen Markttransaktion (z.B. in Form einer börsennotierten Anleihe) der Fall ist. Insofern kann im Rahmen einer Bankfinanzierung grundsätzlich angemessener und flexibler auf vorher nicht vorausgesehene und kontrahierte Situationen reagiert werden. Hier zeigt sich auch die Nähe zum Konstrukt eines relationalen Vertrages nach MACNEIL.<sup>448</sup>

Gleichzeitig wird auch die besondere Parallele des Relationship Banking zum Hausbankkonstrukt deutlich. Das „besondere Vertrauensverhältnis“ und die „besondere Verantwortung“ sind beides Konstrukte, die nur im Rahmen von nicht-kontrahierbaren Umweltzuständen Sinn ergeben, da sie bei einer vollständigen Vertragsformulierung keinerlei Funktion hätten. Das Konstrukt der Hausbank soll deshalb im Folgenden synonym zum Konzept des Relationship Banking verwendet werden, d.h. eine Hausbank ist ein Finanzier, dessen Besonderheit sich aus der speziellen Fähigkeit zum Abschluss unvollständiger Verträge ergibt.<sup>449</sup> Im Vergleich zu normalen Banken besitzen sie zudem einen Informationsvorteil, der ihnen die Erfüllung im Folgenden genauer zu spezifizierender ökonomischer Funktionen erlaubt.<sup>450</sup>

Eine besondere Bedeutung bekommen in diesem Fall spezifische Investitionen.<sup>451</sup> Spezifische Investitionen im Bankkontext ergeben sich auf Unternehmensseite z.B. durch dessen Wohlverhalten innerhalb einer bestehenden Geschäftsbeziehung, z.B. durch Verzicht auf riskante Geschäfte, eine geordnete Kontoführung, seine beobachtbare

<sup>447</sup> Ein derartiger Zusammenhang gilt nur grundsätzlich, d.h. nicht für jeden Einzelfall. So existieren in der Realität natürlich auch Gegenbeispiele, die in Einzelfällen an einem effizienten Umgang von Banken mit der beschriebenen Unvollständigkeit zweifeln lassen und z.B. zur Einführung der MaK geführt haben, vgl. Kap. 3.4.2.1.

<sup>448</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.1.

<sup>449</sup> Vgl. für eine analoge Sichtweise Elsas (2001), S. 14.

<sup>450</sup> Die Ursachen des Informationsvorteils werden im Folgenden genauer herausgearbeitet. Die Wirkung des Informationsvorteils ist eine spezielle Bindung des KMU an die Hausbank, wobei im Rahmen dieses Kapitels vorwiegend ökonomische Bindungen betrachtet werden.

<sup>451</sup> Vgl. hierzu Rajan (1998), S. 534.

Zahlungsmoral oder auch sein allgemeines Geschäftsgebahren gegenüber der Bank in Form seines Verhandlungs-, Informations- und Kommunikationsverhaltens. Der Investitionscharakter ergibt sich dadurch, dass das Unternehmen durch sein Wohlverhalten kurzfristig auf Ertragspotenziale, z.B. durch ein riskantes Geschäft, verzichtet. Spezifische Investitionen der Bank ergeben sich z.B. durch Beratungsgespräche mit dem Kunden, dem Prozess der Kreditwürdigkeitsprüfung oder auch dem (kurzfristigen) Verzicht auf risikoadäquate Zinsen. Wie oben beschrieben können diese Investitionen nicht ohne weiteres auf Dritte übertragen werden und bergen somit die besondere Gefahr des Hold Up, da sie eben aus nichtkontrahierbaren Investitionen resultieren und somit zu Quasi-Renten führen.<sup>452</sup> Der Gefahr des Hold Up kann nun z.B. durch Mechanismen wie der Reputation (aufgefasst sowohl als Reputation der Bank als auch Reputation des Unternehmens) im Rahmen von Bankbeziehungen begegnet werden.

Den besonderen Nutzen von Bankkrediten für den Unternehmenswert haben eine Vielzahl von Studien untersucht.<sup>453</sup> Dabei hat sich in der Summe bestätigt, dass Bankkrediten ein besonderer Wert beigemessen wird. In einer der ersten Untersuchungen hat JAMES im Rahmen einer Event-Studie belegen können, dass die Verkündung des Abschlusses eines Bankkredites eine positive abnormale Aktienrendite am amerikanischen Aktienmarkt zur Folge hatte.<sup>454</sup> Als Grund hierfür wird der Informationsvorsprung einer Bank über die Bonität des Unternehmens genannt, der nach der öffentlichen Verkündung auch in den Aktienkurs eingepreist wird.<sup>455</sup> Einen besonders positiven Effekt erzielen dazu Bekanntmachungen, die auf einem Kreditengagement mit einer Bank hoher Qualität beruhen.<sup>456</sup>

Einen etwas anderen Ansatz wählen Studien, die sich mit den Auswirkungen von Bankkrisen auf den Unternehmenswert ihrer Kreditnehmer im Firmenkundenbereich

---

<sup>452</sup> Die Nicht-Kontrahierbarkeit ergibt sich daraus, dass ihre Verwendung bzw. eine entsprechende Kompensation nicht vertraglich festgelegt werden können. So führt die Bank z.B. eine Kreditwürdigkeitsprüfung durch, kann aber vom Kunden nicht rechtlich durchsetzbar verlangen, dass dieser dann auch den Kredit bei ihm aufnimmt. Umgekehrt ergibt sich für den Kunden kein rechtlicher Anspruch auf eine Kreditprolongation nur dadurch, dass er in der Vergangenheit keine riskanten Projekte getätigt hat.

<sup>453</sup> Siehe für einen Überblick Ongena/Smith (2000a), S. 228.

<sup>454</sup> Vgl. James (1987).

<sup>455</sup> Denkbar wäre aber auch eine Begründung in der Form, dass durch den Bankkredit der Investitionsspielraum des Unternehmens erweitert wird. Indirekt kann aber auch dies wiederum als private Kenntnis der Bank über die Investitionsmöglichkeiten des Unternehmens aufgefasst werden, so dass die obige Interpretation erhalten bleibt.

<sup>456</sup> Vgl. Billet/Flannery/Garfinkel (1995). Diese Autoren konnten durch die Berücksichtigung des Ratings des Kreditgebers auch belegen, dass es keinen Unterschied macht, ob das Kreditengagement mit einer Bank oder einem anderen Privatfinancier getätigt wurde. Carey/Post/Sharpe (1998) haben zudem gezeigt, dass Unterschiede in der Kreditvergabe von Banken und anderen Privatfinanciers vornehmlich im Risikogehalt des Kredites und nicht in besonderen Informationsvorteilen von Banken gegenüber anderer Privatfinanciers begründet sind. Weitere Ergebnisse zu unterschiedlichen Detaillierungen entsprechender Untersuchungen finden sich überblickshaft in Ongena/Smith (2000a), S. 227 ff.

beschäftigen. Hier verläuft die Argumentation analog: durch eine Bankkrise werden möglicherweise wertvolle Bankverbindungen zerstört, die nicht ohne weiteres auf andere Kreditgeber übertragen werden können. So konnten z.B. für die USA SLOVIN/SUSHKA/POLONCHEK und für Südkorea BAE/KANG/LIM negative Auswirkungen durch Bankkrisen auf den Aktienkurs von Unternehmen zeigen.<sup>457</sup> BERGER/KLAPPER/UDELL haben zudem nachgewiesen, dass sich die Auswirkungen von Bankenkrise auf *mittelständische Unternehmen* nicht von denen auf große Unternehmen unterscheiden.<sup>458</sup>

Insgesamt lassen diese Studien vermuten, dass Banken einen besonderen Informationsvorsprung gegenüber dem Kapitalmarkt besitzen und diesen im Rahmen von Kreditentscheidungen auch positiv nutzen.<sup>459</sup> Auch wenn sich die obigen Untersuchungen überwiegend auf börsennotierte Unternehmen und somit nicht auf mittelständische Unternehmen im Sinne dieser Arbeit beziehen, so lässt sich der festgestellte positive Effekt grundsätzlich auch auf diese übertragen. Da bei mittelständischen Unternehmen wie dargestellt aufgrund mangelnder Publizitätsvorschriften besondere Informationsprobleme vorliegen, dürfte der positive Einfluss auf den Unternehmenswert tendenziell sogar noch höher liegen, da eine Kreditentscheidung hier einen besonders hohen Informationswert besitzen dürfte.

Es stellt sich nun die Frage, worin der konkrete Wert, aber auch die Gefahren von Bankfinanzierungen im Vergleich zu einer Kapitalmarktfinanzierung durch unvollständige Verträge bestehen.<sup>460</sup> Dies soll im Folgenden anhand der Vorstellung von verschiedenen theoretischen und empirischen Studien genauer untersucht werden. Deren Erkenntnisse sollen dabei anhand des in Kap. 2.2.3.2.2 dargestellten Geschäftsbeziehungsmodells strukturiert werden. In Erweiterung der Erkenntnisse aus Kap. 3 soll nun also der Entwicklungsprozess der Geschäftsbeziehung mit seinen einzelnen Subprozessen in den Vordergrund gerückt werden. Dazu werden die Ergebnisse danach ein-

<sup>457</sup> Vgl. Slovin/Sushka/Polonchek (1993) und Bae/Kang/Lim (2002). Eher geringe Auswirkungen für Norwegen haben ONGENA/SMITH/MICHALSEN (2003) nachweisen können.

<sup>458</sup> Vgl. Berger/Klapper/Udell (2001), S. 2163.

<sup>459</sup> Zusätzlich zu den obigen Untersuchungen gibt es eine Vielzahl weiterer Studien zum Einfluss von Banken auf Unternehmen, vgl. für einen Überblick insbesondere im Hinblick auf das deutsche Bankensystem Elsas/Krahn (2004). Diese beziehen sich z.B. auf den Einfluss von Banken durch die Besetzung von Aufsichtsratsmandaten, vgl. exemplarisch Fohlin (1998) in einem historischen Kontext oder auch Kracaw/Zenner (1998) oder durch die Ausübung von Stimmrechten auf Hauptversammlungen, vgl. exemplarisch Gorton/Schmid (2000). Aufgrund des eher geringen Bezuges zu den Spezifika mittelständischer Unternehmen sollen diese Untersuchungen jedoch im Folgenden nicht näher betrachtet werden.

<sup>460</sup> Der Begriff der Kapitalmarktfinanzierung kann in diesem Kontext sehr weit gefasst werden. So sind darunter alle Kapitalgeber zu subsumieren, die über einen Informationsnachteil gegenüber einer Hausbank verfügen, also auch andere Banken ohne spezifische Informationsgenerierungsaktivitäten. In der Literatur werden diese Kapitalgeber auch als *Outside-Banken*, *Outside-Financiers*, *Transaction Lender* oder *Arm's Length-Lender* bezeichnet.

geordnet, ob die Besonderheiten einer Bankbeziehung im Rahmen von Verhandlungs-, Austausch-, Anpassungs- oder Bewertungsprozessen zum Tragen kommen.

Ausgangspunkt der Betrachtung sind die *Verhandlungsprozesse*. Diese umfassen wie dargestellt sowohl die Vereinbarung einer Problemlösung (z.B. Kreditstrukturierung) als auch der Austauschbedingungen (z.B. Zinssatz oder Besicherung). Unter den Verhandlungsprozessen sollen deshalb alle Studien subsumiert werden, die die generelle Erklärung der Existenz von (langfristigen) Verträgen und ihren Bedingungen zur Folge haben. Entscheidend für die Einordnung unter den Verhandlungsprozessen ist die Tatsache, dass eine Betrachtung *ex ante* stattfindet, d.h. ihr Erklärungsansatz zielt grundsätzlich auf die Bedingungen der Vereinbarung von (impliziten) langfristigen Verträgen ab, ohne dass es hierbei zu Leistungsstörungen kommt. Unter die Verhandlungsprozesse sind z.B. Modelle zur intertemporalen Ertragsverschiebung zu subsumieren.<sup>461</sup> Daran schließen sich Erkenntnisse zur besonderen Ausgestaltung der *Austauschprozesse* an. Diese betrachten grundsätzlich den Austausch von Dienstleistungen, Informationen, Geld und sozialen/psychischen Werten, wobei diese Größen i.d.R. zusammen übertragen werden.<sup>462</sup> Eine besondere Bedeutung kommt dabei aufgrund der grundsätzlichen Informationsproblematik den Ansätzen zu, die den Austausch von Informationen problematisieren. Im Vergleich zu den anderen Prozessen findet hier verstärkt eine Betrachtung *ex interim* statt, d.h. die Betonung liegt auf dem laufenden Austausch im Rahmen einer bestehenden Beziehung. In Abgrenzung zum Kap. 3.3.3 stehen hier insbesondere die Besonderheiten des Austausches in *Hausbankbeziehungen* im Vordergrund im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen.

Anschließend werden die Ansätze zur Erklärung des *Anpassungsprozesses* vorgestellt. Hierunter ist grundsätzlich wie dargestellt der Prozess der bewussten oder unbewussten gegenseitigen Abstimmung der Vertragspartner aufeinander mit der Folge ein- oder zweiseitiger Bindungen bzw. Abhängigkeiten zu verstehen.

Unter den Anpassungsprozessen sollen in diesem Kontext jedoch nicht nur die Ursachen der Bindung problematisiert, sondern insbesondere die daraus resultierenden Hold Up- und Anreizprobleme sowie ihre Lösungsmechanismen diskutiert werden.

---

<sup>461</sup> Vgl. zur grundlegenden Bedeutung der intertemporalen Ertragsverschiebung den Überblick in Boot (2000), S. 15. Grundsätzlich werden in den meisten theoretischen Modellen bereits Annahmen über den Ablauf von Austausch- und Anpassungsprozessen im Zeitablauf antizipiert, so dass die Modelle implizit den gesamten Entwicklungsprozess abdecken. Z.B. wird im Modell von PETERSEN/RAJAN, welches im Folgenden ausführlicher vorgestellt wird, davon ausgegangen, dass es im Rahmen von Austauschprozessen zu einem Informationsaustausch kommt, welcher der Bank private Informationen verschafft und die dadurch als spezifische Investitionen im Sinne des Anpassungsprozesses zu verstehen sind. Diese Entwicklungen werden im Modell *exogen* vorausgesetzt und bereits *ex ante* im Verhandlungskalkül antizipiert und berücksichtigt, so dass durch die dann antizipierte Marktmacht in der zweiten Periode überhaupt erst eine Einigung im Verhandlungsprozess erzielt werden kann. Da im Modell *endogen* die Faktoren Kreditverfügbarkeit und der Zins erklärt werden, wird dieses Modell hier unter den Verhandlungsprozessen subsumiert.

<sup>462</sup> Vgl. Håkansson (1982), S. 16 f.

Dazu werden die Anpassungsprozesse hier recht weit gefasst. So werden z.B. die zentralen Modelle zur Wiederverhandlung an dieser Stelle vorgestellt, obwohl bei ihnen auch bereits wieder ein Übergang zu den Verhandlungsprozessen stattfindet.<sup>463</sup> In Abgrenzung zu den Verhandlungsprozessen findet hier jedoch eine Betrachtung *ex interim bzw. ex post* statt, d.h. es wird untersucht, wie und unter welchen Bedingungen es zu einer *Anpassung von ursprünglichen Vereinbarungen* kommt. Ex post ist dann allerdings nicht als Beendigung der Beziehung, sondern als Ende der ursprünglichen vertraglichen Vereinbarung zu verstehen. Dies stellt häufig den Ausgangspunkt für eine angepasste Verbindung dar.

Zum Schluss werden dann vor dem Hintergrund der verhaltenswissenschaftlichen Betrachtung einer Hausbankbeziehung in dieser Arbeit die Erkenntnisse zum *Bewertungsprozess* thematisiert. Die Bewertung der Geschäftsbeziehung findet grundsätzlich jederzeit und insbesondere beim Auftreten einzelner Interaktionen statt. Zentral ist dabei die grundsätzliche Sichtweise, dass eine Bewertung immer von *handelnden Individuen* ausgeführt wird. Demgegenüber bleibt, wie noch zu zeigen sein wird, in der üblichen Modellierung des Relationship Banking das Menschenbild recht abstrakt und anonym. Bei der Darstellung des Bewertungsprozesses werden deshalb die in der ökonomischen Betrachtung implizit vorhandenen Bewertungsmechanismen expliziert und kritisch hinterfragt.

Die im vorigen Kapitel dargestellten Makro-Umweltfaktoren werden nicht explizit in einem eigenen Abschnitt behandelt. Diese werden vielmehr je nach Bezug zu den zugrundeliegenden Geschäftsprozessen in die Teilkapitel integriert. So wird z.B. der Einfluss der Wettbewerbssituation auf die Möglichkeiten der intertemporalen Ertragsverschiebung im Kapitel zu den Verhandlungsprozessen dargestellt, der Einfluss mehrerer Bankverbindungen (als Ausdruck der Wettbewerbssituation) als Mittel zur Überwindung der Hold Up-Problematik hingegen bei den Anpassungsprozessen.

Der innere Aufbau der jeweiligen Teilkapitel folgt dabei einem bestimmten Muster. Anfänglich soll jeweils ein theoretisches Modell ausführlich dargestellt und gewürdigt werden. Die ausgewählten Modelle können als grundlegend und prototypisch für die Erkenntnisse des Teilkapitels gesehen werden und stellen häufig die Basis für eine Vielzahl weiterer, im Folgenden kürzer dargestellter Arbeiten in den jeweiligen Kapiteln dar. Sie dienen außerdem dem Zweck, die grundsätzliche Argumentationsstruktur in den Modellen des Relationship Banking und die Auffassung als unvollständige Verträge zu verdeutlichen. Anschließend werden dann weitere theoretische und empirische Erkenntnisse in Kurzform vorgestellt und inhaltlich zusammengefasst.

Zum Abschluss der Ausführungen werden noch einmal die wesentlichen Aussagen integrativ aggregiert. An dieser Stelle werden insbesondere die in der bisherigen ökonomischen Literatur verwendeten Indikatoren für eine Geschäftsbeziehung aufgegriffen und deren Einfluss auf die zentralen Ergebnisfaktoren einer Kreditbeziehung, die

<sup>463</sup> Die besondere Rolle von Wiederverhandlungen als ein Charakteristikum von Bankbeziehungen betonen z.B. Boot (2000), S. 13 f., Ongena/Smith (2000), S. 232 oder Elsas (2001), S. 19 ff.

Kreditverfügbarkeit, den Kreditzins und die Besicherung, in einem Gesamtüberblick dargestellt.

Ziel des gesamten Kapitels ist eine bislang in der Literatur nicht erfolgte inhaltliche Zusammenführung der Vielzahl von Einzelerkenntnissen in einen integrativen und verhaltenswissenschaftlich fundierten Modellrahmen. Dadurch soll zum einen eine ganzheitliche Sichtweise auf die vielen ökonomischen Einzelaspekte einer Hausbankbeziehung gegeben werden. Zum anderen bietet diese Darstellung auch die Möglichkeit, aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht den zentralen Schwachpunkt der Betrachtung, der, wie noch zu zeigen sein wird, in einer unzureichenden Abbildung der handelnden Individuen, ihres Entscheidungsverhaltens und der daraus resultierenden Konsequenzen besteht, aufzudecken. Dies stellt dann die Grundlage für die Ergänzung der Ergebnisse der ökonomischen Modellierung durch den Einbezug verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in Kap. 5 dar. Zusammengefasst ergibt sich die Struktur des vorliegenden Kapitels dadurch wie folgt (vgl. Abb. 4-1):

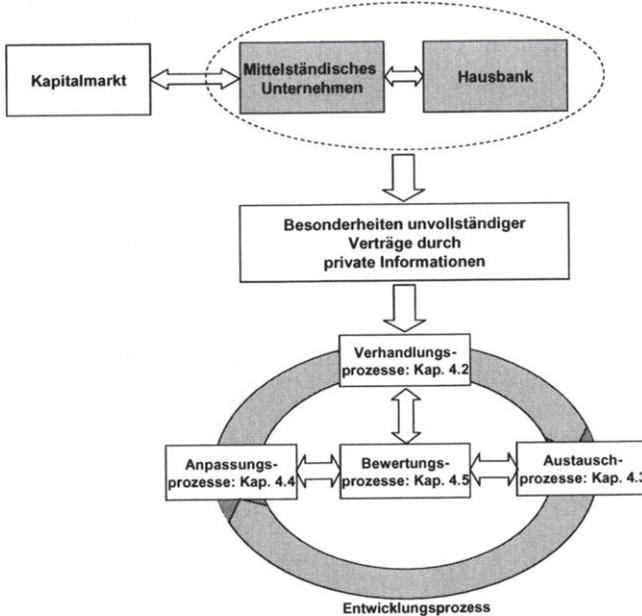


Abb. 4-1: Struktur der Vorgehensweise im Kapitel „Ökonomische Analyse“<sup>464</sup>

<sup>464</sup> Eigene Darstellung.

## 4.2 Hausbankbeziehungen und Verhandlungsprozesse

Verhandlungsprozesse in Geschäftsbeziehungen können wie in Kap. 2.2.3.2.2 beschrieben in zwei Teilkomponenten aufgeteilt werden. Sie bestehen einen aus einem *integrativen Teilprozess*, in dem die fachliche Problemspezifikation erarbeitet und festgelegt wird. Dies kann im Kontext einer Finanzierungsbeziehung die genaue Strukturierung der Finanzierung inklusive der Integration zusätzlicher Geschäfte wie beispielsweise problembezogener Versicherungen (z.B. die Finanzierung einer Produktionshalle mit Abschluss einer Feuer- und Produktionsausfallversicherung) sein.

Im Rahmen des *distributiven Teilprozesses* werden zum anderen die Austauschbedingungen des Geschäftes festgelegt. Unter den Austauschbedingungen sind wie beschrieben die konkreten Leistungen und Gegenleistungen innerhalb der vereinbarten Transaktion zu subsumieren. Als *Ergebnis* der Verhandlungen ergibt sich dann bei einem erfolgreichen Verlauf ein formeller oder informeller Vertrag zwischen den Parteien.

Die Erkenntnisse der ökonomischen Literatur zum Relationship Banking im Verhandlungsprozess sollen nun im Folgenden anhand dieser Einteilung strukturiert werden.<sup>465</sup> Dazu werden als erstes Studien aufgenommen, die sich mit der Spezifikation von Problemlösungen, also dem integrativen Teilprozess, beschäftigen. Diese werden hier noch einmal danach unterteilt, inwiefern sie zum einen die bankstrategische Entscheidung zur *Spezialisierung* beinhalten und zum anderen sich konkreter auf die Entwicklung *innovativer Lösungen* beziehen.

Als nächstes erfolgt dann eine Betrachtung der Festlegung der Austauschbedingungen. Als Austauschbedingungen sollen hier zwei Elemente unterschieden werden. Dazu werden zunächst die unterschiedlichen Einflussfaktoren auf den *Kreditzins* untersucht, der als Preis des Kredites fungiert. Zusätzlich erfolgt separat die Untersuchung von Determinanten der *Besicherung*, die in Kreditbeziehungen häufig als Mittel zur Reduktion von Anreizkonflikten und zur Erhöhung der erwarteten Rückflüsse an den Gläubiger eine wichtige Rolle spielt und ebenfalls Gegenstand des Verhandlungsprozesses zwischen Kreditnehmer und –geber ist.<sup>466</sup>

Zum Abschluss wird dann das Ergebnis in Form des geschlossenen Vertrages analysiert. Ein solcher Vertrag kommt immer dann zustande, wenn es tatsächlich zu einer Kreditaufnahme durch das Unternehmen kommt, falls dieses einen solchen benötigt. In der Terminologie des Relationship Banking wird in diesem Fall von *Kreditverfügbarkeit* gesprochen, so dass an dieser Stelle die diesbezüglichen Forschungsergebnisse

<sup>465</sup> Auch das vorgenannte Modell von PETERSEN/RAJAN kann anhand dieser Einteilung kategorisiert werden. Es enthält dabei sowohl integrative als auch distributive Elemente. So kann als ein integratives Element die Bereitschaft der Bank zum Eingehen von Hausbankbeziehungen im Falle eines geringen Wettbewerbs gesehen werden. Ein distributives Element ergibt sich eindeutig aus den Aussagen über sinkende Zinsen im Zeitablauf der Beziehung.

<sup>466</sup> Sicherheiten spielen auch als Mittel zur Reduktion von Konflikten zwischen Gläubigern im Distress-Fall eine wichtige Rolle. Eine derartige Betrachtung wird in Kap. 4.4 bei der Darstellung der Anpassungsprozesse vorgenommen.

dargestellt werden. Zusammengefasst ergibt sich die Struktur des folgenden Kapitels damit wie folgt (vgl. Abb. 4-2):

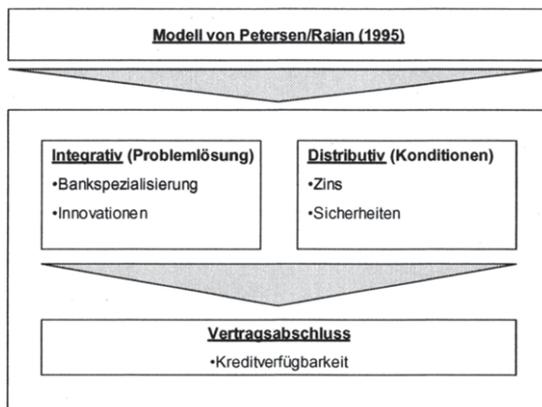


Abb. 4-2: Struktur des Kapitels „Verhandlungsprozesse“<sup>467</sup>

Zunächst wird jedoch mit dem Modell von PETERSEN/RAJAN ein theoretischer Ansatz vorgestellt, der als grundlegend für die Betrachtung des Verhandlungsprozesses angesehen werden kann. In diesem Modell sowie der darauf aufbauenden empirischen Untersuchung werden sowohl integrative als auch distributive Aspekte sowie die Auswirkungen in Form der Kreditverfügbarkeit behandelt.

#### 4.2.1 Das Modell von PETERSEN/RAJAN 1995

##### 4.2.1.1 Modelldarstellung

Das Modell von PETERSEN/RAJAN stellt ein grundlegendes Modell zur Demonstration des *Effektes einer intertemporalen Ertragsverschiebung* dar. Das Ziel des Modells besteht darin, Wege zur Vermeidung der in Kap. 3.3.2 dargestellten Probleme der Adversen Selektion und des Moral Hazard aufzuzeigen. Dazu wird ein Kredit nicht als einmalige Transaktion betrachtet, sondern der Fokus wird auf eine intertemporale Betrachtung im Rahmen einer *Kreditbeziehung* gelegt.<sup>468</sup> Der Terminus der *Kreditbeziehung* kann nun analog zur Definition einer *Geschäftsbeziehung* so aufgefasst werden, dass ein Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten Kredite aufnehmen will, wobei aufgrund der besonderen Modellstruktur eine Bindung des Kreditnehmers an die Bank zum Zeitpunkt der zweiten Kreditaufnahme existiert.

<sup>467</sup> Eigene Darstellung.

<sup>468</sup> Eine einperiodige Betrachtung wird z.B. im grundlegenden Modell von Stiglitz/Weiss (1981) vorgenommen. Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Informationsasymmetrie in Kap. 2.2.1.3.

Der Kern der Argumentation von PETERSEN/RAJAN besteht nun darin, dass in einer mehrperiodigen Beziehung eine zustandsabhängige Kreditvergabe (d.h. der zweite Kredit wird nur bei einer erfolgreichen Rückzahlung des ersten Kredites gewährt) vorteilhaft ist gegenüber einem von vorneherein mehrperiodigen Kredit mit festgeschriebenen Bedingungen. Falls die Bank<sup>469</sup> nun auch noch über eine zu spezifizierende Marktmacht verfügt, muss dieser zustandsabhängige Kreditvertrag nicht zwangsläufig komplett ex ante abgeschlossen werden, sondern kann aus zwei einzelnen Verträgen bestehen.<sup>470</sup> Die Begründung für dieses Ergebnis soll nun anhand der Darstellung des formalen Modells erfolgen.

### *Modellannahmen*

#### *Investitionsmöglichkeiten*

Im Rahmen des Modells existieren zwei unterschiedliche Arten von Kreditnehmern, die als gute und schlechte Kreditnehmer bezeichnet werden. Diese Kreditnehmer können zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten  $t_0$  und  $t_1$  in Projekte investieren, die jeweils eine Laufzeit von einer Periode haben. Die guten Kreditnehmer haben die Möglichkeit, sich in  $t_0$  zwischen zwei unterschiedlichen Projekttypen zu entscheiden. Zum einen haben sie die Möglichkeit, in ein Projekt mit einem sicheren Projektertrag in Höhe von  $S_1$  zum Zeitpunkt  $t_1$  zu investieren. Zum anderen können sie ein riskantes Projekt auswählen, das mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p$  einen Ertrag von  $R_1$  erbringt, mit der Wahrscheinlichkeit von  $(1-p)$  erwirtschaftet das Projekt einen Ertrag von Null.<sup>471</sup> Die Projekte der schlechten Kreditnehmer erwirtschaften immer einen Ertrag von Null.<sup>472</sup> Bei allen gewählten Projekten ist der Investitionsbetrag  $I_0$ .

Zum Zeitpunkt  $t_1$  können die Kreditnehmer erneut in Projekte investieren. Annahm gemäß stehen zu diesem Zeitpunkt jedoch nur noch sichere Projekte zur Auswahl. Die Kreditnehmer erhalten somit nur dann einen Kredit, wenn sie den Kredit der ersten Periode auch zurückgezahlt haben. Dies ist gleichbedeutend damit, dass die schlechten Kreditnehmer sowie die guten Kreditnehmer, deren riskante Projekte gescheitert sind, in  $t_1$  keinen Kredit mehr erhalten. Gute Kreditnehmer, die in  $t_0$  das sichere Projekt gewählt haben, benötigen hierfür den Investitionsbetrag  $I_{1S}$  und erhalten die Rückzahlung

<sup>469</sup> Grundsätzlich muss es sich bei dem Kreditgeber nicht um eine Bank im üblichen Sinne handeln. Im Folgenden soll jedoch aus Vereinfachungsgründen bei diesem und den weiteren Modellen vereinfachend von einer Bank gesprochen werden, vgl. zu dieser Vereinfachung auch Petersen/Rajan (1995), S. 410.

<sup>470</sup> Vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 414. Ein sehr ähnliches Modell von FISCHER, auf dem das Modell von PETERSEN/RAJAN teilweise aufbaut, zeigt, dass hierfür ein relativer Informationsvorsprung der Bank ausreicht, vgl. Fischer (1990), S. 23 ff. Als Konsequenz ergibt sich hieraus, dass eine Hausbankbeziehung nicht zwangsläufig eine Exklusivbankbeziehung erfordert, vgl. hierzu z.B. auch Elsas (2001), S. 68 ff. sowie das Fazit in Kap. 4.6.

<sup>471</sup> Im gesamten Modell wird als Grundannahme die Risikoneutralität verwendet, so dass eine Bewertung nur anhand der Erwartungswerte erfolgen kann. Zusätzlich besteht aus Vereinfachungsgründen die Annahme, dass der risikolose Zinssatz 0 beträgt.

<sup>472</sup> Schlechte Kreditnehmer können nach Petersen/Rajan entweder aus Inkompetenz, Faulheit oder Unehrlichkeit resultieren, vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 410, FN 3.

S<sub>2</sub>. Gute Kreditnehmer, die in t<sub>0</sub> das riskante Projekt gewählt haben und erfolgreich waren, benötigen den Kreditbetrag I<sub>1R</sub> und erhalten den Ertrag R<sub>2</sub>. Diese Zahlungsstrukturen lassen sich nun in folgendem Entscheidungsbaum zusammenfassen (vgl. Abb. 4-3):

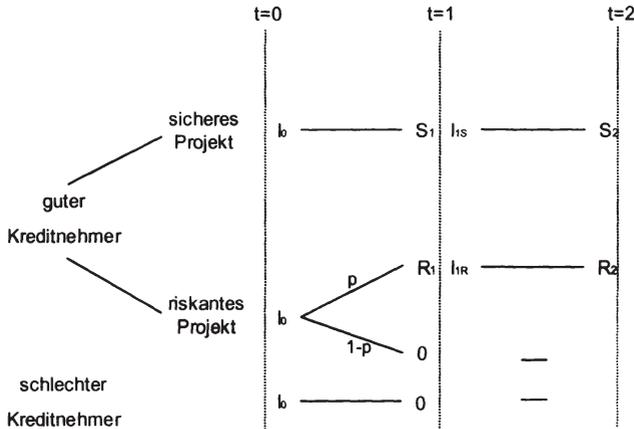


Abb. 4-3: Pay-Off-Struktur der Investitionsprojekte im Modell von PETERSEN/RAJAN<sup>473</sup>

Im Modell werden nun folgende vier Annahmen hinsichtlich der Struktur der Zahlungen getroffen:<sup>474</sup>

- (A.1)  $S_2 + S_1 - I_{1S} - I_0 > 0;$
- (A.2)  $p(R_2 + R_1 - I_{1R}) - I_0 < 0;$
- (A.3)  $pR_2 = S_2 > pI_{1R} = I_{1S};$
- (A.4)  $I_{1S} > R_1 > S_1.$

Diese Annahmen lassen sich nun wie folgt interpretieren. A.1 drückt aus, dass die Folge von sicheren Projekten auf jeden Fall einen positiven Gewinn erbringt. A.2 bedeutet, dass die Folge der riskanten Projekte im Erwartungswert einen Verlust erwirtschaftet. Mit A.3 wird umschrieben, dass der erwartete Wert der Projekte in t<sub>2</sub> sowohl für die anfängliche sichere als auch riskante Projektwahl gleich hoch ist und in jedem Fall einen Gewinn erbringt. Durch A.4 wird die Restriktion eingeführt, dass der Investitionsbetrag in t<sub>1</sub> auf jeden Fall größer ist als die Projekterträge bis zu diesem Zeitpunkt, so dass zu beiden Zeitpunkten auf jeden Fall eine Kreditaufnahme erfolgen muss.

<sup>473</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Machauer (1999), S. 72, Elsas (2001), S. 64 und Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 150.

<sup>474</sup> Vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 410.

### Finanzierungsmöglichkeiten

Die Unternehmer haben im Modell annahmegemäß kein Eigenkapital und auch keine Möglichkeit, anderweitig externes Kapital aufzunehmen. Insofern stellt die Kreditaufnahme bei Banken die einzige Chance dar, Investitionsprojekte zu finanzieren. Die Banken sind im Gegensatz zu den Kreditnehmern nicht über deren Qualität informiert. Sie wissen lediglich, dass ein Anteil in Höhe von  $\theta$  der Kreditnehmer zu den guten Kreditnehmern gehört. Dementsprechend beträgt der Anteil der schlechten Kreditnehmer  $(1-\theta)$ . Die Bank kann grundsätzlich vom Kreditnehmer eine Rückzahlung des Kredites in Höhe des Faktors  $M$  verlangen.  $M$  kann nun vor dem Hintergrund der Risikoneutralität und eines risikolosen Zinssatzes von Null als Maßgröße für die Marktmacht der Bank interpretiert werden. Hat die Bank keinerlei Marktmacht, so ist  $M=1$ , d.h. der Rückzahlungsbetrag entspricht dem Kreditbetrag. Bei positiver Marktmacht ist  $M>1$  und die Bank erhält eine positive Rendite auf ihr Investment. Aus Vereinfachungsgrößen wird der Faktor  $M$  so limitiert, dass er auf jeden Fall kleiner als die Investitionsrendite des Unternehmers ist:

$$A.5 \quad S_2/I_{1S} > M \geq 1.$$

Der Prozess der Kreditvergabe läuft nun ab wie folgt. Der Kreditnehmer stellt bei der Bank einen Kreditantrag, der sowohl die gewünschte Summe als auch die Laufzeit enthält. Die Bank nennt dem Kreditnehmer daraufhin einen geforderten Kreditzins, der kleiner oder gleich dem Faktor  $M$  ist. Als Mindestzins muss der erwartete Zinssatz aus Sicht der Bank null Prozent betragen, in diesem Fall ist  $M=1$ . Gibt es keine Konstellation, unter der die Bank einen erwarteten Zinssatz von mindestens null Prozent erhält, wird sie den Kreditantrag ablehnen.

### Modelllösung

Zur Analyse der Auswirkungen der dargestellten Modellannahmen auf das Verhalten von Bank und Kreditnehmern muss zunächst einmal die Anreizwirkung für die Kreditnehmer betrachtet werden, die für gute und schlechte Kreditnehmer grundsätzlich unterschiedlich ausfällt.

Hätte die Bank keinerlei Möglichkeiten, im Zeitablauf zwischen guten und schlechten Kreditnehmern zu unterscheiden, so müsste sie zu Beginn der zwei Perioden einen Kredit über die gesamte Investitionssumme vergeben. Für den gesamten Zeitraum wird sie von allen Kreditnehmern einen durchschnittlichen Zins in der Höhe verlangen, dass im Erwartungswert über beide Perioden mindestens  $M=1$  erreicht wird. Dies stellt aber für die guten Kreditnehmer eine schlechte Alternative dar, da sie gemessen an ihrer eigentlichen Qualität einen zu hohen Zins zahlen. Um ihren eigenen erwarteten Ertrag zu verbessern, werden sie nun tendenziell das Projektrisiko erhöhen. Somit kommt es zu einem kombinierten Problem der Adversen Selektion und des Moral Hazard.

Als Lösung bietet sich jetzt die bereits angesprochene Lösung eines zustandsabhängigen Vertrages an, weil die Bank zu Beginn der zweiten Periode gute von schlechten Unternehmern unterscheiden kann. Deshalb kann sie tendenziell in der zweiten Periode einen geringeren Zinssatz verlangen, weil dann keine „Quersubventionierung“ der schlechten Kreditnehmer durch die guten Kreditnehmer mehr erfolgen muss. Für gute Kreditnehmer ist es somit auf jeden Fall vorteilhaft, einen zustandsabhängigen Vertrag

zu wählen. Sie nehmen somit immer in  $t_0$  nur einen Betrag in Höhe von  $I_0$  auf und werden zum Zeitpunkt  $t_1$  dann den restlichen benötigten Kreditbetrag in Höhe von  $I_{1R}$  oder  $I_{1S}$  beantragen. Die schlechten Kreditnehmer antizipieren dieses Verhalten und werden somit in  $t_0$  ebenfalls nur einen einperiodigen Vertrag wählen, da sie ansonsten direkt als schlechte Kreditnehmer identifiziert werden und keinen Kredit erhalten.

Nach dieser Vorüberlegung kann nun untersucht werden, unter welchen Bedingungen die guten Kreditnehmer zu einer Wahl des sicheren Projektes angehalten werden. Dazu müssen die Gewinnfunktionen der guten Kreditnehmer in Abhängigkeit von der verlangten Rückzahlung  $D_1$  betrachtet werden. Bei Wahl des sicheren Projektes in  $t_0$  ergibt sich für ihn der Gewinn nach zwei Perioden in Höhe von

$$(1) G_{2S} = \max [S_2 - M(I_{1S} - (S_1 - D_1)); 0].$$

Bei Wahl des riskanten Projektes in  $t_0$  beträgt sein Gewinn

$$G_{2R} = \max \{p\{R_2 - M[I_{1R} - (R_1 - D_1)]\}; 0\}.$$

Vergleicht man diese beiden Gewinnfunktionen, so wählt der gute Unternehmer das sichere Projekt immer dann, wenn gilt<sup>475</sup>

$$(S_1 - pR_1)/(1 - p) \geq D_1.$$

Die Differenz aus dem Ertrag aus dem sicheren Projekt und dem erwarteten Ertrag aus dem unsicheren Projekt, dividiert durch die Misserfolgswahrscheinlichkeit, muss also mindestens so groß sein wie der Rückzahlungsbetrag.

Die Bank wird jetzt ihren Kredit nur dann vergeben, wenn zum einen der Kreditnehmer auf jeden Fall das sichere Projekt wählt (Ungleichung (3) erfüllt ist), zum anderen sie über beide Perioden mindestens eine erwartete Rendite von Null erzielt, d.h. insgesamt ihre ausgeliehenen Kreditbeträge zurückerhält:

$$(2) \theta D_1 - I_0 + \theta(M - 1)[I_{1S} - (S_1 - D_1)] \geq 0 \Leftrightarrow$$

$$D_1 \geq \frac{I_0}{\theta M} - \frac{M - 1}{M} (I_{1S} - S_1).$$

Der Term  $(\theta D_1 - I_0)$  der oberen Ungleichung von (4) bezeichnet dabei die Nettorückzahlung der Kredite aus  $t_0$  unter Berücksichtigung der Kreditausfälle,<sup>476</sup> der restliche Term ist dann unter Berücksichtigung des Marktmachtfaktors der Zinsertrag, den sie von den verbleibenden Kreditnehmern  $\theta$  auf die für die zweite Periode ausgeliehenen Kreditbeträge erhält. Mit anderen Worten müssen also die Zinserträge in der zweiten Periode mindestens so hoch sein, dass sie eventuelle Kreditausfälle der ersten Periode kompensieren können. Hat die Bank keine Marktmacht, ist also  $M=1$ , so müssen die Kreditausfälle der ersten Periode komplett auch über die Rückzahlungen der guten

<sup>475</sup> Es muss der erste Term in eckigen Klammern in (1) größer sein als der erste Term in eckigen Klammern in (2). Ungleichung (3) ergibt sich dann nach entsprechenden Umformungen und unter Berücksichtigung der Annahme A.3.

<sup>476</sup> Dies ergibt sich daraus, dass die Rückzahlung  $D_1$  nur in einem Anteil  $\theta$  der Fälle erfolgt, während die schlechten Kreditnehmer, die ja annahmegemäß einen Anteil von  $(1-\theta)$  ausmachen, keine Rückzahlung leisten.

Kreditnehmer in der ersten Periode kompensiert werden. In diesem Falle findet also keine intertemporale Ertragsverschiebung statt.

Im Modell kann nun zudem noch abgeleitet werden, wie die Mindestqualität der finanzierten Kreditnehmer von der Marktmacht der Bank abhängt. Damit kann analysiert werden, ob eine höhere Marktmacht der Bank (gesamtwirtschaftliche) Vor- oder Nachteile aufweist in der Form, dass auch Kreditnehmer schlechterer Bonität noch mit Krediten versorgt werden oder nicht. Unter Berücksichtigung von (3) und (4) wird dazu die Mindestqualität der Kreditnehmer bestimmt, die einen Kredit in  $t_0$  erhalten:

$$(5) \quad \theta^*(M) = \frac{I_0(1-p)}{M(S_1 - pR_1) + (M-1)(I_{1s} - S_1)(1-p)}.$$

Es zeigt sich, dass  $\theta$  invers von  $M$  abhängt, d.h. je größer  $M$  ausfällt, desto kleiner ist  $\theta$ . Dieser Befund kann auf zweierlei Arten interpretiert werden. Der direkte Effekt besteht darin, dass auch bei einer geringeren Zahl guter Kreditnehmer keine Kreditrationierung (auch der guten Kreditnehmer) stattfindet, solange eine entsprechende Machtkonzentration bei der Bank vorliegt. Interpretiert man diese Aussage vor dem Hintergrund von Konjunkturzyklen, so bedeutet dies, dass bei Machtkonzentration auch in schlechteren konjunkturellen Phasen keine Kreditrationierung stattfinden muss.

Indirekt kann der Wert  $\theta$  aber auch als Maß für die Kreditnehmerqualität gedeutet werden, obwohl im Modell explizit nur eine Dichotomisierung in gute und schlechte Kreditnehmer vorgenommen wird.<sup>477</sup> Nach dieser Sichtweise erhalten somit auch Kreditnehmer einer schlechteren Qualität noch Kredit, was insbesondere auch für die Finanzierung von Existenzgründern relevant sein kann.<sup>478</sup>

In Bezug auf die Entwicklung des Zinssatzes im Zeitablauf können zwei entgegengesetzte Ergebnisse festgehalten werden. Zum einen kann der Zinssatz für einen Kreditnehmer im Zeitablauf sinken, weil die Bank ab der zweiten Periode über die (gute) Qualität des Kreditnehmers informiert ist. Andererseits wird diese Zinssenkung begrenzt durch die Marktmacht der Bank, da sie ab der zweiten Periode einen Informationsvorteil gegenüber anderen Banken besitzt, den sie auch ausnutzen kann.<sup>479</sup>

PETERSEN/RAJAN haben ihr Modell auch empirisch anhand eines Datensatzes US-amerikanischer mittelständischer Unternehmen überprüft.<sup>480</sup> Sie kommen insgesamt zu dem Fazit, dass ihre Hypothesen bestätigt werden. So sinkt z.B. die Kreditverfügbarkeit in Regionen, in denen die Bankkonzentration relativ gering ausfällt, d.h. ein hoher

<sup>477</sup> Diese Interpretation wird auch von den Autoren selbst vorgenommen, vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 412 f. oder auch Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 153.

<sup>478</sup> Zu empirischen Befunden in diesem Zusammenhang, auch in der Untersuchung von PETERSEN/RAJAN, sei auf das Kap. 4.6.2 verwiesen.

<sup>479</sup> Die damit einhergehende Hold Up-Problematik, die z.B. im Modell von Sharpe (1990) thematisiert wird, wird im Kap. 4.4. näher betrachtet.

<sup>480</sup> Vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 416 ff. Keine entsprechenden Effekte konnten z.B. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 936 in einem Datensatz mit Kreditbeziehungen italienischer Unternehmen feststellen.

Wettbewerb herrscht.<sup>481</sup> Dies kann als ein Indiz für einen geringeren Umfang an Hausbankbeziehungen in Regionen mit intensiverem Wettbewerb gesehen werden. Gleichzeitig finden in solchen Regionen auch größere Zinsschwankungen statt, d.h. Banken geben ihre Refinanzierungskosten und deren Veränderungen stärker an ihre Kunden weiter.<sup>482</sup>

#### 4.2.1.2 Modellkritik

An dieser Stelle erfolgt lediglich eine kritische Analyse der Modellannahmen. Die Diskussion der Ergebnisse und ihre Validierung bzw. Erweiterung durch andere Studien wird in den folgenden Kapiteln vorgenommen.

Kritisch betrachtet werden kann zunächst einmal die Form der Informationsasymmetrie. So wird wie beschrieben unterstellt, dass die Bank keine Vorstellung von der Qualität auf der Mikroebene, d.h. in Bezug auf den einzelnen Kreditnehmer hat. Dies kann insofern plausibel sein, wenn es sich um neue Kreditnehmer, insbesondere um Existenzgründer handelt.

Zugleich wird jedoch unterstellt, dass die Kreditnehmer vollständig über ihre eigene Qualität Bescheid wissen. Dies erscheint aus mehreren Gründen fraglich. Zunächst stellt sich die Frage, warum ein Kreditnehmer überhaupt einen Kredit in  $t_0$  aufnehmen sollte, wenn er sicher weiß, dass er diesen in  $t_1$  nicht zurückzahlen kann. Zwar besitzt er annahmegemäß kein privates Vermögen, mit dem er haften kann, allerdings dürften die Nachwirkungen einer Insolvenz im realen Leben auf jeden Fall so negative wertmäßige und soziale Folgen haben, dass er von einer Kreditaufnahme abgehalten würde. Dies trifft insbesondere für Unternehmer zu, die annahmegemäß über ihre mangelnde Kompetenz oder fehlendes Engagement Bescheid wissen, während die unehrlichen Unternehmer zumindest den Anreiz einer Bereicherung haben.

---

<sup>481</sup> Vgl. auch Bonaccorsi di Patti/Gobbi (2001), S. 2234 f.

<sup>482</sup> Allerdings ist ihre Operationalisierung der abhängigen Variablen in der Literatur häufig kritisiert worden. PETERSEN/RAJAN haben z.B. den Zinssatz über den Zins des letzten aufgenommenen Kredites operationalisiert, vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 433 oder auch schon Petersen/Rajan (1994), S. 11. Dies ist vor allem deshalb kritisiert worden, weil dieser nicht unwesentlich auch von der Art des Kredites abhängt. Um diesen Einfluss auszuschalten, sollte besser der Zinssatz für Kontokorrentkredite verwendet werden, vgl. zu dieser Kritik vor allem Berger/Udell (1995), S. 353. Die Kreditverfügbarkeit wurde über den Anteil von Lieferantenkrediten gemessen, bei denen keine Skontoausnutzung stattfand, vgl. Petersen/Rajan (1995), S. 424 ff. Die rationale Erklärung hierfür sind die vergleichsweise sehr hohen Kosten eines Lieferantenkredites im Vergleich zu einem Kontokorrentkredit. So nehmen vor allem die Unternehmen einen Lieferantenkredit in Anspruch, die keinen Zugriff auf (weitere) Kontokorrentkredite haben. Vgl. zur Verwendung dieser Größe auch z.B. Harhoff/Körting (1998), S. 1326. Dies ist z.B. von COLE kritisiert worden, der deshalb als abhängige Variable die binäre Ausprägung einer Kreditablehnung/-annahme in konkreten Fällen verwendet, vgl. Cole (1998), S. 967. Er kommt aber auch unter einer etwas anderen Spezifizierung des Bankwettbewerbs zu dem Schluss, dass dieser negative Konsequenzen auf die Kreditverfügbarkeit hat.

Es stellt sich aber die Frage, ob Unternehmer eine solche Unterscheidung valide treffen können. Aus psychologischer Sicht käme dies einem Eingeständnis einer negativen persönlichen Eigenschaft dar, was als eine wenig selbstwertdienliche Attribution angesehen werden kann.<sup>483</sup> Deshalb erscheint es wesentlich wahrscheinlicher, dass hier eine positive Wahrnehmungsverzerrung beim Unternehmer vorliegt.<sup>484</sup>

Fraglich ist aber, ob diese Kritik an den Schlussfolgerungen des Modells im Rahmen der Grundannahmen etwas ändert. Dies muss verneint werden. So ist es grundsätzlich unerheblich, ob die Kreditnehmer über ihre Qualität Bescheid wissen oder nicht. Halten sie sich für einen schlechten Kreditnehmer, so versuchen sie auf jeden Fall die guten Kreditnehmer zu imitieren. Halten sie sich irrtümlich für gute Kreditnehmer, so werden sie ohnehin in  $t_0$  den Investitionsbetrag nachfragen. Insofern stellt diese Feststellung keine Einschränkung der Modellergebnisse dar.

Ähnliche Aussagen können zu den recht rigiden Annahmen in Bezug auf den Informationszugang und auf die Einschränkung, dass in der zweiten Periode nur sichere Projekte zugelassen sind, getroffen werden. Auch diese Prämissen sind in ihrer Strenge sicherlich nicht realitätskonform, eine Abschwächung ändert aber grundsätzlich nichts an den qualitativen Ergebnissen des Modells.<sup>485</sup>

Problematischer erscheint da schon die Vereinfachung, dass Banken außer über das Angebot unterschiedlicher Laufzeiten keine Mechanismen zur Selbstselektion besitzen. So wird an dieser Stelle z.B. von Sicherheiten oder Covenants abstrahiert, was in der Realität eine deutliche Vereinfachung darstellt.

Eine grundsätzliche Kritik kann an der Art und Weise der Berücksichtigung der Unsicherheit getroffen werden.<sup>486</sup> So wird zwar unterstellt, dass die Bank nicht über die Qualität des Kreditnehmers Bescheid weiß, ansonsten stehen ihr jedoch alle Informationen bereits *ex ante* zur Verfügung. So kennt sie mit Sicherheit die Rückflüsse der Projekte in den einzelnen Zuständen, sie kennt die Wahrscheinlichkeiten, mit denen riskante Projekte erfolgreich sind und ebenfalls den Marktmachtfaktor in der zweiten Periode. All diese Informationen werden bereits zu Beginn der ersten Periode verarbeitet (und werden auch vom Unternehmer antizipiert), um einen optimalen Kontrakt anbieten zu können. In der Realität unterliegen diese Faktoren jedoch einer großen Unsicherheit, so dass zumindest die Rationalität dieser Vorgehensweise stark angezweifelt werden kann. Hinzu kommt noch die Annahme, dass diese Informationen kostenlos zur Verfügung stehen. Auch hier dürften sowohl was die Kostenfrage als auch was die

<sup>483</sup> Vgl. hierzu Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 128 ff.

<sup>484</sup> Siehe in diesem Kontext auch insbesondere die Modelle von Chan/Kanatas (1985), de Meza/Southey (1996) und Bigus (2003) im nächsten Kapitel.

<sup>485</sup> Vgl. zum ersten Punkt Elsas (2001), S. 65 FN 174, zum zweiten Punkt unter Rückgriff auf das Reputationsargument Machauer (1999), S. 77.

<sup>486</sup> Dies ist auf eine grundsätzliche Kritik an der Art der Modellierung im Rahmen von Prinzipal-Agenten-Modellen zurückzuführen, siehe dazu Kapitel 2.3.

Rationalität des Informationsverarbeitungsprozesses angeht, deutliche Zweifel angebracht sein.<sup>487</sup>

Trotz einiger Kritik am Realitätsgehalt der Annahmen kann das Modell von PETERSEN/RAJAN als ein wesentlicher Grundstein zur Erklärung der Vorteilhaftigkeit von (Haus-) Bankbeziehungen angesehen werden. Die intertemporale Ertragsverschiebung, die Informationsvorteile einer Hausbank und der Einfluss der Wettbewerbssituation können als einige wichtige Faktoren angesehen werden, die in der Forschung und in der Praxis weitreichende Beachtung gefunden haben. Es hat sowohl eine Betrachtung von internen (Informationsgenerierung, Zinssenkungsspielraum im Zeitablauf) als auch von externen Wirkungen (Informationsmonopol im Zeitablauf) der Beziehung stattgefunden. Zudem hat sich gezeigt, dass eine langfristige Beziehung modellendogen erklärt werden kann, ohne dass dies durch feste Verträge fixiert wird. Hier zeigt sich die in Kap. 4.1 dargestellte, grundlegende Formulierung einer Hausbankbeziehung als unvollständiger Vertrag.

In Bezug auf die in dieser Arbeit verwendete *verhaltenswissenschaftliche Strukturierung* der Relationship Banking-Ansätze lässt sich festhalten, dass das Modell integrative, distributive und Ergebniselemente beinhaltet. So kann als ein integratives Element die Bereitschaft der Bank zum Eingehen von Hausbankbeziehungen im Falle eines geringen Wettbewerbs gesehen werden. Ein distributives Element ergibt sich aus den Aussagen über sinkende Zinsen im Zeitablauf der Beziehung. Schließlich zeigt sich das Ergebniselement in den Erkenntnissen bezüglich der Kreditverfügbarkeit für junge und bonitätsmäßig schlechtere Unternehmen.

## 4.2.2 Weitere Erkenntnisse zum Verhandlungsprozess

### 4.2.2.1 Erkenntnisse zum integrativen Prozess: Problemlösung

In der ökonomischen Modellierung des Relationship Banking wird i.d.R. keine explizite Betrachtung des fachlichen Problemlösungsprozesses vorgenommen. Stattdessen wird die Angemessenheit der Inhalte mehr oder weniger explizit exogen vorausgesetzt. An dieser Stelle sollen deshalb zwei Forschungsbereiche aufgenommen werden, die zumindest indirekt Schlussfolgerungen auf Determinanten eines adäquaten Problemlösungsprozesses zulassen.

Zum einen werden Ansätze betrachtet, die sich mit Einflussfaktoren der bankstrategischen Entscheidung zu einer Fokussierung auf das Relationship Banking (hier auch als Orientierung bezeichnet) bzw. einer Spezialisierung auf bestimmte Inhalte (z.B. Branchen) beschäftigen. Die Rahmenbedingungen dieser Entscheidung können als begünstigende Faktoren für einen hochwertigen integrativen Prozess aufgefasst werden. Zum anderen existieren einige wenige Studien, die sich mit Innovationsprozessen in Banken

---

<sup>487</sup> Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Kap. 5. Verwiesen sei hier schon einmal auf die in der Realität feststellbare Abweichung des menschlichen Entscheidungsverhaltens vom Optimierungskalkül, vgl. Simon (1957).

beschäftigen. Innovative Finanzierungslösungen können ebenfalls als hochwertige und maßgeschneiderte Problemlösungen verstanden werden.

#### 4.2.2.1.1 Bankorientierung und -spezialisierung

In der finanzwirtschaftlichen Literatur findet i.d.R. eine Dichotomisierung der Handlungsmöglichkeiten von Banken in der Form statt, dass diese entweder die Möglichkeit zur Durchführung eines auf langfristigen Beziehungen aufbauenden Relationship Bankings haben, oder alternativ eines auf einzelne Transaktionen ausgerichteten und damit kurzfristigen Transaction Bankings. Aus Sicht des strategischen Managements können diese Alternativen mit PORTER auch als Qualitäts- (Relationship Banking) vs. Preisstrategie (Transaction Banking) aufgefasst werden.<sup>488</sup> Während es in einer Hausbankbeziehung durch die spezielle Kundenkenntnis darauf ankommt, dem Kunden einen fachlichen oder auch emotionalen Mehrwert gegenüber alternativen Beziehungspartnern zu bieten, ist in einer reinen Transaktionsbeziehung vor allem der Preis das entscheidende Auswahlkriterium für den Kunden. Dadurch ist die Leistung beim Relationship Banking im Vergleich zum Transaction Banking einzigartig und nicht austauschbar.

Die Wahl der Bank für eine dieser strategischen Ausrichtungen wird i.d.R. vor dem Hintergrund einer dynamischen Wettbewerbssituation analysiert. In einem einflussreichen Modell haben BOOT/THAKOR diese Thematik theoretisch modelliert.<sup>489</sup> Danach muss unterschieden werden, ob es sich um Wettbewerb von Seiten des Kapitalmarktes oder von Seiten des Kreditmarktes, d.h. durch andere Banken, handelt.<sup>490</sup> Konkurrieren auch andere Banken um die Kunden einer Bank, so führt dies tendenziell zu einer Stärkung des Relationship Banking,<sup>491</sup> d.h. Banken nutzen Relationship Banking, um sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren.<sup>492</sup> Allerdings verläuft dieser Zusammenhang möglicherweise nicht-monoton, d.h. ab einer bestimmten Wettbewerbsinten-

<sup>488</sup> Vgl. Porter (1992).

<sup>489</sup> Vgl. Boot/Thakor (2000).

<sup>490</sup> Die Autoren betonen allerdings, dass der Terminus „Relationship Bank“ weit zu fassen ist, vgl. Boot/Thakor (2000), S. 684. Dieser umfasst alle Formen einer Finanzierung, bei der spezifische Investitionen in informationsintensive Aktivitäten stattfinden, d.h. eine über das Einzelgeschäft hinausgehende Betrachtung angestrebt wird. Darunter sind dann auch z.B. Venture Capital-Finanzierungen zu verstehen.

<sup>491</sup> Ausgedrückt über das Verhältnis der Kapazitäten, die entweder für Relationship oder Transaction Lending zur Verfügung gestellt werden, vgl. das Schaubild in Boot/Thakor (2000), S. 704.

<sup>492</sup> Siehe auch Hauswald/Marquez (2002), S. 2 oder Dell’Ariccia/Marquez (2004), S. 187. Diese Ergebnisse stellen einen Widerspruch zu den Ergebnissen von PETERSEN/RAJAN dar, in deren Modell ja gerade bei geringerem Wettbewerb eine Hausbankbeziehung mit der Wirkung einer intertemporalen Ertragsverschiebung zustande kommt, vgl. auch Degryse/Ongena (2004), S. 4 ff. In dynamischer Hinsicht kann von einer Pfadabhängigkeit gesprochen werden, da Finanzsysteme, in denen vorwiegend Relationship Banking betrieben wird, durch mehr Wettbewerb vom Kapitalmarkt eine Tendenz zu ihrer Selbstbestätigung haben, vgl. hierzu Aoki/Dinç (1997), S. 20 oder Yafeh/Yosha (2001), S. 65.

sität sinkt wiederum die Bereitschaft zum Eingehen einer Hausbankbeziehung.<sup>493</sup> In diesem Falle würden dann die Effekte eines verschärften Wettbewerbs die positiven Folgen eines Relationship Banking überwiegen, z.B. indem ein aggressiver Konditionenwettbewerb nicht mehr durch einen qualitativen Mehrwert kompensiert werden kann.

Der genaue Zusammenhang ist somit letztlich empirisch zu ermitteln. Aber auch hier existieren je nach Operationalisierung unterschiedliche und widersprüchliche Ergebnisse.<sup>494</sup> An dieser Stelle sollen lediglich die Ergebnisse von DEGRYSE/ONGENA und ELSAS vorgestellt werden, da nur in ihren Untersuchungen eine direkte Operationalisierung einer Hausbankbeziehung als endogene Variable vorgenommen wurde.<sup>495</sup>

DEGRYSE/ONGENA zeigen eine überwiegend monoton steigende Wahrscheinlichkeit des Relationship Banking in Abhängigkeit eines zunehmenden Wettbewerbs.<sup>496</sup> Sie definieren Relationship Banking als Einschätzung der Bank als Hausbank des Kunden in Kombination mit einer Mindestlaufzeit der Beziehung von einem Jahr. Neben dem positiven Einfluss des Wettbewerbs ergibt sich insbesondere auch ein negativer Einfluss der geographischen Distanz zur Bankfiliale.<sup>497</sup>

Einen nicht-monotonen Verlauf der Wahrscheinlichkeit einer Hausbankbeziehung in Abhängigkeit vom Bankwettbewerb zeigt ELSAS.<sup>498</sup> Bei ihm ist die Wahrscheinlichkeit einer Hausbankbeziehung entweder bei besonders intensivem oder bei sehr geringem

<sup>493</sup> Siehe hierzu die Modelle von Dinç (2000) oder Yafeh/Yosha (2001).

<sup>494</sup> Siehe hierzu z.B. Degryse/Ongena (2004), S. 44.

<sup>495</sup> Vgl. hierzu Degryse/Ongena (2004), S. 47 und Elsas (2005), S. 38 ff. Indirekte Operationalisierungen mit der Wirkung eines negativen Zusammenhanges von Wettbewerb und Relationship Banking finden sich z.B. bei Petersen/Rajan (1995), S. 428 (Operationalisierung: Kreditverfügbarkeit junger Unternehmen) und Fischer (2000), S. 40 (Informationsproduktion durch Bank), mit Wirkung eines positiven Zusammenhanges bei Black/Strahan (2002), S. 2828 (Höhe der Unternehmensgründungsrate) und mit Wirkung eines nicht-monotonen glockenförmigen Verlaufs bei Bonaccorsi di Patti/Dell'Ariceia (2004), S. 228 (Höhe der Unternehmensgründungsrate). Die Höhe der Unternehmensgründungsrate kann deswegen als Indikator für das Relationship Banking verwendet werden, weil Unternehmensgründer aufgrund einer fehlenden Historie als besonders informationstransparent anzusehen sind.

<sup>496</sup> Vgl. Degryse/Ongena (2004), S. 45. Eine Abweichung des monotonen Verlaufs existiert nur im extremen Bereich einer völligen Bankkonzentration, d.h. im Falle eines Monopols.

<sup>497</sup> Vgl. Degryse/Ongena (2004), S. 50. Einen ähnlichen Zusammenhang zeigen auch Petersen/Rajan (2002), S. 2546 f. Bei ihnen wird die Distanz als abhängige Variable verwendet. In ihren Regressionen ist die Distanz umso geringer, je größer die Informationsintransparenz des Unternehmens ist und wenn der Kreditgeber eine Bank (im Vergleich zu anderen Kapitalgebern) ist. Dies kann in der Form gedeutet werden, dass ein Relationship Banking durch eine geringe geographische Distanz begünstigt wird. Allerdings zeigt sich auch, dass die Distanz im Laufe der Zeit an Erklärungsgehalt verloren hat, siehe hierzu das Kap. 4.3.2.1.2.

<sup>498</sup> Vgl. Elsas (2005), S. 51. Er operationalisiert den Hausbankstatus ähnlich wie Degryse/Ongena (2004), verzichtet jedoch auf die Mindestlaufzeit der Beziehung von einem Jahr. Allerdings sind in seinem Datensatz ausschließlich mittelständische Unternehmen i.w.S. im Sinne dieser Arbeit enthalten, so dass dieses Kriterium auf jeden Fall als erfüllt angesehen werden kann.

Wettbewerb am höchsten, während für mittlere Werte die Wahrscheinlichkeit abfällt.<sup>499</sup> In diesem Sinne kann eine monopolartige Stellung einer Bank als Substitut für den fehlenden Marktdruck interpretiert werden.

Fasst man nun die unterschiedlichen Ergebnisse zum Einfluss der Wettbewerbssituation auf die bankstrategische Entscheidung für oder gegen den Aufbau von Hausbankbeziehungen zusammen, so kann von einem *positiven Einfluss* eines intensiveren Wettbewerbs ausgegangen werden. Dieser verläuft aber u.U. *nicht monoton*.

Neben der generellen Entscheidung für das Relationship Banking können Banken zusätzlich eine *Spezialisierung*, z.B. hinsichtlich einzelner Branchen, vornehmen. In diesem Falle ist in besonderem Maße von einer qualitativ hochwertigen Problemlösung im Rahmen des integrativen Verhandlungsprozesses auszugehen.

Auch dieser Zusammenhang ist im Modell von BOOT/THAKOR mitbetrachtet worden. Sie haben dazu analysiert, wie der Mehrwert einzelner Kredite von der Wettbewerbssituation abhängt. Der Mehrwert für den Kreditnehmer wird modelliert über den Grad an kostenverursachender Sektorspezialisierung, der sich dann in einer Erhöhung der Projektrückzahlungen des Kreditnehmers widerspiegelt.<sup>500</sup> Eine stärkere Orientierung in Richtung eines Relationship Banking (einhergehend mit mehr Wettbewerb durch andere Banken) führt dann zu einem geringeren Grad an Spezialisierung, die einzelnen Kredite haben somit aus Sicht der Kreditnehmer einen geringeren Mehrwert.<sup>501</sup> Andere

<sup>499</sup> Diese Nicht-Monotonie verläuft also genau entgegengesetzt zu den prognostizierten Verläufen in den theoretischen Modellen von Dinç (2000) und Yafeh/Yosha (2001).

<sup>500</sup> BOOT/THAKOR nennen mehrere Ursachen für einen solchen Effekt, vgl. Boot/Thakor (2000), S. 684. So können z.B. bei einem liquiditätsbeschränkten Unternehmen zusätzliche Mittel zu einem erweiterten Handlungsspielraum führen. Außerdem könnte eine Bank durch die Finanzierung mehrerer Kreditnehmer einer Branche spezifische Kenntnisse haben, um die Unternehmer z.B. bei der Preissetzung oder der Lagerhaltungsplanung eine effizientere Leistungserstellung zu ermöglichen (der Umstand der Vertraulichkeit von Informationen wird zwar angesprochen, bleibt aber relativ vage). Zudem werden stärker finanzwirtschaftlich orientierte Gründe wie eine kapitalkostenminimierende Verschuldungsstruktur oder die Ausnutzung kostengünstiger Lieferantenkredite genannt, vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Kreditverfügbarkeit in Petersen/Rajan (1995), S. 424 ff. Zu einem gegenteiligen Ergebnis in seinem Modell kommt MARQUEZ, vgl. Marquez (2002), S. 902. Er argumentiert, dass die Informationsstreuung in kompetitiven Märkten größer ist, so dass hierdurch sowohl die Effizienz der Kreditwürdigkeitsprüfungen sinkt als auch die Ausfallkosten durch Wertberichtigungen steigen. Als Folge ergibt sich, dass die Zinsen für die Kreditnehmer steigen. Allerdings vernachlässigt er hier, dass Banken sich wie bei BOOT/THAKOR oder bei HAUSWALD/MARQUEZ spezialisieren können.

<sup>501</sup> Einen genau umgekehrten Effekt ergibt ein stärkerer Wettbewerb durch den Kapitalmarkt, vgl. Boot/Thakor (2000), S. 681. Der Grund für diesen Trade-Off ist folgender: Bei einem Wettbewerb durch mehr Banken senken diese ihre spezifischen Investitionen, modelliert durch den Grad der Sektorspezialisierung. Steigt nun der Wettbewerb durch den Kapitalmarkt, sinkt die Anzahl der Banken, dadurch steigen nun wieder die spezifischen Investitionen und damit auch der Mehrwert für die Kreditnehmer. HAUSWALD/MARQUEZ modellieren hingegen eine Welt, in der Banken ab einer gewissen Schwelle eine Spezialisierung auf ihre Kernkompetenzen, z.B. durch eine Branchenspezialisierung vornehmen, vgl. Hauswald/Marquez (2002) oder auch Dell’Ariccia-Marquez (2004), S. 186.

Untersuchungen kommen demgegenüber zu dem Ergebnis, dass bei einem intensiveren Wettbewerb eine stärkere Spezialisierung der Banken stattfindet. Empirisch konnte allerdings (bisher) kein besonderer Einfluss der Wettbewerbssituation auf eine Sektorspezialisierung festgestellt werden.<sup>502</sup>

#### 4.2.2.1.2 Innovationen

Während die obigen Ausführungen nur indirekte Schlüsse auf eine hochwertige Problemlösung im Rahmen einer Hausbankbeziehung zulassen, zielen die folgenden Ausführungen konkret auf den Innovationsgehalt von Finanzierungslösungen ab. Innovative Kontrakte sind dabei solche, bei denen die Vertragsbedingungen konkret auf die Bedürfnisse der Vertragspartner zugeschnitten sind und somit von Verträgen im Sinne von standardisierten Finanzierungslösungen abweichen.<sup>503</sup>

SCHMEITS hat in diesem Sinne den Nutzen von diskretionären Verträgen im Kontext von Bankwettbewerb untersucht.<sup>504</sup> Diskretionär ist ein Vertrag dann, wenn durch nicht-bindende Vertragsinhalte sowohl eine positive (zinssenkende) als auch negative (zins erhöhende) Anpassung der Vertragskonditionen an verbesserte Informationsstände möglich ist.<sup>505</sup> So können den Unternehmen Verträge zu anfänglich günstigen Konditionen angeboten werden, bei denen nachträglich eine Anpassung an den sich dann offenbarenden Risikogehalt erfolgt.<sup>506</sup> Notwendige Voraussetzung hierfür ist aber eine hohe Qualität der Informationsproduktion durch die Bank, da es ansonsten zu häufig nicht gerechtfertigten Anpassungen der Konditionen kommt. In diesem Sinne wirkt also die Fähigkeit der Bank zur Produktion weicher Informationen positiv auf das Angebot innovativer Finanzkontrakte.<sup>507</sup> Zudem kann diese Fähigkeit als Abgrenzungsmerkmal zu anderen Kreditgebern im Wettbewerb verwendet werden.

<sup>502</sup> Die bisher einzige Studie, die sich explizit mit einer Branchenspezialisierung beschäftigt hat, ist die bereits zitierte Untersuchung von Degryse/Ongena (2004), S. 34 ff.

<sup>503</sup> Eine standardisierte Lösung liegt z.B. dann vor, wenn ein Kreditvertrag mit ex ante fest fixierten Zinszahlungen vereinbart wird.

<sup>504</sup> Vgl. Schmeits (2002).

<sup>505</sup> Es besteht keine gewisse Ähnlichkeit zu kontingenten Verträgen, bei denen ebenfalls eine Anpassung an veränderte Zustände erfolgt. Allerdings erfordern diese eine Vorabbenennung der zukünftigen Zustände, so dass diese vertraglich bindend berücksichtigt werden können, während bei diskretionären Verträgen eine vorab nicht genau spezifizierte Anpassung erfolgt. Vgl. für die Modellierung eines kontingenten Vertrages Berlin/Mester (1992).

<sup>506</sup> Siehe hierzu auch die Modelle von Houston/Venkataraman (1994) und von Thadden (1995), die die Zinskonditionen ex ante fixieren und lediglich eine Kündigungsmöglichkeit des Vertrages bei Auftauchen von neuen, weichen Informationen berücksichtigen. RAJAN führt die Fähigkeit von Banken zum Angebot innovativer Finanzkontrakte allgemein auf ihre Fähigkeit zur Handhabung unvollständiger Verträge zurück, da innovative Kontrakte sich eben gerade durch die Unvorhersehbarkeit und damit Unvollständigkeit auszeichnen, vgl. Rajan (1998), S. 542.

<sup>507</sup> Diese Fähigkeit wird allerdings im Modell exogen vorausgesetzt, vgl. Schmeits (2002), S. 7. Siehe auch das Modell von Boot/Thakor (2001), in dem die Entwicklung von Finanzinnovationen durch die Veröffentlichung zuvor privater Informationen geschwächt wird.

Eine ähnliche Argumentation verwenden UZZI und UZZI/GILLESPIE.<sup>508</sup> Auch sie gehen davon aus, dass bei Existenz einer Geschäftsbeziehung, die sich eben auch durch einen *informellen* Informationstransfer auszeichnet, innovative, d.h. kundenspezifische Finanzierungslösungen geschaffen werden können.<sup>509</sup> Dieser informelle Informationstransfer meint, dass durch die besondere Beziehung auch Informationen ausgetauscht werden, die anderenfalls nicht kommuniziert würden, z.B. über die Existenz von zinsvergünstigten Darlehen oder die Vermittlung von Geschäftspartnern aus dem eigenen Kundenkreis.

Sie greifen bei ihrer Argumentation auf die Theorie sozialer Eingebundenheit zurück,<sup>510</sup> nach der sich eine (Geschäfts-)Beziehung von einer rein transaktionalen Beziehung gerade dadurch unterscheidet, dass zwischen den handelnden Personen ein Klima von Vertrauen und Gegenseitigkeit existiert.<sup>511</sup> Unter diesen Voraussetzungen entfallen zum einen kostenverursachende Absicherungsmechanismen gegen opportunistisches Verhalten, zum anderen wird der Transfer privater Informationen begünstigt mit der oben genannten Folge, dass wertsteigernde innovative Geschäfte getätigt werden können. Zudem zeigen die beteiligten Partner in diesem Falle einen größeren Einsatz auch innerhalb ihrer Organisation, um z.B. Dritte von der Vorteilhaftigkeit eines Geschäftes zu überzeugen.<sup>512</sup> Die Autoren können diesen Effekt durch qualitative Interviews mit Firmenkundenbetreuern auch empirisch belegen.

#### 4.2.2.1.3 Fazit zum integrativen Prozess: Problemlösung

Die obigen Ausführungen sollen nun im Folgenden knapp im Hinblick auf ihre Relevanz für eine Hausbankbeziehung zwischen einem mittelständischen Unternehmen und seiner Bank zusammengefasst werden (vgl. Tab. 4-1):

---

<sup>508</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 483 ff. und Uzzi/Gillespie (2002), S. 599 f.

<sup>509</sup> Vgl. auch Uzzi/Lancaster (2003), S. 395.

<sup>510</sup> Vgl. zur Theorie der sozialen Eingebundenheit ("social embeddedness") Granovetter (1973).

<sup>511</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. 5.

<sup>512</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 490.

Integrativer Prozess		
Bereich	Determinante	Wirkung
Bankorientierung	Wettbewerb durch Banken	positiv, u.U. nicht-monoton
	geographische Distanz	negativ
Bankspezialisierung	Wettbewerb durch Banken	grundsätzlich positiv
Innovative Finanzierungslösungen	Fähigkeit der Bank zur Produktion weicher Informationen; informeller Informationstransfer	positiv
	Engagement des Partners	positiv

Tab. 4-1: Fazit zum integrativen Prozess und der Hausbankbeziehung<sup>513</sup>

Die Ergebnisse zeigen, dass ein verstärkter Bankwettbewerb tendenziell zu einer stärkeren Qualitätsorientierung der Banken im Sinne einer Fokussierung auf Hausbankbeziehungen und einer stärkeren Spezialisierung in bestimmten Bereichen, z.B. Branchen führt. Dieser Effekt verläuft aber möglicherweise nicht monoton. Hausbankbeziehungen werden zudem begünstigt durch eine geringe geographische Distanz der Unternehmen zur Bank. Dies kann u.U. damit begründet werden, dass in diesem Falle der Transfer von weichen Informationen, z.B. durch einen stärkeren persönlichen Kontakt, begünstigt wird.<sup>514</sup> Ein solcher informeller Informationstransfer begünstigt wiederum die Entwicklung und Vereinbarung von innovativen Finanzierungslösungen. Ergänzend kann hier auch ein starkes Engagement der handelnden Personen, das über den üblichen Rahmen hinausgeht, positiv wirken.

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass Hausbankbeziehungen einen positiven Einfluss auf die Qualität der Problemlösungen im Rahmen des integrativen Prozesses ausüben.

#### 4.2.2.2 Erkenntnisse zum distributiven Prozess: Konditionen

Im Folgenden wird nun eine Betrachtung des distributiven Teilprozesses im Rahmen der Verhandlung vorgenommen. Wie beschrieben handelt es sich dabei um die Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung. Während die Leistung im Rahmen der Betrachtung des Relationship Banking der Kredit ist,<sup>515</sup> sind als zentrale Gegenleistung der vereinbarte Kreditzins sowie die zu stellenden Sicherheiten zu sehen. Diese werden nun im Folgenden mit ihren zentralen Einflussfaktoren und Wirkungen theoretisch und empirisch untersucht.

<sup>513</sup> Eigene Darstellung.

<sup>514</sup> Siehe hierzu noch ausführlicher das Kap. 4.3.2.2.

<sup>515</sup> Dieser wird üblicherweise nicht weiter spezifiziert sondern mit der Zurverfügungstellung von Liquidität gleichgesetzt. Zu den besonderen Vorteilen von Hausbanken in diesem Zusammenhang siehe das vorangehende Kap. 3.3.1.

#### 4.2.2.2.1 Kreditzins

Als Ausgangspunkt der Betrachtung der *theoretischen Besonderheiten*, die sich im Rahmen einer Hausbankbeziehung in Bezug auf den Kreditzins ergeben, kann wieder das Modell von PETERSEN/RAJAN herangezogen werden. Eine wesentliche Besonderheit der Zinsgestaltung in Hausbankbeziehungen besteht nämlich darin, dass diese nicht allein statisch, d.h. auf eine einzelne Transaktion bezogen, zu betrachten ist, sondern insbesondere dynamische Elemente enthält. Dies führt eben dazu, dass es im Rahmen einer Hausbankbeziehung zu einer *intertemporalen Ertragsverschiebung* kommen kann,<sup>516</sup> d.h. Gewinne/Verluste aus einzelnen Geschäften werden mit Gewinnen/Verlusten aus anderen Geschäften verrechnet.

Im Modell von PETERSEN/RAJAN zeigte sich dies darin, dass anfängliche Verluste der Bank aufgrund ihres unzureichenden Informationsstandes durch spätere (moderate) Monopolgewinne durch ihren Informationsvorteil wieder kompensiert wurden.<sup>517</sup> Dies kann zu *sinkenden Zinsen im Zeitablauf* führen, da Banken in späteren Perioden angemessenere und damit tendenziell niedrigere Risikoaufschläge verlangen können.<sup>518</sup>

Einen im Zeitablauf abnehmenden Informationsvorsprung betrachten hingegen GREENBAUM/KANATAS/VENEZIAS.<sup>519</sup> Sie gehen in ihrem Modell davon aus, dass eine Hausbank bereits über einen Informationsvorsprung verfügt, der sich exogen aus ihrer bestehenden Beziehung ergibt. Trotz der Berücksichtigung von Transaktionskosten des Kreditnehmers<sup>520</sup> für die Suche eines neuen Kreditgebers und des Informationsvorsprungs kommen sie zu dem Ergebnis, dass im Zeitablauf der Beziehung die erwartete Restdauer der Beziehung sinkt, d.h. ein Wechsel des Kreditnehmers zu einer anderen Bank wahrscheinlicher wird.<sup>521</sup> Der Grund liegt darin, dass andere Banken Zinsan-

<sup>516</sup> Vgl. zu diesem Begriff Elsas (2001), S. 56 ff.

<sup>517</sup> Diese späteren Erträge werden üblicherweise als (überhöhte) Zinsaufschläge in der Zukunft modelliert. Genauso gut ist aber auch eine Kompensation über den Abschluss sonstiger Dienstleistungen im Rahmen eines Cross Selling denkbar.

<sup>518</sup> Dies ist annahmegemäß deshalb der Fall, weil im Modell die nicht erfolgreichen Unternehmer nach der ersten Periode keine Anschlussfinanzierung mehr erhalten und somit in der zweiten Periode nicht mehr „quersubventioniert“ werden müssen. Siehe hierzu die Ausführungen zum Modell von PETERSEN/RAJAN in Kap. 4.2.1. Eine ähnliche qualitative Wirkung ergibt sich unter Einbezug von Sicherheiten im Modell von Boot/Thakor (1994).

<sup>519</sup> Vgl. Greenbaum/Kanatas/Venezia (1989).

<sup>520</sup> Eine Schätzung von Transaktionskosten des Kreditnehmers bei der Suche nach einem neuen Kreditgeber haben KIM/KLIGER/VALE vorgenommen. Ihre auf aggregiertem Niveau in Norwegen durchgeführte Schätzung kommt zu dem Ergebnis, dass etwa ein Drittel des Marktzinssatzes auf eben diese Wechselkosten zurückzuführen ist, vgl. Kim/Kliger/Vale (2003), S. 25.

<sup>521</sup> Empirisch haben ONGENA/SMITH die Dauer von Bankbeziehungen und deren Einflussgrößen untersucht, vgl. Ongena/Smith (2001). Sie kommen zu dem Schluss, dass die Wahrscheinlichkeit der Beendigung einer Bankbeziehung steigt, je länger diese Beziehung existiert. Der Effekt wird allerdings relativiert durch die Aussage, dass bei Vorliegen mehrerer Bankverbindungen insbesondere die relativ jungen Beziehungen beendet werden, während eine spezielle Bankverbindung als Kern über längere Zeit behalten wird. Diese Kernbankverbindung kann gerade als eine Hausbankverbindung im Begriffsverständnis dieser Arbeit verstanden werden, vgl. Ongena/Smith

gebote auch unterhalb ihrer Refinanzierungskosten machen, um damit zukünftige Erträge erzielen zu können. Als Konsequenz muss die Hausbank ihre *Zinsforderungen im Zeitablauf erhöhen*.

Aus theoretischer Sicht erscheint die Argumentation von GREENBAUM/KANATAS/VE-NEZIAS allerdings nicht recht überzeugend. Fraglich ist, warum Outsidebanken das zukünftige Ertragspotenzial mit einem Kunden trotz ihres Informationsnachteils besser einschätzen können sollen als eine Hausbank. Diese Problematik wird allgemein auch als *Winner's Curse* bezeichnet und findet sich insbesondere in den Modellen von SHARPE und VON THADDEN.<sup>522</sup>

Der „Fluch des Siegers“ meint in diesem Fall die Problematik, dass eine Outsidebank unter der Prämisse gleicher Informationsverarbeitungstechnologien nur dann ein günstigeres Angebot abgeben kann, wenn sie Risikoparameter falsch einschätzt, d.h. sie stellt sich letztlich schlechter als ohne Abgabe des Angebotes.<sup>523</sup> Die Insidebank hingegen kann immer ein Angebot abgeben, das zumindest gerade noch einen Gewinn von Null erbringt. Dies ermöglicht der Bank nun einen gewissen monopolistischen Verhaltensspielraum *innerhalb* der Beziehung, der quasi als negativer Gegenpol zu der positiv wirkenden intertemporalen Ertragsverschiebung nach PETERSEN/RAJAN gesehen werden kann. Dieser Verhaltensspielraum wird als *Hold Up* bezeichnet.<sup>524</sup> Ein *Hold Up*-Spielraum der Bank führt nun *ebenfalls tendenziell zu im Zeitablauf steigenden Zinsen*.

Einen *indefiniten Einfluss auf den Kreditzins* ermitteln Ansätze, die als eine potenzielle Funktion einer Hausbankbeziehung die *Versicherung gegen Zinsschwankungen* ansehen. Danach haben Unternehmen aufgrund mangelnder Kalkulierbarkeit eine Abneigung gegen schwankende Zinsen, so dass Banken, die i.d.R. über wesentlich ausgefeiltere und flexiblere Zinssicherungsmaßnahmen verfügen, eine Zinsversicherung vornehmen, indem sie bei Änderungen ihrer Refinanzierungsbedingungen diese nicht vollständig an die Unternehmen weitergeben.<sup>525</sup> Bei steigenden Geld- und Kapital-

---

(2001), S. 473. Diese Netzwerkvorstellung eines Beziehungsgeflechts eines Unternehmens zu mehreren Banken mit unterschiedlicher Beziehungsintensität wird insbesondere auch von UZZI untersucht, vgl. Uzzi (1999), Uzzi/Gillespie (2002) oder Uzzi/Lancaster (2003).

<sup>522</sup> Vgl. von Thadden (2004), der eine Korrektur des auf fehlerhaften spieltheoretischen Annahmen basierenden Modells von Sharpe (1990) vorgenommen hat, wobei er allerdings im Wesentlichen zu den gleichen Ergebnissen gelangt.

<sup>523</sup> Diese Schlussfolgerung gilt nicht unbedingt für den Fall, dass Banken unterschiedliche Informationsverarbeitungstechnologien verfügen, siehe hierzu das Modell von Broecker (1990) oder auch die diesbezüglichen empirischen Ergebnisse von Shaffer (1998), S. 378 ff. Bei BROECKER erhalten umso mehr schlechtere Kreditnehmer einen Kredit, je mehr Banken am Markt aktiv sind, da annahmegemäß die Urteile der Banken nicht vollständig positiv miteinander korreliert sind. Allerdings betrachtet er nicht explizit die spezifischen Informationsvorteile einer Hausbank.

<sup>524</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Neuen Institutionenökonomik in Kap. 2.2.1. Die *Hold Up*-Problematik und ihre potenziellen Auswirkungen auf den Arbeitsanreiz des Unternehmers wird auch in Kap. 4.4.1 bei der Darstellung des Modells von RAJAN ausführlich behandelt.

<sup>525</sup> Siehe hierzu das Modell von Fried/Howitt (1980), Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

marktzinsen werden folglich die Steigerungen nicht vollständig über steigende Kundenzinsen kompensiert, während bei sinkenden Zinsen die Vergünstigungen nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden.

Möglich ist dies nur, wenn eine gewisse Kundenbindung im Sinne eines Relationship Banking vorliegt, weil Banken dann nicht befürchten müssen, Kunden in Niedrigzinsphasen an Wettbewerber zu verlieren. Eine weitere Erklärung hierfür kann das Phänomen der Geldillusion sein, wonach Individuen aufgrund von Einschränkungen ihrer rationalen Informationswahrnehmung und -verarbeitung nicht adäquat zwischen nominalen und realen Zinssätzen unterscheiden können.<sup>526</sup> In Zeiten hoher nominaler (aber nicht zwangsläufig hoher realer) Zinsen steigt also der Nutzen der Kreditnehmer durch eine geringere Anpassung der Zinsen durch die Bank überproportional, während er in Zeiten niedriger nominaler (aber nicht zwangsläufig niedriger realer) Zinsen nur unterproportional sinkt.

Als *Fazit* der theoretischen Ansätze kann festgehalten werden, dass durch Hausbankbeziehungen *keine eindeutigen Aussagen* in Bezug auf die Höhe der Zinsen getroffen werden kann. Dies betrifft zum einen grundsätzlich die Zinshöhe zu einem bestimmten Zeitpunkt (statisch) als auch die Entwicklung des Zinses im Zeitverlauf einer Geschäftsbeziehung (dynamisch).

In der empirischen Forschung ist der Einfluss von Hausbankbeziehungen auf den Kreditzins unterschiedlich operationalisiert worden. Üblicherweise werden dazu unterschiedliche *indirekte Indikatoren* verwendet. Diese beziehen sich zum einen auf bestimmte Eigenschaften des Unternehmens, von denen auf eine besondere Relevanz einer Hausbankbeziehung geschlossen werden kann. Dies betrifft z.B. die Unternehmensgröße und das Alter oder die Bonität. Zum anderen werden häufig verschiedene Indikatoren verwendet, von denen auf die Höhe des Informationsvorteils einer (Haus-)Bank geschlossen werden soll. Derartige Indikatoren sind z.B. die Dauer der Beziehung, die Anzahl sonstiger Kreditgeber oder der Anteil der Bank an der gesamten Finanzierung oder am Zahlungsverkehr des Unternehmens. In einigen Untersuchungen wurde jedoch auch eine *direkte Abfrage des Hausbankstatusses* (aus Sicht der Bank oder des Unternehmens) vorgenommen und deren Einfluss auf den Kreditzins getestet. Eine Übersicht über die Ergebnisse der einzelnen Studien findet sich unter Ergänzung ausgewählter zusätzlicher Einflussfaktoren am Ende dieses Hauptkapitels in Kap. 4.6.2. An dieser Stelle sollen lediglich die wesentlichen Erkenntnisse vorgestellt werden.

In Bezug auf die *Unternehmensindikatoren*, die Auskunft über den Grad der Intransparenz des Unternehmens geben sollen, zeigt sich, dass diese relativ eng mit der Höhe des von der Bank verlangten Zinssatzes zusammenhängen. So weisen die meisten Studien nach, dass *größere und ältere Unternehmen geringere Zinsen* zahlen als kleinere und jüngere Unternehmen. Aufgrund dieses Faktors kann vermutet werden, dass über diese Unternehmen bereits mehr öffentlich verfügbare Informationen vorliegen, so

<sup>526</sup> Vgl. zum Effekt der Geldillusion Shafir/Diamond/Tversky (1997). Als Erklärungsansatz für die Vorteilhaftigkeit einer Zinsversicherung in diesem Kontext siehe Machauer (1999), S. 63 f.

dass diese Unternehmen weniger von dem Informationsvorteil einer (Haus-)Bank abhängig sind.<sup>527</sup> In Bezug auf die Risikodifferenzierung zeigt sich, dass auch hier die meisten Studien einen negativen Zusammenhang nachweisen können, d.h. je besser die Bonität des Unternehmens desto geringer ist auch der zu zahlende Zins. Dies kann als Nachweis für eine (partielle) Risikodifferenzierung der Banken beim Kreditzins gesehen werden.

*Wenig eindeutige Ergebnisse* ergeben sich jedoch in Bezug auf eine besondere *Konditionspolitik von Hausbanken*. So kann weder für die Dauer einer Beziehung noch die Inanspruchnahme sonstiger Dienstleistungen ein eindeutiger Zusammenhang festgestellt werden. Auch die explizite Betrachtung als Hausbank führt in Bezug auf den Zinssatz zu keinen eindeutigen Ergebnissen. Diese Ergebnisse können insofern als eine allgemeine Bestätigung der theoretischen Erkenntnisse gesehen werden. Offensichtlich existieren innerhalb einer Hausbankbeziehung eine Vielzahl von konträren Einflüssen auf den Kreditzins, die keine eindeutige Schlussfolgerung zulassen.

Allerdings existieren einige Nachweise dafür, dass (Haus-)Banken in der Tat eine *Zinsversicherung* vornehmen.<sup>528</sup> So zeigt es sich, dass Banken die Schwankungen der Geld- und Kapitalmarktzinssätze nicht vollständig an ihre Kunden weitergeben. Unklar bleibt allerdings, ob dieses Verhalten eindeutig auf einen spezifischen Hausbankstatus zurückzuführen ist, oder ob hierin eher eine allgemeine Bankfunktion, ähnlich z.B. der Fristentransformation, zu sehen ist.<sup>529</sup>

In Bezug auf Einflussfaktoren aus der speziellen Marktsituation lässt sich ebenfalls feststellen, dass die Wettbewerbssituation offensichtlich keinen spezifischen Einfluss auf die Zinshöhe ausübt. Lediglich in Bezug auf die Anzahl sonstiger Kreditgeber zeigt sich, dass diese tendenziell eher zu einer Erhöhung des Kreditzinses führen. Dies kann analog mit der Feststellung, dass eine Konzentration der Finanzierung auf einen Kreditgeber zu geringeren Zinsen führt, so gedeutet werden, dass Banken die Streuung der Finanzierungsquellen tendenziell mit einem Zinsaufschlag bestrafen. Eine Ursache hierfür könnten nachlassende Skaleneffekte sein, da Unternehmen mit mehreren Fi-

<sup>527</sup> Bei den größeren Unternehmen sind hier auch z.B. Skaleneffekte denkbar, weil diese höhere Kreditsummen nachfragen, bei denen in Relation zur Kreditsumme geringere Kosten anfallen.

<sup>528</sup> Vgl. z.B. Berger/Udell (1990), S. 1075, Berger/Udell (1992), S. 1047, Berlin/Mester (1998), S. 895 f. oder Machauer (1999), S. 197 ff. BERLIN/MESTER differenzieren hier noch einmal zwischen Zinsänderungen aufgrund von Credit Spread-Veränderungen und von Zinsniveauperänderungen. Insbesondere letztere sehen sie als eine besondere Funktion eines Relationship Banking an. Allerdings zeigen sie auch, dass Banken durch den Rückgriff auf zinsunelastische Einlagen eine Glättung von Schwankungen des Credit Spreads vornehmen können, vgl. Berlin/Mester (1999), S. 579.

<sup>529</sup> MACHAUER hat als Erklärung für eine Versicherung gegen Zinsschwankungen die Geldillusion angeführt, da die Versicherung nicht durch die Existenz eines Hausbankstatus erklärt werden kann und somit für alle Kreditnehmer durchgeführt wird, vgl. Machauer (1999), S. 176 f.

nanzierungsquellen auch tendenziell mehrfach auf ihre Kreditwürdigkeit geprüft werden müssen.<sup>530</sup>

Interessant sind in diesem Zusammenhang insbesondere noch die Ergebnisse von Uzzi. Dieser untersucht nicht allein den Einfluss der Anzahl von Kreditgebern auf den Zins, sondern ergänzt diesen Faktor um einen Indikator, den er Netzwerkkomplementarität nennt. Die Netzwerkkomplementarität drückt aus, inwiefern eine Mischung aus sozial eingebundenen und transaktionalen Bankbeziehungen des Unternehmens existiert. Für den Fall dass diese vorliegt, nutzen Unternehmen die eher transaktionalen Beziehungen zu einer Marktsondierung, während innerhalb der sozial eingebundenen Beziehungen innovative und flexible Kontrakte abgeschlossen werden.<sup>531</sup> Unter Einbezug dieses Indikators, der also grundsätzlich eine *qualitative Bewertung der einzelnen Beziehungen* vornimmt, kommt er zu dem Ergebnis, dass Unternehmen mit einer solchen Netzwerkkomplementarität signifikant niedrigere Zinsen zahlen.<sup>532</sup>

Seine Ergebnisse können als Hinweis darauf gedeutet werden, dass es insbesondere auch auf die spezifische relationale Ausgestaltung einer Geschäftsbeziehung ankommt, um deren Einflüsse auf den Kreditzins analysieren zu können.<sup>533</sup> Für eine Validierung dieser Aussage müssten allerdings spezifischere Untersuchungen angestellt werden, die insbesondere genauere Analysen der Form und Wirkung der Relationalität von Beziehungen vornehmen.

#### 4.2.2.2.2 Sicherheiten

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, unter welchen Bedingungen Hausbanken eine intertemporale Ertragsverschiebung vornehmen können, um ihren Kunden Kredite überhaupt erst anbieten bzw. einen besonderen Mehrwert bieten zu können. Eine Alternative zur Überwindung von Adverser Selektion und Moral Hazard kann die Stellung von Sicherheiten sein.<sup>534</sup> Im Folgenden soll nun analysiert werden, welche besondere Funktionen Sicherheiten in einer Kreditbeziehung erhalten und welche Besonderheiten ggfs. im Rahmen einer Hausbankbeziehung existieren.

<sup>530</sup> Der ökonomische Vorteil der Kreditwürdigkeitsprüfung eines Unternehmens durch nur eine Bank zeigt sich bereits im Modell von Diamond (1984).

<sup>531</sup> Vgl. Uzzi/Lancaster (2003), S. 395. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Innovationsprozessen in Kap. 4.2.2.1.2 und zum Austausch von sozialen und psychischen Werten in Kap. 4.3.2.2.

<sup>532</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 497.

<sup>533</sup> Siehe hierzu auch das Ergebnis in Harhoff/Körting, dass ein überdurchschnittliches Vertrauen zu geringeren Zinsen in der Kreditbeziehung führt, vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1342 sowie die Ausführungen in Kap. 4.6.2.

<sup>534</sup> Siehe allgemein für einen sehr guten Überblick zu den theoretischen Erklärungsansätzen Bigus/Langer/Schiereck (2005), und zu der praktischen Verwendung Bigus/Langer/Schiereck (2004). Ein dritter Grund zur Stellung von Sicherheiten kann demnach die Vermeidung von Gläubigerkonflikten im Falle einer Leistungsstörung sein, vgl. Bigus/Langer/Schiereck (2004), S. 466. In diesem Falle werden eher interne Sicherheiten, d.h. Sicherheiten aus dem Unternehmensvermögen heraus, verwendet. Dieser Punkt wird in Kap. 4.4 zu den Anpassungsprozessen betrachtet.

Das Problem der Adversen Selektion könnte durch Sicherheiten überwunden werden, indem diese in Form eines Selbstselektionsmechanismus eingesetzt werden.<sup>535</sup> Danach können Unternehmen aus einem unterschiedlichen Set von Zins-Sicherheiten-Kombinationen ihrer Bank auswählen, um sich für die für sie passende Alternative zu entscheiden. Die Bank kann dann aus der präferierten Kombination auf die Qualität des Kreditnehmers schließen.<sup>536</sup> Demnach wählen gute Kreditnehmer i.d.R. Verträge, in denen sie niedrige Zinsen zahlen und dafür eher viel Sicherheiten stellen. Der Grund liegt darin, dass sie kaum mit einer Inanspruchnahme der Sicherheiten rechnen müssen und sich so relativ günstige Finanzierungsbedingungen sichern können.<sup>537</sup>

Das Problem des Moral Hazard ergibt sich wie beschrieben daraus, dass der Kreditnehmer nach Vertragsschluss einen zu geringen Arbeitseinsatz leisten könnte oder eine riskantere Projektwahl („risk shifting“) als vereinbart vornimmt. Das Arbeitseinsatzproblem kann durch die Stellung von Sicherheiten gelindert werden, indem der Leistungsanreiz für den Kreditnehmer durch den drohenden Verlust der Sicherheit gesteigert werden kann.<sup>538</sup> Das Risk Shifting kann ebenfalls durch Sicherheiten verhindert werden, da der Kreditnehmer im Vergleich zu einer Situation ohne Besicherung durch den Verlust der Sicherheit stärker an den Verlusten eines Projektes partizipiert und deshalb eher das sichere Projekt bevorzugt.<sup>539</sup>

Eine interessante Variation der Annahmen finden sich in den Modellen von CHAN/KANATAS, DE MEZA/SOUTHEY, BIGUS und LANGER/WALLER. Diese heben die Annahme einer grundsätzlich identischen Erwartungsbildung bzw. Bewertung von Kreditnehmern und Kreditgebern auf, die sich lediglich durch die asymmetrisch verteilten Informationen unterscheiden. Sie nehmen damit eine deutlich stärker verhaltenswissenschaftlich fundierte Modellierung vor als die zuvor dargestellten Modelle.

CHAN/KANATAS und DE MEZA/SOUTHEY gehen davon aus, dass auch im Falle symmetrischer Informationen Probleme bei der Kreditvergabe auftauchen können, weil der Unternehmer und der Firmenkundenbetreuer die Informationen unterschiedlich interpretieren.<sup>540</sup> Sie nehmen an, dass die Unternehmer üblicherweise eine optimistischere

---

<sup>535</sup> Zur Funktion der Selbstselektion vgl. Kap. 2.2.1.3.

<sup>536</sup> Siehe hierzu die Modelle von Bester (1985) und Bester (1987) im Kontext von zugrundeliegenden Projekten der Kreditnehmer mit gleichem Erwartungswert, aber unterschiedlicher Streuung. Kritisch im Rahmen eines umfangreicheren Marktkontextes sieht dies Schmidt-Mohr (1997).

<sup>537</sup> Vgl. zu einem entsprechenden Modell mit unterschiedlich hohen Erwartungswerten der Projekte Chan/Kanatas (1985). Besanko/Thakor (1987) bestätigen diese Erkenntnisse für den Fall einer Wettbewerbssituation, während im Monopolfall die schlechten Unternehmen die guten imitieren und somit dieselbe Zins-Sicherheiten-Kombination wie diese wählen, um überhaupt an Kredite zu kommen.

<sup>538</sup> Vgl. Chan/Thakor (1987) oder Boot/Thakor/Udell (1991).

<sup>539</sup> Vgl. Bester (1987). Dies trifft grundsätzlich auch dann zu, wenn die Sicherheit aus Sicht des Kreditgebers keinen originären Wert besitzt, da der Verlust der Sicherheit für den Kreditnehmer einen Wertverlust darstellt, vgl. Bester/Hellwig (1989).

<sup>540</sup> Vgl. Chan/Kanatas (1985), S. 85 und De Meza/Southey (1996), S. 377.

Sichtweise ihrer Zukunftserwartungen haben als der Banker.<sup>541</sup> Dieser Effekt der sogenannte Overconfidence ist letztlich auf die Kontrollillusion mit dem ihr zugrundeliegenden menschlichen Kontrollbedürfnis zurückzuführen.<sup>542</sup> Danach nehmen Menschen i.d.R. unbewusst eine verzerrte Interpretation der realen Umstände vor, um sich selbst das Gefühl zu erhalten, eine Situation (hier: die zukünftige Entwicklung des Unternehmens) kontrollieren zu können.

Sicherheiten können in diesem Kontext hilfreich sein, weil der Kreditnehmer aufgrund seiner Kontrollillusion nicht mit der Inanspruchnahme der Sicherheit rechnet, so dass er ihre Stellung als ein eher geringes Risiko ansieht. In diesem Falle können also Sicherheiten dazu dienen, die Risiken eines Kreditausfalls auf den Kreditnehmer zu transferieren, ohne dass dieser die Situation als solches so wahrnimmt.<sup>543</sup>

LANGER/WALLER hingegen betrachten ein Arbeitseinsatzproblem in Kombination mit einer Sicherheitenstellung.<sup>544</sup> Die Besonderheit ihrer Analyse besteht in der Bewertung der Sicherheit aus Sicht des Kreditnehmers und des Kreditgebers. Grundlage ihrer Bewertungsannahmen sind die Erkenntnisse der Prospect Theory nach KAHNEMAN/TVERSKY.<sup>545</sup> Danach bewerten die Schuldner den Verlust der Sicherheit stärker als der Kreditgeber den Nutzenzuwachs durch den Erhalt der Sicherheit. Dies ist unabhängig von der Werthaltigkeit der Sicherheit und ergibt sich allein daraus, dass menschliche Individuen eine Verlustaversion haben, d.h. ausgehend vom Status Quo Verluste in ihren Nutzenfunktionen stärker negativ gewichtet als Gewinne in gleicher Höhe positiv gewichtet werden. Bei einer Antizipation dieses Effektes können Sicherheiten als Mechanismus zur Überwindung des Arbeitseinsatzproblems eingesetzt werden.

Dadurch ergibt sich grundsätzlich das eher *widersprüchliche Fazit*, dass in Fällen der Adversen Selektion eher gute Schuldner Sicherheiten stellen, im Falle des Moral Hazard die schlechten Kreditnehmer.<sup>546</sup>

Betrachtet man die Effekte von Sicherheiten in einer langfristigen Hausbankbeziehung, so kann sich unter dynamischen Aspekten eine veränderte Rolle von Sicherheiten im Zeitablauf ergeben.<sup>547</sup> Falls die Stellung von Sicherheiten mit Kosten verbunden ist, ist u.U. eine anfängliche Vollbesicherung vorteilhaft, wohingegen später unbesicherte Verträge optimal sind. Dies kann damit begründet werden, dass zunächst das

<sup>541</sup> Vgl. zu einer überoptimistischen Sichtweise von Unternehmern auch Arabsheibani et al. (2000) oder De Meza (2002), S. F25 f.

<sup>542</sup> Vgl. hierzu auch von Nitzsch (2002), S. 46 ff. bzw. S. 55 ff.

<sup>543</sup> Eine Abschwächung dieses Effektes ergibt sich allerdings, wenn der Kreditgeber auch die Sicherungskraft der Sicherheit pessimistischer einschätzt als der Kreditnehmer, vgl. Bigus (2003).

<sup>544</sup> Vgl. Langer/Waller (2005).

<sup>545</sup> Siehe hierzu Kahneman/Tversky (1979) sowie die Ausführungen in Kap. 5.2.1.2.

<sup>546</sup> Vgl. Bigus/Langer/Schiereck (2005), S. 19. Liegt eine Mischung beider Probleme vor, so sind die zu treffenden Aussagen weniger eindeutig. Dies dürfte aber in vielen Praxisfällen gerade häufiger zutreffen.

<sup>547</sup> Vgl. Boot/Thakor (1994).

Problem der Adversen Selektion durch Sicherheiten überwunden werden muss, später aber aufgrund besserer Kundenkenntnisse oder auch der Lock In-Situation die Kosten der Besicherung vermieden werden können.

*Empirische Erkenntnisse* zur Nutzung von Sicherheiten kommen zu dem Schluss, dass kleinere Unternehmen mehr Sicherheiten stellen als größere Unternehmen.<sup>548</sup> Dasselbe Ergebnis gilt für jüngere im Vergleich zu älteren Unternehmen.<sup>549</sup> Offensichtlich müssen also Unternehmen mit einer tendenziell größeren Informationsasymmetrie relativ gesehen mehr Sicherheiten zur Verfügung stellen. Dies zeigt sich auch daran, dass Unternehmen mit einem größeren Risiko i.d.R. mehr Sicherheiten stellen müssen.<sup>550</sup>

Im *Bezug auf den Hausbankstatus* zeigt sich, dass diese i.d.R. mehr Sicherheiten halten als andere Finanziers.<sup>551</sup> Diese Ergebnisse sind insofern nicht konsistent mit den obigen theoretischen Vermutungen in einem dynamischen Kontext. Offensichtlich nutzen Hausbanken also ihren Informationsvorteil in der Form aus, dass sie sich einen größeren Anteil am Sicherungsvolumen sichern. Ein solches Verhalten kann somit weniger mit einer Rolle von Sicherheiten zur Überwindung von Informationsasymmetrien begründet werden, als vielmehr mit Vorteilen zur Reduktion von Gläubigeranzweifelkonflikten.<sup>552</sup>

#### 4.2.2.2.3 Fazit zum distributiven Prozess: Konditionen

Zum Abschluss der obigen Ausführungen sollen die wesentlichen Ergebnisse nun noch einmal knapp im Überblick dargestellt werden (vgl. Tab. 4-2):

<sup>548</sup> Vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 351 oder Elsas/Krahn (2002), S. 45. Ein anderes Ergebnis finden Berger/ Udell (1995), S. 374 und Harhoff/Körting (1998), S. 1338. Dies kann insbesondere daran liegen, dass diese die Besicherung nur über eine Dummy-Variable abgebildet haben, während die ersten beiden Studien den Grad der Besicherung in Prozent des Kreditvolumens gemessen haben. SCHIERECK kommt zu dem Ergebnis, dass in mittleren Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen vergleichsweise wenige persönliche Bürgschaften gestellt werden, so dass deren Eigentümer bereits besser eine Trennung von privaten und geschäftlichen Risiken vollziehen können, vgl. Schiereck (2005), S. 1. Siehe allgemein zu empirischen Erkenntnissen zur Besicherung den Überblick in Kap. 4.6.2.

<sup>549</sup> Vgl. Berger/ Udell (1995), S. 374, Avery/Bostic/Samolyk (1998), S. 1051, Harhoff/Körting (1998), S. 1338 und Lehmann/Neuberger (2001), S. 351.

<sup>550</sup> Vgl. Bigus/Langer/Schiereck (2004), S. 468 und die umfangreiche dort angegebene Literatur. Interessanterweise weisen Kredite auch nach Verwertung von Sicherheiten häufig höhere Ausfallraten auf als unbesicherte Kredite, vgl. Berger/ Udell (1990), S. 39.

<sup>551</sup> Vgl. Machauer/Weber (1998), S. 1370, Lehmann/Neuberger (2001), S. 374, Degryse/van Cayseele (2000), S. 105 oder Elsas/Krahn (2002), S. 45. Konträre Ergebnisse zeigen sich, wenn der Hausbankstatus nicht direkt abgefragt wird, sondern über die Dauer der Beziehung, vgl. Berger/ Udell (1995), S. 374, Harhoff/Körting (1998), S. 1338. In diesem Falle sinkt die Wahrscheinlichkeit einer Besicherung, je länger die Geschäftsbeziehung bereits besteht.

<sup>552</sup> Siehe zu diesem Fazit auch Bigus/Langer/Schiereck (2004), S. 478 sowie die Ausführungen in Kap. 4.4.2.1.

Distributiver Prozess		
Bereich	Forschungsansatz	Aussage/Ergebnis
Kreditzins	theoretisch	In Hausbankbeziehungen aufgrund Informationsvorteils der Hausbank intertemporale Ertragsverschiebung möglich Konträre Einflüsse auf Zinsentwicklung im Zeitablauf der Beziehung
	empirisch	Kleinere, jüngere und bonitätsmäßig schlechtere Unternehmen zahlen höhere Zinsen Hausbankbeziehung hat keinen wesentlichen Einfluss; allerdings wirkt Konzentration auf einen Kreditgeber vorteilhaft
		Ggfs. kann Art der relationalen Ausgestaltung einer Hausbankbeziehung entscheidend für Einfluss auf Zins sein
Sicherheiten	theoretisch	Sicherheiten können zur Überwindung von Problemen der Adversen Selektion und Moral Hazard eingesetzt werden In Hausbankbeziehungen im Zeitablauf sinkende Besicherung zu erwarten
	empirisch	Kleinere, jüngere und bonitätsmäßig schlechtere Unternehmen stellen mehr Sicherheiten Hausbanken halten mehr Sicherheiten

Tab. 4-2: Fazit zum distributiven Prozess und der Hausbankbeziehung<sup>553</sup>

Ein wesentliches Merkmal von Hausbankbeziehungen in Bezug auf den *Kreditzins* besteht also darin, dass aufgrund des spezifischen Informationsvorteils von Hausbanken eine intertemporale Ertragsverschiebung ermöglicht wird. Es ist jedoch kaum möglich, hieraus eine eindeutige Aussage zur Richtung der Zinsentwicklung vorzunehmen. Empirisch hat sich in dieser Hinsicht gezeigt, dass besonders intransparente Unternehmen i.d.R. auch höhere Zinsen zahlen. Allerdings hat die Hausbankbeziehung an sich keinen eindeutigen Einfluss. Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich in Bezug auf eine genauere Analyse der Art der relationalen Ausgestaltung einer Hausbankbeziehung.

Im Hinblick auf die *Besicherung* kann vor dem Hintergrund von Informationsasymmetrien theoretisch von einer sinkenden Besicherung im Zeitablauf einer Hausbankbeziehung ausgegangen werden. Allerdings lassen sich keine derartigen empirischen Nachweise finden. Vielmehr halten Hausbanken durchschnittlich signifikant mehr Sicherheiten als alternative Kapitalgeber. Zudem sind intransparente Unternehmen gezwungen, vergleichsweise überproportional viele Sicherheiten zu stellen.

<sup>553</sup> Eigene Darstellung.

#### 4.2.2.3 Erkenntnisse zum Vertragsabschluss: Kreditverfügbarkeit

Zum Abschluss der Behandlung des Verhandlungsprozesses werden nun noch die spezifischen Erkenntnisse zu einem erfolgreichen Abschluss einer Geschäftsbeziehung in der Form der Vereinbarung eines Kreditvertrages analysiert. Dieser stellt gewissermaßen das Ergebnis einer einvernehmlichen Absolvierung der vorgelagerten Teilprozesse der fachlichen Problemlösung und der Konditionenvereinbarung dar. In der Terminologie des Relationship Banking wird hier von *Kreditverfügbarkeit* („credit availability“) gesprochen. Da diese eben von der erfolgreichen Übereinkunft der beiden Geschäftspartner in den beiden vorgelagerten Teilprozessen abhängt, werden hier keine gesonderten theoretischen Erkenntnisse herangezogen, sondern vielmehr die relevanten Ergebnisse knapp wiederholt. Zusätzlich werden wiederum die dazu gehörigen empirischen Erkenntnisse analysiert.

Letztlich bieten alle theoretischen Ansätze, die die Erklärung der Vorteilhaftigkeit von Hausbankbeziehungen zum Ziel haben, auch die Grundlage zur Begründung einer höheren Kreditverfügbarkeit der betroffenen Unternehmen. So kann beispielsweise das Modell von PETERSEN/RAJAN auch in der Form interpretiert werden, dass sich bei einem geringen Wettbewerb die Kreditverfügbarkeit für intransparente Unternehmen generell erhöht, weil die Bank nun eine intertemporale Ertragsverschiebung vornehmen kann. Dies gilt in diesem Fall insbesondere für bonitätsmäßig schwächere Unternehmen.<sup>554</sup> Generell führt der spezifische Informationsvorteil einer Hausbank dazu, dass diese eher bereit ist, einem Unternehmen Kredit zu gewähren, weil durch die Bindung des Unternehmens zum einen eine bessere Kontrolle und zum anderen auch eine eventuelle Kompensation von einzelnen Verlust- mit späteren Gewinngeschäften möglich ist.

Eine Analyse der Vielzahl von in den einzelnen Studien verwendeten Indikatoren zur Messung eines Hausbankeinflusses kommt zu einer Bestätigung dieser Hypothese.<sup>555</sup> So weisen nahezu alle diesbezüglichen Variablen einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Kreditverfügbarkeit auf. Beispielsweise steigt die Kreditverfügbarkeit bei einer hohen Marktkonzentration und sinkt bei einer Vielzahl weiterer Kreditgeber. Gleichzeitig ist die Kreditverfügbarkeit signifikant höher bei der Hausbank bzw. bei einer länger andauernden und breiter angelegten Beziehung. Diese Ergebnisse lassen eindeutig vermuten, dass sich der spezifische Informationsvorteil einer Hausbank für (mittelständische) Unternehmen in der Tat vorteilhaft auf die Kreditverfügbarkeit auswirkt.

Dies ist insofern von besonderer Relevanz, als dass intransparente, und somit tendenziell auch mittelständische Unternehmen, generell über einen schlechteren Zugang zu Krediten verfügen. So zeigt sich, dass Unternehmen umso schwieriger Kredite erhalten, wenn diese jünger, kleiner und von schlechterer Bonität sind. Eine Hausbankbe-

<sup>554</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 4.2.1. Zu ähnlichen Ergebnissen in Bezug auf die Wettbewerbssituation kommen z.B. die beschriebenen Modelle zur Bankorientierung und –spezialisierung.

<sup>555</sup> Siehe für die Einzelergebnisse den diesbezüglichen Überblick in Kap. 4.6.2.

ziehung bietet diesen Unternehmen nun also offensichtlich auch in der Realität die Möglichkeit, die Gefahr einer Kreditrationierung zu verhindern.

### 4.3 Hausbankbeziehungen und Austauschprozesse

Unter den Austauschprozessen sind wie beschrieben alle Formen eines Ressourcetransfers zwischen den handelnden Geschäftsbeziehungspartnern zu verstehen, die im Rahmen der regulären Leistungserfüllung stattfinden. Diese Ressourcen umfassen die ausgetauschten Leistungen und Gegenleistungen, Informationen und auch soziale/psychische Werte.<sup>556</sup> Aufgrund der besonderen Rolle der Informationsasymmetrie im Rahmen einer Firmenkunden-Bankbeziehung sowie der unterstellten Informationsvorteile einer Hausbank soll hier ein besonderer Schwerpunkt auf den Informationstransfer sowie diesbezügliche Einflussfaktoren in einer Hausbankbeziehung gelegt werden. Darunter sind Erkenntnisse zum Prozess der Informationsgewinnung, der Organisationsstruktur in Banken, der verwendeten Informationstechnologie sowie externe Informationseffekte zu subsumieren. In die Ausführungen integriert werden Aussagen zu den ausgetauschten Leistungen in Hausbankbeziehungen, da diese in der Forschung zum Relationship Banking i.d.R. als Mittel zur Erzielung besonderer Informationsvorteile gesehen werden.<sup>557</sup>

Zusätzlich werden Entwicklungen und Einflussfaktoren in Bezug auf den persönlichen Austausch zwischen den Interaktionspartnern thematisiert. Diese sollen den sozialen/psychischen Austausch und dessen Wirkungen näher betrachten.<sup>558</sup> Damit ergeben sich die folgenden Inhalte dieses Teilkapitels (vgl. Abb. 4-4):

---

<sup>556</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.3.2.2.

<sup>557</sup> Eine andere Funktion zusätzlicher Leistungen kann wie beschrieben darin bestehen, als Kompensation im Rahmen der Festlegung von Kreditkonditionen zu fungieren, siehe Kap. 4.2.2.2.1.

<sup>558</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen zum Bewertungsprozess in Kap. 4.5.

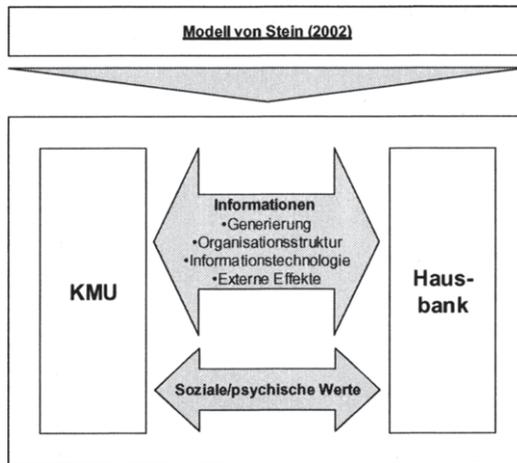


Abb. 4-4: Struktur des Kapitels „Austauschprozesse“<sup>559</sup>

Zuvor wird jedoch mit dem Modell von STEIN wieder ein grundlegender Ansatz zur Darstellung von Austauschprozessen vorgestellt. Dieses Modell geht auf wesentliche organisatorische Rahmenbedingungen ein, die generell eine Übermittlung und Nutzung der für Hausbanken sehr wichtigen weichen Beziehungsinformationen begünstigen. In diesem Sinne nimmt es eine Mittlerfunktion für den Transfer sozialer Werte und weicher Informationen, deren technischer Verarbeitung in der Bank sowie der daraus resultierenden Kreditverfügbarkeit ein.

#### 4.3.1 Das Modell von STEIN 2002

Das zentrale Ziel des Modells von STEIN besteht darin, die Auswirkungen unterschiedlicher organisatorischer Strukturen auf die Fähigkeit zur Durchführung eines Relationship Banking zu analysieren.<sup>560</sup> Diese Fähigkeit wird im Modell darüber definiert, weiche Informationen aufnehmen und in eine Kapitalallokationsentscheidung integrieren zu können.<sup>561</sup> Gerade in Geschäftsbeziehungen zu mittelständischen Unternehmen besteht ein wichtiger Teil des Wissens über den Kunden in weichen Informationen, z.B. über dessen Managementfähigkeiten oder dessen persönliche Vertrauenswürdigkeit. Diese Informationen stellen häufig implizites Wissen dar und können nur schlecht

<sup>559</sup> Eigene Darstellung.

<sup>560</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1891. Auf diesen wichtigen Punkt weisen auch Berger/ Udell (2002), F38 ff. hin. Die im Folgenden dargestellten formalanalytischen Ergebnisse sind vollständig der Arbeit von Stein (2002) entnommen.

<sup>561</sup> Vgl. zur Unterscheidung weicher und harter Informationen Petersen (2004) und die Ausführungen in Kap. 3.3.3.

an Dritte ohne Informationsverlust glaubwürdig kommuniziert werden.<sup>562</sup> STEIN modelliert nun mit der Hierarchie und der Dezentralisierung zwei organisatorische Strukturen und zeigt, wie diese sich in der Verarbeitung harter und weicher Informationen unterscheiden und zu welchen Verhaltenswirkungen dies führt.

#### 4.3.1.1 Modelldarstellung

In der *Grundstruktur des Modells* werden zwei operative Einheiten A und B unterschieden, die im folgenden als Divisionen bezeichnet werden.<sup>563</sup> Diese können entweder dezentral organisiert sein, d.h. eigenständig agieren, oder als Einheiten in einem hierarchischen Verbund eingebettet sein.<sup>564</sup> Im Sinne einer Hausbankbeziehung kann dies so aufgefasst werden, dass entweder der Firmenkundenbetreuer eine weitgehende Entscheidungskompetenz erhält oder alternativ seine Entscheidungen intern autorisieren lassen muss.

Unabhängig davon können in jeder Division zwei potenzielle Projekte durchgeführt werden. In diese können jeweils entweder gar keine, eine oder zwei Einheiten I an Kapital investiert werden. Jedes Projekt kann in einem guten Zustand G oder einem schlechten Zustand S enden, wobei beide Zustände mit einer Wahrscheinlichkeit von  $p=1/2$  eintreten. Diese Struktur lässt sich nun wie folgt darstellen (vgl. Abb. 4-5):

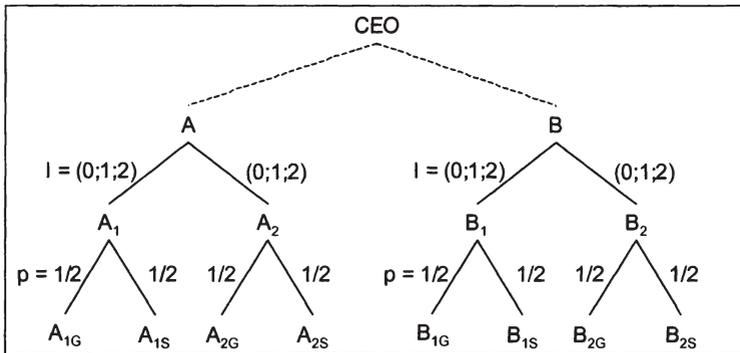


Abb. 4-5: Projektstruktur im Modell von STEIN<sup>565</sup>

Die Erträge der Projekte unterscheiden sich nun zum einen danach, ob der gute oder der schlechte Umweltzustand eintritt, um zum anderen danach, wie viel Einheiten in

<sup>562</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen zu den dynamischen Transaktionskosten in Kap. 2.2.1.2.2, die gerade auf das Vorhandensein eines solchen impliziten Wissens zurückzuführen sind.

<sup>563</sup> Vgl. zur Grundstruktur des Modells Stein (2002), S. 1894 ff.

<sup>564</sup> Die Eigenständigkeit muss nicht zwangsläufig in einer rechtlichen Unabhängigkeit begründet sein, sondern kann sich auch nur aus einer weitgehenden Entscheidungsautonomie ergeben.

<sup>565</sup> Eigene Darstellung.

die jeweiligen Projekte investiert wurden. Die Struktur der Projekterträge ergibt sich nun annahmegemäß wie folgt:<sup>566</sup>

$$(1) 2g(1) > g(2) > g(1)+s(1) = g(1) > s(1) = 0 > s(2)+g(2) > s(2) > -1.$$

Mit  $g$  sei der Ertrag eines guten Projektes, mit  $s$  der Ertrag eines schlechten Projektes bezeichnet. Die Ziffer in Klammern bezeichnet den investierten Betrag in das Projekt, die Ziffer vor der Projektbezeichnung die Anzahl der finanzierten Projekte.

Zunächst zeigt sich, dass die Projekte abnehmende Grenzerträge aufweisen, d.h. es ist lukrativer, in zwei einzelne erfolgreiche Projekte zu investieren als den gleichen Investitionsbetrag in ein einzelnes erfolgreiches Projekt. Es ist allerdings besser, das gesamte Kapital in ein erfolgreiches Projekt zu stecken, als dieses auf ein gutes und ein schlechtes Projekt aufzuteilen. Zur Vereinfachung wird nun der Ertrag aus der Investition einer Kapitaleinheit in ein schlechtes Projekt auf Null gesetzt. Zudem wird festgelegt, dass der negative Ertrag aus der Investition von zwei Kapitaleinheiten in ein schlechtes Projekt nicht durch eine entsprechende Investition in ein gutes Projekt kompensiert werden kann, d.h. der kombinierte Ertrag ist kleiner als Null.

Die Divisionen A und B werden von zwei unterschiedlichen Managern geführt. Diese können wie der zentrale CEO durch ihren Arbeitseinsatz Signale über die Projekte generieren, wobei ihre Effizienz dabei höher ist als die des CEOs.<sup>567</sup> Dies ergibt sich daraus, dass sie nur maximal zwei statt vier Projekte betrachten müssen. Durch einen höheren Arbeitseinsatz  $e_i$  steigt die Wahrscheinlichkeit  $p(e_i)$  für den Empfang von Signalen, wobei von einem steigenden, konkaven Verlauf der Wahrscheinlichkeitsfunktion ausgegangen wird. Die Agenten erhalten jedoch nie Gewissheit über den eintretenden Projektzustand.

Die Anreizstruktur der Agenten (Linienmanager ebenso wie CEO) wird so formuliert, dass deren Nutzen sich nur aus dem Bruttooutput ihrer Division (Überschuss der Division zuzüglich des Investitionsbetrages) abzüglich des Arbeitsleides ergibt. Sie erhalten also keine projektspezifischen finanziellen Anreize, sondern werden über den Status einer möglichst großen Division unter ihrer persönlichen Kontrolle motiviert.<sup>568</sup>

STEIN untersucht nun, wie eine Entscheidungsfindung bei Dezentralisierung, bei Zentralisierung mit weichen Informationen und bei Zentralisierung mit harten Informationen aussieht. Dies besitzt im Rahmen einer Hausbankbeziehung eine besondere Rele-

<sup>566</sup> Eigene Darstellung. Die Struktur ist grundsätzlich unabhängig davon, ob die Projekte von Einheit A oder B durchgeführt werden. Es wird insofern von Qualitätsunterschieden der Einheiten abstrahiert.

<sup>567</sup> Die Divisionsmanager entsprechen in einer Hausbankbeziehung den Firmenkundenbetreuern, der CEO könnte z.B. der Abteilungsleiter Firmenkunden sein. Die Projekte wären dementsprechend unterschiedliche Kreditengagements mit (mittelständischen) Firmenkunden.

<sup>568</sup> Dies hat zur Konsequenz, dass die Manager grundsätzlich ein größeres Investitionsbudget immer gegenüber einem kleineren Budget bevorzugen. Ist dieses einmal gewährt (also der Investitionsbetrag fixiert), so versuchen sie dieses möglichst effizient einzusetzen, vgl. Stein (2002), S. 1896. In einer Hausbankbeziehung würden also Firmenkundenbetreuer ein mögliches großes von ihnen betreutes Kreditvolumen anstreben, das sie dann aber effizient betreuen.

vanz, weil zum einen weiche Beziehungsinformationen eine besondere Rolle spielen, zum anderen ein Trend zur Härtung von Informationen existiert.<sup>569</sup> Mittels der folgenden Modellierung können somit die Auswirkungen dieser Sachverhalte im Kontext einer unterschiedlichen organisatorischen Gestaltung, z.B. bei großen Kreditbanken vs. kleineren Sparkassen und Genossenschaftsbanken untersucht werden. Hieraus lassen sich dann Schlussfolgerungen im Hinblick auf begünstigende organisatorische Faktoren für Hausbankbeziehungen ziehen.

Im Falle einer dezentralen Entscheidungsfindung stellt sich nun für einen Kapitalgeber die Frage, ob dieser zwei oder drei Einheiten an Kapital für die Projekte zur Verfügung stellt.<sup>570</sup> Zur Analyse seiner Entscheidung muss unterschieden werden zwischen den Arbeitsanreizen des Managers und den Wirkungen auf den Nettorückfluss des Investors.

Der Arbeitsanreiz des Managers wird nun wie folgt modelliert. Zunächst einmal wird der Fall einer Projektauswahl auf Basis von generierten Informationen mit einer zufälligen Projektauswahl auf Basis von keinen weiteren Informationen verglichen. Im ersten Fall ergibt sich unter Berücksichtigung der Erfolgswahrscheinlichkeiten für die Projekte ein erwarteter Rückfluss von  $(g(2) + g(1))/2$ . Für den Fall einer zufälligen Projektauswahl ergibt sich ein erwarteter Rückfluss von  $g(1)$ . Der Nutzenzuwachs  $\Delta_2^D$  aus der Informationsgenerierung unter Vernachlässigung des Arbeitsleides beträgt nun

$$(2) \Delta_2^D = \frac{(g(2) - g(1))}{2}.$$

Dieser ist auf jeden Fall positiv. Im Optimum wird der Manager diesen Nutzenzuwachs mit seinem Grenzarbeitsleid in Einklang bringen.

Aus Sicht des Investors ergibt sich dessen Projektertrag bei der Allokation von jeweils zwei Einheiten Kapital auf die Divisionen wie folgt:

$$(3) Y^D(4) = p(e_2^D)(g(2) + g(1)) + (1 - p(e_2^D))(2g(1)).$$

Da der Investor annahmegemäß die Projektsignale nicht selbst empfangen kann und diese ihm auch nicht glaubwürdig kommuniziert werden können, muss er die möglichen Zustände grundsätzlich mit den vom Arbeitseinsatz des Managers abhängigen Wahrscheinlichkeiten gewichten.<sup>571</sup> Deshalb wird der erste Summand mit der Wahrscheinlichkeit  $p(e_2^D)$  gewichtet, mit der Wahrscheinlichkeit  $(1 - (p(e_2^D)))$  empfangen die

<sup>569</sup> Siehe hierzu Kap. 3.3.3.

<sup>570</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1896 ff. Eine Einheit an Kapital ergibt einen erwarteten Rückfluss von  $\frac{1}{2}g(1)$  und wird dominiert von den anderen Lösungen. Vier Einheiten an Kapital können nicht optimal sein, da der Erwartungswert dann  $s(2) + g(2) < 0$  ist. Somit kommen grundsätzlich nur die Fälle mit zwei oder drei Kapitaleinheiten in Betracht. Der Investor kann in diesem Falle auch als Bank betrachtet werden, wobei dem Firmenkundenbetreuer aber völlige Entscheidungsautonomie gewährt wird.

<sup>571</sup> Diese Nichtbeobachtbarkeit und –kommunizierbarkeit der Signale stellt die Operationalisierung der weichen Informationen dar.

Manager kein positives Signal, so dass der Investor in diesem Fall jedem Manager nur eine Einheit Kapital zur Verfügung stellt.

Für den Fall, dass der Investor den Divisionen drei Kapitaleinheiten zur Verfügung stellt, können nun analoge Überlegungen angestellt werden.<sup>572</sup> Der Nettonutzen des Managers aus seinem Arbeitseinsatz beträgt dann

$$(4) \Delta_3^D = \frac{(g(2) - g(1) - s(2))}{4}.$$

Ein Vergleich von (2) und (4) ergibt nun, dass sich der Manager im Fall von drei Kapitaleinheiten immer mehr anstrengt, da sein Nettonutzen in diesem Falle stärker steigt. Dies ergibt sich daraus, dass er dann eher in der Lage ist, den besonders negativen Fall  $s(2)$  zu vermeiden.

Der Nettoertrag des Investors ergibt sich analog wie bei (3) mit

$$(5) Y^D(6) = p(e_3^D) \frac{(3g(2) + g(1) + s(2))}{2} + (1 - p(e_3^D))(g(2) + g(1) + s(2)).$$

Es lässt sich nun zeigen, dass unabhängig vom konkreten Verlauf der Wahrscheinlichkeitsfunktion gilt, dass der Investor den Kapitaleinheiten immer zwei Einheiten Kapital zuteilt, solange  $s(2)$  hinreichend negativ ist. Diese Bedingung wird in der weiteren Entwicklung grundsätzlich vorausgesetzt, d.h. es wird davon ausgegangen, dass im Fall von dezentralen Entscheidungen und weichen Informationen die beiden Divisionen jeweils zwei Einheiten Kapital zur Verfügung gestellt bekommen.

Der nächste Fall betrachtet nun die Situation, dass die zwei Divisionen ihr Kapital nicht auf dem externen Kapitalmarkt beschaffen, sondern in einem Unternehmen unter einer *hierarchischen Struktur* integriert sind, wobei die *Informationen wieder weicher Natur* sind, d.h. nicht von den Divisionsmanagern glaubwürdig weiterkommuniziert werden können.<sup>573</sup> Unter diesen Umständen wird die Kapitalallokation von einer zentralen Instanz vorgenommen, die hier durch den CEO repräsentiert wird. Dieser besitzt wie beschrieben eigene Möglichkeiten zur Informationsproduktion, die jedoch nicht so effizient sind wie die Bemühungen der Divisionsmanager.<sup>574</sup> Im Kontext einer Hausbankfinanzierung existiert also nun z.B. ein Abteilungsleiter der Firmenkundenabteilung, der eine eigene Beurteilung eines Kreditengagements vornimmt, wobei die Fir-

<sup>572</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1897 f.

<sup>573</sup> Vgl. hierzu Stein (2002), S. 1899 ff.

<sup>574</sup> Durch die Möglichkeit der Informationsproduktion unterscheidet sich der CEO auch von externen Kapitalgebern. Als Gründe hierfür werden entweder ein Free Riding-Problem, bessere Kontrollrechte oder weitergehende Entscheidungsbefugnisse genannt, vgl. Stein (2002), S. 1899. Im Umkehrschluss kann gesagt werden, dass der erste Fall auch als eine hierarchische Konzernstruktur aufgefasst werden kann, in der der CEO keinerlei Möglichkeiten zur eigenen Informationsproduktion besitzt.

menkundenbetreuer nicht in der Lage sind, ihm alle zur Verfügung stehenden Informationen, wie z.B. die persönliche Vertrauenswürdigkeit des Unternehmers, mitzuteilen. Nun wird wieder eine Analyse der Anreize und Wirkungen unter der beschriebenen institutionellen Struktur durchgeführt für den Fall, dass dem Unternehmen wiederum vier Kapitaleinheiten zur Verfügung stehen.<sup>575</sup> Dazu nimmt in einem erste Schritt der CEO eine Informationsproduktion über die Qualität der Divisionen vor, die mit der Wahrscheinlichkeit  $q$  erfolgreich ist.<sup>576</sup> Falls sich dabei herausstellt, dass eine Division besser als die andere ist, wird er dieser Division nun sämtliche vier Kapitaleinheiten zur Verfügung stellen.<sup>577</sup> Dies geschieht unter der Bedingung, dass die abnehmenden Skalenerträge einer Investition von zwei Kapitaleinheiten in ein gutes Projekt nicht zu hoch sind.

Wichtig für die Analyse ist nun, dass die Arbeitsanreize der Divisionsmanager nicht unabhängig von den Bemühungen des CEOs sind, da beide zum gleichen Zeitpunkt hierüber entscheiden müssen.<sup>578</sup> Besteht nun aber die Möglichkeit, dass trotz einer erfolgreichen Projektsuche des Divisionsmanagers dieser kein Kapital erhält, dann sinkt sein Grenzertrag der Arbeit. Dies wird von ihm ex ante antizipiert, so dass er nicht den optimalen Einsatz leistet, oder anders ausgedrückt fällt sein Nutzenzuwachs geringer aus als im Falle einer Dezentralisation, was folglich zu einer Reduktion des Arbeitseinsatzes ( $e_4^{HW} < e_2^D$ ) führt.<sup>579</sup>

Analog zu oben kann nun auch wieder der erwartete Ertrag der Projekte auf Gesamtunternehmensebene, nun unter zusätzlicher Berücksichtigung der Informationssuche des CEO bestimmt werden:<sup>580</sup>

<sup>575</sup> Dazu führt STEIN eine weitere Restringierung der Parameter ein, vgl. Stein (2002), S. 1901. Diese ist für die ökonomische Analyse nicht weiter von Bedeutung und wird nur aus Vereinfachungsgründen verwendet. Deshalb wird im Folgenden immer nur von vier Kapitaleinheiten ausgegangen.

<sup>576</sup>  $Q$  wird zunächst exogen vorausgesetzt und ist hier nicht vom Arbeitseinsatz des CEO abhängig.

<sup>577</sup> Die vorgestellten Ergebnisse gelten in abgeschwächter Form aber auch für den Fall, dass nur eine partielle Umwidmung des Kapitals vorgenommen wird, vgl. Stein (2002), S. 1904.

<sup>578</sup> Zumindest muss der Divisionsmanager darüber entscheiden, bevor er das Ergebnis des CEOs kennt, vgl. Stein (2002), S. 1903.

<sup>579</sup> Siehe Stein (2002), S. 1903 für den formalen Nachweis.

<sup>580</sup> Dieser Erfolg entspricht vom Inhalt dem Erfolg eines externen Kapitalgebers in Gleichung (3).

$$Y^{HW}(4) = (1-q) \left\{ p(e_4^{HW})(g(2) + g(1)) + (1 - p(e_4^{HW}))(2g(1)) \right\} \\ + q \left\{ p(e_4^{HW}) \frac{6g(2) + g(1)}{4} + (1 - p(e_4^{HW})) \frac{3g(2) + 4g(1)}{4} \right\}.$$

Der obere Term in geschweiften Klammern entspricht der Gleichung (3), wobei allerdings eine Anpassung der Erfolgswahrscheinlichkeiten an den jetzigen (reduzierten) Arbeitseinsatz vorgenommen wurde. Der Term weist nun also einen geringeren Wert auf als oben. Dieser ist dann relevant, wenn die Informationssuche des CEO nicht erfolgreich war und wird deshalb mit der Misserfolgswahrscheinlichkeit  $(1-q)$  gewichtet. Anderenfalls ergibt sich gewichtet mit der Erfolgswahrscheinlichkeit  $q$  ein anderer Ertrag, da der CEO eine modifizierte Kapitalallokation vornimmt. Es hängt nun von den konkreten Parameterwerten  $q$ ,  $p(e_2^D)$  und  $p(e_4^{HW})$  ab, ob der Ertrag in der dezentralen oder der hierarchischen Struktur größer ist.<sup>581</sup> Führt die Zentralisierung der Aufgaben zu einer sehr starken Demotivierung der Divisionsmanager, liegen also  $p(e_2^D)$  und  $p(e_4^{HW})$  sehr weit auseinander, so ist (die auch intuitiv einleuchtende) dezentrale Lösung vorteilhaft, anderenfalls die zentrale Lösung.

Im Kontext einer Hausbankbeziehung bedeutet dies also, dass bei der Notwendigkeit der Verarbeitung weicher Informationen *dezentrale Organisationen* im Vorteil sind. Dezentral kann nun sich nun organisatorisch in Form einer *Entscheidungsdelegation*, d.h. einer Stärkung der Entscheidungskompetenz des Firmenkundenbetreuers, oder tendenziell in Form *flacherer Hierarchien*,<sup>582</sup> wie sie sich üblicherweise in Sparkassen und Genossenschaftsbanken finden, äußern. Die Ergebnisse können somit als eine theoretische Erklärung für die Vorteile dieser Bankengruppen im mittelständischen Firmenkundengeschäft gedeutet werden.<sup>583</sup>

Nun soll noch der Fall betrachtet werden, dass die Divisionen in einem *hierarchischen Verbund* organisiert sind, dass die Divisionsmanager aber aufgrund der *Härte der Informationen* die Ergebnisse ihrer Informationssuche innerhalb der Organisation kommunizieren können.<sup>584</sup> Damit kann im Kreditgeschäft die in Kap. 3.3.3 dargestellte Tendenz zur Härtung von Informationen in modernen Ratingsystemen abgebildet werden.

Die Kommunizierbarkeit hängt aber von der Art der Information ab und geschieht deshalb nur mit der Wahrscheinlichkeit  $z$ . Da eine Kommunikation der Informationen

<sup>581</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1903 f.

<sup>582</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1911. Im Gegensatz zum Dezentralisierungsfall, bei dem kleine Einheiten mit nur wenigen Projekten geschaffen werden, handelt es sich hier weiterhin um eine große Organisation mit vielen Projekten, die nun aber auf eher wenige Verantwortliche aufgeteilt werden.

<sup>583</sup> Siehe hierzu auch die deskriptiven Erkenntnisse zu den Marktanteilen im deutschen Mittelstandsgeschäft in Kap. 3.2.2.1.

<sup>584</sup> Vgl. für diesen Fall Stein (2002), S. 1904 ff.

möglich ist, nimmt der CEO keine eigene Informationssuche mehr vor.<sup>585</sup> Er kann aber nicht beobachten, ob die Informationssuche des Managers erfolgreich war, so dass diesem ein strategischer Handlungsspielraum verbleibt.<sup>586</sup> Unter Verwendung der Bayes-Regel kann der CEO nun unterschiedliche Wahrscheinlichkeiten dafür bestimmen, dass der Manager bei Vorliegen bestimmter Projektzustandskombinationen ( $\{G,G\}$ ,  $\{G,S\}$  oder  $\{S,S\}$ ) schweigt. Die Wahrscheinlichkeit ist dabei umso geringer, je besser die betrachteten Projekte sind:

$$p(\{G,G\} \text{ Schweigen}) < p(\{G,S\} \text{ Schweigen}) < p(\{S,S\} \text{ Schweigen}).^{587}$$

Die Möglichkeit der Kommunikation von Informationen hat nun zur Folge, dass der Manager einen verstärkten Anreiz zur Informationsproduktion bekommt. Falls diese Informationen nämlich hart und positiv sind, steigert dies nicht nur den Ertrag der Projekte sondern u.U. auch das ihm zur Verfügung gestellte Budget und damit auch seinen eigenen Nutzen.

Auf Basis der zuvor eingeführten Parameterrestringierungen leitet STEIN nun ein Gleichgewicht ab, das die folgenden Eigenschaften besitzt:<sup>588</sup>

- *Kommunikation:* Die Divisionsmanager kommunizieren ihre Informationen falls  $\{G,G\}$  oder  $\{G,S\}$ , im Fall  $\{S,S\}$  schweigen sie.
- *Kapitalallokation durch CEO:* Falls eine Division ein Ergebnis von  $\{G,G\}$  kommuniziert und die andere schweigt, erhält die erstere ein größeres Budget, anderenfalls wird dieses hälftig aufgeteilt.
- *Nutzen der Divisionsmanager:* Der Nutzen bei Zentralisierung und harten Informationen ist größer als bei einer rein dezentralen Lösung:  $\Delta_4^{HH} > \Delta_2^D + \frac{Z}{4}$ . Dementsprechend steigt auch sein Arbeitseinsatz
- *Ertrag:* Der erwartete Ertrag ist größer als bei einer rein dezentralen Lösung:  $Y^{HH}(4) > Y^D(4)$ .

Der dritte Punkt zeigt nun, dass der Nutzen des Managers im hierarchischen Fall mit harten Informationen immer größer ist als im dezentralen Fall, und zwar um mindestens  $z/4$ . Dies ergibt sich daraus, dass der Manager mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit durch die Kommunizierbarkeit harter Informationen in Verbindung mit dem Verhalten der zweiten Division sein Budget über die restringierten zwei Kapitaleinheiten heben kann.<sup>589</sup>

<sup>585</sup> Auch hier stellt sich wieder die Frage, warum eine Kommunikation gegenüber dem CEO aber nicht gegenüber externen Kapitalgebern möglich ist. Dies wird von STEIN mit einer besonderen Expertise des CEO z.B. in Form eines spezifischen Branchenwissens begründet. Z kann in diesem Sinne als Maß für die Kompetenz oder den Einsatzwillen des CEO gedeutet werden.

<sup>586</sup> Der CEO kann auch nicht Rückschlüsse aus dem Schweigen des Managers ziehen, da dieser u.U. keinerlei Informationen hat, die er kommunizieren kann.

<sup>587</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1906. Dass der Manager überhaupt bei Vorliegen von zwei guten Projekten schweigen könnte, liegt daran, dass es sich ja nur mit der Wahrscheinlichkeit  $z$  um harte Informationen handelt.

<sup>588</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1907.

<sup>589</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1907.

Eine letzte Variante seines Modells untersucht STEIN, indem er die *Endogenität der Härte der Informationen* zulässt.<sup>590</sup> Danach hängt der Härtegrad auch vom Aufwand des Divisionsmanagers für die Dokumentation ab. Durch Dokumentation kann es ihm also gelingen, ehemals weiche Informationen in harte, kommunizierbare Informationen zu transformieren. STEIN geht nun davon aus, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der Generierung harter Informationen kleiner ist als die für weiche Informationen ( $p^H = \beta p^W$  mit  $\beta < 1$ ).

Dies kann auch so interpretiert werden, dass der Manager zusätzliche Anstrengungen in die Härtung der Informationen steckt, was als übermäßige Bürokratie aufgefasst werden kann. Aus individueller Sicht kann dies für ihn vorteilhaft sein, weil er dadurch sein eigenes Budget steigern kann. Aus Gesamtunternehmenssicht ist dies aber eher von Nachteil, weil dadurch mehr Energie in die Härtung der Informationen als in die (eigentlich ausreichende) Generierung von (weichen) Erfolgssignalen gesteckt wird. Als Schlussfolgerung hieraus kann gezogen werden, dass in Fällen, in denen originär eigentlich eher weiche Informationen vorliegen (wie z.B. tendenziell bei der Finanzierung von KMU), eine flachere oder dezentrale Organisationsstruktur vorteilhaft ist.

#### 4.3.1.2 Modellkritik

Das Modell von STEIN betrachtet eine hochgradig aktuelle Thematik. Wie in Kap. 3.4.2.2 beschrieben, werden aktuell in allen Banken aufgrund der Vorschriften nach Basel II umfangreiche Ratingsysteme eingeführt, in denen vor allem harte Informationen verarbeitet werden. Deren Relevanz zeigt STEIN in einem organisatorischen Kontext vor allem bei Vorliegen von hierarchischen Strukturen auf. Wenn es durch Ratingsysteme gelingt, mit geringem Aufwand eine Härtung von Informationen herbeizuführen, so begünstigt dies c.p. hierarchische Strukturen, anderenfalls eher dezentrale Strukturen.

Das Modell bekommt in Deutschland zusätzlich einen aktuellen Bezug durch die MaK.<sup>591</sup> Diese stellen letztlich eine aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Verpflichtung zur Einführung von mehr Hierarchie dar.<sup>592</sup> Dezentrale Entscheidungen werden durch die Einführung des Vier-Augen-Prinzips tendenziell verhindert, so dass es auch aufgrund des fehlenden Kundenkontaktes der Kreditanalysten zwangsläufig zu einer Härtung von Informationen kommen muss. Setzt man voraus, dass viele Signale im mittelständischen Firmenkundengeschäft eher weicher Natur sind, so führt dies nach dem obigen Modell zwangsläufig zu (einem Überschuss an) Bürokratie oder zu einer geringeren Effektivität im Vertrieb.

Der *Risikoaspekt*, der in der Realität ja gerade zur Entwicklung von auf harten Informationen basierenden Ratingsystemen geführt hat, wird über mehrere Sachverhalte

---

<sup>590</sup> Vgl. Stein (2002), S. 1911 f.

<sup>591</sup> Vgl. Kap. 3.4.2.1.

<sup>592</sup> Hierarchie ist dann weniger in einer vertikalen als in einer horizontalen Form zu verstehen.

abgebildet. Zunächst wird eine größere Diversifikation darüber berücksichtigt, dass mehrere kleine Projekte einen höheren erwarteten Rückfluss bieten als wenige große. Die intensive Durchführung einer Kreditwürdigkeitsprüfung hat den positiven Effekt, dass es eher zu einer Auswahl positiver Projekte kommt und insbesondere riskante Großprojekte tendenziell vermieden werden. Allerdings wird im Modell nicht auf mögliche Vorteile harter Informationen in diesem Kontext eingegangen. So werden die Ratingsysteme in der Praxis ja auch u.a. deshalb eingeführt, weil sie über alle Kreditfälle gesehen eine bessere Unterscheidung schlechter von guten Kreditnehmern ermöglichen sollen. Im Modell werden harte Informationen aber vor allem unter dem Aspekt ihrer internen Kommunizierbarkeit und deren Auswirkungen auf die Kapitalbudgetierung und somit auf Gesamtbankebene betrachtet. Dass es umgekehrt durch den Zwang zur Verwendung harter Informationen zu einer effizienteren Projektauswahl auf Einzelgeschäftsebene kommen könnte, wird nicht explizit betrachtet.<sup>593</sup>

Zudem werden durch die statische Betrachtung *Reputationseffekte* vernachlässigt. Annahmegemäß können nur harte Informationen kommuniziert werden bzw. im Falle weicher Informationen führt die zusätzliche Informationsproduktion des CEO zu einer Demotivierung des Divisionsmanagers. Dies muss aber in einem mehrperiodigen Kontext nicht so sein. Hier kann die Informationsproduktion des CEO gerade vorteilhaft auf die Arbeitsmotivation des Managers wirken, wenn dieser sich dadurch den Aufbau einer Reputation für effiziente Kreditentscheidungen erhofft.<sup>594</sup> Dies kann dann längerfristig betrachtet für ihn auch zu einer Ausweitung seines Kapitalbudgets führen.<sup>595</sup> Im formalen Modell würde dies die Aufhebung der Prämisse der gleichzeitigen Wahl des Anstrengungsniveaus von Manager und CEO unter Berücksichtigung von Erfahrungen des CEOs bedeuten. Verstärkt wird der Effekt noch dann, wenn in dynamischer Sicht eine Flexibilisierung des Gesamtbankbudgets möglich ist. Dann muss der Manager nicht unbedingt davon ausgehen, dass sein Budget gekürzt wird, wenn sich relativ zu ihm gesehen ein noch besserer Manager findet.

Analog zu der Kritik am Modell von PETERSEN/RAJAN kann auch hier wieder die unrealistische Sichtweise des menschlichen Entscheidungsverhaltens kritisiert werden.<sup>596</sup> Hier wie dort setzen die Autoren voraus, dass sich Menschen unter Berücksichtigung unvollkommener Informationsstände vollkommen rational verhalten. Zudem werden

<sup>593</sup> Gleichzeitig wird durch diesen Sachverhalt in der Realität auch der Verhaltensspielraum des Managers bei der Entscheidung zur Kommunikation potenzieller schlechter Informationen deutlich reduziert. Dies könnte in der Konsequenz noch eher als modelliert zu einer Kapitalallokation auf gute Projekte führen.

<sup>594</sup> Über die Reputation kommt es indirekt zu einer „Quasi-Härtung“ der Informationen, da diese dann im Zeitablauf eine größere Glaubwürdigkeit erhalten. Dies gilt aber nicht mehr in der Form, wenn wie beschrieben aufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen zum Zwang der Verarbeitung originär harter Informationen führen.

<sup>595</sup> Unabhängig davon dürfte in der Realität seine Entlohnung zumindest partiell auch von seinem Vertriebsserfolg abhängen, siehe hierzu Kap. 5.1.2.

<sup>596</sup> Vgl. zu dieser generellen Kritik an agencytheoretischen Modellen auch Kap. 2.2.1.3-316-3

Restriktionen bei der Informationssuche wie Zeit oder Kosten allenfalls als exogene Faktoren betrachtet aber nicht endogenisiert, was eine deutliche Vereinfachung der Realität darstellt.

Damit einher geht letztlich, dass Wechselwirkungen des Informationssuchverhaltens der Manager mit der Erfolgswahrscheinlichkeit der Generierung von Projekten vernachlässigt werden. So besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Fokussierung auf die Verwendung harter Informationen zu einem Kundenverlust führt, da diese sich nicht mehr hinreichend gewürdigt und verstanden fühlen.<sup>597</sup> Die Generierung weicher Informationen führt in diesem Sinne also nicht ausschließlich zu Signalen über die Erfolgswahrscheinlichkeit von Projekten, sondern beeinflusst ihrerseits die Wahrscheinlichkeit, erfolgreiche Projekte generieren zu können. Indirekt wird dieser Effekt allerdings über den Bürokratieeffekt abgedeckt, indem die Generierung harter Informationen als weniger produktiv im Vergleich zur Generierung weicher Informationen modelliert wird.

Allerdings muss dazu gesagt werden, dass viele der genannten Kritikpunkte nicht den zentralen Erkenntnisgegenstand des Modells repräsentieren.<sup>598</sup> Dieser besteht wie beschrieben darin, dass Hierarchie bei Vorliegen harter Informationen Vorteile bietet, Dezentralität hingegen bei Existenz eher weicher Informationen. Vor diesem Hintergrund stellt das Modell eine schlüssige Modellierung dieses (intuitiven) Sachverhaltes dar.

## 4.3.2 Weitere Erkenntnisse zum Austauschprozess

### 4.3.2.1 Informationsaustausch

#### 4.3.2.1.1 Informationsgenerierung

Die Ausführungen zum Relationship Banking beschäftigen sich primär mit der Frage, welche Wirkungen die Generierung proprietärer Informationen innerhalb von Bankbeziehungen haben könnten. *Dass* es zu privaten Informationen kommt, wird gewöhnlich immer implizit unterstellt. Eher selten wird hingegen thematisiert, *durch welche Mechanismen* es überhaupt zu diesem Informationsvorsprung kommt: „Although relationship lending has been the subject of considerable recent research interest, the process of relationship lending is not well understood.“<sup>599</sup>

Das Kap. 3.3.3 hat bereits einige Hinweise darüber gegeben, welche konkreten Informationen von Banken im Rahmen von Kreditwürdigkeitsprüfungen herangezogen werden und wie diese verarbeitet und bewertet werden. In diesem Teilkapitel soll nun eine Betrachtung der Informationsgenerierung primär unter dem Fokus ihrer Proprietä-

<sup>597</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Vorteilen der Verwendung weicher Informationen bei der Erarbeitung innovativer Problemlösungen in Kap. 4.2.2.1.2.

<sup>598</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung selber Stein (2002), S. 1908.

<sup>599</sup> Berger/Udell (2002), F47. Siehe hierzu auch die einleitenden Worte in Kap. 3.1.

rität und damit ihre Verknüpfung zur Existenz von Hausbankbeziehungen vorgenommen werden. Diese Fragestellung ist in der Literatur insbesondere bei empirischen Untersuchungen untersucht und sehr unterschiedlich operationalisiert worden.

Die einfachste Variante besteht darin, analog zur impliziten theoretischen Modellierung einfach die *Dauer der (Kredit-)Beziehung* als Beziehungsvariable heranzuziehen und somit davon auszugehen, dass im Zeitablauf quasi automatisch ein relativer Informationsgewinn stattfindet.<sup>600</sup> Die Tatsache, dass im Zeitablauf der zusätzliche Informationsgewinn immer geringer wird, wird dabei i.d.R. über die Verwendung der logarithmierten Dauer abgebildet.<sup>601</sup> Verschiedene Untersuchungen belegen, dass sich der Informationsvorteil einer Hausbank sehr schnell, d.h. innerhalb von maximal drei Jahren aufbaut.<sup>602</sup>

Die (logarithmierte) Dauer wird in nahezu allen Untersuchungen als Beziehungsvariable verwendet.<sup>603</sup> Dabei hat sich mehrheitlich gezeigt, dass diese zwar einen positiven Einfluss auf die Kreditverfügbarkeit hat, dass längere Beziehungen aber keine eindeutigen Auswirkungen in Bezug auf die zu zahlenden Zinsen sowie auf die Sicherheitenanforderungen haben.<sup>604</sup> Insbesondere in den deutschen Studien hat sich kaum ein signifikanter Einfluss der Dauer gezeigt.

Aufschlussreicher scheint es hingegen zu sein, wenn die Spezifika der Beziehungen genauer betrachtet werden. So zeigt sich z.B., dass es für Unternehmen i.d.R. vorteilhaft ist, große Teile ihrer *Finanzierung* auf einen Kreditgeber zu *konzentrieren*.<sup>605</sup> In diesem Falle steigt die Kreditverfügbarkeit und die Banken verlangen üblicherweise auch weniger Zinsen. Eine Ursache hierfür könnten Skaleneffekte der Banken aber auch ein besserer relativer Informationsstatus sein. Dieser kann möglicherweise noch

<sup>600</sup> Damit wird die Dauer als ein Indikator für den Umfang privater Informationen angesehen, während wie beschrieben das Unternehmensalter im Vergleich dazu als Indikator für den Umfang öffentlicher Informationen angesehen wird, vgl. Berger/Udell (1995), S. 359 f.

<sup>601</sup> Dies findet sich z.B. bei Berger/Udell (1995), S. 371, Petersen/Rajan (1995), S. 428, Blackwell/Winters (1997), S. 283, Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 938, Cole (1998), S. 974, Harhoff/Körting (1998), S. 1338 oder Degryse/Van Cayseele (2000), S. 100. Eine unlogarithmierte Dauer verwenden z.B. Elsas/Krahen (1998), S. 1300 oder Machauer/Weber (1998), S. 1363, eine vierfache Dummy-Variable Lehmann/Neuberger (2001), S. 350.

<sup>602</sup> Vgl. Cole (1998), S. 972, der zeigt, dass die Kreditverfügbarkeit insbesondere von der Existenz einer Beziehung abhängt, dass aber die Dauer der Beziehung dann keinen weiteren Erklärungsbeitrag liefert. Vgl. auch Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 945, bei denen die Kreditverfügbarkeit bei Unternehmen geringer ist, deren Bankbeziehung jünger als drei Jahre ist. Die Dauer der Beziehung bietet dann ebenfalls keinen weiteren Erklärungsgehalt.

<sup>603</sup> Siehe dazu die vergleichende Übersicht in Kap. 4.6.2.

<sup>604</sup> Siehe für einen Überblick über die Ergebnisse der Beziehungsvariablen in den einzelnen Studien die Tab. 4-6 bis 4-8 in Kap. 4.6.2. Einen leicht positiven Effekt einer längeren Dauer und einer Kontinuität des Ansprechpartners auf den Zins gibt die Studie von Euler (2005), S. 37 an. Allerdings sind die dortigen Ergebnisse nicht ökonomisch abgesichert.

<sup>605</sup> Die Rolle der Exklusivität einer Bankbeziehung für die Gewinnung privater Informationen wird in Kap. 4.4.2.1 als Maßnahme zur Vermeidung eines *Hold-Up* durch Banken genauer thematisiert.

verbessert werden, indem das Unternehmen *zusätzliche Dienstleistungen* der Bank wie z.B. den Zahlungsverkehr oder Versicherungen in Anspruch nimmt.<sup>606</sup> Der dadurch möglicherweise erzielte Informationsgewinn schlägt sich in einer erhöhten Kreditverfügbarkeit nieder. Es existieren allerdings kaum Hinweise auf eine Quersubventionierung von Krediten, da die berechneten Zinsen üblicherweise unabhängig von der Inanspruchnahme sonstiger Dienstleistungen sind.

Die Frage, welche Informationsquellen für die *Existenz einer Hausbankbeziehung* besondere Relevanz besitzen, wurde von ELSAS genauer untersucht.<sup>607</sup> Dazu hat er die Einschätzungen von Firmenkundenbetreuern deutscher Banken in Bezug auf ihren Hausbankstatus bei betrachteten Kunden auf unterschiedliche Variablen regressiert. Es stellte sich heraus, dass vor allem ein hoher Anteil am Kredit- und am Zahlungsverkehrsvolumen des Kunden einen signifikanten Einfluss auf die Hausbankeinschätzung haben.<sup>608</sup> Hier zeigt sich eine Parallele zu der eingangs verwendeten deskriptiven Beschreibung von Eigenschaften einer Hausbank.<sup>609</sup>

Eine umgekehrte Betrachtung haben FLACKE/SEGBERS vorgenommen.<sup>610</sup> Diese analysierten den Einfluss unterschiedlicher Indikatoren auf den Umfang der einer Bank zur Verfügung gestellten Informationen. Sie konnten zeigen, dass Unternehmen geringerer Bonität überdurchschnittlich viele Informationen bereitstellen. Dieser indirekte Indikator einer Hausbankbeziehung wird ergänzt um die Erkenntnis, dass eine enge Beziehung zum Firmenkundenbetreuer, operationalisiert über die Offenheit gegenüber dessen Ratschlägen, zu einer signifikanten Verbesserung des Kommunikationsverhaltens des Unternehmens beiträgt.

#### 4.3.2.1.2 Organisationsstruktur und Informationstechnologie

Die obigen Ausführungen zielen primär darauf ab, die spezifischen Quellen des Informationsvorteils einer Hausbank zu eruieren. Diese werden als grundsätzlich unabhängig von der Struktur der Bank und der verwendeten Technologie aufgefasst.

---

<sup>606</sup> Hier zeigt sich eine gewisse Parallele zur in Kap. 2.2.2.2 vorgestellten Theorie der sozialen Durchdringung. ONGENA/SMITH sprechen von den zwei eine Hausbankbeziehung determinierenden Dimensionen „time“ (entspricht der Dauer) und „scope“ (entspricht der Breite in Anspruch genommener Dienstleistungen), vgl. Ongena/Smith (2000a), S. 224 f.

<sup>607</sup> Vgl. Elsas (2005) oder auch bereits Elsas (2001), S. 95 ff.

<sup>608</sup> Vgl. Elsas (2005), S. 49.

<sup>609</sup> Siehe Kap. 1.1. In einer früheren Untersuchung kommt ELSAS zu dem Schluss, dass ein Hausbankstatus kaum durch die Dauer einer Bankbeziehung erklärt werden kann, vgl. Elsas (2001), S. 117. Einschränkend muss dazu aber gesagt werden, dass in seinem Datensatz die durchschnittliche Dauer einer Bankbeziehung bei 18 Jahren lag, so dass durch die durchschnittliche Reife der Beziehungen möglicherweise keine hinreichende Differenzierung mehr möglich war.

<sup>610</sup> Vgl. Flacke/Segbers (2005). Kritisch angemerkt werden muss allerdings, dass in ihrer Studie die üblicherweise herangezogenen Beziehungsvariablen wie die Dauer der Beziehung oder die Anzahl sonstiger Kreditgeber nicht verwendet werden, so dass offen bleibt, ob die in ihrer Untersuchung verwendete Beziehungsvariable auch einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag neben den „klassischen“ Indikatoren besitzt.

Im Folgenden soll nun deshalb als Ergänzung hierzu in Anlehnung an das Modell von STEIN untersucht werden, inwiefern sich empirische und ggfs. weitere theoretische Erkenntnisse dafür finden lassen, dass die Größe und Organisationsstruktur einer Bank Einfluss auf deren Fähigkeit zum Eingehen von Hausbankbeziehungen haben. Zusätzlich wird noch auf die besondere Rolle der Informationstechnologie im Rahmen des Informationstransfers eingegangen, da diese vor den geschilderten Veränderungen durch die Einführung moderner Ratingsysteme eine besondere Relevanz erhält.

Zunächst soll nun aber eine Betrachtung der Auswirkungen der *Organisationsstruktur* von Banken auf Hausbankbeziehungen vorgenommen werden. Die zentrale Erkenntnis des Modells von STEIN in diesem Zusammenhang war die Tatsache, dass kleine Banken mit flachen Hierarchien oder dezentral organisierte Banken einen besonderen Vorteil bei der Verarbeitung weicher Beziehungsinformationen, wie sie als typisch für die Beziehung zu mittelständischen Unternehmen angesehen wird, haben.

Die Ausführungen in Kap. 3.2.2.1 haben bereits gezeigt, dass in Deutschland vor allem die vergleichsweise kleinen Sparkassen und Genossenschaftsbanken besonders große Marktanteile im Mittelstandsgeschäft haben. Auch in internationalen Studien finden sich Hinweise auf eine Bestätigung dieser grundsätzlichen These. So halten kleinere Banken i.d.R. im Vergleich zu großen Banken einen überproportional großen Anteil ihres Kreditportfolios an Krediten mit KMU.<sup>611</sup> Zudem sind die mittelständischen Kreditnehmer größerer Banken tendenziell größer, älter und finanziell solider.<sup>612</sup> Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass größere Banken sich verstärkt auf solche Kreditnehmer fokussieren, bei denen weiche Beziehungsinformationen eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Dies zeigt sich auch darin, dass große Banken i.d.R. eher quantitative und standardisierte Kriterien für die Kreditvergabe heranziehen als dies kleinere Banken tun.<sup>613</sup> Dies beinhaltet auch, dass kleinere Banken tendenziell eher Erfahrungen mit dem Kreditnehmer aus der Vergangenheit für ihr Krediturteil verwenden.<sup>614</sup> Zudem hat sich ge-

<sup>611</sup> Vgl. Nakamura (1994), Berger/Kashyap/Scalise (1995), Berger/Udell (1996), Peek/Rosengren (1996) oder Strahan/Weston (1998). Letztere zeigen z.B. für den US-amerikanischen Fall, dass Banken ab einer Bilanzsumme von einer Mrd. US-\$ relativ gesehen deutlich weniger Kredite an KMU haben als dies bei kleineren Banken der Fall ist. Allerdings muss bei einer solchen Interpretation beachtet werden, dass kleinere Banken allein qua ihrer Größe aufgrund aufsichtsrechtlicher Beschränkungen kaum Großkredite bewilligen können, vgl. Strahan/Weston (1998), S. 828.

<sup>612</sup> Vgl. Haynes/Ou/Berney (1999), S. 301 oder auch Ferri/Messori (2000), S. 1091 sowie Cole/Goldberg/White (2001), S. 33.

<sup>613</sup> Vgl. Cole/Goldberg/White (2001), S. 1. Siehe auch die deskriptiven Ergebnisse für Deutschland in Euler (2005), S. 37. LIBERTI zeigt im Rahmen einer Fallstudienuntersuchung, dass umso mehr harte Informationen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, je mehr Ebenen bei der Entscheidungsfindung beteiligt sind, vgl. Liberti (2005), S. 1. Analog dazu werden mehr weiche Informationen herangezogen, wenn die Kreditentscheidung direkt in der Filiale getroffen wird oder wenn innerhalb der Hierarchie mehr persönliche Kommunikation möglich ist.

<sup>614</sup> Vgl. auch Berger et al. (2005), S. 252. Bei COLE/GOLDBERG/WHITE ergibt sich allerdings kein ganz eindeutiges Bild. So sinkt die Kreditverfügbarkeit bei kleineren Banken dann, wenn der (po-

zeigt, dass eine Kreditvergabe in großen Banken häufig unpersönlicher abläuft.<sup>615</sup> DEGRYSE/ONGENA haben zudem gezeigt, dass in kleinen Bankfilialen mehr auf Beziehungen basierende Kredite vergeben werden als in großen Filialen.<sup>616</sup> Diese Ergebnisse können insofern als eine Bestätigung des Modells von STEIN angesehen werden.

Eine solche Form der Organisation, die auf eine stärker zentralisierte Kreditvergabeentscheidung hindeutet, kann wie beschrieben auch zu einer Demotivation des Firmenkundenbetreuers führen.<sup>617</sup> Eine derartige Demotivation äußert sich in einem geringeren Anstrengungsniveau, welches wiederum Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden und auf den Absatz von Bankprodukten in der Geschäftsbeziehung hat.<sup>618</sup> Insofern muss also der Grad der Dezentralisierung nicht nur unter Effizienz- sondern auch unter Effektivitätsgesichtspunkten beachtet werden und kann aus Sicht der Bank trotz verminderter Effizienz zu einer höheren Wirtschaftlichkeit führen.

Die potenziellen Nachteile großer Banken bei der Verarbeitung weicher Informationen muss sich aber nicht unbedingt nachteilig auf die zu erzielenden Margen auswirken.<sup>619</sup> BERGER/ROSEN/UDELL zeigen in diesem Zusammenhang, dass in Regionen, in denen große Banken auch große Marktanteile halten, die Kreditzinsen generell niedriger sind und führen dies auf einen größeren Wettbewerb dort zurück. Unter Berücksichtigung dieses Faktors kann keine Unterscheidung der Zinsmargen von großen und kleinen Banken getroffen werden. Die Autoren argumentieren, dass große Banken zwar Nachteile bei der Verarbeitung weicher Informationen im Sinne eines Relationship

---

tenzielle) Kreditnehmer in der Vergangenheit bereits eine Insolvenz zu verzeichnen hatte. Die Kreditverfügbarkeit sinkt überraschend auch dann, wenn die Kreditnehmer in der Vergangenheit bereits einen Kredit bei der Bank aufgenommen hatten, vgl. Cole/Goldberg/White (2001), S. 34.

<sup>615</sup> Vgl. Berger et al. (2005), S. 256.

<sup>616</sup> Vgl. Degryse/Ongena (2004), S. 3.

<sup>617</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zum Modell von STEIN in Kap. 4.3.1.

<sup>618</sup> Vgl. Liberti (2003), S. 3. LIBERTI untersucht die Auswirkungen einer stärkeren Dezentralisierung anhand einer Längsschnittstudie in einer argentinischen Geschäftsbank. Diese hat in einem dreijährigen Betrachtungszeitraum eine Veränderung ihrer hierarchischen Struktur vollzogen. Im Rahmen seiner Studie zeigt sich, dass die stärkere Delegation von Entscheidungskompetenzen die Anstrengungen der Firmenkundenbetreuer erhöht hat und dass diese mehr weiche Informationen in ihr Urteil über den angemessenen Kreditzins haben einfließen lassen. Die erhöhten Anstrengungen zeigen sich z.B. in einer höheren Nettomarktzeit der Firmenkundenbetreuer und in einer reduzierten Beschwerdequote. Insgesamt hat sich die organisatorische Änderung ökonomisch positiv in einer höheren Cross Selling-Quote geäußert. Einschränkend muss allerdings auf den Fallstudiencharakter der Untersuchung hingewiesen werden, so dass hier umfangreichere empirische Untersuchungen notwendig sind.

<sup>619</sup> Die Nachteile großer Banken sind insofern als potenziell zu bezeichnen, als dass diese aufgrund ihrer Größe nicht zwangsläufig zentralisiert organisiert sein müssen. Genauso gut ist grundsätzlich eine Organisationsform denkbar, in der den Firmenkundenbetreuern eine völlige Entscheidungsautonomie zugestanden wird, was dem Fall eigenständiger Divisionen im Modell von STEIN entspricht.

Banking haben, diese aber durch Vorteile bei der Informationstechnologie (über-)kompensieren können.<sup>620</sup>

Dies leitet nun über zu einer fokussierteren Betrachtung des potenziellen Einflusses der *Informationstechnologie* auf eine Hausbankbeziehung. Informationstechnologie im Sinne moderner Ratingsysteme kann als ein genereller Trend im Sinne der Verwendung härterer Informationen gesehen werden. Das Modell von STEIN hat bereits gezeigt, dass in diesem Fall hierarchische Strukturen vorteilhafter werden, solange der Aufwand für die Härtung der Informationen nicht zu groß wird.<sup>621</sup>

Die Verwendung moderner Ratingsysteme kann aber als ambivalent bezeichnet werden.<sup>622</sup> Zum einen können moderne Informationstechnologien vorteilhaft wirken, indem durch sie die in einer Beziehung generierten weichen Informationen besser verarbeitet werden können.<sup>623</sup> Dies führt tendenziell zu einer Stärkung des Informationsvorteils einer Hausbank. Gleichzeitig profitieren hiervon insbesondere solche Unternehmen, bei denen der Grad der Informationsasymmetrie am höchsten ist, also beispielsweise mittelständische Unternehmen.

Andererseits können moderne Technologien aber auch zu einer besseren Verbreitung von Informationen am Markt führen. Dies ist z.B. auf die verstärkten Aktivitäten von Informationsintermediären wie z.B. Auskunfteien und eine stärkere Standardisierung und Härtung von Informationen zurückzuführen.<sup>624</sup> Beispielsweise ist es denkbar, dass

<sup>620</sup> Zu einem gegenteiligen Ergebnis kommen z.B. Hannan (1991), S. 142 ff., Carter/McNulty/Verbrugge (2004), S. 233 oder Berger (2004), S. 33. Diese untersuchen allerdings nicht wie in der Untersuchung von BERGER/ROSEN/UDELL die spezifische Wettbewerbssituation, so dass ihre Ergebnisse nur eingeschränkt verwendbar sind., vgl. Berger/Rosen/Udell (2005), S. 3 f. Die obige Aussage zur (Über-)Kompensation der Nachteile bei der Verarbeitung weicher Informationen durch neue Technologien wird auch unterstützt dadurch, dass der Einsatz von Credit Scoring (aufzufassen als Informationstechnologie zur Verarbeitung harter Informationen) zu einem deutlichen Anstieg des Kreditgeschäftes mit mittelständischen Unternehmen bei großen US-Banken führt, vgl. Frame/Srinivasan/Woosley (2001).

<sup>621</sup> Eine solche Härtung der Informationen liegt vor, wenn als Inputparameter des Ratingsystems quantitative Daten zu ehemals weichen Informationen verwendet werden. Beispielsweise kann der weiche Faktor der Lieferantenabhängigkeit gehärtet werden, indem der Quotient des Anteils der drei größten Lieferanten am gesamten Beschaffungsvolumen als Indikator verwendet wird. Der Beschaffungsaufwand für solche Informationen steigt i.d.R., wenn der Firmenkunde derartige Informationen nicht bereitstellen kann oder will, vgl. hierzu Berens et al. (2005), S. 785 ff. Vor Einführung moderner Ratingsysteme wäre dieser Faktor möglicherweise vom Firmenkundenbetreuer „aus dem Bauch heraus“ beurteilt worden, wodurch der Beschaffungsaufwand aber auch die Beurteilungsgenauigkeit geringer ausfallen würde.

<sup>622</sup> Vgl. hierzu das Modell von Hauswald/Marquez (2002).

<sup>623</sup> Denkbar wäre z.B. eine Verarbeitung weicher Informationen mittels Fuzzy-Logik, vgl. Eigermann (2002).

<sup>624</sup> Vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2557 ff. Die Tätigkeit von Informationsintermediären stellt ebenfalls eine Ursache für härtere Informationen dar, da diese Informationen prinzipiell von jeder Bank auch ohne persönlichen Kundenkontakt verarbeitet werden können. Jappelli/Pagano (2002) und Kallberg/Udell (2003) zeigen, dass die Existenz von Informationsintermediären und die Ver-

in Zukunft durch die Kommunikation bankinterner Ratings gegenüber den Unternehmen ein objektives Maß der Kreditwürdigkeit existiert, dass Unternehmen auch in Verhandlungen mit anderen Banken als Signal ihrer Kreditwürdigkeit einsetzen können.<sup>625</sup> Als Ergebnis würden moderne Informationstechnologien dann sozusagen die Property Rights an Beziehungsinformationen schwächen. Der Nettoeffekt hängt nun davon ab, inwiefern in der Realität eine glaubwürdige Verbreitung der proprietären Informationen verhindert werden kann.<sup>626</sup>

Als Indikator für die Wirkung von Informationstechnologie in Bezug auf Hausbankbeziehungen kann die physische Distanz von Unternehmen zu ihrer Hausbank verwendet werden. Eine geringe physische Distanz begünstigt persönliche Kontakte des Unternehmers zum Firmenkundenbetreuer und erleichtert somit die Übermittlung weicher Beziehungsinformationen. Andererseits verliert die physische Distanz an Bedeutung, wenn in einer Hausbankbeziehung die Übermittlung weicher Informationen an Relevanz verliert.

Generell zeigt sich, dass sich die durchschnittliche physische Distanz zwischen Banken und ihren mittelständischen Unternehmen im Zeitablauf erhöht hat.<sup>627</sup> Als ein wesentlicher Einflussfaktor konnte dabei der umfangreichere Einsatz von Informationstechnologie isoliert werden. Kreditnehmer, die bei weiter entfernten Banken Kredite aufnehmen, weisen zudem eine größere Kreditverfügbarkeit auf, wobei sich dieser Effekt im Zeitablauf verringert hat.<sup>628</sup> Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass die Distanz als Signal für die Qualität des Kreditnehmers im Zeitablauf schwächer wird, da nunmehr auch Kreditnehmer schlechterer Qualität verstärkt Kredit bei entfernteren Kreditgebern aufnehmen können. Als Konsequenz steigt grundsätzlich auch die Zahl potenzieller Kreditgeber für ein (mittelständisches) Unternehmen.

Allerdings muss bei der Analyse der Distanz auch beachtet werden, dass deren Relevanz zum einen auch von der Art der Bank abhängt, zum anderen im Rahmen von Hausbankbeziehungen eine andere Wichtigkeit als bei einer „normalen“ Bankbeziehung einnimmt. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit eines

---

wendung von deren Informationen gesamtwirtschaftlich zu einer Ausweitung von Bankkrediten führt und auf Mikroebene zu einer Verbesserung von Ausfallrisikoprognosemodellen (neben der Verwendung von jahresabschlussbasierten Daten) führen kann.

<sup>625</sup> Damit würde somit das angesprochene Problem des Winner's Curse entschärft, siehe hierzu Kap. 4.2.2.1.

<sup>626</sup> Beispielweise könnten Banken auf die Kommunikation des Ratingurteils verzichten oder zumindest nicht in einem offiziellen Dokument, das dem Kunden übergeben wird, festhalten.

<sup>627</sup> Vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2534. Als Zeitraum verwenden sie die Periode von 1973 bis 1993. Während im Jahr 1973 noch 75 % aller Unternehmen eine Bank im Umkreis von sechs Meilen wählten, betrug die Distanz 1990 schon 20 Meilen. Die durchschnittliche Distanz zwischen Bank und KMU ist von 15,8 Meilen auf 67,8 Meilen angestiegen, was einer Erhöhung von durchschnittlich 3,4 % im Jahr entspricht, vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2537 ff.

<sup>628</sup> Dazu messen sie zum einen den Einfluss der Distanz auf die Wahrscheinlichkeit einer Kreditzusage (in Untersuchung positiv) als auch dessen Interaktion mit der Zeit (negativer Einfluss), vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2564.

Kreditabschlusses mit einer *lokalen Bank* geringer ist bei einer größeren physischen Distanz, was insbesondere für kleinere Banken gilt.<sup>629</sup> Zudem konnten DEGRYSE/ONGENA belegen, dass Unternehmen mit einer geringeren Distanz zur nächsten Bankfiliale eher Kreditnehmer auf Basis eines Relationship Banking sind.<sup>630</sup>

Übertragen auf den deutschen Fall würde dies bedeuten, dass die Wahrscheinlichkeit, einen Kredit von einer Sparkasse oder Genossenschaftsbank zu erhalten, geringer ist, wenn das Unternehmen (weit) außerhalb von deren traditionellem Geschäftsgebiet angesiedelt ist.<sup>631</sup> Fraglich bleibt an dieser Stelle aber grundsätzlich, inwiefern die Distanz zur nächsten Filiale (als Proxy für die Distanz zum Firmenkundenbetreuer) oder zur Zentrale (als Proxy für die Distanz zum Kreditanalysten im Sinne der MaK) Relevanz besitzt. Dies ist umso bedeutsamer, als dass durch den in Kap. 3.4.1 beschriebenen Trend zur Konsolidierung im Sparkassen- und Genossenschaftssektor tendenziell die physische Distanz zur Zentrale immer stärker ansteigt, während die Distanz zur Filiale überwiegend konstant bleiben dürfte. Hier lässt sich lediglich vermuten, dass bei einer eher dezentralen Organisationsstruktur die Distanz zur Filiale im Vordergrund steht, bei einer stärker zentralen Organisation hingegen die Nähe zur Zentrale.<sup>632</sup>

#### 4.3.2.1.3 Externe Informationseffekte

Die obigen Ausführungen haben sich primär mit der Rolle der Informationsübermittlung vom Unternehmen zur Bank oder und seinen primären Einflussfaktoren beschäftigt. In diesem Sinne fand also eine Fokussierung auf *beziehungsinterne* Informationseffekte statt. Da dabei auch sensible Informationen, z.B. zur strategischen Planung, übermittelt werden, müssen zum besseren Verständnis der Mechanismen aber auch potenzielle Externalitäten des Informationstransfers beachtet werden.

<sup>629</sup> Vgl. Brevoort/Hannan (2004), S. 4. Als lokale Bank betrachten sie die sogenannten "community banks". Auch BERGER ET AL. haben gezeigt, dass größere Banken eher eine größere physische Distanz zu ihren Kreditnehmern aufweisen, vgl. Berger et al. (2005), S. 253. Siehe auch die Erkenntnisse des Modells von Dell'Ariccia/Marquez (2004), die zeigen, dass bei einem Wettbewerb durch große, entfernte Banken lokale Banken sich verstärkt um kleinere, informationsintransparente Unternehmen kümmern.

<sup>630</sup> Vgl. Degryse/Ongena (2004), S. 28 oder auch Berger/Udell (2002), F41. Analog dazu werden bei einer geringeren Distanz auch mehr weiche Informationen herangezogen, vgl. Liberti (2005), S. 1. HAUSWALD/MARQUEZ modellieren den Erfolg der Informationsgenerierung als eine Funktion der Distanz zwischen Bank und Kreditnehmer, vgl. Hauswald/Marquez (2002), S. 6. Diese Ergebnisse stellen insofern eine gewisse Relativierung der Ergebnisse von PETERSEN/RAJAN dar, als dass deren Distanzeffekt für lokale, kleinere Banken nicht (oder nur sehr abgeschwächt) gilt.

<sup>631</sup> Dies hängt auch mit der grundsätzlichen regionalen Verankerung dieser Banktypen zusammen. Allerdings geht dies nicht zwangsläufig soweit, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht auch Geschäftsbeziehungen mit Unternehmen außerhalb ihres angestammten Geschäftsgebietes eingehen können.

<sup>632</sup> Eine zentrale vs. dezentrale Struktur kann vor dem Hintergrund der MaK so interpretiert werden, dass bei einer dezentralen Struktur in stärkerem Maße auf das Urteil des Firmenkundenbetreuers vertraut wird als bei einer zentralen Struktur.

Je nach verfolgter Zielsetzung der Ansätze sind dabei solche externen Informationseffekte eher von Vor- oder von Nachteil. Hausbankbeziehungen (im Vergleich zur Informationsübermittlung gegenüber Kapitalgebern auf Transaktionsbasis) können in diesem Sinne aus Sicht des Unternehmens dazu genutzt werden, solche externen Effekte zu vermeiden oder zu begünstigen.

Hausbankbeziehungen können in diesem Sinne vorteilhaft sein, weil aufgrund des persönlichen Kontaktes die Weitergabe vertraulicher Informationen eher auf informellem, implizitem Wege geschieht.<sup>633</sup> Dadurch sind diese Informationen auch besser gegen eine Weitergabe an Dritte geschützt.<sup>634</sup> Werden demgegenüber Kredite bei einer Vielzahl von Kreditgebern (z.B. im Sinne einer Anleihefinanzierung) aufgenommen, so ist es i.d.R. notwendig, diesen detaillierte und ggfs. testierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Dies erhöht die potenzielle Gefahr einer Weitergabe vertraulicher Informationen.<sup>635</sup> Eine besondere Gefahr stellt dies somit für Unternehmen dar, über die eher wenig öffentliche Informationen vorliegen<sup>636</sup> bzw. die über besonders sensible Informationen<sup>637</sup> verfügen.

Die bisher vorgestellten Ansätze stellen eher die negative Gefahr einer Informationsdiffusion als externen Effekt in den Vordergrund der Betrachtung. Ein anderer Forschungszweig beschäftigt sich hingegen mit den positiven Reputationswirkungen, die eine Bankkreditaufnahme bewirken kann.<sup>638</sup>

In diesem Sinne wird ein Bankkredit als strategisches Mittel des Unternehmens aufgefasst, um sich eine positive Reputation für zukünftige Finanzmittelbeschaffungen bei

---

<sup>633</sup> Vgl. die Modelle von Bhattacharya/Chiesa (1995) und Yosha (1995). Im Modell von PEROTTI/VON THADDEN nutzen *Banken* als dominante Investoren von (mittelständischen) Unternehmen sogar ihre Machtstellung, um die Transparenz der Unternehmen zu verhindern und damit die Volatilität ihrer Erträge zu reduzieren, vgl. Perotti/von Thadden (2005).

<sup>634</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zum impliziten Wissen bei der Darstellung dynamischer Transaktionskosten in Kap. 2.2.1.2.2 oder die Probleme der Weitergabe weicher Informationen im Modell von STEIN. Dem stehen allerdings die Ergebnisse von UZZI und UZZI/GILLESPIE gegenüber, bei denen solche vertraulichen Informationen u.U. zur Generierung von Mehrwerten aus Sicht des Kunden genutzt werden, vgl. Uzzi (1999), S. 483 ff. und Uzzi/Gillespie (2002), S. 599 f. und die Ausführungen in Kap. 4.2.2.1.

<sup>635</sup> Zusätzlich wird die Gefahr natürlich auch allein durch die höhere Anzahl an informierten Kreditgebern gesteigert. Padilla/Pagano (1997) betrachten eine Kommunikation zwischen mehreren Kreditgebern und kommen zu dem Schluss, dass diese eine höhere Anstrengung der Kreditnehmer bewirkt, aber gleichzeitig die Bankerträge aufgrund des höheren Wettbewerbs sinken.

<sup>636</sup> Siehe hierzu das Modell von Von Rheinbaben/Ruckes (2004).

<sup>637</sup> Dies sind z.B. Wachstumsunternehmen bzw. Unternehmen, die relativ viel in Forschung und Entwicklung investieren, vgl. Bhattacharya/Chiesa (1995), keine eindeutige Aussage in diesem Fall gibt das Modell von Von Rheinbaben/Ruckes (2004), S. 1599.

<sup>638</sup> Siehe hierzu auch die empirischen Ergebnisse in Kap. 4.1, die auf Basis von Event-Studien den besonderen Wert von Bankkrediten belegt haben. Reputation ist in diesem Sinne als eine externe Wirkung zu verstehen und insofern nicht deckungsgleich mit dem Reputationsmechanismus als mehrperiodiges Kooperationsdesign *innerhalb* einer Beziehung, siehe hierzu das Modell von Diamond (1989) und die Ausführungen in Kap. 2.2.1.3.

Dritten zu ermöglichen. Reputation ist in diesem Sinne „arising from learning over time from observed behaviour about some exogenous characteristics of agents. Reputation effects on decisions arise when an agent adjusts his or her behaviour to influence data others use in learning about him“.<sup>639</sup> Ein solcher Mechanismus im Bankkontext baut darauf auf, dass das Monitoring des Unternehmens durch die Bank als ein Signal für die Unternehmensqualität gegenüber Externen verwendet werden kann. Danach unterwerfen sich nur solche Unternehmen (freiwillig) einer Überwachung durch die Bank, die auch über eine grundsätzlich gute Unternehmensqualität verfügen. In Konsequenz profitieren Unternehmen dann langfristig durch niedrigere Zinsen und eine bessere Verfügbarkeit von ihrer Reputation.<sup>640</sup>

Reputation wird in empirischen Untersuchungen üblicherweise über das Unternehmensalter operationalisiert<sup>641</sup> und in fast jeder Untersuchung als Kontrollvariable verwendet.<sup>642</sup> Es zeigt sich, dass ältere Unternehmen gegenüber jüngeren Unternehmen üblicherweise signifikante Vorteile haben. So erhalten sie beispielsweise i.d.R. leichter Kredit<sup>643</sup> und zahlen durchschnittlich geringere Zinsen<sup>644</sup>. Zudem führt ein höheres Unternehmensalter tendenziell zu einer geringeren Sicherheitenanforderung.<sup>645</sup>

In einigen Untersuchungen wird zusätzlich die Reputation des Unternehmers verwendet, die über die Jahre, die das Unternehmen bereits in Besitz des jetzigen Eigentümers

<sup>639</sup> Diamond (1989), S. 829.

<sup>640</sup> DIAMOND konstruiert auf dieser Argumentationsbasis ein Modell, in dem Unternehmen sich durch ein wiederholtes Monitoring durch die Bank (im Sinne des Aufbaus eines Track Records) eine Reputation erarbeiten, durch die sie nach einer gewissen Zeit auch Fremdkapital am (anonymen) Kapitalmarkt aufnehmen können, vgl. Diamond (1991), S. 691 oder auch Nippel (1992) und Martinelli (1997). BESTER/SCHEEPENS zeigen zusätzlich, dass Unternehmen möglicherweise auch deswegen einen Bankkredit aufnehmen, um sich durch die gewonnene Reputation die Möglichkeit zu schaffen, für größere zukünftige Projekte entsprechende Kredite bei Banken akquirieren zu können, vgl. Bester/Scheepens (1996), S. 565.

<sup>641</sup> Vgl. z.B. Berger/Udell (1995), S. 360 und Cole (1998), S. 970, die das Unternehmensalter als Proxy für öffentliche Informationen (also entsprechend der obigen Reputationsauffassung) und die Dauer der Kreditbeziehung als Proxy für private Informationen bezeichnen.

<sup>642</sup> Siehe für einen Überblick Kap. 4.6.1.

<sup>643</sup> Vgl. z.B. Petersen/Rajan (1994), S. 27, Blackwell/Winters (1997), S. 283, Cole (1998), S. 971. Kein signifikanter Zusammenhang findet sich z.B. bei Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 937, Harhoff/Körting (1998), S. 1346, Lehmann/Neuberger (2001), S. 352.

<sup>644</sup> Vgl. z.B. Petersen/Rajan (1994), S. 13, Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 944, ein eher schwacher Zusammenhang zeigt sich bei Harhoff/Körting (1998), S. 1342, Degryse/Van Cayseele (2000), S. 100, kein Zusammenhang bei Lehmann/Neuberger (2001), S. 350.

<sup>645</sup> Einen negativen Zusammenhang finden Harhoff/Körting (1998), S. 1338, Degryse/Van Cayseele (2000), S. 105, einen nur schwachen Zusammenhang Lehmann/Neuberger (2001), S. 351.

ist, operationalisiert wird.<sup>646</sup> Hier zeigt sich, dass auch diese Variable einen ähnlichen signifikanten Erklärungsbeitrag wie das Unternehmensalter liefert.<sup>647</sup>

#### 4.3.2.1.4 Fazit zum Prozess des Informationsaustausches

Die obigen Ausführungen zum Prozess des Informationsaustausches lassen sich nun wie folgt zusammenfassen (vgl. Tab. 4-3). Eine Hausbankbeziehung besonders charakterisierende Punkte sind in der Übersicht kursiv dargestellt.

In Bezug auf die *Informationsgenerierung* zeigt sich, dass sich der Informationsvorteil einer Bank bereits in den ersten Jahren der Beziehung aufbaut. Der Status einer Hausbankbeziehung ergibt sich insbesondere dann, wenn ein mittelständisches Unternehmen wesentliche Teile seines Kredit- und Zahlungsverkehrsvolumens bei seiner Hausbank unterhält. Dadurch kann die Bank einen (relativen) Informationsvorteil gegenüber anderen Kreditgebern aufbauen.

In Bezug auf die *Organisationsstruktur* lässt sich festhalten, dass kleine Banken aufgrund der besseren Eignung zur Verarbeitung weicher Informationen tendenziell eher in der Lage sind, Hausbankbeziehungen mit mittelständischen Unternehmen aufzubauen. Dieser Vorteil greift umso mehr, je größer die Relevanz weicher Informationen ist, d.h. je intransparenter das betrachtete Unternehmen ist. Dies führt allerdings nicht zwangsläufig zu einer besseren Rentabilität, da große bzw. zentral organisierte Banken Mängel bei der Effektivität durch eine höhere Effizienz durch den Einsatz neuer Technologien (über-)kompensieren können.

---

<sup>646</sup> Vgl. z.B. Petersen/Rajan (1994), S. 15, Berger/Udell (1995), S. 358, Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 937 oder Harhoff/Körting (1998), S. 1338.

<sup>647</sup> PETERSEN/RAJAN sprechen gar davon, dass die Reputation des Unternehmers bei mittelständischen Unternehmen wichtiger wäre als die des Unternehmens, vgl. Petersen/Rajan (1994), S. 15. Keinen Einfluss der Variable (operationalisiert über die Dummy-Variable eines Eigentümerwechsels in jüngerer Zeit) findet sich bei Harhoff/Körting (1998), S. 1338 ff. Einige Untersuchungen verwenden auch weitere Persönlichkeitscharakteristika der Kreditnehmer wie z.B. deren Alter, vgl. Avery/Bostic/Samolyk (1998), S. 1050, Rasse/Nationalität, vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1338 ff., Uzzi (1999), S. 497 oder Cole/Goldberg/White (2001), S. 30, Geschlecht, vgl. Geiseler (1999), S. 325, Uzzi (1999), S. 497 oder Coleman (2000), S. 47, oder die Ausbildung des Unternehmers, vgl. Geiseler (1999), S. 325. Mit Ausnahme schwacher Einflüsse des Geschlechts (Nachteile bei der Kreditaufnahme für Unternehmerinnen) führen diese Untersuchungen jedoch zu wenig tragfähigen Aussagen.

<b>Informationsaustauschprozess</b>		
<b>Bereich</b>	<b>Indikator</b>	<b>Wirkung</b>
<b>Informationsgenerierung</b>	(logarithmierte) Dauer	Informationsvorteil der Hausbank baut sich sehr schnell auf
	Konzentration der Bankfinanzierung und des Zahlungsverkehrsvolumens	Wesentliche Determinanten zur Bestimmung des Hausbankstatusses
<b>Organisationsstruktur</b>	Bankgröße	Kleine Banken halten überproportional viel KMU-Kredite
		Spezialisierung kleiner Banken auf Unternehmen mit höherer Informationsintransparenz
	Zentralisierungsgrad	Dezentralisierung fördert Effektivität
<b>Informationstechnologie</b>	Ratingsysteme	Bessere Verarbeitung weicher Informationen stärkt Hausbankbeziehung Härtung von Informationen schwächt Property Rights der Beziehungsinformationen
	Physische Distanz	Distanz zwischen KMU und Banken hat sich im Zeitablauf durch Informationstechnologie erhöht
		Kleinere Banken haben nach wie vor eher regionale Kundschaft In Hausbankbeziehungen spielt Nähe eine wichtige Rolle
<b>Externe Informationseffekte</b>	Diffusion vertraulicher Informationen	Hausbankbeziehungen reduzieren Gefahr der Diffusion
	Reputationsaufbau	Erfolgreiche Kreditaufnahme und -rückzahlung trägt zum Reputationsaufbau bei

Tab. 4-3: Fazit zum Informationsaustauschprozess und der Hausbankbeziehung<sup>648</sup>

*Neuere Technologien* bei der Kreditwürdigkeitsprüfung können aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens Vor- und Nachteile bieten. Einerseits führen sie zu einer Schwächung des Wertes weicher Informationen, wodurch die Anreize der Banken zur Investition in die Informationsgenerierung gesenkt werden. Andererseits profitieren Unternehmen sowohl von einer besseren Verarbeitbarkeit weicher Informationen als auch von deren Härtung, weil sie nun eher glaubwürdige Signale zur Reduktion des Winner's Curse-Phänomens ausstrahlen können. Zudem erweitern neue Technologien den potenziellen Kreis an Kreditgebern, auch wenn für die im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Hausbankbeziehung grundsätzlich eine geringe physische Distanz zur Bank vorteilhaft bleibt.

<sup>648</sup> Eigene Darstellung.

Zuletzt bietet eine Hausbankbeziehung auch noch Vorteile im Rahmen von *externen Informationseffekten*. Zum einen wird nämlich in einer solchen Beziehung die Gefahr der Weitergabe vertraulicher Informationen reduziert. Zum anderen kann eine langjährige Hausbankbeziehung auch als externes Signal zum Aufbau von Reputation angesehen werden, durch die z.B. auch die Aufnahme von Kapital bei sonstigen Kapitalgebern erleichtert wird.

#### 4.3.2.2 Austausch sozialer und psychischer Werte

Der Austausch sozialer und psychischer Werte findet in einer Geschäftsbeziehung nicht in einem separaten Prozess statt, sondern wird immer gleichzeitig mit der Vornahme einzelner Transaktionen vollzogen. Notwendige Bedingung hierfür ist jedoch ein persönlicher Kontakt zwischen den Beziehungspartnern, i.d.R. zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer.<sup>649</sup> Da ein solcher Austausch i.d.R. implizit abläuft und nicht immer bewusst gesteuert wird, sind auch ökonomische Erkenntnisse in diesem Bereich einer Hausbankbeziehung rar.<sup>650</sup> Deshalb sollen im Folgenden ersatzweise zum einen Ergebnisse zur Kontaktform in Hausbankbeziehungen präsentiert werden, zum anderen wird auf die Verwendung verhaltenswissenschaftlich orientierter Konstrukte in empirischen Untersuchungen eingegangen.

In Bezug auf die *Form des Kontaktes* zwischen Bank und Unternehmen kann unterschieden werden zwischen den drei Formen eines persönlichen, telefonischen und eines E-Mail-Kontaktes.<sup>651</sup> Generell zeigt sich, dass der Kontakt zwischen KMU und Bank im Zeitablauf immer unpersönlicher geworden ist.<sup>652</sup> Dies kann einerseits mit dem technologischen Fortschritt begründet werden, führt andererseits aber grundsätzlich zu dem Problem, dass die Übermittlung weicher Informationen erschwert wird.<sup>653</sup>

<sup>649</sup> Damit unterscheidet sich der, ebenfalls verhaltenswissenschaftlich orientierte, Austauschprozess auch von dem Bewertungsprozess, der grundsätzlich auch bei unpersönlichen Kontakten ablaufen kann.

<sup>650</sup> Im folgenden Hauptteil soll auf diesen Aspekt bei der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung des Bewertungsprozesses genauer eingegangen werden.

<sup>651</sup> Siehe hierzu und im Folgenden die beiden Studien von Petersen/Rajan (2002), S. 2549 ff. sowie Berger et al. (2005), S. 255 ff. Ergänzend kann hier noch auf die qualitativen deskriptiven Ergebnisse in Euler (2005), S. 25 ff. verwiesen werden, die auch den rein schriftlichen Kontakt hinzuziehen. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. 3.3.3.

<sup>652</sup> So fällt z.B. in den USA die Wahrscheinlichkeit einer persönlichen Kommunikation in Beziehungen in Abhängigkeit von dem Jahr des Beginns der Beziehung von 59 % im Jahr 1973 auf 36 % im Jahr 1993, vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2550.

<sup>653</sup> Dies kann damit begründet werden, dass ein persönlicher Kontakt über die umfangreichste Reichhaltigkeit an Informationen verfügt, vgl. Barry/Crant (2000), S. 649 f. So werden in einem persönlichen Kontakt Informationen durch verbale Kommunikation, durch Mimik, Körperhaltung etc. übertragen. In anderen Kommunikationskanälen nimmt diese Reichhaltigkeit an Informationen sukzessive ab, z.B. können durch eine E-Mail keine Informationen z.B. zur Modulation der Stimme übertragen werden, so dass ihr Informationsgehalt grundsätzlich niedriger ist.

Allerdings kommunizieren Banken im Vergleich zu anderen Kapitalgebern deutlich häufiger in persönlicher Form mit den Unternehmen. Dies trifft insbesondere für Banken zu, die die Unternehmen bereits von ihrer Gründung an begleitet haben. Dies kann grundsätzlich als recht guter Indikator für einen persönlicheren Kontakt in Hausbankbeziehungen angesehen werden, da Unternehmen ihrer ersten Bank i.d.R. über längere Zeit treu bleiben als dies für später eingegangene Bankverbindungen zutrifft.<sup>654</sup>

Zusätzliche Hinweise auf einen persönlicheren Kontakt in Hausbankbeziehungen ergeben sich daraus, dass insbesondere eigentümergeführte Unternehmen, also mittelständische Unternehmen nach dem Verständnis dieser Arbeit, einen deutlich persönlicheren Kommunikationsstil führen.<sup>655</sup> Gerade bei diesen Unternehmen ist wie beschrieben mit einer höheren Informationsintransparenz und somit einem höheren Bedarf an einer Hausbankbeziehung zu rechnen.<sup>656</sup> Nimmt man die Art der Bank als Hinweis auf eine Hausbankbeziehung, so ergibt sich, dass gerade größere Banken, die ja als weniger geeignet für Hausbankbeziehungen angesehen werden, auch unpersönlicher mit ihren Firmenkunden kommunizieren.<sup>657</sup> Als letzter Indikator soll hier die Lage der Bank (städtisch vs. ländlich) verwendet werden. Insbesondere ländliche Banken weisen danach einen persönlicheren Kommunikationsstil auf, obwohl sie in Bezug auf die physische Distanz durchschnittlich weiter entfernt von den Unternehmen liegen.<sup>658</sup>

Fasst man die obigen Aussagen nun zusammen, so ergeben sich recht eindeutige Hinweise darauf, dass in Hausbankbeziehungen ein wesentlich persönlicherer Umgangstil gepflegt wird als in sonstigen Finanzierungsbeziehungen.<sup>659</sup> Dies dürfte insbesondere auf Hausbankverbindungen von mittelständischen Unternehmen zutreffen. Damit einhergehend ergibt sich somit indirekt auch die Vermutung, dass der Austausch von sozialen und psychischen Werten im Rahmen einer Hausbankbeziehung eine besondere Relevanz besitzt.

<sup>654</sup> Vgl. Ongena/Smith (2001), S. 452 oder auch Farinha/Santos (2002), S. 142. Letztere zeigen, dass Unternehmen auch nach dem Wechsel von einer zu mehreren Bankverbindungen weiterhin den wesentlichen Teil ihrer Kredite bei ihrer Erstbankverbindung aufnehmen.

<sup>655</sup> Die Wahrscheinlichkeit einer persönlichen Kommunikation ist dabei umso größer, je stärker konzentriert das Eigentum am Unternehmen ausfällt, vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2551.

<sup>656</sup> PETERSEN/RAJAN messen den Grad der Informationstransparenz auch über verschiedene Indikatoren und kommen zu dem Schluss, dass insbesondere intransparente Unternehmen einen persönlicheren Stil pflegen, vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2550. Bei BERGER ET AL. zeigt sich auch, dass gerade kleinere Unternehmen eher persönlich kommunizieren, vgl. Berger et al. (2005), S. 256.

<sup>657</sup> Vgl. Berger et al. (2002), S. 256.

<sup>658</sup> Vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2551 f. sowie Berger et al. (2005), S. 256. Bezogen auf den deutschen Bankensektor würde dies einen persönlicheren Stil vor allem gegenüber Sparkassen und Genossenschaftsbanken bedeuten, da diese eine besonders starke Stellung in ländlichen Gegenden haben.

<sup>659</sup> Siehe hierzu auch die Aussagen in Euler (2005), S. 26, nach der die persönliche Ebene der Geschäftsbeziehung in Kreditbeziehungen mit mittelständischen Unternehmen als besonders wichtig und positiv beurteilt wird.

Im Folgenden sollen deshalb weitere *verhaltenswissenschaftliche Ergebnisse* in Bezug auf deren Einfluss in Hausbankbeziehungen analysiert werden. Da bisher keine explizite Berücksichtigung dieser wichtigen Faktoren im Rahmen theoretischer Modellierungen stattgefunden hat, werden ausschließlich die ebenfalls eher geringen empirischen Erkenntnisse analysiert. Dieser vorläufige Befund kann auch bereits dahingehend interpretiert werden, dass das eingangs zitierte „besondere Vertrauensverhältnis“<sup>660</sup> in einer Hausbankbeziehung bisher ganz überwiegend lediglich eine implizite Betrachtung gefunden hat.

Fasst man den Begriff des Vertrauens etwas weiter, so können insgesamt trotzdem nur wenige Studien mit diesem Konstrukt in Verbindung gebracht werden. Diese sollen an dieser Stelle nun etwas ausführlicher dargestellt werden.

In einem indirekten Sinne betrachten ANGELINI/DI SALVO/FERRI Vertrauen, indem sie die besondere Rolle von Mitgliedern von italienischen Genossenschaftsbanken im Kreditprozess untersuchen.<sup>661</sup> Den Autoren gelingt der Nachweis, dass derartige Unternehmen im Vergleich zu Nicht-Mitgliedern eine erhöhte Kreditverfügbarkeit aufweisen, wenn sie ausschließlich Geschäfte mit der Genossenschaftsbank betreiben. Zudem zahlen Mitgliedsunternehmen signifikant niedrigere Zinsen.

Als Ursache hierfür kann die besondere regionale Verankerung der Banken gesehen werden. So bestehen u.U. über die Geschäftsbeziehung hinausgehende persönliche Beziehungen der Kontaktpartner oder es können auch neben den vertraglichen Strafen „soziale Sanktionen“ bei Fehlverhalten zum Tragen kommen.<sup>662</sup> Aus diesem intensiven Kontakt kann der indirekte Schluss gezogen werden, dass sich im Zeitablauf eine besondere Vertrauenssituation zwischen Bank und Unternehmen entwickelt. In Deutschland wäre eine solche Situation insbesondere für die regional verankerten Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu vermuten.

Direkt abgefragt wurde das Vertrauensverhältnis in den Untersuchungen von HARHOFF/KÖRTING und LEHMANN/NEUBERGER.<sup>663</sup>

HARHOFF/KÖRTING operationalisieren dazu das Vertrauen über eine Dummy-Variable, die Auskunft darüber geben soll, ob zwischen Bank und Unternehmen ein besonderes Vertrauensverhältnis herrscht. Sie verwenden diese Variable zusätzlich zur Dauer der Beziehung und der Anzahl weiterer Kreditbeziehungen. Das potenzielle Problem der Endogenität des Vertrauens, weil dieses sich aus der Dauer der Beziehung bzw. ihrem Exklusivitätscharakter ergeben könnte, wird zwar thematisiert, aber aufgrund der gewonnenen Ergebnisse nicht weiter problematisiert.<sup>664</sup>

In 61,5 % der betrachteten Fälle (n=994) wurde nun von einem besonderen Vertrauensverhältnis berichtet. Es zeigt sich nun, dass Vertrauen insbesondere in Bezug auf

---

<sup>660</sup> Siehe hierzu die Kurzcharakterisierung einer Hausbank in der Einleitung.

<sup>661</sup> Vgl. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998).

<sup>662</sup> Vgl. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 928 f.

<sup>663</sup> Vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1328 und Lehmann/Neuberger (2001), S. 345 f.

<sup>664</sup> Vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1330.

den Umfang zu stellender Sicherheiten und den zu zahlenden Zinssatz aus Unternehmenssicht vorteilhaft ist, während es keinen signifikanten Einfluss auf die Kreditverfügbarkeit ausübt.<sup>665</sup> Dies ließe sich dadurch erklären, dass durch Vertrauen die Risiken eines Moral Hazard und die damit notwendigen Monitoring-Maßnahmen sinken, was wiederum zu einem geringeren Bedarf an Sicherheiten und einer kostengünstigeren Kreditüberwachung führt. Vertrauen hat zudem einen zusätzlichen Erklärungsbeitrag in Ergänzung zu sonstigen Beziehungsvariablen wie der Dauer der Beziehung und der Anzahl sonstiger Kapitalgeber, da deren Erklärungsbeitrag durch die zusätzliche Aufnahme der Vertrauensvariable nahezu unverändert bleibt.<sup>666</sup> Somit kann also hier festgehalten werden, dass Vertrauen in Bankbeziehungen eine Rolle spielt und ökonomische Wirkungen entfaltet.

Kritisch angemerkt werden muss an dieser Stelle aber die grundsätzliche Operationalisierung des Vertrauenskonstruktes. Dieses stellt als latentes Konstrukt ein vielschichtiges Phänomen dar, welches kaum über eine einzige Dummy-Variable adäquat erfasst werden kann.<sup>667</sup> Es erscheint somit notwendig, das Konstrukt des Vertrauens umfangreicher zu konzeptualisieren sowie seine Determinanten und Wirkungen in einer Hausbankbeziehung zu explizieren. Vor dem Hintergrund einer fehlenden (verhaltens-)wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt des Vertrauens bleiben auch die Interpretationen der Ergebnisse eher oberflächlich.<sup>668</sup>

LEHMANN/NEUBERGER nehmen nun eine stärkere verhaltenswissenschaftliche Fundierung des Vertrauenskonstruktes vor, indem sie einen Bezug zur Interaktionstheorie herstellen. Sie fassen Vertrauen demnach als eine Schlüsselvariable zum Verständnis sozialer Interaktionen auf.<sup>669</sup> Unter Bezug auf eine Unterteilung von FISMAN/KHANNA unterscheiden sie mit der Abschreckungs-, Wissens- und Identifikationsbasierung drei Arten von Vertrauen.<sup>670</sup> Darauf aufbauend operationalisieren sie Vertrauen über die

<sup>665</sup> Eine deskriptive Studie der EULER HERMES KREDITVERSICHERUNG kommt für Deutschland zu dem Schluss, dass Finanzkommunikation durch die Unternehmen als Mittel zum Aufbau von Vertrauen gesehen wird, welches wiederum zu einer höheren Kreditverfügbarkeit und niedrigeren Zinsen führen soll, vgl. Euler (2005), S. 41. Im Rahmen einer Einflussanalyse kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass Zufriedenheit der Bank die Konditionen senkt, Vertrauen hingegen die Kreditverfügbarkeit erhöht. Allerdings werden weder konkrete Angaben zur Konzeptualisierung noch zu den ökonometrischen Details der Untersuchung gemacht, so dass die Studie hier nur ergänzend erwähnt wird.

<sup>666</sup> Vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1337.

<sup>667</sup> Siehe hierzu die ausführliche Betrachtung des Vertrauenskonstruktes in Kap. 5.3.

<sup>668</sup> Ein gewisses Erkenntnisdefizit wird auch von den Autoren selbst eingeräumt: „While we do not have information on what determines the evolution of trust in bank-firm relationships, it seems clear that there is more to it than simply time passing by (i.e. duration) or the extent of competition (number of lenders)“, Harhoff/Körting (1998), S. 1337. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. 4.5.

<sup>669</sup> Vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 345.

<sup>670</sup> Vgl. Fisman/Khanina (1999).

vier Indikatoren der Erfahrung in der Vergangenheit, Verpflichtung gegenüber dem Partner, dem Eindruck von Stabilität und dem Informationsfluss.

Allerdings wirkt der Zusammenhang zu den Vertrauensarten teilweise etwas konstruiert.<sup>671</sup> So ist z.B. sehr fraglich, ob eine empfundene Stabilität als eine Operationalisierung von abschreckungsbasiertem Vertrauen angesehen werden kann. Zudem stellt sich die Frage, ob ein Konstrukt wie „Abschreckung“ überhaupt noch mit einem Begriff des Vertrauens, welches grundsätzlich eine positive zukunftsbezogene Konnotation beinhaltet, in Zusammenhang gebracht werden kann.<sup>672</sup> Zudem nehmen die Autoren keine bei latenten Konstrukten grundsätzlich gebotene Überprüfung der Konstruktreliabilität und -validität vor.<sup>673</sup> Auch die Konzeptualisierung des Vertrauens bei LEHMANN/NEUBERGER erscheint somit deutlich verbesserungswürdig und bedarf einer umfassenderen verhaltenswissenschaftlichen Fundierung.

Bei der empirischen Untersuchung werden diese vier Indikatoren grundsätzlich einzeln als unabhängige Variable verwendet. Zusätzlich wird überprüft, ob die Interaktionsvariablen gemeinsam einen Erklärungswert für die abhängige Variable besitzen.<sup>674</sup> Während die Indikatoren als Ganzes einen signifikanten Einfluss auf den Zinssatz und die Kreditverfügbarkeit besitzen, findet sich nur ein partieller Einfluss der einzelnen Interaktionsindikatoren im Hinblick auf die Sicherheitenstellung.<sup>675</sup>

In Bezug auf den zu zahlenden Zinssatz führt eine empfundene Stabilität zwar zu einem niedrigeren Zins, eine umfangreichere Kommunikation erhöht diesen jedoch. Eine Erklärung hierfür kann in erhöhten Informationsanforderungen der Banken im Krisenfall vermutet werden.<sup>676</sup> In diesem Sinne würde allerdings eine umfangreichere Informationsweitergabe durch das Unternehmen weniger ein Ausdruck größeren Vertrauens sein, sondern vielmehr eher ein Zeichen von Misstrauen im Krisenfälle sein.

<sup>671</sup> Dies zeigt sich auch bei einem Blick auf eine frühere Version des Artikels, in der noch kein Zusammenhang der vorgestellten Indikatoren zu den Vertrauensarten nach FISMAN/KHANNA hergestellt wurde, vgl. Lehmann/Neuberger (1998), S. 8 ff.

<sup>672</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zum Konstrukt des Vertrauens in Kap. 5.3. Obige Indikatoren sind dort eher anderen latenten Konstrukten wie der Vertrautheit (vergangene Erfahrungen und Informationsfluss) bzw. dem Commitment (Verpflichtung und Stabilität) zuzurechnen, die wiederum eher Determinanten bzw. Wirkungen von Vertrauen darstellen. Siehe zu einer Kritik an einer solchen Vertrauensauffassung auch allgemein Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 109 oder Eberl (2003), S. 201 f.

<sup>673</sup> Vgl. zur Konstruktreliabilität und -validität und deren Prüfung Homburg/Giering (1996), S. 6 ff.

<sup>674</sup> Vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 349.

<sup>675</sup> Durch das verwendete Testverfahren, einem Wald-Test, kann allerdings keine Aussage zur Richtung des Einflusses der Gesamtheit der Interaktionsvariablen getroffen werden.

<sup>676</sup> Vgl. auch Lehmann/Neuberger (2001), S. 353. Siehe auch BURGHOF für einen exemplarischen Beleg eines solchen Verhaltens, vgl. Burghof (2000), S. 282. SIEMES/SEGBERS finden hingegen keinen Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensqualität und dessen Informationsverhalten gegenüber der Bank, vgl. Siemes/Segbers (2005), S. 318. LEHMANN/NEUBERGER nehmen allerdings keine explizite Überprüfung dieser These, z.B. durch einen Interaktionsterm mit dem bankinternen Rating, vor.

In Bezug auf die Sicherheitenanforderungen wirkt sich eine empfundene Stabilität durch einen höheren Besicherungsgrad aus. Sicherheiten können in diesem Sinne sowohl als Ursache oder auch als Wirkung der Stabilität betrachtet werden.<sup>677</sup> Die Kreditverfügbarkeit wird positiv beeinflusst durch Erfahrungen aus der Vergangenheit und durch umfangreichere Informationen. Dies ist konsistent zur Sichtweise des Relationship Banking, da beide Faktoren als Ausdruck von proprietärem Wissen verstanden werden können.

Zudem befassen sich auch die bereits angesprochenen Studien von UZZI explizit mit den Auswirkungen eines sozialen Austausches auf verschiedene Parameter oder Funktionen einer Hausbankbeziehung.<sup>678</sup> Dazu greifen sie auf die Theorie der sozialen Eingebundenheit zurück. Anhand von explorativen Interviews mit einer Vielzahl von Firmenkundenbetreuern von mittelständischen Unternehmen erkunden sie eine Reihe von Mechanismen, die sich im Rahmen von sozial eingebundenen Geschäftsbeziehungen ergeben, ohne diese allerdings in einen geschlossenen Rahmen zu integrieren oder ein entsprechendes Messkonzept zu entwickeln.<sup>679</sup>

Sozial eingebundene Geschäftsbeziehungen liegen demnach dann vor, wenn eine Verwebung von privaten und geschäftlichen Verhaltensweisen und Kontakten in der Form stattfindet, dass keine eindeutige Unterscheidung zwischen diesen mehr möglich ist.<sup>680</sup> In diesem Falle kann davon gesprochen werden, dass eine über die berufliche Rolle hinausgehende Wahrnehmung der anderen Person entwickelt wird.<sup>681</sup> Dieses erhält gerade in Hausbankbeziehungen von KMU eine besondere Wichtigkeit, weil bei diesen durch die beschriebenen Charakteristika eine enge Verbindung der privaten und beruflichen Sphäre vorliegt.<sup>682</sup>

<sup>677</sup> Siehe hierzu auch die obigen Ausführungen zu höheren Besicherungsquoten bei Hausbanken in Kap. 4.2.2.2.2.

<sup>678</sup> Siehe hierzu Uzzi (1999), Uzzi/Gillespie (2002) und Uzzi/Lancaster (2003).

<sup>679</sup> Die Autoren testen zwar die Wirkung der sozialen Eingebundenheit über den bereits beschriebenen Indikator der Netzwerkkomplementarität. Dieser kann aber aufgrund seiner Abstraktheit allenfalls als grobe Näherungslösung eines Messkonzeptes für die angesprochenen Mechanismen aufgefasst werden.

<sup>680</sup> Vgl. Iacobucci/Ostrom (1996). Dies beinhaltet z.B. private Einladungen oder gemeinsame Hobbies, gemeinsame Bekannte oder auch ein weit über die normale Maßen hinausgehendes Engagement innerhalb der beruflichen Beziehung, welches normalerweise nur im Privatleben vorzufinden wäre. Hier zeigt sich auch eine gewisse Nähe zur Argumentation in der Studie von ANGELINI/DI SALVO/FERRI.

<sup>681</sup> Siehe hierzu ausführlicher die verhaltenswissenschaftliche Modellierung in Kap. 5. Dort wird auch auf eventuelle Probleme eingegangen, die sich aus möglichen Missbrauchsmöglichkeiten von Vertrauen ergeben können sowie auf die Problematik, dass unterschiedliche Intensitäten von Vertrauen zu unterschiedlichen Personen im Rahmen der Hausbankbeziehung existieren können.

<sup>682</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 3.1.2.1 zu den Finanzierungsbesonderheiten von KMU oder auch das bereits eingangs dargestellte Statement eines Firmenkundenbetreuers in Uzzi (1999), S. 487: „It’s something you wouldn’t think ... has to do with major business, ... Can’t see that on a balance sheet or P&L. You need to understand what’s going on around the individual, ... and plays out in ‘situations.’ That’s the dynamic.” Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Sozial eingebundene Beziehungen wirken sich in der Form aus, dass sie, ähnlich wie die relationalen Kontrakte nach MACNEIL, Ordnung in das Gemeinschaftsgefüge von Unternehmer und Firmenkundenbetreuer bringen, welche nicht auf formalen Regeln sondern eher auf gemeinschaftlichen Normen und Werten beruht. Gerade dadurch kann auch eine Abstraktion von der Einzeltransaktion und ihren konkreten Austauschbedingungen gelingen.

Durch eben diese sozial eingebundenen Beziehungen wird auch der Transfer von privaten Informationen, die ja gerade für die Funktion von Hausbankbeziehungen charakteristisch sind, stark begünstigt.<sup>683</sup> Gleichzeitig sind diese Ausführungen ein Hinweis darauf, dass eine Hausbankbeziehung nicht per se zu positiven (ökonomischen) Konsequenzen führt, sondern dass gerade der Grad der Relationalität, verstanden als Ausmaß der sozialen Eingebundenheit, hierbei eine wichtige Rolle spielt.<sup>684</sup>

Insgesamt deuten die Ergebnisse aller oben genannten Untersuchungen auf einen *positiven ökonomischen Einfluss eines besonderen Vertrauensverhältnisses* im Rahmen von Hausbankbeziehungen hin. Gleichzeitig weisen aber alle Untersuchungen auch *deutliche Defizite* im Hinblick auf ihre verhaltenswissenschaftliche Fundierung auf.<sup>685</sup> Somit zeigt sich hier die unbedingte Notwendigkeit, eine explizitere Betrachtung des Austausches von sozialen und psychischen Werten im Rahmen persönlicher Interaktionen in einer Hausbankbeziehung vorzunehmen, um ein besseres Verständnis der Determinanten, Dimensionen und Wirkungen des eingangs zitierten besonderen Vertrauensverhältnisses zu erlangen. Erst dadurch können fundiertere Begründungen zu den Auswirkungen von Vertrauen auf Kreditverfügbarkeit, Zinsen und Besicherung getroffen werden, die wiederum auch zu einer besseren empirischen Überprüfung beitragen können.

#### 4.4 Hausbankbeziehungen und Anpassungsprozesse

Anpassungsprozesse in Geschäftsbeziehungen finden wie beschrieben statt, indem die Beziehungspartner im Zeitablauf der Beziehung ihre Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ressourcen aufeinander abstimmen. Eine solche Abstimmung kann dabei bewusst oder auch unbewusst-evolutionär stattfinden.<sup>686</sup>

---

<sup>683</sup> Siehe hierzu auch die spezifische Untersuchung von Uzzi/Lancaster (2003).

<sup>684</sup> Fraglich ist dann, ob bei wenig relationalen Beziehungen überhaupt von Hausbankbeziehungen gesprochen werden kann. An dieser Stelle soll diese Sichtweise aber erst einmal beibehalten werden. Eine genauere Spezifizierung wird dann in Kap. 5.4.3 vorgenommen.

<sup>685</sup> Eine Ausnahme bilden die Studien von Uzzi et al. Bei diesen muss aber wie beschrieben das Fehlen eines geschlossenen Rahmens und eines adäquaten Messkonzeptes bemängelt werden.

<sup>686</sup> Ein Beispiel für eine solche Abstimmung kann die Entwicklung von (nicht vertraglich fixierten) Verhaltensnormen sein, die immer dann zum Tragen kommen, falls unvorhergesehene Sachverhalte in der Geschäftsbeziehung auftauchen. Beispielsweise könnte der Unternehmer unaufgefordert eine Liste offener Forderungen beim Firmenkundenbetreuer einreichen, falls sich der Kontokorrentkredit seinem Limit nähert oder dieses gar überschreitet. Hier liegt somit im Sinne der Vertragstypologie nach MACNEIL ein relationaler Vertrag zugrunde, siehe hierzu das Kap. 2.2.1.

Eine solche Abstimmung von Potenzialen stellen spezifische Investitionen dar, die nicht ohne weiteres auf alternative Geschäftsbeziehungen übertragen werden können. Wie in den Ausführungen zur Transaktionskostentheorie dargelegt, beinhalten derartige Investitionen jedoch ein gewisses Verwundbarkeitspotenzial, da die andere Vertragsseite die Spezifität der Investition und damit die Gebundenheit des Partners erkennen und als Drohpotenzial für sich ausnutzen kann, es kommt zum Hold Up.<sup>687</sup> Eine besondere Form der Anpassung ergibt sich in Kreditbeziehungen.

Durch die asynchrone Leistungserfüllung im Rahmen eines Kredites hat grundsätzlich das Unternehmen einen Vorteil, weil die Bank eine spezifische Investition durch die Auszahlung des Kreditbetrages getätigt hat. Dieser Wert (d.h. die Forderung gegenüber dem Unternehmen) kann i.d.R. nicht ohne Wertverlust an Dritte übertragen werden (aufgrund der geschilderten Probleme der Informationsasymmetrie und des Winner's Curse-Phänomens) oder liquidiert werden (da der Liquidationserlös auch nach Verwertung der Sicherheiten i.d.R. kleiner ist als der ausstehende Forderungsbetrag).<sup>688</sup> Umgekehrt ergeben sich hieraus aber auch aus Sicht des Unternehmens spezifische Investitionen, da der erworbene Informationsvorteil der Bank wie beschrieben nicht auf Dritte übertragen werden kann, so dass auch das Unternehmen durch sein Verhalten in der Vergangenheit spezifische Investitionen getätigt hat.<sup>689</sup>

Diese spezifischen Investitionen entfalten eine ganz besondere Wirkung, wenn es zu möglichen *Anpassungen im Rahmen laufender Verträge* kommt. Hiermit ist wie beschrieben gemeint, dass im Rahmen einer Kreditbeziehung ex interim bzw. ex post Störungen, insb. Leistungsstörungen auftauchen können, die eine flexible Handhabung, d.h. eine Abweichung von den ursprünglichen formaljuristischen Vereinbarungen, erfordern. Gerade die spezifischen Investitionen einer (Haus-)Bank machen es zum einen möglich (durch den Informationsvorteil), zum anderen auch notwendig (durch den drohenden Verlust spezifischer Vermögenswerte), dass diese im Rahmen einer solchen auch *Financial Distress* genannten Situation möglicherweise spezifische Verhaltensweisen an den Tag legt, die vom Verhalten alternativer Kreditgeber abweichen.

Eine anders gelagerte Situation der Anpassung laufender Verträge kann sich ergeben, wenn es zu *Fusionen zwischen Banken* kommt. Diese können gewissermaßen als exogene Schocks für eine Kreditbeziehung gesehen werden, die zu einem (partiellen) Ver-

<sup>687</sup> Siehe hierzu Kap. 4.4.

<sup>688</sup> So wird z.B. nach Basel II als aufsichtsrechtliche Vorgabe für den Loss Given Default im IRB-Basisansatz ein Wert von 45 % angesetzt, d.h. es wird kalkuliert, dass die Bank lediglich 55 % ihres Kapitals zurückerhält.

<sup>689</sup> Beispielweise könnte auch die Bank eine Liquidation des Unternehmens glaubhaft als Drohpotenzial nutzen, da das Unternehmen durch das Winner's Curse-Problem möglicherweise nur unter Schwierigkeiten eine anderweitige Finanzierung findet und im Falle der Liquidation der Verlust von renditeträchtigen Investitionen droht. Im Rahmen laufender Verträge ist so ein Drohpotenzial zwar beschränkt, allerdings kann die Bank z.B. über die Kündigung von Kontokorrentkrediten, die aus juristischer Sicht keines wesentlichen Anlasses bedarf, eine existenzbedrohende Liquiditätskrise eines Unternehmens auslösen.

lust der in eine Beziehung getätigten spezifischen Investitionen führen können. Beispielweise kann durch einen fusionsbedingten Wechsel des Ansprechpartners für das Unternehmen der aufgebaute Goodwill zerstört werden oder die Kreditvergabep Praxis inklusive der Informationsanforderungen der Bank ändern sich, so dass das Unternehmen ggfs. neue Anpassungsmaßnahmen einleiten muss. Denkbar ist es aber auch, dass eine laufende Geschäftsbeziehung nicht angepasst sondern beendet wird, weil z.B. das Unternehmen nicht in das von der fusionierten Bank angestrebte Kreditrisikoprofil passt.<sup>690</sup>

Damit ergeben sich die folgenden Inhalte dieses Teilkapitels, wobei bei der Betrachtung des Financial Distress noch ein separates Kapitel zu der besonderen Rolle von Sicherheiten im Distress-Fall aufgenommen wird (vgl. Abb. 4-6):

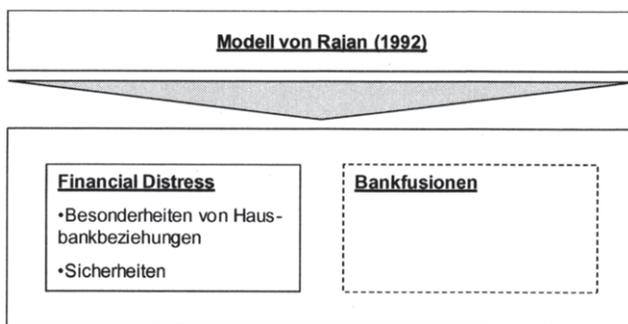


Abb. 4-6: Struktur des Kapitels „Anpassungsprozesse“<sup>691</sup>

Zuvor soll wieder mit dem Modell von RAJAN ein Ansatz vorgestellt werden, der als idealtypisch für die Betrachtung des Anpassungsprozesses im Rahmen des Relationship Banking zu betrachten ist. Dieser modelliert die unterschiedlichen Hold Up-Problematiken im Zusammenhang mit der Financial Distress-Entscheidung und bietet somit einen integrativen Rahmen zur Analyse des Anpassungsprozesses. In Bezug auf die Wirkungen von Bankfusionen lassen sich hieraus allerdings allenfalls indirekte Schlüsse ziehen, so dass diese in der obigen Abbildung gestrichelt umrandet sind.

#### 4.4.1 Das Modell von RAJAN 1992

Das Modell von RAJAN soll exemplarisch als Beispiel für die möglichen Vorteile einer Hausbankfinanzierung gegenüber einer normalen Bankbeziehung im Rahmen von An-

<sup>690</sup> Denkbar ist es z.B., dass das Unternehmen die neuen Mindestanforderungen an bestimmte Bilanzrelationen nicht erfüllt oder in einer Branche tätig ist, die von der fusionierten Bank nicht mehr bedient wird.

<sup>691</sup> Eigene Darstellung.

passungsprozessen verwendet werden.<sup>692</sup> Unter Anpassungsprozessen sind wie beschrieben Änderungen der ursprünglichen Vertragsvereinbarungen ex interim bzw. ex post zu verstehen, weil sich durch den Informationsgewinn im Zeitablauf die Vollziehung von ursprünglichen Vereinbarungen nicht mehr als sinnvoll erweist. Eine solche Anpassung besitzt vor allen Dingen dann Relevanz, wenn es zu einem Financial Distress kommt. Darunter kann allgemein ein Zustand finanzieller Schwierigkeiten beim Unternehmen verstanden werden, der in der Folge zu einer Leistungsstörung bei der Kreditvereinbarung führt.<sup>693</sup>

Eine solche Leistungsstörung stellt die Bank nun vor die Frage, wie sie darauf reagieren soll. Sie hat die zwei grundsätzlichen Optionen der Unternehmensfortführung im Rahmen eines (privaten) Workouts oder der Liquidation.<sup>694</sup> Aus rein ökonomischer Sicht wird sie die Option wählen, die unter Berücksichtigung aller anfallenden Auszahlungen und der zukünftigen Einzahlungen den höchsten Kapitalwert verspricht. Ist das Unternehmen also nicht mehr ökonomisch leistungsfähig, präferiert die Bank grundsätzlich die Liquidation, andernfalls die Fortführung.<sup>695</sup>

An dieser Stelle tritt nun aber wieder das Problem der Informationsasymmetrie zu Tage. So kann die Bank aufgrund mangelnder Informationen keine in jedem Falle effiziente Entscheidung im Sinne eines First Best treffen. Der Grund liegt darin, dass sie die Ursachen der Leistungsstörung wie z.B. exogene Schocks, mangelnde leistungswirtschaftliche Effizienz des Unternehmens oder den fehlenden Willen zur Kreditrückzahlung („strategischer Default“) nicht einwandfrei feststellen kann. Das Konstrukt der Hausbank besitzt in diesem Kontext eine besondere Bedeutung, da diese durch den intensiven Kontakt und die Existenz privater Informationen möglicherweise effizientere Fortführungsentscheidungen treffen kann als (anonyme) sonstige Finanziers.

ELSAS spricht in diesem Zusammenhang von einer Liquiditätsversicherung durch die Hausbank, da diese im Distress-Fall nicht automatisch eine Liquidation verlangt, sondern unter Abwägung der Zukunftschancen dem Unternehmen möglicherweise auch neue Liquidität zur Verfügung stellt.<sup>696</sup> Gemäß der eingangs vorgestellten ersten explorativen Definition einer Hausbank stellt die Liquiditätsversicherung die „besondere Verantwortung“ einer Hausbank im Krisenfall dar.<sup>697</sup>

<sup>692</sup> Vgl. Rajan (1992).

<sup>693</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 23.

<sup>694</sup> Zur Durchsetzung der jeweiligen Optionen müssen unterschiedliche rechtliche Voraussetzungen, die z.B. die Schwere der Leistungsstörung oder auch ihre juristische Berücksichtigung in Verträgen, z.B. durch Covenants beinhalten, vorliegen. Davon soll aber an dieser Stelle abstrahiert werden, da eine Fokussierung auf die ökonomische Analyse angestrebt wird.

<sup>695</sup> Vgl. Franke/Hax (2004), S. 502 ff.

<sup>696</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 26 f.

<sup>697</sup> Siehe hierzu Kap. 1.1.

#### 4.4.1.1 Modelldarstellung

RAJAN modelliert nun die Option einer Wiederverhandlung von Verträgen. Dazu unterscheidet er zwischen einem Inside-Finanzier (im Folgenden auch als Hausbank bezeichnet) und einem Outside- bzw. Arm's Length-Finanzier (im Folgenden auch als Anleihegläubiger bezeichnet).<sup>698</sup> Die zentrale Aussage seiner Argumentation ist nun, dass eine Hausbank als monolithischer Gläubiger und aufgrund ihrer privaten Informationen besser in der Lage ist, eine Restrukturierung durchzuführen als viele heterogene Anleihegläubiger, bei denen ein grundsätzliches Free Rider-Problem existiert bzw. die über vergleichsweise sehr hohe Monitoring-Kosten verfügen. Im Folgenden soll nun vor diesem Hintergrund eine recht knappe Darstellung der wesentlichen Grundlagen und Aussagen des umfangreichen Modells vorgenommen werden.<sup>699</sup>

##### Modellannahmen

Ähnlich wie im Modell von PETERSEN/RAJAN existiert ein Investor, der ein riskantes, zweiperiodiges Investitionsprojekt durchführen möchte und über keine eigenen Mittel verfügt.<sup>700</sup> Stattdessen muss er sein Projekt über (Standard-)Kreditverträge fremd finanzieren, wobei ihm wie dargestellt als Alternativen eine Hausbank- oder eine Anleihefinanzierung zur Verfügung stehen. Er muss eine anfängliche Investition  $I$  durchführen und realisiert nach zwei Perioden die unsichere Einzahlung  $X$ . Nach Ablauf der ersten Periode im Zeitpunkt  $t_1$  können zwei unterschiedliche Umweltzustände  $G$  (gut) und  $S$  (schlecht) eintreten, die mit einer Wahrscheinlichkeit  $q$  bzw.  $(1-q)$  eintreten.  $Q$  ist dabei eine Funktion des Arbeitseinsatzes des Investors  $\beta$  und einer exogenen Qualitätsvariablen  $\theta$ :  $q = q(\beta, \theta)$ .<sup>701</sup>

Im guten Umweltzustand erfolgt in  $t_2$  mit der Wahrscheinlichkeit  $1$  eine Einzahlung von  $X$ ; im schlechten Umweltzustand wird  $X$  nur mit der Wahrscheinlichkeit  $p$  realisiert, mit der Wahrscheinlichkeit  $(1-p)$  beträgt die Einzahlung  $0$ . In  $t_1$  besteht nun die Möglichkeit einer Liquidation des Projektes, die einen Erlös von  $L$  erbringt. Die Struktur der Einzahlungen ergibt sich nun wie folgt:

$$(1) \quad X > I \geq L > pX.$$

Dies bedeutet, dass die Investition im Erfolgsfall eine positive Rendite erbringt, dass aber ein möglicher Liquidationserlös allenfalls den Kreditbetrag deckt, gleichzeitig aber größer als der erwartete Ertrag im schlechten Umweltzustand ist.

Die Besonderheit des Modells ergibt sich nun aus seiner speziellen Informations- und Verhandlungsstruktur, die exogen vorgegeben werden. Hausbank und Investor verfü-

<sup>698</sup> Vgl. Rajan (1992), S. 1368.

<sup>699</sup> Vgl. für eine ausführlichere Modelldarstellung auch Elsas (2001), S. 27 ff. oder das Originalmodell in Rajan (1992).

<sup>700</sup> Vgl. zu den Annahmen Rajan (1992), S. 1370 ff. Zusätzlich zu den genannten Annahmen wird wieder von Risikoneutralität der Akteure und einem risikolosen Zinssatz von  $0\%$  ausgegangen.

<sup>701</sup> Dadurch können sowohl die Auswirkungen auf den Arbeitseinsatz des Unternehmers als auch durch unterschiedliche Bonitäten des Kreditnehmers analysiert werden, vgl. Elsas (2001), S. 30.

gen im Modell ex ante und im Zeitablauf über symmetrische Informationen, d.h. sie können die Erfolgswahrscheinlichkeit jederzeit gleich gut einschätzen. Im Gegensatz dazu weist der Outside-Finanzier einen Informationsnachteil auf, da er nicht in der Lage ist, in  $t_1$  zusätzliche Informationen zu generieren. Dies entspricht somit der klassischen Sichtweise des Relationship Banking, wonach Hausbanken im Zeitablauf über einen relativen Informationsvorsprung gegenüber alternativen Finanziers verfügen. Hinzu kommt noch der Unterschied, dass der Hausbankvertrag in  $t_1$  wiederverhandelt werden kann, der Vertrag mit den Anleihegläubigern jedoch nicht, so dass diese bereits ex ante ihre strategische Entscheidung für den gesamten zweiperiodigen Zeitraum treffen (müssen).<sup>702</sup> Die Struktur des Entscheidungsproblems lässt sich in dem folgenden Spielbaum zusammenfassen (vgl. Abb. 4-7):

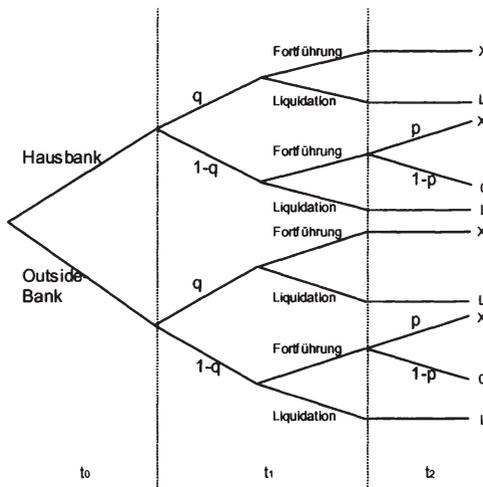


Abb. 4-7. Pay-Off-Struktur des Projektes im Modell von RAJAN<sup>703</sup>

### Modellergebnisse

Bei der Herleitung der Modellergebnisse werden nun sukzessiv die Verhaltensweisen der Akteure in der First Best-Situation, der Outside- sowie der Insidefinanzierung hergeleitet und miteinander verglichen. An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Darstel-

<sup>702</sup> Dies stellt aufgrund des Free Rider-Problems und der bei einer Anleihe hohen Koordinationskosten der Gläubiger eine durchaus realistische Annahme dar. Kritisch hierzu äußert sich Elsas (2001), S. 34.

<sup>703</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 32. Aufgrund der fehlenden Wiederverhandlungsmöglichkeit der Outside-Bank entfallen aber letztendlich die beiden Liquidationsäste, da eine Entscheidung hierfür ex ante niemals effizient sein kann.

lung der Herleitung verzichtet werden und stattdessen nur die wesentlichen Ergebnisse präsentiert werden.

In der *First Best-Situation* können grundsätzlich zustandsabhängige Verträge abgeschlossen werden, so dass als Auszahlung für den Unternehmer immer der Projektertrag abzüglich des Investitionsbetrages festgelegt wird.<sup>704</sup> Bei der Antizipation des Arbeitseinsatzes des Unternehmers muss allerdings beachtet werden, dass der Liquidationserlös im Verlustfalle geringer als der Kreditbetrag sein kann, was aufgrund der Haftungsbeschränkung seinen Arbeitseinsatz tendenziell schmälert. Allerdings wird im schlechten Umweltzustand auf jeden Fall eine Liquidation durchgeführt, da der Erlös hieraus größer ist als der erwartete Projektertrag. In diesem Falle ergibt sich deshalb sein optimaler Arbeitseinsatz  $\beta_{FB}$  mit

$$(2) \frac{\delta q}{\delta \beta} = \frac{1}{X - L} \quad \text{mit} \quad \beta = \beta_{FB}.^{705}$$

Im Falle der *Outsidesfinanzierung* muss nun zunächst berücksichtigt werden, dass die Gläubiger nur dann eine Finanzierung bereitstellen, wenn sie im Erwartungswert den Kreditbetrag zurückerhalten.<sup>706</sup> Da mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch ein Verlustfall auftreten kann, ist der Rückzahlungsbetrag  $D$  im Erfolgsfall auf jeden Fall größer als der Investitionsbetrag. Durch die spezielle zeitliche Struktur der Entscheidungssequenz stellt der Rückzahlungsbetrag für den Kreditnehmer bei der Festlegung seines Arbeitsniveaus jedoch eine Konstante dar.

Bei der Wahl des optimalen Arbeitsniveaus des Kreditnehmers ist nun zu beachten, dass vom Gläubiger im Falle des schlechten Umweltzustandes  $S$  in  $t_1$  aufgrund seiner Nicht-Beobachtbarkeit und Nicht-Kontrahierbarkeit keine Liquidation verlangt werden kann. Da der Kreditnehmer allerdings am Liquidationserlös nicht partizipiert, da dieser vollständig dem Kreditgeber zufließt, hat er von sich aus niemals den Anreiz zu liquidieren. Stattdessen wählt er in  $t_1$  immer die Fortführung des Projektes, um die Chance auf einen Projektertrag in Höhe von  $X$  zu wahren. Unter diesen Rahmenbedingungen kann nun die folgende Optimalbedingung für sein Arbeitsniveau hergeleitet werden:<sup>707</sup>

$$(3) \frac{\delta q}{\delta \beta} = \frac{1}{(1 - p)(X - D)}.$$

<sup>704</sup> Dies entspricht grundsätzlich der Struktur eines Standardkreditvertrages, vgl. Gale/Hellwig (1985).

<sup>705</sup> Vgl. Rajan (1992), S. 1373. Dazu wird die Gewinnfunktion des Unternehmers, die sich aus seinem Ertrag im guten und im schlechten Umweltzustand abzüglich seines Arbeitsleides ergibt, partiell nach dem Arbeitseinsatz abgeleitet und optimiert.

<sup>706</sup> Aufgrund der Annahme, dass der Kreditmarkt in  $t_0$  vollständig kompetitiv ist, stellt dieser Zusammenhang eine Gleichung und keine Ungleichung dar.

<sup>707</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 36.

Ein Vergleich von (2) mit (3) zeigt nun, dass immer gilt: (3) > (2). Der Grund liegt darin, dass  $D$  immer größer als  $L$  ist und zudem  $(X-D)$  noch mit  $(1-p)$  multipliziert wird, so dass der Nenner bei (3) immer kleiner als bei (2) ist. Unter der Modellannahme, dass  $q$  eine monoton steigende, konkave Funktion von  $\beta$  ist, ergibt sich hieraus, dass die größere Steigung bei (3) immer ein kleineres  $\beta$  erfordert.<sup>708</sup>

Einfach ausgedrückt bedeutet dies, dass bei einer Outside-Finanzierung der Arbeitseinsatz im Vergleich zum First Best-Fall sinkt, was aufgrund des nun höheren Rückzahlungsbetrages  $D$  intuitiv verständlich ist.

Als dritte Lösung soll nun die *Hausbankfinanzierung* betrachtet werden. Wie bereits dargestellt zeichnet sich diese Konstellation zum einen durch die jederzeitige Informationssymmetrie zwischen Hausbank und Unternehmen aus, zum anderen durch die Option der Wiederverhandlung zum Zeitpunkt  $t_1$ . Aus diesen Bedingungen resultiert nun, dass wie im First Best-Fall im schlechten Umweltzustand auf jeden Fall eine Liquidation durchgeführt wird.

Eine besondere Variation ergibt sich nun aber im guten Umweltzustand. Aufgrund des im Zeitablauf generierten Informationsvorteils der Hausbank erhält diese nun eine gewisse Verhandlungsmacht gegenüber dem Kreditnehmer, da dieser nicht ohne weiteres zu einem anderen Kreditgeber wechseln kann.<sup>709</sup> Dadurch erhält die Bank grundsätzlich die Möglichkeit, auch im guten Umweltzustand eine Wiederverhandlung zu verlangen, um sich einen Teil der Projekterträge des Unternehmers zu sichern. Dies wird auch mit dem Phänomen des Hold Up bezeichnet.<sup>710</sup> Ein rationaler Kreditnehmer muss nun diese Hold Up-Problematik bei der Wahl seines optimalen Anstrengungsniveaus berücksichtigen.

Im formalen Modell geschieht dies dadurch, dass der Kreditnehmer im guten Umweltzustand nur noch einen Erlös in Höhe von  $\mu(X-L)$  erhält, wobei  $\mu$  als ein Maß für die Verhandlungsmacht der Bank angesehen werden kann. Wenn die Bank keinerlei Verhandlungsmacht besitzt,<sup>711</sup> so ist  $\mu=1$ , im anderen Extremfall ist  $\mu=0$ . Der Ertrag der Bank im guten Umweltzustand ergibt sich nun mit  $[L+(1-\mu)(X-L)]$ . Besitzt die Bank keinerlei Verhandlungsmacht, so erhält sie offensichtlich nur den Liquidationserlös. Dies stellt eine umgekehrte Hold Up-Problematik dar, da in diesem Falle das Unternehmen eine Nachverhandlung erzwingen kann und die Bank bis auf den Liquidationserlös  $L$  „herunterhandelt“. Dies ist deshalb möglich, weil die Bank bei einer Nicht-Fortführung des Projektes ebenfalls nur den Liquidationserlös erhalten würde. Unter

<sup>708</sup> Siehe hierzu auch die graphische Abbildung in Elsas (2001), S. 37.

<sup>709</sup> Hier ergibt sich nun das weiter oben angesprochene „Winner’s Curse“-Problem, vgl. Kap. 4.2.2.2.1. Auf die Hold Up-Problematik wird im Folgenden noch genauer eingegangen.

<sup>710</sup> Vgl. Kap. 2.2.1.3. In diesem Zusammenhang wird wie dargestellt auch von einer Extraktion von Quasi-Renten gesprochen, die sich aus einer Gefangenheit der schwächeren Vertragsseite aufgrund von getätigten spezifischen Investitionen ergibt.

<sup>711</sup> Dies bedeutet, dass die Bank keinerlei private Informationen generiert hat und somit auch keinen Informationsvorsprung besitzt. Dies wäre z.B. bei Großunternehmen der Fall, die bereits über eine so große öffentliche Reputation verfügen, dass sie jederzeit den Kreditgeber wechseln können.

Berücksichtigung der Partizipationsbedingung der Bank und des Optimierungskalküls des Investors ergibt sich dessen Arbeitseinsatz im Optimum nun wie folgt:<sup>712</sup>

$$(4) \frac{\delta q}{\delta \beta} = \frac{1}{\mu(X-L)}.$$

Ein Vergleich von (4) mit (2) zeigt nun wieder, dass aufgrund von  $\mu \leq 1$  immer gilt:  $(4) \geq 2$ . In Analogie zum Falle der Outsidefinanzierung kann also wieder der Schluss gezogen werden, dass der Arbeitseinsatz des Investors unter Antizipation des Hold Up-Spielraums der Bank kleiner ausfällt als im First Best-Fall, da sein erwarteter Ertrag aus dem durchgeführten Projekt wiederum geringer ist.

Um nun eine optimale Finanzierungsentscheidung des Investors ableiten zu können, müssen die Fälle der Outside- und der Hausbankfinanzierung miteinander verglichen werden.<sup>713</sup> Der Investor wählt eine Hausbankbeziehung genau dann, wenn seine erwarteten Erträge hieraus größer sind als bei einer Anleihefinanzierung. Unter Berücksichtigung der in den Fällen jeweils optimalen Anstrengungsniveaus  $\beta_{Out}$  und  $\beta_{HB}$  ergibt sich das Entscheidungskalkül dann wie folgt:<sup>714</sup>

$$(5) (1 - q_{Out})(L - pX) - (q_{Out} - q_{HB})(I - L) - [(q_{Out} - q_{HB})(X - I) - (\beta_{Out} - \beta_{HB})] \geq 0.$$

Die linke Seite der Ungleichung (5) besteht aus drei Termen, die sich differenziert interpretieren lassen. Der *erste Term* stellt den Nutzen aus einer Liquidation des Projektes im Zeitpunkt  $t_1$  dar, der mit der Wahrscheinlichkeit  $(1 - q_{Out})$  eintritt. Dieser kann als ökonomischer Wert der Liquiditätsversicherung interpretiert werden, da eine ineffiziente Projektweiterführung verhindert wird und ist somit unter den gegebenen Annahmen immer positiv.<sup>715</sup> Der *zweite Term* stellt die Wertvernichtung einer Investition im schlechten Umweltzustand dar, gewichtet mit den partiellen Eintrittswahrscheinlichkeiten. Ob dies zu einem Vorteil für eine Hausbank- oder eine Outsidefinanzierung führt, hängt von den optimalen Arbeitsniveaus in den jeweiligen Situationen ab. Ist z.B. der negative Hold Up-Anreiz in einer Hausbankbeziehung hinreichend groß, so führt dies zu einer (partiellen) Reduktion des Vorteils aus der Liquiditätsversicherung. Ähnliches gilt für den *dritten Term*, der als gewichteter Nettowertbeitrag einer Investition unter Berücksichtigung der Unterschiede in den Arbeitskosten aufgefasst werden kann.

Per se lässt sich also keine eindeutige Dominanz einer bestimmten Finanzierungsform feststellen. Der Nettoeffekt hängt nun davon ab, inwiefern der Nutzen aus der Liquidität

<sup>712</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 40.

<sup>713</sup> Fall (2) stellt ja wie beschrieben lediglich ein idealtypisches Optimum dar und muss deshalb bei der Auswahlentscheidung nicht weiter betrachtet werden.

<sup>714</sup> Vgl. Rajan (1992), S. 1377 oder für die Explikation der Herleitung Elsas (2001), S. 42.

<sup>715</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 42. Zu beachten ist an dieser Stelle, dass die Modellbetrachtung unter der Annahme eines vollständigen Wettbewerbs geschieht. Die damit einhergehende Nullgewinnbedingung für die Bank impliziert, dass diese die ökonomischen Vorteile aus der Liquiditätsversicherung vollständig an den Kreditnehmer weitergibt. Insofern stellen diese also einen Nutzenvorteil des Unternehmens und nicht der Bank dar. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

tätsversicherung (erster Term) von den relativen Wirkungen auf den Arbeitsanreiz des Kreditnehmers (zweiter und dritter Term) aufgewogen wird.

Diese relativen Wirkungen hängen nun von den Parametern  $\mu$  und  $\theta$  ab. Wie dargestellt wirkt die Marktmacht  $\mu$  nur auf den Arbeitseinsatz bei der Hausbankfinanzierung, da auch nur dort ein Informationsvorsprung und die daraus resultierende Hold Up-Problematik existieren können. Danach ergibt sich c.p. ein kritisches  $\mu$ , ab dem Übersteigen eine Outsidefinanzierung einer Hausbank vorzuziehen ist. Je größer also die Gefahr des Hold Up ist, desto vorteilhafter wird die Anleihefinanzierung.

Eine ähnliche ceteris paribus-Analyse kann auch für das exogene Qualitätsniveau  $\theta$  durchgeführt werden. Das Qualitätsniveau  $\theta$  wirkt annahmegemäß positiv auf die Erfolgswahrscheinlichkeit  $q$  des Projektes, d.h. der gute Umweltzustand trifft umso eher ein, je besser die Qualität des Kreditnehmers ist.<sup>716</sup> Eine komparativ-statische Analyse ergibt nun, dass der Nettovorteil einer Hausbank umso größer ist, je schlechter die Qualität des Kreditnehmers ist. Dies ist intuitiv einleuchtend, da bei einer besseren Bonität die Wahrscheinlichkeit  $(1-q)$  des Nutzens der Liquiditätsversicherung immer geringer wird, d.h. die Notwendigkeit der Inanspruchnahme der Liquiditätsversicherung wird immer unwahrscheinlicher. Dementsprechend erhalten dann die Gefahren des Hold Up eine immer größere Relevanz, so dass ab einem kritischen  $\theta$  wieder eine Outsidefinanzierung vorteilhafter ist.

#### 4.4.1.2 Modellkritik

Auch an dieser Stelle kann wieder die grundsätzliche Kritik an der Art der Modellierung im Rahmen von Principal-Agent-Modellen angebracht werden. Im Modell von RAJAN wird davon ausgegangen, dass mit Ausnahme der exogenen Unsicherheit grundsätzlich alle relevanten Informationen bekannt sind bzw. unverzüglich und kostenlos beschafft werden können. Dies gilt lediglich nicht für die Unbeobachtbarkeit des Umweltzustandes im Zeitpunkt  $t_1$  für die Anleihegläubiger. Zur Ableitung der Verhaltensweisen der Akteure wird auch hier wieder davon ausgegangen, dass diese die Informationen vollständig rational verarbeiten und auf dieser Basis ihre Entscheidung treffen.

Neben der grundsätzlichen Kritik an dem zugrundeliegenden Optimierungskalkül<sup>717</sup> erscheint dies im Falle des Modells von RAJAN besonders deshalb problematisch zu sein, weil hier durch das Auftreten einer Hold Up-Situation eine besonders kritische, potenziell emotionale Komponente hinzukommt. Experimentelle Erkenntnisse aus der Spieltheorie haben gezeigt, dass Menschen in derartigen Situationen offensichtlicher Unfairness nicht einfach ein ökonomisches Optimierungskalkül verfolgen, sondern ein

<sup>716</sup> Das Qualitätsniveau kann auch als Ausdruck der Kreditnehmerqualität bzw. der Bonität aufgefasst werden, vgl. Elsas (2001), S. 43.

<sup>717</sup> Vgl. hierzu die Anmerkungen zu den Modellen von PETERSEN, RAJAN und von STEIN. 16-3

hochgradig emotionales Verhalten an den Tag legen können.<sup>718</sup> Ein solches Verhalten könnte zum einen von der Bank in der Form antizipiert werden, dass es erst gar nicht zur Ausnutzung eines Hold Up-Spielraums kommt (dies entspräche also einem  $\mu$  von 1). Damit entspräche die Hausbankfinanzierung dem First Best-Fall.

Im anderen Fall (d.h. die Hausbank schließt ein Hold Up nicht kategorisch aus) würde das Kalkül des Kreditnehmers kaum noch berechenbar sein, da zusätzliche, nicht-ökonomische und somit kaum quantifizierbare Komponenten in sein Entscheidungsverhalten aufgenommen werden.<sup>719</sup> In der Tendenz würde dies aber zu einer zusätzlichen Verringerung des Arbeitseinsatzes im Rahmen einer Hausbankbeziehung führen, so dass im Vergleich die Anleihefinanzierung vorteilhafter wird.

Eine deutliche Vereinfachung der Realität dürfte auch die Abstraktion von langfristigen Auswirkungen des (unfairen) Bankverhaltens sein. Annahmegemäß endet die Beziehung nach der Periode, in der die Bank den Hold Up ausübt. Insbesondere im Kontext eines Relationship Banking, welches ja gerade auf einer langfristigen Perspektive mit vielfältigen, aufeinander aufbauenden Interaktionen basiert, stellt dies einen kritischen Punkt dar. Auch hier könnte die Konsequenz aber darin bestehen, dass in der Realität der Marktmachtfaktor häufiger in Richtung 1 tendiert. Dies bedeutet, dass die Aussicht auf zukünftige Erträge die Bank dazu verleitet, den in  $t_1$  (kurzfristig) vorhandenen Verhaltensspielraum nicht auszunutzen.<sup>720</sup>

Davon abgesehen wird (wie üblich) im Modell von einer Reihe weiterer realer Einflussfaktoren (z.B. heterogene Informationsstände zwischen Kreditnehmer und -geber ex ante und ex interim, Anreizwirkungen eines Insolvenzrechtes oder risikoaverse Entscheidungsträger (insbesondere auf Bankseite)) abstrahiert bzw. werden hierzu vereinfachende Annahmen getroffen. Dies dürfte aber aus Modellierungsgründen unabdingbar sein. Eine Modifikation der Annahmen müsste in separaten Modellen untersucht werden.

Insgesamt handelt es sich aber auch hier unter den diskutierten Einschränkungen um ein durchaus schlüssiges Modell, welches zeigt, dass eine Bankfinanzierung insbesondere für Kreditnehmer schlechterer Qualität vorteilhaft sein kann. Interessant ist insbesondere die Betonung der besonderen Rolle von Banken im Distress-Fall und die daraus resultierenden Konsequenzen. Damit ist von RAJAN eine Modellierung der weiter oben angesprochenen „besonderen Verantwortung“ vorgenommen worden in der Form, dass Banken effizienter als der Kapitalmarkt Unternehmensliquidationen vor-

---

<sup>718</sup> Siehe hierzu insbesondere den Überblick über entsprechende Erkenntnisse in Fehr/Schmidt (1999), S. 827 ff.

<sup>719</sup> Erkenntnisse im Rahmen der Emotionspsychologie haben gezeigt, dass es nicht allein ausreicht, die negative Emotion als negative Nutzenkomponente zu modellieren, vgl. hierzu Elster (1998) sowie ausführlicher das Kap. 5.2.1.3.

<sup>720</sup> Vgl. auch die Argumentation in Sharpe (1990), S. 1084. Dieser verweist sowohl auf die Antizipation zukünftiger Erträge durch die Bank als auch auf informelle Mechanismen in der Geschäftsbeziehung als Gründe dafür, warum es zu einer glaubwürdigen Verhinderung von Hold Up kommen kann.

nehmen können, wenn eine Unternehmensfortführung aus ökonomischen Gründen nicht sinnvoll ist.

#### 4.4.2 Weitere Erkenntnisse zum Anpassungsprozess

##### 4.4.2.1 Financial Distress und Hausbankbeziehungen

Das Modell von RAJAN hat einen Financial Distress-Fall betrachtet, in dem die Hausbank aufgrund ihres Informationsvorsprungs eine effiziente Liquidationsentscheidung treffen konnte für den Fall, dass eine Projektfortführung tatsächlich nicht mehr ökonomisch sinnvoll war. Aus Unternehmenssicht besondere Relevanz dürfte aber insbesondere der Fall haben, dass Banken *ineffiziente Liquidationen vermeiden*. In diesem Falle bestünde die besondere Funktion einer Hausbank eben darin, Unternehmen in Krisensituationen besser als andere Finanziere unterstützen zu können und so effizienter dafür zu sorgen, dass tatsächlich fortführungswürdige Unternehmen weiterhin liquide Mittel erhalten.<sup>721</sup> Dies entspricht auch auf intuitivere Weise dem Konstrukt der eingangs erwähnten „besonderen Verantwortung“.

Ein solcher Zusammenhang findet sich bei CHEMMANUR/FULGHIERI.<sup>722</sup> Unter ähnlichen Rahmenbedingungen wie im obigen Modell untersuchen sie die Entscheidungssituation einer Bank oder allgemeiner von Kapitalgebern für den Fall, dass ein Unternehmen innerhalb einer Kreditbeziehung seine Verpflichtungen nicht vollständig erfüllen kann. Sie verwenden nun ein Reputationsargument auf Seiten der Bank als Begründung dafür, warum eine Hausbank im Vergleich zu alternativen anonymen Kapitalgebern eher einen privaten Workout (d.h. eine Unternehmensfortführung) anstrebt. In ihrer Argumentation hat eine Bank nämlich den Anreiz, sich am Kreditmarkt, d.h. bei sonstigen Kreditnehmern, einen guten Ruf dafür aufzubauen, effiziente Fortführungsentscheidungen zu treffen und investiert deshalb eher in die Produktion privater Informationen.

Dieser Anreiz besteht im Vergleich zu Kapitalmarktakteuren deshalb, weil Banken annahmegemäß auch in zukünftigen Perioden noch sichtbar am Markt auftreten können, während dies z.B. für anonyme Anleihegläubiger nicht möglich ist. Damit können Banken auch zukünftig Erträge aus ihrer Reputation ziehen. Die „besondere Verantwortung“ im Einzelfall resultiert also (auch) aus dem Kalkül, dadurch zukünftig weitere Kreditnehmer anziehen zu können.

In Bezug auf die Unternehmen, für die eine Hausbankbeziehung vorteilhaft ist, ergibt sich ein ähnliches Ergebnis wie bei RAJAN. So sind auch hier insbesondere riskantere Kreditnehmer an einer Hausbankfinanzierung interessiert, weil sie von der effizienteren Distressentscheidung profitieren.<sup>723</sup> Dafür zahlen sie dann auch höhere Zinsen, was

<sup>721</sup> Vgl. Elsas (2001), S. 27.

<sup>722</sup> Vgl. Chemmanur/Fulghieri (1994).

<sup>723</sup> Zu beachten ist hier, dass es in der Realität keine Dichotomisierung in sichere und riskante Kreditnehmer gibt, sondern dass sich diese durch den Grad der Sicherheit unterscheiden. Dann kann

für gute Kreditnehmer eben der Anreiz ist, auf eine Anleihefinanzierung auszuweichen.

Eine besondere Rolle im Rahmen eines Financial Distress spielt auch die Besicherung eines Engagements. Eine Vielzahl von Studien haben zeigen können, dass gerade Hausbanken über höhere Besicherungsquoten verfügen als alternative Kreditgeber.<sup>724</sup> Besonders zu beachten ist, dass dabei überwiegend interne Sicherheiten verwendet werden.<sup>725</sup> Da diese die Haftungsmasse im Insolvenzfall nicht erhöhen, sprechen vielmehr Vorteile bei der Reduktion von Gläubigeranreizkonflikten für ihre Verwendung.<sup>726</sup>

So wird durch die Stellung von internen Sicherheiten die Position eines Gläubigers im Insolvenzfall gestärkt, da dieser sich nicht mit anderen Gläubigern koordinieren muss. Dadurch entfallen zum einen kostenverursachende Reibungsverluste.<sup>727</sup> Zum anderen lohnt es sich für den bevorrechtigten Gläubiger eher, in eine kostenverursachende Informationsproduktion zu investieren, da er im Insolvenzfall auch stärker von seinem aufgebauten Wissen profitiert.<sup>728</sup> Da Hausbanken aber zum einen als stärkster Gläubiger anzusehen sind und zum anderen die beschriebenen Vorteile bei der Produktion weicher privater Informationen haben, ist es eben sinnvoll, diese mit bevorrechtigten Sicherheiten auszustatten. Der positive Einfluss der Existenz einer Hausbank in Verbindung mit deren (vorrangiger) Besicherung auf die Wahrscheinlichkeit einer Sanierung konnte von ELSAS/KRAHNEN auch empirisch bestätigt werden.<sup>729</sup>

---

auch eine Fortführung riskanter Unternehmen vorteilhaft sein (im Modell führt dies zu einer Rückzahlung von 0 am Ende der Laufzeit), nur führt dies dann nicht mit Sicherheit auch zu einer vollständigen Rückzahlung am Ende der Laufzeit.

<sup>724</sup> Vgl. für einen Überblick und die genauen Literaturhinweise die Tab. 4-8 in Kap. 4.6.2.

<sup>725</sup> Unter internen Sicherheiten sind Vermögensgegenstände zu verstehen, die ohnehin zum Unternehmensvermögen gehören, wie z.B. die Abtretung offener Forderungen.

<sup>726</sup> Siehe hierzu die zentralen Modelle von Welch (1997) und Longhofer/Santos (2000).

<sup>727</sup> Nach dem Modell von WELCH werden die Reibungsverluste besonders dann reduziert, wenn die Position des *ex post*, d.h. nach Eintritt des Distress-Falles, stärksten Gläubigers bereits *ex ante* gestärkt wird, vgl. Welch (1997), S. 1204. WELCH begründet den spezifischen Vorteil von (Haus-) Banken beispielsweise mit einer besseren Organisation z.B. durch eine eigene Rechtsabteilung, den bekannten Vorteilen in Bezug auf ihren Informationsstand und auch dem besseren Einfluss auf das Management, vgl. Welch (1997), S. 1208 ff.

<sup>728</sup> Vgl. Longhofer/Santos (2000), S. 58 ff. Dies ist deshalb der Fall, weil bei der Entscheidung für eine Unternehmensfortführung, die i.d.R. nur auf Basis von zuvor generierten privaten Informationen getroffen wird, als Erstes die bevorrechtigten Gläubiger profitieren. Allerdings kann auch die Gefahr bestehen, dass Banken bei einer Vollbesicherung ihrer Forderungen eine (voreilige) Verwertung ihrer Sicherheiten anstreben, vgl. Bigus/Langer/Schiereck (2005), S. 23 f. Siehe auch das Argument von RUDOLPH, der Sicherheiten als ein Instrument zur Vermeidung eines unfreiwilligen Commitments der Bank begreift, vgl. Rudolph (1981), S. 110.

<sup>729</sup> Vgl. Elsas/Krahn (2002), S. 48. Die Autoren sehen dies explizit als eine Bestätigung der obigen Thesen an.

Ein breiteres Spektrum an Verhaltensoptionen im Wiederverhandlungsfall betrachten GORTON/KAHN, wobei bei ihnen auch die Besicherung eine Rolle spielt.<sup>730</sup> Sie analysieren mit den Möglichkeiten einer Zinssatzerhöhung, des Forderungsverzichts, der Liquidation oder einer Weiterführung der Verträge wie bisher unterschiedliche Handlungsformen, die einer Bank ex interim im Falle einer Leistungsstörung als Optionen offen stehen. Damit decken sie eine sehr realistische Palette an Möglichkeiten ab. Welche der Optionen aus Sicht der Bank nun sinnvoll ist, hängt von der konkreten Risikostruktur der Projekte (ausgedrückt durch ihre Erfolgswahrscheinlichkeit) und dem Liquidationswert (der Sicherheiten) ab.

So kann die Bank z.B. nur dann die Zinsen erhöhen, wenn der Liquidationswert der Sicherheit höher ist als der erwartete Ertrag des riskanten Projektes. Anderenfalls ist die Drohung der Liquidation nicht glaubwürdig und es ist für die Bank besser, die Konditionen unverändert zu lassen bzw. gar ihre Forderungen zu reduzieren.<sup>731</sup> Durch die unterschiedlichen Verhaltensoptionen haben (Haus-)Banken aber wiederum die Möglichkeit, im Vergleich zu Outsidefinanziers effizientere Liquidationsentscheidungen vorzunehmen. Außerdem zeigt sich, dass der zu fordernde Zinssatz situativ zu bestimmen ist und nicht allein linear von der Bonität des Kreditnehmers abhängt.

Das besondere Engagement von Hausbanken in Distress-Situationen ist von verschiedenen Studien untersucht worden. ELSAS/KRAHNEN haben im Rahmen einer fünfjährigen Längsschnittanalyse untersucht, wie sich das Verhalten von sonstigen Banken und Hausbanken beim Auftreten von Veränderungen des bankinternen Ratings unterscheidet.<sup>732</sup> Sie konnten zeigen, dass Hausbanken eine Liquiditätsversicherung für den Fall (moderater) Qualitätsverschlechterungen durchführen. Dazu haben sie das Bankverhalten im Falle von Verschlechterungen des bankinternen Ratings untersucht. So haben Hausbanken bei einer Verschlechterung um eine Ratingklasse<sup>733</sup> ihr Kreditvolumen um 14,5 % ausgeweitet, während Normalbanken in diesem Fall tendenziell eher eine Verringerung vornehmen. Bei stärkeren Veränderungen existieren keine signifikanten Unterschiede mehr.<sup>734</sup>

Auch weitere Untersuchungen bieten unterstützende Ergebnisse für eine Liquiditätsversicherungsfunktion von Hausbanken. So zeigt sich beispielsweise, dass Unterneh-

<sup>730</sup> Vgl. Gorton/Kahn (2000) oder die Ausführungen in Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 155 ff.

<sup>731</sup> Vgl. Gorton/Kahn (2000), S. 359.

<sup>732</sup> Vgl. Elsas/Krahn (1998), S. 1310 ff.

<sup>733</sup> Die Anzahl der Klassen wurden von den Autoren auf sechs normiert, vgl. Elsas/Krahn (1998), S. 1292.

<sup>734</sup> Hier ist allerdings der geringe Umfang an vorliegenden Fällen zu bedenken, der eine grundsätzlich größere Stichprobe mit dann valideren Aussagen wünschenswert macht, vgl. Elsas (2001), S. 167 f. Auch für den Fall positiver Veränderungen konnten keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden. Zu einem ergänzenden Ergebnis kommt auf Basis desselben Datensatzes MACHAUER, der zeigt, dass Hausbanken bei Kreditnehmern schlechterer Bonität einen signifikant höheren Anteil an Bankkrediten halten als Normalbanken, vgl. Machauer (1999), S. 188 ff.

men, die über eine Hausbankbeziehung verfügen, nach einem Distress mehr investieren und stärker wachsen als Unternehmen ohne eine solche Verbindung.<sup>735</sup> Zudem engagieren sich in besonderem Maße kleinere lokale Banken, die ja wie beschrieben besonders häufig als Hausbank fungieren, im Falle eines Financial Distress.<sup>736</sup>

Zu beachten ist allerdings, dass dies nicht unbedingt mit einer höheren Effizienz der Distressentscheidungen einhergeht. So muss ein erhöhtes Engagement einer Hausbank nicht unbedingt dazu führen, dass auch die richtigen Unternehmen gerettet bzw. liquidiert werden. Denkbar ist es z.B., dass Banken durch ihr Kreditengagement eine Art unfreiwilliges Commitment eingehen, durch das sie in Problemfällen versuchen, gefährdete Kredite durch die Zurverfügungstellung neuer Mittel „zu retten“. <sup>737</sup> Ein unfreiwilliges Commitment führt aber nicht unbedingt dazu, effiziente Liquidationsentscheidungen zu treffen.

Die Fähigkeit einer Hausbank, effizientere Liquidationsentscheidungen durchzuführen, muss aber nicht zwangsläufig positiv wirken. Das Modell von GORTON/KAHN hat bereits angedeutet, dass Kreditnehmer innerhalb einer Beziehung strategische Verhaltensspielräume besitzen, welche die glaubwürdige Durchsetzung von Forderungen seitens der Bank bedrohen („soft budget constraint“). Dies kann von den Kreditnehmern bereits ex ante antizipiert werden, so dass sie möglicherweise von vorneherein negative Verhaltensanreize in der Form bekommen, dass sie zu riskante Projekte auswählen. Eine solche Verhaltensweise wird verhindert, wenn viele Gläubiger an der Finanzierung beteiligt sind.<sup>738</sup> In diesem Falle kommt es nämlich zu Koordinationskosten und Free Rider-Problemen im Distress-Fall, so dass ein strategischer Default des Unternehmens nicht mehr vorteilhaft ist. Gleichzeitig werden aus Sicht des Unternehmens damit aber auch die geschilderten Hold Up-Probleme aus Sicht der Bank gelindert. Um nun die Vorteile einer Hausbankbeziehung im Distress-Fall mit den Vorteilen mehrerer Bankverbindungen kombinieren zu können, bietet sich eine Lösung mit einer Hauptbankverbindung und mehreren Nebenbankverbindungen an.<sup>739</sup> Besondere Rele-

<sup>735</sup> Vgl. Hoshi/Kashyap/Scharfstein (1990).

<sup>736</sup> Vgl. Berger/Klapper/Udell (2001), S. 2163. Hier wie beim Ergebnis von HOSHI/KASHYAP/SCHARFSTEIN muss allerdings einschränkend gesagt werden, dass aufgrund der betrachteten Kreditmärkte (Argentinien bzw. Japan) eine Verallgemeinerung und Übertragung dieser Aussagen auf den deutschen Markt nicht unbedingt ohne Weiteres möglich ist.

<sup>737</sup> Vgl. Rudolph (1981). Auf die besondere Rolle von Sicherheiten in diesem Kontext wird im nächsten Teilkapitel noch näher eingegangen.

<sup>738</sup> Vgl. Dewatripont/Maskin (1995). Bolton/Scharfstein (1996) verwenden dasselbe Argument und modellieren eine optimale Gläubigerstruktur, die Wohlfahrtsverluste durch ineffiziente Liquidationen und strategische Defaults in Einklang bringt.

<sup>739</sup> Vgl. Elsas/Heinemann/Tyrell (2004). Empirisch existieren eine Vielzahl von Nachweisen für eine solche Gläubigerstruktur, siehe z.B. Ongena/Smith (2000b), S. 30, Ongena/Smith (2001), Farinha/Santos (2002) oder insbesondere auch die Arbeiten zur Netzwerkkomplementarität von UZZI, z.B. UZZI (1999), UZZI/Gillespie (2002) oder UZZI/Lancaster (2003). BRUNNER/KRAHNEN haben gezeigt, dass die Größe des Bankenpools bei einer Restrukturierung negativ mit der Erfolgswahr-

vanz besitzt diese Struktur für eher schlechtere Unternehmen oder solche, die über hoch-spezifische Vermögensgegenstände verfügen.<sup>740</sup> Dies kann in übertragenem Sinne somit als eine Gestaltungsempfehlung für mittelständische Unternehmen gesehen werden, da diese i.d.R. aufgrund ihres gering diversifizierten Produktportfolios als risikanter eingestuft werden als große Unternehmen bzw. wie beschrieben tendenziell intransparenter sind.<sup>741</sup>

Die positiven Konsequenzen von mehreren Bankverbindungen sind jedoch auch mit einigen Nachteilen verbunden. So haben eine Vielzahl von Studien den Einfluss der Anzahl von Bankverbindungen auf die Faktoren der Kreditverfügbarkeit, des Zinses und der Notwendigkeit zur Sicherheitenstellung überprüft.<sup>742</sup> In der Summe zeigt sich, dass eine höhere Anzahl an Kreditgebern häufig mit einer geringeren Kreditverfügbarkeit und höheren Zinsen einhergehen. Unklar ist der Einfluss mehrerer Kreditgeber auf die Besicherung der Kredite. Die Verringerung der Abhängigkeit von einer Bank muss somit möglicherweise mit höheren Zinsen und einem generell geringeren Liquiditätsspielraum erkauft werden.<sup>743</sup>

Allerdings wird in den genannten Untersuchungen grundsätzlich von möglicherweise unterschiedlichen Informationsständen der Vielzahl von Kreditgebern abstrahiert. Uzzi hat diesen Punkt thematisiert, in dem er neben der Anzahl der Kreditgeber auch ihre Komplementarität gemessen hat. Dazu hat er einen Herfindahl-Index zur Messung der Konzentration von Bankbeziehungen verwendet, wobei mittlere Werte des Indexes einen Mix aus engen und losen Bankbeziehungen repräsentieren.<sup>744</sup> Dadurch konnte er zeigen, dass gerade ein solcher Mix zu relativ geringen Zinsen führt.<sup>745</sup> Dies kann so gedeutet werden, dass dadurch sowohl die Hold Up-Gefahr als auch die Schwächung des Wertes von proprietären Informationen vermieden werden kann. Bisher existieren allerdings keine empirischen Aussagen zur Wirkung eines solchen komplementären Finanzierungsnetzwerkes in Falle eines Financial Distress.

Die obigen Einzelerkenntnisse sollen nun noch einmal zusammengefasst in folgendem Überblick dargestellt werden (vgl. Tab. 4-4):

---

scheinlichkeit einer Restrukturierung zusammenhängt, so dass also die Koordinationskosten und das Free Rider-Problem real existent sind, vgl. Brunner/Krahen (2002), S. 34.

<sup>740</sup> Der letztere Punkt kann auch als Grad für die Informationsintransparenz des Unternehmens angesehen werden. Vgl. Shin/Kolari (2004), S. 2331, die zeigen, dass Unternehmen mit einem hohen Markt-/Buchwertverhältnis oder hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung eher bei einer Hausbank Kredite aufnehmen.

<sup>741</sup> So sind etwa 60 % der mittelständischen Unternehmen einem Rating von BB+ oder schlechter und damit dem Speculative Grade nach der Klassifizierung von Standard & Poor's zuzurechnen, vgl. Jansen (2002), S. 789.

<sup>742</sup> Siehe zu den Einzelergebnissen und den entsprechenden Literaturhinweisen die Tab. 4-5 bis 4-8 in Kap. 4.6.2.

<sup>743</sup> Dies könnte eben an der Schwächung des Wertes proprietärer Informationen liegen, so dass Banken keine intertemporale Ertragsverschiebung mehr vornehmen können.

<sup>744</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 493 f.

<sup>745</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 499.

Financial Distress und Hausbankbeziehungen		
Bereich	Wirkungsrichtung	Ursachen/Folgen
Entscheidungseffizienz	Positiv	Informationsvorteil der Bank Wunsch der Bank nach Aufbau von Reputation <i>Hausbankbeziehung hat besondere Relevanz für bonitätsmäßig schwache bzw. intransparente Unternehmen</i>
	Negativ	Durch Gebundenheit der Bank u.U. geringe Glaubwürdigkeit der Liquidationsdrohung durch Bank ("soft budget constraint") <i>Lösung: Hausbankbeziehung mit mehreren Nebenbankverbindungen</i>
Sicherheiten	Positiv	Hausbanken halten mehr Sicherheiten als sonstige Kapitalgeber  Gründe sind die Reduktion von Koordinationskosten im Distress-Fall und der erhöhte Anreiz zur Informationsproduktion <i>Höhere Besicherung einer Hausbank erhöht die Wahrscheinlichkeit einer Sanierung</i>
	Negativ	In Einzelfällen kann eine (Voll-) Besicherung auch zu einer übereilten Liquidation führen

Tab. 4-4: Fazit zum Financial Distress und der Hausbankbeziehung<sup>746</sup>

#### 4.4.2.2 Bankfusionen und ihre Auswirkungen auf die Hausbankbeziehung

Wie bereits dargestellt ist es in den letzten Jahren in Deutschland zu einer Vielzahl an Fusionen insbesondere unter den Sparkassen und Genossenschaftsbanken gekommen.<sup>747</sup> Die Ursachen hierfür sind vielfältiger Natur.<sup>748</sup> Aus Sicht mittelständischer Unternehmen ist es vor allen Dingen interessant, welche *Auswirkungen* Fusionen auf ihre Geschäftsbeziehung mit der Bank haben können.

Dazu können Fusionen als eine Art *exogener Schock* als ein Einflussfaktor im Rahmen von Anpassungsprozessen aufgefasst werden, weil in ihrer Folge signifikante Änderungen in bestehenden Geschäftsbeziehungen auftreten können. Die potenziellen Folgen von Fusionen können nach BERGER/DEMSETZ/STRAHAN in statische und dynami-

<sup>746</sup> Eigene Darstellung.

<sup>747</sup> Siehe Kap. 3.4.1.

<sup>748</sup> Gründe hierfür können der technologische Fortschritt, die Verbesserung von finanziellen Bedingungen insbesondere in Krisensituationen, Überschusskapazitäten, die Globalisierung und Deregulierung sowie persönliche Motive der Bankmanager oder regulatorische Ursachen sein, vgl. Berger/Demsetz/Strahan (1999), S. 136 bzw. S. 144 ff.

sche Effekte unterschieden werden.<sup>749</sup> Statische Effekte beziehen sich weniger auf die Fusion an sich, sondern eher auf den Zustand der Bank nach der Fusion, z.B. durch Skaleneffekte einer größeren Bank oder deren Fähigkeit zur Verarbeitung weicher Informationen. Die statischen Effekte des Banktyps auf das Verhalten in einer Beziehung wurden bereits im Kap. 4.3.2.1.2 zu den Austauschprozessen betrachtet. Hier soll eine Fokussierung auf die *dynamischen Effekte* erfolgen.

Diese äußern sich dadurch, dass sich das Bankverhalten im Wege von Fusionen verändert. So kann sich u.U. die strategische Ausrichtung der Bank verändern<sup>750</sup> oder auf einer Mikroebene können sich Effekte in der Interaktion im Rahmen einzelner Geschäftsbeziehungen ergeben.

Zunächst einmal zeigt sich, dass viele Banken im Anschluss an eine Fusion ihren Anteil an Krediten mit KMU, gemessen an deren Relation zur Bilanzsumme, (temporär) reduzieren.<sup>751</sup> Zudem nehmen Banken nach Fusionen häufiger Wertberichtigungen auf bestehende Engagements vor, um ihr Kreditportfolio zu bereinigen und somit den Start des fusionierten Instituts zu erleichtern.<sup>752</sup> Dies führt nun in Konsequenz zu einer (temporär) reduzierten Kreditverfügbarkeit für mittelständische Unternehmen.<sup>753</sup>

Eine solchermaßen reduzierte Verfügbarkeit geht auch einher mit einer verstärkten Suche mittelständischer Unternehmen nach einer neuen Bankverbindung im Anschluss an eine Fusion.<sup>754</sup> Ursachen hierfür können sowohl auf Bank- als auch auf Unternehmensseite liegen. Auf Seiten der Bank kann es zum einen nach einer Fusion zu einem Wechsel des Firmenkundenbetreuers kommen, so dass Teile des impliziten Know-Hows verloren gehen. Zum anderen kann es aber auch bei Konstanz des Firmenkundenbetreuers durch striktere Kreditbedingungen, die strenger auf harten Informationen basieren, zu einer Reduktion des Kreditangebotes kommen.<sup>755</sup> Auf Unternehmensseite kommt es aber auch in Folge der obigen Ursachen häufig zu einer schlechteren Beur-

<sup>749</sup> Vgl. Berger/Demsetz/Strahan (1999), S. 166 ff.

<sup>750</sup> Vgl. hierzu auch das obenstehende Kap. 3.4.1.

<sup>751</sup> Vgl. Berger et al. (1998), S. 188 f. und die dort angegebene Literatur. PEEK/ROSENGREN zeigen aber, dass dieser Effekt längerfristig häufig zumindest teilweise kompensiert wird, indem die akquirierende Bank ihre Strategie nach einem anfänglichen fusionsbedingten Schock wieder anpasst, vgl. Peek/Rosengren (1998), S. 818 oder auch Bonaccorsi di Patti/Gobbi (2001), S. 2234.

<sup>752</sup> Vgl. Bonaccorsi di Patti/Gobbi (2001), S. 2228 f.

<sup>753</sup> Vgl. Bonaccorsi di Patti/Gobbi (2001), S. 2209. Siehe auch Peek/Rosengren (1998), S. 818 oder Sapienza (2002), S. 331. Größere Unternehmen müssen nach seiner Untersuchung tendenziell keine negativen Konsequenzen einer Bankfusion erleiden. Kein Einfluss auf die Kreditverfügbarkeit findet sich bei Scott/Dunkelberg (2003), S. 1005 f.

<sup>754</sup> Vgl. Sapienza (2002), S. 357 ff. und Scott/Dunkelberg (2003), S. 1010.

<sup>755</sup> Vgl. dazu das Modell von Stein (2002), das in Kap. 4.3.1 ausführlich dargestellt wird. Dieselben potenziellen Ursachen einer Kundenabwanderung nennen Haynes/Owberney (1998), S. 303.

teilung der Servicequalität, welche dann ebenfalls in einer Suche nach einem neuen Kreditgeber münden kann.<sup>756</sup>

Trotz der grundsätzlichen Winner's Curse-Problematik zeigt sich, dass im Anschluss an Fusionen die Konkurrenzbanken im relevanten Markt ihr Kreditangebot für mittelständische Unternehmen ausweiten.<sup>757</sup> Deshalb kann vermutet werden, dass ein Bankwechsel nach einer Fusion nicht unbedingt als ein negatives Zeichen aufzufassen ist. Trotz der Ausweitung des Kreditengagements anderer lokaler Banken kann es aber zu negativen Effekten bei der Finanzierung mittelständischer Unternehmen kommen, da zumindest Teile des impliziten Beziehungswissens verloren gehen können.<sup>758</sup>

Als *Fazit* zu den Auswirkungen von Fusionen auf die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Bank kann nun festgehalten werden, dass diese primär negative Konsequenzen haben. Der exogene Schock durch die Fusion führt häufig zu einem Verlust bzw. einer Entwertung des impliziten weichen Beziehungswissens, welches sich in einer Reduktion der Kreditverfügbarkeit und einem häufigeren Bankwechsel äußert. Die Reduktion der Kreditverfügbarkeit wird jedoch teilweise durch Konkurrenzbanken kompensiert.

#### 4.5 Hausbankbeziehungen und Bewertungsprozesse

Abschließend soll nun der im Rahmen einer Geschäftsbeziehung stattfindende zentrale Bewertungsprozess thematisiert werden. Wichtig zum Verständnis ist zunächst einmal, dass diese Bewertung immer von *Menschen* vorgenommen wird. Diese bewerten permanent bewusst oder auch unbewusst alle zwischen Bank und Unternehmen stattfindenden persönlichen und unpersönlichen Kontakte bzw. Interaktionen. Der Bewertungsvorgang ist dabei grundsätzlich ein sehr vielschichtiges Phänomen. Das menschliche Entscheidungsverhalten kann dazu als eine Interaktion von kognitiven und emotiven Vorgängen beschrieben werden.<sup>759</sup>

Das Resultat dieses Bewertungsprozesses ist dann irgendeine Form von Urteil über die Gesamtheit der Beziehung, z.B. in Form von Zufriedenheit, welches dann wiederum in

<sup>756</sup> Die Servicequalität wurde dazu anhand eines Indexes gemessen, der sich aus einer Bewertung der Faktoren der Erreichbarkeit und Kompetenz des Firmenkundenbetreuers, Kontinuität des Ansprechpartners, den angebotenen Dienstleistungen sowie den verwendeten Kreditvergabekriterien zusammensetzt, vgl. Scott/Dunkelberg (2003), S. 1005 f. Eine Verschlechterung der Servicequalität zeigt sich insbesondere bei mittleren und großen Banken, während der Effekt bei kleineren Banken nicht signifikant ist, vgl. Scott/Dunkelberg (2003), S. 1014.

<sup>757</sup> Vgl. Berger et al. (1998), S. 220 ff. oder auch Berger/Goldberg/White (2001), S. 137 sowie Avery/Samolyk (2004), S. 320.

<sup>758</sup> Vgl. Berger/Udell (2002), F39. Siehe hierzu auch die theoretischen Ausführungen zu den dynamischen Transaktionskosten in Kap. 2.2.1.2.2. In Ländern mit schwachen und instabilen Banksystemen werden aus diesen Gründen sogar häufig Mehrfachbankverbindungen unterhalten, um im Distress-Fall der Bank keine Probleme in Bezug auf Anschlussfinanzierungen zu bekommen, vgl. Detragiache/Garella/Guiso (2000), S. 1133 oder Berger/Klapper/Udell (2001), S. 2127.

<sup>759</sup> Siehe hierzu ausführlich das Kap. 5.2.1.1 und die dort angegebenen Literaturverweise.

einen Zustand mehr oder minder starker Bindung an den Beziehungspartner mündet.<sup>760</sup> Die grundlegenden theoretischen Ausführungen zur Geschäftsbeziehung in Kap. 2.2 haben bereits gezeigt, dass es mehrere Bindungsursachen gibt, wobei in dieser Arbeit primär eine Betrachtung ökonomischer (im Sinne einer Gebundenheit) und psychologischer Bindungen (im Sinne einer Verbundenheit) angestrebt wird.

Im Folgenden wird nun unter Beachtung dieser Vorbemerkungen eine Analyse der in der bisherigen Betrachtung des Relationship Banking existierenden impliziten Bewertungsprozesse vorgenommen. Im Anschluss daran werden die Anknüpfungspunkte zu einer Verfeinerung dieser Bewertungsprozesse aufgezeigt, die dann im darauf folgenden Kapitel unter Beachtung (sozial-)psychologischer Erkenntnisse zu einer integrierten Sichtweise einer Hausbankbeziehung im Sinne eines ganzheitlichen Modells zusammengefügt werden.

Die *Wurzeln der bisherigen Betrachtung* einer Hausbankbeziehung sind wie beschrieben in einer Auffassung dieser als Mechanismus zum Umgang mit *unvollständigen Verträgen* zu sehen. Die daraus resultierenden Probleme, wie z.B. existierende Verhaltensspielräume und die Nichtbeobachtbarkeit ihrer Ausnutzung, wurden im Wesentlichen vor dem Hintergrund des Gedankengebäudes der *Neuen Institutionenökonomik* betrachtet.<sup>761</sup> Mit dieser Betrachtung einher geht wie beschrieben ein ganz spezifisches Menschenbild, welches sehr stark auf der Opportunismus-Annahme aufbaut. Dies führt nun wiederum dazu, dass eine Hausbankbeziehung als besonders geeigneter Weg zur Reduktion der negativen Folgen des Opportunismusses angesehen wird.

Bei der theoretischen Begründung dafür, warum Banken Vorteile gegenüber z.B. dem Kapitalmarkt haben, wurde üblicherweise ein spezifischer Informationsvorteil einer Bank angenommen.<sup>762</sup> Durch diesen sind Banken besser in der Lage, die zukünftigen Verhaltensweisen und Erfolgsaussichten von Unternehmen abzuschätzen. Gleichzeitig können (Haus-)Banken dadurch Verträge anbieten, die aus Sicht der Bank und des Unternehmens *ökonomisch vorteilhaft* sind. Eine Bindung von mittelständischen Unternehmen an ihre Hausbank ist also nach dieser Sichtweise explizit auf ein ökonomisches Vorteilhaftigkeitskalkül zurückzuführen und somit *kognitiv basiert*.<sup>763</sup>

Wie beschrieben wird in der bisherigen theoretischen Betrachtung und damit auch in vielen Fällen in der darauf aufbauenden empirischen Forschung<sup>764</sup> keine explizite Betrachtung der im Rahmen der Geschäftsbeziehung stattfindenden persönlichen Interaktionen vorgenommen. Deren Bedeutung wird zwar als Mechanismus zur Gewinnung

<sup>760</sup> Eine differenziertere Betrachtung der dabei stattfindenden Prozesse wird im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung in Kap. 5 vorgenommen.

<sup>761</sup> Siehe hierzu auch die grundlegenden Ausführungen zur Begründung von Geschäftsbeziehungen in den unterschiedlichen theoretischen Ansätzen in Kap. 2.

<sup>762</sup> Siehe hierzu z.B. die Modelle von PETERSEN/RAJAN oder von RAJAN.

<sup>763</sup> Im Sinne der Unterscheidung im Geschäftsbeziehungsmodell von RING/VAN DE VEN findet hier also eine Bewertung der Effizienz der Geschäftsbeziehung statt, siehe hierzu Kap. 2.2.3.2.1.

<sup>764</sup> Siehe zu den Ausnahmen die Ausführungen in Kap. 4.3.2.2 zum Austausch sozialer und psychischer Werte.

des spezifischen Informationsvorteils anerkannt, seine Wirkung aber lediglich auf die ökonomischen Konsequenzen reduziert.

Dies kann besonders gut anhand des Modells von RAJAN expliziert werden.<sup>765</sup> In dessen Modell wird wie beschrieben ausdrücklich die Betrachtung einer Hold Up-Situation vorgenommen. Ein solcher Hold Up stellt offensichtlich eine Situation dar, in der einer der Partner ein äußerst unfaires Verhalten an den Tag legt, indem er seinen Verhaltensspielraum offen opportunistisch ausnutzt.<sup>766</sup> Ein solches Verhalten wird in der Realität i.d.R. starke emotionale Wirkungen bei den Beziehungspartnern auslösen, welche voraussichtlich einen Zusammenbruch des eine Hausbankbeziehung beschreibenden Vertrauensverhältnisses zur Folge hat. Konsequenz dieses Zusammenbruchs kann der Wechsel der Bank durch das Unternehmen bzw. die Kündigung der Kreditbeziehung durch die Bank sein, auch wenn dieses kognitiv<sup>767</sup> nicht gerechtfertigt wäre, weil hieraus negative ökonomische Konsequenzen resultieren können, z.B. durch Zahlung einer Vorfälligkeitsentschädigung.

Solche Verhaltenselemente werden aber im Modell von RAJAN grundsätzlich nicht berücksichtigt. Zwar wird die Antizipation des Hold Up (sowohl von Seiten der Bank als auch des Unternehmers) in Wechselwirkung mit seinem Arbeitseinsatz modelliert, aber nur in der Form, dass er diesen kognitiv an die veränderten Zahlungsströme zu Projektende anpasst. Insofern wird das menschliche Entscheidungsverhalten hier also ausschließlich kognitiv abgebildet mit der Folge, dass lediglich ökonomische Bindungen, d.h. ein Zustand der Gebundenheit, betrachtet werden.

Während hierdurch zweifellos wichtige Erkenntnisse zum Verständnis einer Hausbankbeziehung gewonnen werden konnten, muss für eine ganzheitliche Betrachtung *auch die emotive Seite* des menschlichen Entscheidungsverhaltens abgebildet werden, um dessen Vielschichtigkeit adäquat zu erfassen. Auch wenn üblicherweise im Rahmen von Geschäftsbeziehungen eine kognitive Dominanz angenommen wird, so haben die Erkenntnisse bei der Betrachtung des Kapitels zum Austausch sozialer und psychischer Werte bereits gezeigt, dass eine Konkretisierung des bisher recht abstrakten Menschenbildes zu einem weiteren Erkenntnisfortschritt führen kann.

In diesem Sinne muss also eine genauere Betrachtung der tatsächlich stattfindenden Interaktionsprozesse und ihrer Wirkungen vorgenommen werden.<sup>768</sup> Dadurch können dann neben der ökonomischen Bindung auch die genaueren Ursachen und Wirkungen

---

<sup>765</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Modellkritik in Kap. 4.4.1.2.

<sup>766</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen zur Equity-Theorie in Kap. 2.2.2.1 oder das Modell von RING/VAN DE VEN, bei denen im Prozess der Beziehungsbewertung neben der angesprochenen Effizienz eben auch der Faktor Fairness eine zentrale Rolle spielt.

<sup>767</sup> An dieser Stelle wird der Terminus „kognitiv“ und nicht der Begriff „rational“ verwendet, weil, wie in Kap. 5.2.1 noch zu zeigen sein wird, ein emotional basiertes Verhalten nicht zwangsläufig mit irrational gleichzusetzen ist.

<sup>768</sup> Dadurch kann auch der unterschiedliche Grad der Relationalität der Geschäftsbeziehung wie bei Uzzi (1999) gefordert vorgenommen werden, vgl. hierzu Kap. 5.

einer *psychologischen Bindung* explizit betrachtet werden.<sup>769</sup> Diese Sichtweise lässt sich abschließend mit dem folgenden Zitat eines Firmenkundenbetreuers aus der Untersuchung von UZZI/GILLESPIE begründen:

„A relationship on a social basis tends to break a lot of ice and develops a multidimensional relationship that's more than cold facts, interest rates, and products. It's an *emotion-based* bond... that's important to have... [because] the customer will let us know about problems early.“<sup>770</sup>

## 4.6 Fazit zur ökonomischen Analyse einer Hausbankbeziehung

### 4.6.1 Die Konzeptualisierung einer Hausbankbeziehung

Die obigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass unter einer Hausbank ganz allgemein ein Finanzier verstanden wird, der über einen *besonderen Informationsvorteil* gegenüber alternativen Kapitalgebern verfügt. Dieser besondere Informationsvorteil ist insbesondere bei der Finanzierung von mittelständischen Unternehmen relevant, da diese üblicherweise aufgrund fehlender, öffentlich verifizierter Informationen über das Unternehmen vergleichsweise intransparent gegenüber Dritten sind.

Die Erlangung des Informationsvorteils erfordert von beiden Seiten in irgendeiner Form Investitionen, die entweder zu realen Auszahlungen (z.B. für die Kreditwürdigkeitsprüfung) oder zu Opportunitätskosten (z.B. durch Nichtausnutzung kurzfristiger Handlungsspielräume) führen. Diese Investitionen können nicht ohne größeren Wertverlust auf alternative Geschäftsbeziehungspartner übertragen werden, weshalb sie auch als *spezifische Investitionen* im Sinne der Transaktionskostentheorie bezeichnet werden können.

Diese spezifischen Investitionen reduzieren nun die Möglichkeit des Wettbewerbs und führen zu einer *Gebundenheit* der beiden Beziehungspartner. Diese Gebundenheit ist die Voraussetzung dafür, dass es ökonomisch glaubhaft zu *längerfristigen Geschäftsbeziehungen* kommt. Dies hat zur Folge, dass dadurch Handlungsweisen ermöglicht werden, die über den Zeithorizont einer einzelnen Transaktion hinausgehen. Beispiele für solche Handlungsweisen sind z.B. die Unterstützung eines Unternehmens im Financial Distress oder die Vornahme einer Zinsversicherung.

Im Rahmen *empirischer Studien* sind zur Untersuchung dieses Sachverhaltes eine Vielzahl von erklärenden Variablen herangezogen worden, die als *direkte oder indirekte Indikatoren zur Konzeptualisierung* der Geschäftsbeziehung betrachtet werden können. Diese werden hier noch einmal überblicksartig zusammengefasst (vgl. Tab. 4-5). Sie sollen hier grob in eher *marktbezogene Indikatoren*, die nicht auf die Einzelbeziehung an sich bezogen sind, *beziehungsbezogene Indikatoren*, die tendenziell ihre

<sup>769</sup> Siehe zu deren Relevanz auch im Rahmen von Geschäftsbeziehungen die Ausführungen in Kap. 2.2.2.

<sup>770</sup> Uzzi/Gillespie (2002), S. 600. Hervorhebung durch den Verfasser - 978-3-631-75316-3

Wirkung in einer spezifischen Beziehung entfalten, und *unternehmensbezogene Indikatoren*, die als Maßstab für die Transparenz des Unternehmens gelten und damit dessen Bedarf für eine Hausbankbeziehung anzeigen, unterschieden werden.

In der Tabelle ist angegeben, in welchen Studien die jeweiligen Beziehungsindikatoren verwendet wurden. Es zeigt sich, dass es ein Set an Variablen gibt, die in fast allen Untersuchungen herangezogen werden. Dies sind insbesondere die Dauer der Geschäftsbeziehung sowie die Anzahl der Kreditgeber, zusätzlich auch die Bankkonzentration und das Unternehmensalter.<sup>771</sup> Insbesondere in deutschen Studien wird auch die Einschätzung des Hausbankstatusses häufig als direkter Indikator verwendet, was sich nicht zuletzt durch die beschriebenen Besonderheiten bei der Finanzierung deutscher mittelständischer Unternehmen erklären lässt.

Insgesamt zeigt sich, dass in der empirischen Forschung der Informationsvorteil sehr stark über objektive Faktoren konzeptualisiert wird, während eher relationale, auf die persönliche Beziehung ausgerichtete Indikatoren in der bisherigen Forschung vernachlässigt wurden. Dies kann auf die beschriebene Abstraktion von diesen Faktoren in der bisherigen theoretischen Forschung zurückgeführt werden. Zugleich wirken hier aber auch Probleme bei der Quantifizierung der damit verbundenen latenten Konstrukte.<sup>772</sup> Dieses Problem ist dabei vor allem bei denjenigen Untersuchungen evident, in denen auf Sekundärmaterial aus allgemeinen Befragungen oder Datenbanken zurückgegriffen wird.<sup>773</sup>

---

<sup>771</sup> Es zeigt sich, dass die Bankkonzentration insbesondere in deutschen Studien unterrepräsentiert ist, was sich durch Datenprobleme erklären lässt. So existieren in Deutschland keine öffentlich verfügbaren Daten auf einer detaillierten geographischen Ebene.

<sup>772</sup> Vgl. zu latenten Konstrukten und Möglichkeiten ihrer Handhabung in statistischen Untersuchungen Homburg/Giering (1996).

<sup>773</sup> Vgl. für solche Untersuchungen exemplarisch Petersen/Rajan (1994) und (1995).

Autoren	Jahr	Marktbezogen			Beziehungsbezogen										
		Anzahl Kreditgeber	Bankkonzentration	Netzwerkkomplexität	Dauer der GB	Hausbankstatus	Anteil an Finanzierung	Zahlungsverkehr	Sonstige Dienstleistungen	Häufigkeit des Monitoring	Kontaktform	Distanz	Mitglied einer Genossenschaftsbank	Qualität der Dienstleistung	Vertrauen
Hoshi/Kashyap/Scharfstein	1990						X								
Petersen/Rajan	1994	X	X		X		X	X	X						
Berger/Udell	1995				X										
Petersen/Rajan	1995	X	X		X		X								
Blackwell/Winters	1997				X		X	X		X					
Angelini/Di Salvo/Ferri	1998	X			X								X		
Avery/Bostic/Samolyk	1998														
Cole	1998	X			X		X	X	X						
Elsas/Krahen	1998		X		X	X	X								
Harhoff/Körting	1998	X			X										X
Machauer/Weber	1998	X			X	X									
D'Auria/Foglia/Reedtz	1999	X	X				X								
Geiseler	1999														
Machauer	1999	X			X	X									
Uzzi	1999	X	X	X	X					X <sup>2)</sup>					
Coleman	2000														
Degryse/Van Cayseele	2000				X	X									
Fischer	2000	X	X		X										

Tab. 4-5: Beziehungsvariablen in empirischen Untersuchungen (wird fortgesetzt)<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Eigene Darstellung. Zur genaueren Beschreibung der Indikatoren siehe die detaillierteren Ausführungen in den obigen Kapiteln.

Autoren	Jahr	Marktbezogen			Beziehungsbezogen										
		Anzahl Kreditgeber	Bankkonzentration	Netzwerkkompleментарität	Dauer der GB	Hausbankstatus	Anteil an Finanzierung	Zahlungsverkehr	Sonstige Dienstleistungen	Häufigkeit des Monitoring	Kontaktform	Distanz	Mitglied einer Genossenschaftsbank	Qualität der Dienstleistung	Vertrauen
Cole/Goldberg/White	2001	X			X		X	X	X						
Eibas	2001				X	X	X	X	X						
Lehmann/Neuberger	2001				X	X			X						X <sup>3)</sup>
Brunner/Krahnen	2002	X				X	X								
Eibas/Krahnen	2002	X				X	X								
Petersen/Rajan	2002	X	X		X <sup>1)</sup>		X	X			X	X			
Uzzi/Gillespie	2002	X	X		X				X <sup>2)</sup>						
Scott/Dunkelberg	2003	X	X		X			X	X						X
Brevoort/Hannan	2004												X		
Degryse/Ongena	2004				X	X							X		
Berger et al.	2005	X	X		X						X	X			
Schiereck	2005	X			X	X									

<sup>1)</sup> Gemessen über Variationen der Dauer des Unternehmenseigentums in jetziger Hand.

<sup>2)</sup> Uzzi versteht darunter die Anzahl an bezogenen Dienstleistungen, die sich auch auf den Privatbereich beziehen, vgl. Uzzi (1999), S. 493.

<sup>3)</sup> Operationalisiert über die vier Indikatoren positive Erfahrungen in der Vergangenheit, Verpflichtung gegenüber dem Partner, Information durch den Kreditnehmer und Stabilität der Beziehung, vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 346 f.

<sup>4)</sup> Petersen/Rajan verwenden das Jahr, in dem eine Geschäftsbeziehung begann, als wesentlichen Indikator für die physische Distanz

Tab. 4-5: Beziehungsvariablen in empirischen Untersuchungen (wird fortgesetzt)

Autoren	Jahr	Personen-/Unternehmensbezogen				
		Reputation des Unter- nehmers <sup>1)</sup>	Alter/ Geschlecht/ Nationalität/ Ausbildung des Unternehmers	Größe	Alter	Bonität
Hoshi/Kashyap/ Scharfstein	1990					X
Petersen/Rajan	1994	X		X	X	X
Berger/Udell	1995	X		X		X
Petersen/Rajan	1995			X	X	X
Blackwell/Winters	1997			X	X	X
Angelini/Di Salvo/Ferri	1998	X		X	X	X
Avery/Bostic/Samolyk	1998	X	X	X		
Cole	1998			X	X	X
Elsas/Krahn	1998			X		X
Harhoff/Körting	1998	X	X	X	X	X
Machauer/Weber	1998					X
D'Auria/Foglia/Rædzt	1999			X		X
Geiseler	1999		X			X
Machauer	1999			X		X
Uzzi	1999		X	X		X
Coleman	2000		X		X	
Degryse/Van Cayseele	2000			X	X	
Fischer	2000			X		X

Tab. 4-5: Beziehungsvariablen in empirischen Untersuchungen (wird fortgesetzt)

Autoren	Jahr	Personen-/Unternehmensbezogen				
		Reputation des Unter- nehmers <sup>1)</sup>	Alter/ Geschlecht/ Nationalität/ Ausbildung des Unternehmers	Größe	Alter	Bonität
Cole/Goldberg/White	2001		X	X	X	X
Elsas	2001			X		X
Lehmann/Neuberger	2001			X	X	X
Brunner/Krahn	2002			X		X
Elsas/Krahn	2002			X		X
Petersen/Rajan	2002		X	X	X	X
Uzzi/Gillespie	2002		X	X		X
Scott/Dunkelberg	2003			X	X	
Brevoort/Hannan	2004			X		
Degryse/Ongena	2004			X	X	X
Berger et al.	2005			X	X	
Schiereck	2005			X		X

Tab. 4-5: Beziehungsvariablen in empirischen Untersuchungen

#### 4.6.2 Der Einfluss der (Haus-)Bankbeziehung auf Verfügbarkeit, Zins und Besicherung

In den Tabellen 4-6 bis 4-8 sind die Ergebnisse bisheriger empirischer Studien zum Einfluss von Beziehungsvariablen auf die Kreditverfügbarkeit, den Zinssatz sowie auf die Sicherheitenstellung zusammengefasst. Aufgenommen wurden dabei grundsätzlich diejenigen Studien, in denen zumindest einer der Indikatoren in seinem Einfluss auf die abhängige Variable getestet wurde. Damit soll ein bisher in der Literatur in diesem Umfang und dieser Aktualität fehlender Überblick über den Einfluss unterschiedlicher

ter Beziehungsvariablen auf die Wirkungskomponenten einer Hausbankbeziehung gegeben werden.<sup>775</sup>

Signifikante Ergebnisse werden dabei mit einem + (positive Korrelation) und einem – (negative Korrelation) markiert, nichtsignifikante Ergebnisse mit einem o. Bei einem nur sehr niedrigen Signifikanzniveau von 90 % oder bei ökonomisch kaum relevanten Ergebnissen wurden die Symbole in Klammern gesetzt.

So zeigt z.B. die Studie von PETERSEN/RAJAN aus dem Jahr 1995, dass ein Anstieg der Anzahl an Kreditgebern die Kreditverfügbarkeit für Unternehmen signifikant reduziert und eine höhere Bankkonzentration (also ein geringerer Wettbewerb) die Verfügbarkeit signifikant erhöht. Kein statistisch signifikanter Zusammenhang konnte in dieser Studie jedoch für den Zusammenhang der Verfügbarkeit und den Anteil der Bank am Finanzierungsvolumen des Unternehmens festgestellt werden.

Generell zeigt sich, dass bei den meisten Indikatoren kein ganz einheitliches Bild existiert. Die z.T. widersprüchlichen Ergebnisse sind grundsätzlich auf verschiedene Faktoren, wie z.B. unterschiedliche Operationalisierungen der Variablen, unterschiedliche Befragungsdesigns (Bank- vs. Unternehmensbefragung, betrachtete Unternehmensgrößen), unterschiedliche Länder oder auch auf Datenartefakte zurückzuführen, ohne dass eine genaue Isolation im Einzelfall möglich wäre. An dieser Stelle sollen nur die wichtigsten Ergebnisse noch einmal wiederholt werden. Zur genaueren Analyse und Interpretation sei auf die vorhergehenden Kapitel verwiesen.

Tab. 4-6 gibt einen Überblick über die Einflussfaktoren auf die *Kreditverfügbarkeit*. Hier ergibt sich ein vergleichsweise klares Bild. So senkt offenbar eine erhöhte Anzahl an Kreditgebern die Kreditverfügbarkeit, während andere Faktoren wie die Bankkonzentration, das Unternehmensalter, die Dauer der Beziehung, der Hausbankstatus, sonstige in Anspruch genommene Dienstleistungen sowie die Größe zu einer erhöhten Verfügbarkeit führen. Interessant sind hier vor allem die Ergebnisse von UZZI. Bei diesem wirkt die Anzahl der Kreditgeber positiv auf die Kreditverfügbarkeit. In Kombination mit dem allein in seiner Untersuchung verwendeten Faktor der Netzwerkkomplementarität lässt sich hieraus schlussfolgern, dass eine genauere Analyse des Grades der Relationalität einer Beziehung notwendig ist, um zu noch genaueren Aussagen in Bezug auf Einflussfaktoren der Kreditverfügbarkeit zu gelangen.<sup>776</sup>

Die Einflussfaktoren auf den *Zinssatz* finden sich in Tab. 4-7. Hier zeigt sich ein deutlich uneinheitlicheres Bild. Signifikant niedrigere Zinsen werden offensichtlich von größeren Unternehmen gezahlt sowie in den Fällen, in denen die Bank einen größeren Anteil an der Finanzierung hält. Mit Einschränkungen lässt sich noch ein positiver Einfluss (im Sinne niedrigerer Zinsen) des Unternehmensalters feststellen. Insbesondere bei den deutschen Studien fällt jedoch auf, dass hier kaum signifikante Einflüsse festzustellen sind. Dies deutet darauf hin, dass sich in Deutschland eine enge Bankbeziehung nicht signifikant auf den Zinssatz auswirkt.

---

<sup>775</sup> Siehe für ältere Überblicke z.B. Machauer (1999), S. 126 oder Ongena/Smith (2000a), S. 240.

<sup>776</sup> Siehe hierzu ausführlicher das Kap. 5.4.4.2. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Die Einflussfaktoren auf die *Sicherheitenstellung* sind in Tab. 4-8 zusammengefasst. Auch hier finden sich eher wenig einheitliche Ergebnisse. Es lässt sich lediglich relativ eindeutig sagen, dass Hausbanken signifikant mehr Sicherheiten halten, während größere Unternehmen generell tendenziell weniger Sicherheiten stellen müssen. Offensichtlich wird bei diesen Unternehmen eine stärkere Besicherung der Forderungen aus dem laufenden Cash Flow angenommen oder die Wahrscheinlichkeit eines Fehlverhaltens als geringer wahrgenommen. Der höhere Anteil an Sicherheiten von Hausbanken kann zum einen anhand ihres relativen Informationsvorsprunges erklärt werden, zum anderen aber auch durch die geschilderten Vorteile bei einer Entscheidung über eine Unternehmensfortführung im Distress-Fall gegeben sein.

Autoren	Jahr	Marktbezogen		Leistungsbezogen				Personen-/Unternehmensbezogen			
		Anzahl Kreditgeber	Bank-Netzwerk-konzentration	Dauer der Hausbank-GB	Anteil an Finanzierungsleistungen	Mitglied einer Genossenschaftsbank	Distanz	Vertrauen	Größe	Alter	Bonität
Petersen/Rajan	1994	-	+	+	+	+	+	+	+	+	0
Petersen/Rajan	1995	-	+	+	0	+	+	+	+	+	(+)
Angelini/Di Salvo/Ferri	1998	-	+	(+)	(0)	+	+	+	+	+	+
Cole	1998	-	-	0	(0)	+	0	0	+	+	0
Harhoff/Körting	1998	-	-	0	+	0	0	0	0	+	0
Machauer	1999	-	+	0	+	0	0	0	-	-	(+)
Uzzi	1999	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0
Fischer	2000	-	+	0	0	0	0	0	+	0	+
Cole/Goldberg/White	2001	-	+	0	0	0	0	0	+	0	+
Lehmann/Neuberger	2001	-	+	(+)	+	+	+	(+)	+	0	+
Petersen/Rajan	2002	-	+	0	+	+	+	+	0	0	+
Uzzi/Gillespie	2002	-	+	0	+	+	+	+	0	0	+
Scott/Dunkelberg	2003	0	+	0	0	0	0	0	0	+	+

Tab. 4-6. Einfluss von Beziehungsvariablen auf die Kreditverfügbarkeit<sup>777</sup>

<sup>777</sup> Eigene Darstellung. Gemessen indirekt über den Anteil an bezahlten Lieferantenrechnungen mit Skontoabzug, vgl. Petersen/Rajan (1994), S. 27, Petersen/Rajan (1995), S. 428, Harhoff/Körting (1998), S. 1346 f., Fischer (2000), S. 41, oder Uzzi/Gillespie (2002), S. 607 f., der Gesamtkreditlinie des Kreditnehmers an der Bilanzsumme, vgl. Machauer (1999), S. 189, oder direkt über ei-

Autoren	Jahr	Marktbezogen		Leistungsbezogen				Personen-/Unternehmensbezogen					
		Anzahl Kreditgeber	Bankkonzentration	Netzwerkkomplementarität	Dauer der Hausbank-GB	Anteil an Finanzierungsleistungen	Mitglied einer Dienstleistungsgenossenschaftsbank	Distanz	Vertrauen	Größe	Alter	Bonität	
Petersen/Rajan	1994	+	0		0								
Berger/Udeil	1995												
Petersen/Rajan	1995	+											
Blackwell/Winters	1997												
Angelini/Di Salvo/Ferri	1998				+								
Elas/Krahnen	1998				0								
Hartolf/Körning	1998	0			0								
D'Aurial/Foglia/Reedtz	1998		+										
Machauer	1998	0			0								
Uzzi	1999	0											
Degrise/Van Cayseele	2000				+								
Elas	2001				0								
Lehmann/Neuberger	2001				0								
Petersen/Rajan	2002	+			0					0			
Scott/Dunkelberg	2003	+			0								0

Tab. 4-7: Einfluss der Beziehungsvariablen auf den Kreditzins<sup>778</sup>

nen gewährten/abgelehnten Kreditwunsch, vgl. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 944 f., Cole (1998), S. 971 bzw. S. 974 f., Uzzi (1999), S. 497, Cole/Goldberg/White (2001), S. 44 f., Lehmann/Neuberger (2001), S. 352, Petersen/Rajan (2002), S. 2564 oder Scott/Dunkelberg (2003), S. 1010 f.

<sup>778</sup> Eigene Darstellung. Gemessen über den Zinssatz des letzten gewährten Kredites, vgl. Petersen/Rajan (1994), S. 12 f., Petersen/Rajan (1995), S. 436, Uzzi (1999), S. 497, Degryse/Van Cayseele (2000), S. 100, Lehmann/Neuberger (2001), S. 350, Petersen/Rajan (2002), S. 2563 oder Scott/Dunkelberg (2003), S. 1010 f. sowie über den Zinssatz (absolut oder Credit Spread) für



### 4.6.3 Integrativer Überblick über den Erkenntnisstand des Modellrahmens

In Kap. 3.5 wurde die sukzessive Füllung des zum Ende der theoretischen Ausführungen abgeleiteten verhaltenswissenschaftlichen Modellrahmens zur Analyse der Hausbankbeziehung zwischen KMU und Bank begonnen. Als wesentliche Erkenntnisse konnten dort die grundsätzliche Personenbezogenheit des Firmenkundengeschäftes einerseits und der aus der Umweltentwicklung abgeleitete Trend zur Entpersonalisierung andererseits abgeleitet werden.

Diese Ergebnisse wurden nun im vorliegenden Kapitel um die Forschungsergebnisse des Relationship Banking erweitert. Einen graphischen Überblick über den nun vorliegenden Erkenntnisstand gibt die Abb. 4-8. Dort sind die bisher behandelten Themenfelder hellgrau hinterlegt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde an dieser Stelle auf die Darstellung der Einzelergebnisse verzichtet. Hierzu sei auf die Zusammenfassungen am Ende der jeweiligen Teilkapitel verwiesen.

Weiß bzw. schraffiert dargestellt sind die Bereiche, die auch im Rahmen des Relationship Banking nicht bzw. nicht erschöpfend behandelt wurden. Diese werden anschließend im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung intensiv betrachtet.

Unter Bezugnahme auf die in Kap. 1.1 verwendete explorative Definition einer Hausbankbeziehung kann zunächst resümiert werden, dass im Rahmen der ökonomischen Modellierung eine explizite Betrachtung der ersten drei der vier dort aufgeführten Kriterien vorgenommen worden ist. So wurde z.B. der angesprochene Informationsvorteil von Hausbanken grundsätzlich in allen Betrachtungen als konstituierende Bedingung einer Hausbankbeziehung und ihrer Wirkungen vorausgesetzt. Die Ausführungen zu den Austauschprozessen haben ergeben, dass sich dieser spezifische Informationsvorsprung (auch) aus einem dominierenden Anteil der Bank am Finanzierungs- und Zahlungsverkehrsvolumen des KMU ableitet. In Bezug auf die Anpassungsprozesse wurde mit dem Verhalten von Hausbanken im Distress-Fall zudem eine explizite Betrachtung der „besonderen Verantwortung“ vorgenommen. Lediglich das „besondere Vertrauensverhältnis“ wurde zwar als wichtig erachtet, aber fast durchweg nur implizit vorausgesetzt und *nicht expliziert*.<sup>780</sup>

In Bezug auf die behandelten Inhalte lässt sich hier außerdem noch einmal festhalten, dass auch im Rahmen des Relationship Banking eine Betonung der hohen Bedeutung der Verarbeitung sogenannter weicher Beziehungsinformationen vorgenommen wird, die sich nicht aus öffentlich verfügbaren Informationen herleiten lassen. Der daraus resultierende Informationsvorteil einer Hausbank ermöglicht ihr die Erfüllung von ver-

---

Besicherungsquote des Gesamtengagements, vgl. Machauer (1999), S. 183, Elsas (2001), S. 213, Lehmann/Neuberger (2001), S. 351, Elsas/Krahen (2002), S. 45 oder Schiereck (2005), S. 18 f.

<sup>780</sup> Ausnahmen bilden lediglich die wenigen Untersuchungen, die im Kap. 4.3.2.2 aufgeführt sind. Diese sind aber wie beschrieben aufgrund ihres recht geringen Detaillierungsgrades noch nicht als erschöpfend zur Behandlung dieses Aspektes anzusehen. Segbers - 978-3-631-75316-3

schiedenen ökonomischen Funktionen, die sich als intertemporale Ertragsverschiebung und als Liquiditätsversicherung zusammenfassen lassen.<sup>781</sup>

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass gerade für mittelständische Unternehmen die im Kap. 3.1.2.1 aufgezeigte Konzentration in der Finanzierung auf Bankkredite ökonomisch begründet werden kann, weil hierdurch Probleme der Kreditrationierung überwunden werden können. Gleichzeitig wurde damit noch einmal die besondere Gefahr der Entpersonalisierung des Bankgeschäftes deutlich.

Allerdings zeigen die Erkenntnisse auch für die beteiligten Banken, dass eine solche Entpersonalisierung mit großen Gefahren verbunden ist. Insbesondere kleinere Banken, deren besonderer Vorteil im persönlichen Kontakt und in der Verarbeitung weicher Informationen liegt, unterliegen der Gefahr, durch eine zu ausgeprägte Orientierung an harten Informationen ihre spezifischen Vorteile zu verlieren. So haben z.B. die Ergebnisse der Modelle zur Bankorientierung und –spezialisierung oder die Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Fusionen einen Hinweis darauf gegeben, dass vielmehr eine verstärkte Zuwendung zum Konstrukt einer Hausbankbeziehung ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb sein kann.

Auch das Modell von STEIN oder die fallstudienartigen Erkenntnisse von LIBERTI können dahingehend interpretiert werden, dass in diesem Zusammenhang flache Hierarchien und dezentrale Entscheidungsstrukturen eine bessere Effektivität im Firmenkundengeschäft bewirken können.<sup>782</sup> Insbesondere aber die Ergebnisse von UZZI ET AL. ermuntern dazu, eine Hausbankbeziehung nicht als monolithisches homogenes Konstrukt aufzufassen, sondern eine stärkere Differenzierung auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Grundlagen vorzunehmen und damit sozusagen die Beziehung „von innen“ zu betrachten.<sup>783</sup>

Dazu ist es notwendig, die in der Hausbankbeziehung ablaufenden Interaktionsprozesse explizit zu betrachten und dadurch das bisher verwendete, abstrakte Menschenbild zu konkretisieren. Damit können zum einen die Informationsgewinnungsmechanismen über die bisher vorgenommene Betrachtung überwiegend objektiver Informationsquellen, wie z.B. der Beobachtung des Zahlungsverkehrs, erweitert werden. Zum anderen können aber auch Erklärungen für Bindungsursachen in einer Hausbankbeziehung entwickelt werden, die über die rein ökonomische Bindung hinausgehen.

Dieses Manko soll nun im Folgenden behoben werden, indem die *handelnden Individuen und ihr Entscheidungsverhalten* als expliziter Betrachtungsgegenstand in den

---

<sup>781</sup> Siehe zu dieser Einteilung auch Elsas (2001), S. 23.

<sup>782</sup> Siehe hierzu Kap. 4.3.2.1.2.

<sup>783</sup> Dies zeigt sich auch bei einer genaueren Betrachtung der Untersuchung von Elsas (2005), der sich bisher am ausführlichsten mit den erklärenden Determinanten eines Hausbankstatus beschäftigt hat. Als erklärende Bereiche für dieses Konstrukt nennt er Kreditnehmer-, Bank- und Marktcharakteristika, vgl. Elsas (2005), S. 33. Auf konkrete Beziehungscharakteristika, die einen Hausbankstatus sozusagen „von innen“ erklären, geht er in seiner Untersuchung nicht ein. Dadurch kann es dann möglicherweise auch gelingen, einen höheren Erklärungsgehalt des Hausbankkonstruktes zu erreichen, da in seiner Untersuchung nur ein Pseudo-R<sup>2</sup> von 32% erreicht wurde.

Vordergrund rücken. Dazu wird es erforderlich sein, auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse auch den potenziellen Einfluss emotiver Bewertungsvorgänge auf den Verlauf einer Hausbankbeziehung zu analysieren und somit ein ganzheitliches Bild dieser Beziehung zu erreichen. Eine solche Betrachtung macht in gewisser Weise einen Paradigmenwechsel erforderlich, da im Folgenden zunehmend latente, theoretische Konstrukte in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.<sup>784</sup>

---

<sup>784</sup> Vgl. zum Begriff und zur Behandlung latenter Konstrukte grundlegend Homburg/Giering (1996).

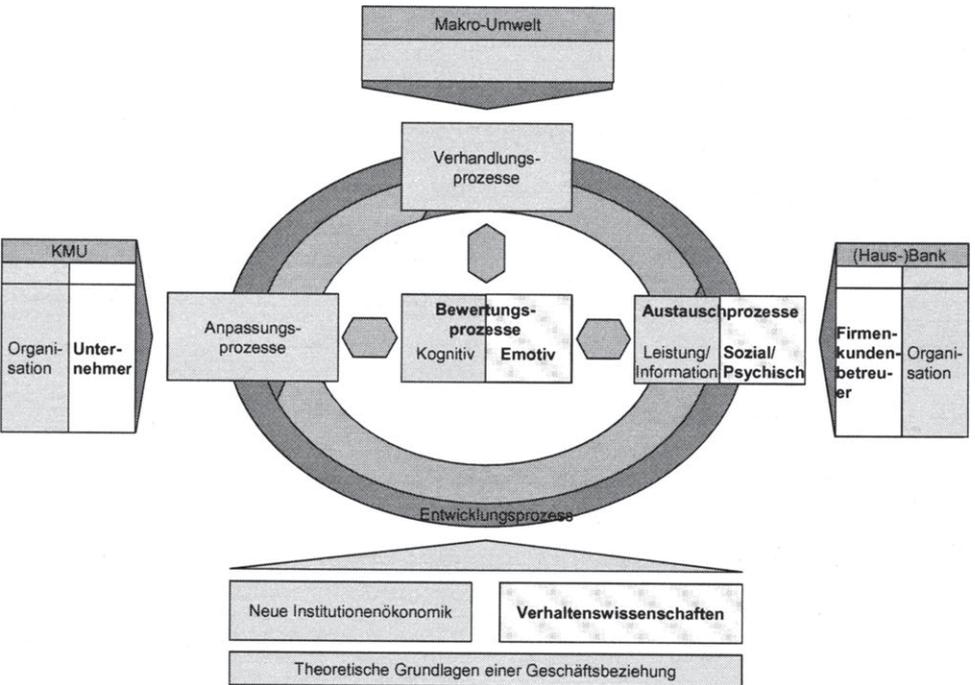


Abb. 4-8: Überblick zum Erkenntnisstand des integrativen Modellrahmens<sup>785</sup>

<sup>785</sup> Eigene Darstellung.

## 5 Verhaltenswissenschaftliche Analyse einer Hausbankbeziehung

Im Folgenden werden nun also die spezifischen zugrundeliegenden Mechanismen der Generierung weicher Beziehungsinformationen, welche die eigentliche Kernfähigkeit von Hausbanken ausmachen, auf einer mikroökonomischen Interaktionsebene detailliert herausgearbeitet. Als Schlüsselkonstrukt zur Analyse weicher Beziehungsinformationen wird dazu das eingangs als konstituierendes Merkmal hervorgehobene „besondere Vertrauensverhältnis“ verwendet. Dieses erfordert, wie noch zu zeigen sein wird, ein besonderes emotionales Engagement auf der sozialen Ebene und kann somit als die noch fehlende Lücke im Bewertungsprozess im Rahmen des integrativen Geschäftsmodells einer Hausbankbeziehung gesehen werden. Die Struktur des vorliegenden Kapitels ergibt sich nun wie folgt (vgl. Abb. 5-1):

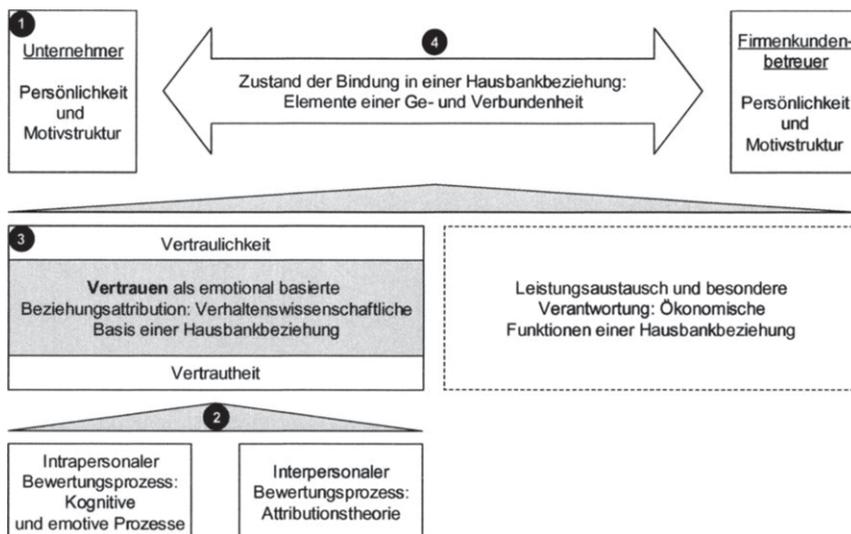


Abb. 5-1: Struktur der Vorgehensweise im Kapitel „Verhaltenswissenschaftliche Analyse“<sup>786</sup>

In einem ersten Schritt werden die beiden interagierenden Hauptpersonen, die wie beschrieben aus der Person des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers bestehen, näher charakterisiert und analysiert. Im Zentrum der Analyse steht dabei ein Vergleich der beiden Personen, um mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Personen

<sup>786</sup> Eigene Darstellung.

zu identifizieren und das potenzielle Ausmaß einer psychischen Distanz zwischen den beiden zentralen Kontaktpersonen zu eruieren.

Anschließend werden die psychischen Prozesse, die zur Entstehung von Vertrauen führen, näher betrachtet. Diese werden unterteilt in persönlichkeits- und sozialpsychologische Ansätze und stellen somit wie in Kap. 2.2.2 beschrieben eine hinsichtlich der Vertrauensentwicklung spezifizierte Erweiterung der bereits vorgestellten grundlegenden Ansätze zur Erklärung von Geschäftsbeziehungen dar.

Die persönlichkeitspsychologischen Ausführungen zeigen auf, wie durch das Zusammenspiel von kognitiven und emotiven Prozessen ein *intrapersonaler* Bewertungsprozess bei den handelnden Individuen stattfindet. Ein besonderer Schwerpunkt wird dabei auf die emotiven Prozesse gelegt, da diese, wie noch zu zeigen sein wird, eine besonders wichtige Rolle bei der Entstehung von Vertrauen spielen. Zudem soll aufgezeigt werden, durch welche vielfältigen, häufig unbewusst ablaufenden Prozesse auch in (traditionell als kognitiv dominiert angesehenen)<sup>787</sup> Geschäftsbeziehungen emotive Prozesse einen Einfluss haben können.<sup>788</sup>

Anschließend wird mit dem sozialpsychologischen Ansatz der Attributionstheorie die Grundlage zum Verständnis *interpersonaler* Bewertungsprozesse gelegt, in denen die gegenseitige Wahrnehmung und Interpretation von Handlungen in menschlichen Interaktionen analysiert werden. Gerade im Bankgeschäft stellen die zwischen realen Menschen ablaufenden Interaktionen eine wesentliche Basis zum Verständnis der Entwicklung und des Verlaufs von Geschäftsbeziehungen und hier insbesondere zur Entstehung des Vertrauenskonstruktes und seiner Wirkungen dar.

Auf dieser Basis wird nun im dritten Schritt das in dieser Arbeit verwendete Verständnis von Vertrauen als eine emotional basierte Beziehungsattribution hergeleitet. Dadurch lässt sich, wie noch zu zeigen sein wird, Vertrauen als ein eigenständiges Konstrukt mit eigenem Entstehungshintergrund und Wirkungen verankern,<sup>789</sup> welches in Hausbankbeziehungen aus deskriptiver, explikativer und normativer Sicht wertvolle Erkenntnisse bietet. Im Verlaufe wird das Konstrukt der Vertrautheit als wichtiger Vorläufer von Vertrauen konzeptualisiert und seine wesentlichen Determinanten aufgezeigt. Anschließend wird Vertrauen als Beziehungsattribution verankert und zum

---

<sup>787</sup> Siehe zu dieser Sichtweise exemplarisch Eggert (2002), S. 196, der konstatiert: „Vor allem in Geschäftsbeziehungen im Business-to-Business Bereich, die durch eine rationale Entscheidungsfindung gekennzeichnet sind, ist der Kundennutzen das zentrale Kriterium für die Aufnahme und Fortsetzung des Austauschprozesses mit einem bestimmten Anbieter.“ Interessanterweise stellt sich aber z.B. in seiner Untersuchung heraus, dass ein vorwiegend elektronischer Kontakt der Bank zum Firmenkunden zu einer Schwächung der Kundenbindung und weniger stabilen Wirkungszusammenhängen führt. Dies dürfte aber eigentlich gemäß seiner Argumentation gerade nicht der Fall sein, so dass sehr wohl von emotiv basierten Einflüssen in Geschäftsbeziehungen auszugehen ist.

<sup>788</sup> Vgl. zu Beispielen im ökonomischen und insbesondere im Business-to-Business-Kontext Eggert (1999), S. 122 ff., Finucane et al. (2000), S. 422, MacGregor et al. (2000) oder Slovic et al. (2002), S. 410 ff. sowie die Ausführungen in Kap. 5.2.

<sup>789</sup> Siehe zu dieser Herleitung insbesondere Eberl (2003), S. 180 ff.

Schluss seine Wirkungen in Form eines vertraulichen Informationsaustausches dargestellt.

Abschließend werden dann die bestehenden Erkenntnisse in ein allgemeines Wirkmodell der Bindung in einer Hausbankbeziehung integriert. Dieses Wirkmodell soll sowohl einen Zustand der Gebundenheit (als Indikator einer ökonomischen Bindung) als auch der Verbundenheit (als Indikator einer psychologischen Bindung) erklären können. Dazu werden im Wirkmodell die zentralen Erkenntnisse der ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Analyse zusammengeführt, indem Vertrauen und Bindung aus den ökonomischen Prozessen heraus erklärt wird und deren ökonomische Wirkungen expliziert werden. Zudem erfolgt eine explizite Einbindung der Beziehungsvariablen der ökonomischen Analyse, wie sie sich in Kap. 4.6.1 ergeben haben, um eine ganzheitliche Analyse zu gewährleisten.

## 5.1 Handelnde Personen und deren Motive

Zunächst stellt sich nun die Frage, wie die konkreten handelnden Personen im Kontext des mittelständischen Firmenkundengeschäftes zu charakterisieren sind. Insbesondere ist zu fragen, ob diese Personen spezifische Muster in ihrer Persönlichkeit und ihrem Entscheidungsverhalten aufweisen, inwiefern sie durch intrinsische und extrinsische Anreize spezielle Motivationen entwickeln und inwieweit möglicherweise Kongruenz zwischen den Personen des KMU und der Bank besteht.

Die definitorischen Ausführungen zur Charakterisierung *mittelständischer Unternehmen* haben deutlich gemacht, dass in einem mittelständischen Unternehmen der Person des *Unternehmers* eine hervorgehobene Stellung zukommt. In der makro- und mikro-ökonomischen Forschung wurde unter dem Stichwort des Entrepreneurship eine recht intensive Betrachtung der Unternehmerperson und ihrer Besonderheiten vorgenommen, deren wichtigsten Erkenntnisse im Folgenden vorgestellt werden.

Die Person des *Firmenkundenbetreuers*, der eine besondere Bedeutung auf Seiten der *Bank* beizumessen ist, ist im Vergleich in wesentlich geringerem Umfang Gegenstand der wissenschaftlichen Betrachtung gewesen. Die vorliegenden Erkenntnisse werden im Folgenden vorgestellt und um die etwas umfangreichere Literatur zu den Anreizstrukturen im Firmenkundengeschäft der Banken ergänzt.

Abschließend soll eine Gegenüberstellung der Erkenntnisse erfolgen, um einen Grad der Kongruenz der handelnden Personen ableiten zu können. Daraus ergibt sich die folgende Struktur des Teilkapitels (vgl. Abb. 5-2):

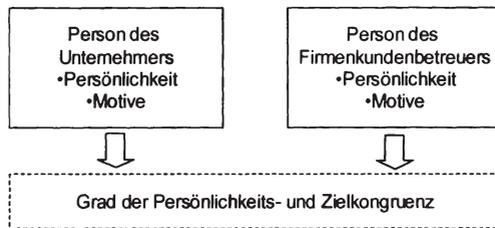


Abb. 5-2: Struktur des Kapitels „Handelnde Personen und Anreizstrukturen“

### 5.1.1 Person des Unternehmers und seine Motive

Erste Untersuchungen zur Person des Unternehmers finden sich in makroökonomischen Forschungsansätzen, in denen vor allem in den Arbeiten von CANTILLON, SCHUMPETER, HEUSS und KIRZNER der Beitrag des Unternehmers zum wirtschaftlichen Fortschritt untersucht wurde.<sup>790</sup> Dabei sind unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmern wie z.B. ihre Risikobereitschaft, Dynamik und Kreativität oder ihre besondere Findigkeit im Sinne eines Geschäftssinns hervorgehoben worden, mittels derer die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erklärt wurde.

Diese Charakterisierungen sind im Rahmen einer spezialisierten Entrepreneurship-Forschung verfeinert worden, die sich intensiv mit den *Persönlichkeitsmerkmalen* von Unternehmern in Abgrenzung zu anderen Personengruppen wie z.B. angestellten Managern und deren Erfolgswirkungen auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von Unternehmensgründungen beschäftigt haben.

Eine Charakterisierung von Unternehmern kann allerdings nur so verstanden werden, dass einige typische Persönlichkeitsmerkmale, die allen (vielen) Unternehmern gemeinsam sind, herausgearbeitet werden. Gleichzeitig muss jedoch auch die Heterogenität der unterschiedlichen Unternehmertypen berücksichtigt werden, da es gerade in mittelständischen Unternehmen sehr unterschiedliche Motive des Unternehmertums und damit recht unterschiedliche Arten von Unternehmern gibt: „It seems that any attempt to profile the typical entrepreneur is inherently futile.“<sup>791</sup> In diesem Sinne sollen im Folgenden zwei idealtypische Extrema eines Kontinuums unterschiedlicher Unternehmertypen entwickelt werden, anhand derer im Folgenden ein Vergleich mit der Person des Firmenkundenbetreuers vorgenommen wird.

<sup>790</sup> Vgl. Cantillon (1755), Schumpeter (1934), Heuss (1965) oder Kirzner (1978) sowie für Überblick über diesbezügliche Unternehmertheorien Redlich (1959), d’Amboise/Muldowney (1988), Hébert/Link (1989), Chell/Haworth/Brearley (1991), S. 13 ff., Cuevas (1994), Mugler (1995), S. 24 ff. oder Fallgatter (2001).

<sup>791</sup> Low/MacMillan (1988), S. 148 und unterstützend vgl. Bull/Willard (1995), S. 5.

Die im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung herangezogenen Eigenschaften sind sehr heterogener Art und entstammen überwiegend der Psychologie bzw. Soziologie.<sup>792</sup> Es werden so unterschiedliche Dinge wie Motive und Erwartungen, Persönlichkeitsmerkmale, Erfahrungen, Ausbildungsstand oder kognitive Eigenschaften zur Charakterisierung herangezogen.

Ihren Ausgangspunkt nahm dieser Forschungsansatz in den Arbeiten von COLLINS/MOORE/UNWALLA und SMITH. Letzterer spannte ein Kontinuum auf, bei dem an dem einen Pol ein sogenannter Craftsman Entrepreneur (CE) (im Deutschen in etwa vergleichbar mit einem selbständigen Handwerker), am anderen Ende ein Opportunistic Entrepreneur (OE) (ein am Markt orientierter Unternehmer) zu finden sind.<sup>793</sup> Ersterer besitzt eine relativ enge (z.B. ausschließlich technisch-handwerklich orientierte) Ausbildung, eine starke Produktfokussierung und einen eher kurzfristigen operativen Zeithorizont. Der OE hingegen ist deutlich stärker auf die Marktbedürfnisse hin ausgerichtet und hat i.d.R. eine fundiertere breite Ausbildung (z.B. ein Hochschulstudium) und einen langfristigen, eher strategischen Zeithorizont.

Für den CE stellt das Unternehmen insbesondere eine Maßnahme zu seiner Existenzsicherung dar und er wird in besonderem Maße auch von einem Willen zur Unabhängigkeit bestimmt, während der OE an der erfolgreichen Produktvermarktung und am Unternehmenswachstum und -gewinn interessiert ist.<sup>794</sup> Neben den genannten Unterscheidungskriterien existieren gewisse Eigenschaften, die bei Unternehmern besonders häufig anzutreffen sind.

Eine häufig verwendete Eigenschaft ist der von MCCLELLAND thematisierte Leistungswille („need for achievement“).<sup>795</sup> Dieser drückt sich aus in einem Drang zu ausgezeichneten Leistungen und einer besonders ausgeprägten Zielstrebigkeit, so dass entsprechende Personen überdurchschnittlich viel Zeit im Beruf verbringen. Dies geht einher damit, dass von Unternehmern der Beruf häufig als Mittel der Selbstverwirklichung

<sup>792</sup> Vgl. zu unterschiedlichen Ansätzen des trait approach z.B. Chell/Haworth/Brearley (1991), S. 29 ff. oder Fallgatter (2001), S. 1223 ff.

<sup>793</sup> Vgl. Smith (1967), S. 12 ff. und Collins/Moore/Unwalla (1964). Diese Unterteilung wurde unter Rückgriff auf z.T. unterschiedliche Abgrenzungskriterien von verschiedenen Autoren übernommen bzw. geringfügig erweitert, vgl. hierzu im Überblick Fallgatter (2001), S. 1223 ff. WOO/COOPER/DUNKELBERG zeigen in ihrer Überprüfungsstudie jedoch, dass eine Klassifizierung stark von den herangezogenen Kriterien abhängt und die Ergebnisse früherer Studien somit kritisch zu betrachten sind, vgl. Woo/Cooper/Dunkelberg (1991), S. 103 ff. Im deutschen Schrifttum findet sich eine ähnliche Unterteilung z.B. bei Szyperski/Nathusius (1977), S. 27 f. und unterstützend Fallgatter (2004), S. 25 ff.

<sup>794</sup> Vgl. zu einer ausführlicheren Gegenüberstellung Fallgatter (2004), S. 26 f. Andere Untersuchungen zu Zielsetzungen von mittelständischen Unternehmern, die z.B. die besondere Bedeutung des Unabhängigkeitsstrebens betonen, nehmen keine Unterscheidung nach unterschiedlichen Unternehmertypen vor und bleiben insofern an dieser Stelle ungenau, vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 61 ff.

<sup>795</sup> Vgl. McClelland (1961).

chung und persönlichen Entfaltung gesehen wird.<sup>796</sup> Der Wunsch nach persönlicher und finanzieller Unabhängigkeit, ein großer Gestaltungswille oder die kreative Entwicklung von neuen Ideen und Produkten ist bei den allermeisten Unternehmern die Triebfeder für das unternehmerische Dasein.<sup>797</sup> In diesem Sinne liegt i.d.R. beim Unternehmer eine enge Verzahnung von beruflicher und privater Sphäre vor.

Ein weiteres Charakteristikum stellt die auf das Kontrollbedürfnis zurückgehende Einschätzung dar, das (unternehmerische) Geschehen sowie das eigene Schicksal selbst in der Hand zu haben. Diese als „internal locus of control“ beschriebene Eigenschaft wird in besonderem Maße einem Entrepreneur zugeschrieben.<sup>798</sup> So wurde empirisch belegt, dass Entrepreneure grundsätzlich optimistischere Einschätzungen als andere Wirtschaftssubjekte haben.<sup>799</sup> In diesem Sinne werden Unternehmer häufig von einem (unrealistischen) Optimismus angetrieben, der letztlich auf einer (verzerrten) Wahrnehmung des internen Locus of Control basiert.<sup>800</sup>

Dies führt damit zu der bereits von CANTILLON angesprochenen Bereitschaft zum Eingehen von Risiken.<sup>801</sup> Diese stellt eine Grundvoraussetzung unternehmerischen Handelns dar.<sup>802</sup> Es hat sich jedoch gezeigt, dass erfolgreiche Unternehmer ein Risiko nicht per se eingehen, sondern lediglich dann, wenn dieses mit einer angemessenen und überschaubaren Profitchance zusammenhängt, somit kalkulierbar ist,<sup>803</sup> oder mit MEREDITH/NELSON/NECK kann resümiert werden: „They [The entrepreneurs] enjoy the excitement of a challenge, but they don't gamble.“<sup>804</sup>

---

<sup>796</sup> In diesem Sinne ist der Beruf für den Unternehmer als ein Mittel zur Erfüllung der höchsten Bedürfnisse nach der Bedürfnispyramide von MASLOW anzusehen. Siehe zur Bedürfnispyramide die Ausführungen in Kap. 5.2.1.1.

<sup>797</sup> Vgl. Bamberger/Pleitner (1988), S. 61, Havenga (1996), S. 448 f. und MIND 03 (2004), S. 29. Anderen Motiven wie die Sicherung der Existenzgrundlage oder soziale Motive wie die Fortführung einer Familientradition wird von den Unternehmern in diesen Studien eine eher geringe Relevanz zugewiesen.

<sup>798</sup> Vgl. Brockhaus (1982) und zu einer Darstellung als grundlegendes menschliches Motiv von Nietzsche (2002), S. 48 ff.

<sup>799</sup> Vgl. hierzu z.B. Palich/Bagby (1995) oder Cooper/Woo/Dunkelberg (1988). So bewerten 81 % der befragten Unternehmer ihre geschäftlichen Erfolgsaussichten auf einer Skala von eins bis zehn mit mindestens sieben Punkten. Siehe auch Arabsheibani et al. (2000).

<sup>800</sup> Vgl. Palich/Bagby (1995), S. 432 f. oder Arabsheibani et al. (2000).

<sup>801</sup> Vgl. Chell/Haworth/Brearley (1991), S. 42 ff. für einen Überblick zu der relevanten Literatur.

<sup>802</sup> Anderenfalls würden risikofreie Gewinne im Sinne einer Arbitrage möglich, vgl. Fallgatter (2001), S. 1221.

<sup>803</sup> Vgl. z.B. McClelland (1961), S. 207 oder Timmons/Spinelli (2004), S. 253. Die Ausführungen zum Locus of Control haben aber wie beschrieben gezeigt, dass Unternehmer dabei möglicherweise einer gewissen Wahrnehmungsverzerrung unterliegen.

<sup>804</sup> Meredith/Nelson/Neck (1982), S. 25. Ergänzung in eckigen Klammern durch den Verfasser. Siehe auch die Aussagen von Unternehmern in MIND 03 (2004), S. 29. Dies ist grundsätzlich vereinbar mit der Aussage eines (unrealistischen) Optimismus, da letzterer nicht in der Wahrnehmung des Unternehmers existiert. In diesem Sinne ergreifen Unternehmer aus ihrer Sicht Chancen nur

Eine für die vorliegende Untersuchung interessante Erweiterung dieses Gedankens nehmen SARASVATHY/SIMON/LAVE vor, die Unterschiede in der Risikowahrnehmung und dem Problemlösungsverhalten zwischen Unternehmern und Bankern untersuchen.<sup>805</sup> Sie kommen zu dem Schluss, dass Unternehmer eher als Banker das Risiko als gegeben akzeptieren und zugleich eine höhere persönliche Verantwortung für das Ergebnis verspüren, was sich auch in einem kreativeren Problemlösungsverhalten ausdrückt. Sie versuchen somit bei gegebenem Risiko das Ergebnis zu maximieren, während die Banker eher ein bestimmtes Zielergebnis auswählen und dann bemüht sind, die damit verbundenen Risiken zu minimieren.<sup>806</sup>

Abschließend soll noch die Frage der Stabilität der oben beschriebenen unternehmerischen Eigenschaften und Fähigkeiten angesprochen werden. Diese Problematik wurde erstmals von STANWORTH/CURRAN diskutiert, indem sie die Selbstidentität eines Unternehmers als die Ausfüllung einer speziellen Rolle definiert haben, deren Anforderungen und Notwendigkeiten sich durch ein Wachstum des Unternehmens verändern.<sup>807</sup> Sie unterscheiden dabei zwischen einer „artisan“, „classical entrepreneur“ und „managerial identity“. Die „artisan identity“ lässt sich am besten mit den Ausführungen zum CE vergleichen, da auch hier als wesentliches Ziel die Unabhängigkeit oder die Produktfokussierung hervorgehoben werden. Demgegenüber stehen bei den anderen beiden Rollen stärker ökonomische bzw. organisatorisch-administrative Motive und Vorstellungen im Vordergrund.

Charakteristisch ist nun, dass durch ein Wachstum des Unternehmens ein Wandel von der „artisan identity“ hin zu einer „entrepreneurial“ bzw. „managerial identity“ stattfinden muss, um den Anforderungen gerecht zu werden, das Wachstum muss somit „gemanaged“ werden. Gerade der Schritt von der eher produktorientierten Gründungsphase hin zu einer stärker marktorientierten Wachstumsphase stellt für viele Unternehmer eine sehr kritische Phase dar, da sie einen grundlegenden Wandel der Selbst-

---

dann, wenn sie adäquate Ertragspotenziale erwarten, aus Sicht anderer Personen mag dies jedoch wie eine zu hohe Risikobereitschaft aussehen.

<sup>805</sup> Vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998). Es wird hier nicht unterschieden zwischen verschiedenen Unternehmertypen, wobei allerdings die Unternehmensgrößen der in die Untersuchung einbezogenen Entrepreneure (zwischen 5 und 30 Mio. \$ Jahresumsatz) sowie die Tatsache, dass diese an einer Fortbildung der Carnegie Mellon University teilnehmen, eher auf einen OE schließen lassen. Allerdings ist bei der Verallgemeinerung der Ergebnisse eine gewisse Vorsicht angebracht, da nur jeweils vier Unternehmer und Banker in die Stichprobe aufgenommen wurden.

<sup>806</sup> In Bezug auf die Rendite-Risiko-Relation verfolgen Unternehmer also eher das Maximalprinzip, Banker hingegen eher das Minimalprinzip. Weitere Besonderheiten kognitiver Mechanismen bei Unternehmern macht BARON in einer konzeptionellen Analyse aufgrund der spezifischen Situation von Unternehmern (z.B. Informationsüberflutung und hohe Unsicherheit und Novität der Ereignisse) aus und nennt speziell Anfälligkeiten zu kontrafaktischem Denken („Was wäre wenn...“), emotional geprägten Entscheidungen, internaler Attribution positiver Ergebnisse, Planungsfehlern und Selbstrechtfertigung, vgl. Baron (1998), S. 279.

<sup>807</sup> Vgl. Stanworth/Curran (1976).

identität beinhaltet und von vielen nicht bewältigt werden kann (und möglicherweise auch nicht bewältigt werden will).<sup>808</sup>

Die obigen Aussagen haben insgesamt gezeigt, dass es unterschiedliche Unternehmertypen gibt und nicht einheitlich von „dem Mittelständler“ gesprochen werden kann. Diese Unternehmer und damit aufgrund ihrer prägenden Relevanz auch die von ihnen geführten Unternehmen unterscheiden sich in einigen Punkten hinsichtlich ihrer Persönlichkeit deutlich voneinander.<sup>809</sup> Andererseits existiert ein gewisses Set an Persönlichkeitscharakteristika, das mutmaßlich bei (den meisten erfolgreichen) Unternehmern anzutreffen ist. Die grundlegenden Charakteristika und Unterschiede der Unternehmertypen, die hier in die zwei Extreme Selbständiger und Entrepreneur unterteilt werden sollen, sind in Tab. 5-1 überblicksartig zusammengefasst.<sup>810</sup>

---

<sup>808</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt PLEITNER, der einen umfangreichen Katalog von Unternehmereigenschaften aufstellt und argumentiert, dass je nach Stadium des Unternehmens in einem Unternehmenslebenszyklus unterschiedliche Eigenschaften Relevanz besitzen, vgl. Pleitner (1996).

<sup>809</sup> Eine neuere vom Institut für Mittelstandsforschung in Bonn geleitete Untersuchung des deutschen Mittelstandes unterscheidet zwischen sechs Unternehmertypen, vgl. MIND 03 (2004), S. 34 ff. Aufgrund der wie beschrieben ohnehin problematischen Eindeutigkeit der Abgrenzung sowie der damit einhergehenden Komplexität der Untersuchung soll hier jedoch von einer derart tiefgehenden Differenzierung abgesehen werden.

<sup>810</sup> Der hier als Selbständiger bezeichnete entspricht dabei zu weiten Teilen den oben als Craftsman Entrepreneur oder artisan identity beschriebenen Typen, der Unternehmer dem Opportunistic Entrepreneur oder der classic entrepreneurial oder auch managerial identity. Dazu sei auf die dort angegebene Literatur verwiesen. Eine ähnliche Bezeichnung der Unternehmertypen wählt Pleitner in seiner Klassifizierung, die auch auf amerikanische Typologisierungen zurückgeht, vgl. Pleitner (1984), S. 514, wobei der hier beschriebene Selbständige am ehesten dem selbständigen Geschäftsmann mit engem Persönlichkeitstyp entspricht, der Unternehmer dem Unternehmer mit breitem Persönlichkeitstyp. Vgl. zu einer ähnlichen Gegenüberstellung d'Amboise/Muldowney (1988), S. 234 oder Fallgatter (2004), S. 26.

	<b>Selbständiger</b>	<b>Unternehmer</b>
<b>Motivation</b>	Unabhängigkeit	Verfolgung einer Geschäftsidee
<b>Ziele</b>	Existenzsicherung; Autonomie; hohe Produktqualität	Wachstum; finanzieller Erfolg
<b>Bedeutung Unternehmerperson</b>	grundlegend; Unternehmen untrennbar mit Unternehmer verbunden	wichtig, aber nicht entscheidend; Unternehmen lebt von der "Geschäftsidee"
<b>Eigenschaften Unternehmerperson</b>	Leistungswille; hohe Arbeitsbelastung und Energie, Hingabe an die Arbeit und Ausdauer, moderate Risikoübernahme enger beruflicher Hintergrund (häufig handwerkliche Ausbildung); wenig unternehmerische Erfahrung; sehr produktorientiert; eher wenig offen für externe Anregungen	breiter beruflicher Hintergrund (häufig kaufmännische Ausbildung, Hochschulstudium); häufig bereits unternehmerische Erfahrung; markt- und chancenorientiert; kritikfähig und offen für externe Anregungen
<b>Produktlebenszyklus</b>	i.d.R. nicht existent; selbe Produktidee bereits häufig realisiert	existent; Marktphasen haben prägenden Charakter
<b>Unternehmensaus- prägung</b>	Handwerk, Einzelhandel, Kontaktdienstleister	Industrie (technologieorientierte Produzenten), Großhandel, innovative Dienstleister

Tab. 5-1: Charakteristika von Unternehmertypen<sup>811</sup>

Die Differenzierung von Unternehmertypen ist dabei aber grundsätzlich nicht als reine Dichotomisierung zu sehen, sondern entspricht eher einem Kontinuum, wobei die Zuordnung je nach Anzahl der Erfüllung der Kriterien eher zum Pol Selbständiger oder Entrepreneur vorzunehmen ist. Zudem kann im Zeitablauf durch situative Anforderungen und Erfahrung eine Wanderung auf dem Kontinuum erfolgen, d.h. ein Selbständiger entwickelt sich stärker in Richtung Entrepreneur. Alternativ ist jedoch auch die Ergänzung der Geschäftsführung um Persönlichkeitstypen möglich, die stärker dem Typ Entrepreneur entsprechen, z.B. durch betriebswirtschaftlich ausgebildete Fremdgeschäftsführer. In diesem Falle wandelt sich nicht der Unternehmertyp, allerdings verändert sich dadurch das zugrundeliegende mittelständische Unternehmen.

Wenn im Folgenden allgemein von einem Unternehmer gesprochen wird, so bezieht sich dies auf beide Typen gemeinsam. Anderenfalls werden die spezifischen Typbezeichnungen des „Selbständigen“ und des „Entrepreneurs“ verwendet.

### 5.1.2 Person des Firmenkundenbetreuers und seine Motive

Nun sollen aufgrund der zentralen Stellung des Firmenkundenbetreuers im mittelständischen Firmenkundengeschäft dessen spezifische Anforderungen, persönliche Eigenschaften und Motivstrukturen betrachtet werden. Grundsätzlich lässt sich vermuten,

<sup>811</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 231.

dass Firmenkundenbetreuer aufgrund ihres Angestelltenverhältnisses in stärkerem Maße durch die Rahmenbedingungen ihrer Organisation gebunden sind. In diesem Sinne kann beim Firmenkundenbetreuer angenommen werden, dass bei ihm die Differenzierung zwischen seiner Rolle und seiner persönlichen Identität deutlich größer ausfällt, als dies beim Unternehmer der Fall ist.<sup>812</sup>

Die Person des Firmenkundenbetreuers hat bisher in der wissenschaftlichen Literatur kaum Beachtung gefunden. Im Rahmen einer eher praxisorientierten Literatur finden sich einige Aufgabencharakterisierungen und Anforderungsprofile für dessen Stelle. Die von einem Firmenkundenbetreuer geforderten Kompetenzen sind grundsätzlich sehr komplex. So werden von ihm aufgrund seines umfassenden Kundenkontaktes sowohl bankfachliche als auch persönliche und soziale Kompetenzen erwartet.<sup>813</sup> Im Rahmen der Erweiterung des Aufgabenbildes in Richtung eines unternehmerischen Ratgebers<sup>814</sup> tritt hierzu vermehrt auch die Forderung nach einer höheren unternehmerischen Kompetenz hinzu.

Fraglich ist jedoch, inwiefern ein Firmenkundenbetreuer aktuell derartige Anforderungen tatsächlich erfüllt. Insbesondere dem Aufbau von hinreichend fundierten Kenntnissen in Bezug auf die jeweilige unternehmensspezifische Situation sind in der Praxis häufig Grenzen gesetzt. So erfolgt i.d.R. keine Branchenspezialisierung der Firmenkundenbetreuer.<sup>815</sup> Gleichzeitig ist die Anzahl der betreuten Unternehmen von einem Firmenkundenbetreuer insbesondere bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit Werten von 60 bis hin zu 180 Unternehmen sehr hoch, was eine individuelle Betreuung und den Aufbau spezifischen unternehmerischen Wissens fast unmöglich macht.<sup>816</sup> So geben immerhin über ein Drittel aller Unternehmer an, dass der Firmenkundenbetreuer ihnen bei geschäftlichen Problemen nicht helfen kann.<sup>817</sup>

In Bezug auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen, zu denen Eigenschaften wie Freundlichkeit und Zuverlässigkeit gehören, ergibt sich ein besseres Bild. Fast alle Unternehmer sprechen von einem angenehmen und positiven Klima auf der persönlichen Ebene im Umgang mit dem Firmenkundenbetreuer.<sup>818</sup> Das wahrgenommene bankfachliche Know-How wird i.d.R. ebenfalls positiv beurteilt, auch wenn viele Unternehmer eine mangelnde Kreativität der Firmenkundenbetreuer beklagen.<sup>819</sup> Danach weisen Bankmitarbeiter im Vergleich zu Unternehmern ein eingeschränktes Problem-

---

<sup>812</sup> Vgl. zur Unterscheidung der Rolle und der Person auch das Kap. 5.3.1.2.

<sup>813</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 155 ff., ähnlich auch Schmoll (2004b), S. 40 ff.

<sup>814</sup> Siehe hierzu Kap. 3.2.3.

<sup>815</sup> Vgl. Schmidt (2001), S. 78 ff.

<sup>816</sup> Die Zahlen stellen Einzelwerte für die Kreissparkasse bzw. Volksbank Ludwigsburg dar, vgl. Schmidt (2001), S. 100 ff. Auf einen Durchschnitt von 105 betreuten Unternehmen kommt aber auch die umfangreichere Studie von Euler (2005), S. 19.

<sup>817</sup> Vgl. Euler (2005), S. 22.

<sup>818</sup> Vgl. Balz/Bordemann (2004), S. 24 oder Euler (2005), S. 26.

<sup>819</sup> Vgl. Balz/Bordemann (2004), S. 24 oder Euler (2005), S. 22.

lösungs- und –wahrnehmungsverhalten und insbesondere eine ausgeprägte Tendenz zur Risikovermeidung auf.<sup>820</sup>

Somit erhält beim Firmenkundenbetreuer das Sicherheitsmotiv eine relativ hohe Stellung. So droht dem Firmenkundenbetreuer beispielsweise in vielen Banken bei einer Überschreitung bestimmter Wertberichtigungsvolumina eine Einschränkung der Kompetenz und eine Verschlechterung der Aufstiegschancen.<sup>821</sup> Gleichzeitig spiegelt sich ein positiver Erfolg eher in geringem Ausmaße in der persönlichen Leistungsbeurteilung und Entlohnung wieder. So werden die Firmenkundenbetreuer eher selten monetär an einem überdurchschnittlichen Erfolg beteiligt.<sup>822</sup> Üblicherweise macht eine variable Vergütung ca. 10 % bis 15 % des Grundgehaltens aus, in etwa einem Drittel aller Fälle wird überhaupt keine erfolgsabhängige Entlohnung gewährt.<sup>823</sup> Da zudem die irrtümliche Ablehnung von Krediten, d.h. von ex post erfolgreichen Kreditnehmern, nicht im internen Rechnungswesen abgebildet wird, erhalten Firmenkundenbetreuer tendenziell den Anreiz, im Zweifel Kredite lieber abzulehnen als anzunehmen.<sup>824</sup>

Hinsichtlich *bestehender* Kreditengagements besteht für den Firmenkundenbetreuer hingegen grundsätzlich der Anreiz, Bonitätsverschlechterungen des Firmenkunden nicht unmittelbar in das Ratingurteil einfließen zu lassen.<sup>825</sup> Dies ergibt sich aus zwei Gründen. Zum einen führt eine Bonitätsverschlechterung tendenziell auch zu einer negativen Beurteilung des Betreuers, da dieser mögliche Risiken bei Abschluss des Kreditvertrages nicht erkannt hat. Zum anderen verschlechtert sich dadurch sein Verhältnis zum Unternehmer, da dieser als Konsequenz i.d.R. einen höheren Zins zahlen

<sup>820</sup> Vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998).

<sup>821</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 67.

<sup>822</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 67.

<sup>823</sup> Vgl. Schieble (2000), S. 52, Lindner-Lehmann (2001), S. 125, Bartels/Brandt (2003), S. 52 oder Kaufhold (2005). Teilweise werden aber auch deutlich höhere Werte von bis zu einem Drittel erzielt, vgl. Schröder/Schweizer (1999), S. 617 und in ihrer eigenen Untersuchung Lindner-Lehmann (2001), S. 133 f. Für Führungskräfte liegen die Werte je nach Hierarchieebene und Bankgruppe höher, insbesondere bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen z.T. aber auch deutlich darunter, vgl. von Hören (2005), S. 72. Der relative Anteil entspricht in etwa dem Wert, der von den Mitarbeitern in diesen Bereichen gewünscht wird, wobei der gewünschte Anteil bei den Mitarbeitern von Kreditbanken deutlich höher liegt als bei Mitarbeitern von Genossenschaftsbanken und Sparkassen, vgl. Lindner-Lehmann (2001), S. 146 f.

<sup>824</sup> Damit würde der Firmenkundenbetreuer quasi aus persönlichen Motiven heraus eine Kreditrationierung durchführen. Ein solches Verhalten wird begünstigt dadurch, dass i.d.R. aus Datengründen keine Informationen zur Entwicklung von abgelehnten Kreditkunden vorliegen, vgl. hierzu Schieble (2000), S. 98, der aus Anreizgründen aber eine entsprechende Erweiterung der Datengrundlage des internen Rechnungswesens befürwortet.

<sup>825</sup> So zeigen empirische Untersuchungen, dass bereits in einem einjährigen Zeitraum in 30 – 40 % der Fälle eine Bonitätsveränderung (nicht zwangsläufig eine Verschlechterung) stattfindet, vgl. Machauer/Weber (1998), S. 1375, Elsas et al. (1999), S. 196, Weber/Krahn/Vossmann (1999), S. 135 f. oder Fischer (2004), S. 162 f.

muss.<sup>826</sup> Da der Firmenkundenbetreuer üblicherweise die Ertragsverantwortung für den Kunden besitzt,<sup>827</sup> ergibt sich hieraus der Anreiz, Bonitätsverschlechterungen erst möglichst spät in das Ratingurteil einfließen zu lassen.<sup>828</sup> Allerdings werden einem solchen Verhalten durch die Regelungen der MaK und dem Aufbau moderner Ratingsysteme deutliche Grenzen gesetzt.<sup>829</sup>

In Bezug auf die Identifikation des Firmenkundenbetreuers mit seiner Rolle existieren gegenläufige Erkenntnisse. Einerseits zeigt sich, dass für diese Position grundsätzlich vielseitige und relativ gut ausgebildete Personen notwendig sind. So verfügen die Betreuer i.d.R. über eine fundierte kaufmännische Ausbildung und/oder ein (bank-)betriebswirtschaftliches Studium.<sup>830</sup> Dies lässt vermuten, dass ein Firmenkundenbetreuer zumindest über ein Mindestmaß an persönlichem Ehrgeiz und beruflichem Interesse verfügt. Innerhalb einer Bank dürfte die Stelle eines Firmenkundenbetreuers eine relativ hohe Stellung im Vergleich zu vielen Tätigkeiten im Back Office einnehmen. Dies spricht für eine eher hohe Identifikation.

Andererseits handelt es sich nicht um eine Position mit Führungsverantwortung. Verschiedene Erkenntnisse lassen erwarten, dass Firmenkundenbetreuer aufstiegsorientiert sind und somit ein Prestigemotiv verfolgen.<sup>831</sup> Dies zeigt sich z.B. darin, dass Karrierechancen in der Praxis als ein wesentliches Anreizinstrument für den Firmenkundenbetreuer eingesetzt werden.<sup>832</sup> So wechseln innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren 36 % der Betreuer ihren Posten in der Bank wieder und haben somit noch nicht ihre feste Position in der Bank gefunden.<sup>833</sup> Mehr als die Hälfte der Firmenkundenbetreuer ist noch keine fünf Jahre auf dieser Position beschäftigt, nur knapp 20 % hingegen länger als zehn Jahre.<sup>834</sup> Dies spricht eher für eine geringe Identifikation des Firmenkundenbetreuers mit seiner Rolle.

---

<sup>826</sup> Siehe hierzu die diesbezüglichen aufsichtsrechtlichen Forderungen der MaK und von Basel II in Kap. 3.4.2.

<sup>827</sup> Vgl. Kap. 3.2.3.

<sup>828</sup> Es besteht demnach die Gefahr, dass der Firmenkundenbetreuer insbesondere bei langjährigen Kreditbeziehungen aufgrund einer mangelnden Distanz zum Firmenkunden die notwendige Objektivität vermissen lässt, vgl. Schieble (2000), S. 54 oder Fischer (2004), S. 70.

<sup>829</sup> Vgl. hierzu Kap. 3.4.2.1 und Kap. 3.4.3.1.

<sup>830</sup> Vgl. Rinker (1997), S. 97 sowie Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 69. Der Anteil von Quereinsteigern ist mit 6 % als sehr gering zu bezeichnen.

<sup>831</sup> In diesem Sinne ist ein wesentliches Motiv des Firmenkundenbetreuers auf der zweithöchsten Stufe der Bedürfnispyramide nach MASLOW angesiedelt. Siehe hierzu Kap. 5.2.1.1.

<sup>832</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 67.

<sup>833</sup> Vgl. Fritz (1991), S. 118.

<sup>834</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 68. So beklagen in Deutschland auch immerhin 15 % der mittelständischen Unternehmen über einen häufig wechselnden Ansprechpartner, vgl. Euler (2005), S. 20. Diese Werte müssen insofern kritisch gesehen werden, als dass sie den Aufbau des eingangs zitierten besonderen Vertrauensverhältnisses im Rahmen einer Firmenkundenbeziehung potenziell erschweren und somit kontraproduktiv im Hinblick auf das Motto ei-

Die Ausführungen zur Persönlichkeit und den Motiven des Firmenkundenbetreuers sollen nun noch einmal in einem Überblick zusammengefasst werden (vgl. Tab. 5-2):

Ebene	Eigenschaft
Kompetenzen	Umfangreiches Anforderungsprofil
	Bankfachliche und soziale/persönliche Kompetenz i.d.R. vorhanden, Probleme bei der unternehmerischen Kompetenz In der Praxis aufgrund des hohen Umfanges betreuter Kunden nur begrenzt individuelle Kundenbetreuung möglich
Sozio-demographische Charakterisierung	Fast ausschließlich (bank-)kaufmännische Aus- und Weiterbildung mit wenig unternehmerischer Erfahrung
Problemlösungsverhalten/ Motivstruktur	Tendenziell sicherheitsorientiertes und wenig kreatives Vorgehen
	Aufstiegsorientierung und eher geringe Dauer der Stellenbesetzung

Tab. 5-2: Charakteristika des Firmenkundenbetreuers<sup>835</sup>

### 5.1.3 Vergleichende Gegenüberstellung der Person des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers

Die vorangehenden Ausführungen zu den Persönlichkeiten und Motiven des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers haben gezeigt, dass diese recht heterogene Persönlichkeits- und Motivstrukturen aufweisen. In Abb. 5-3 werden die wesentlichen Aussagen noch einmal vergleichend gegenübergestellt, wobei in Bezug auf den Unternehmer zwischen den beiden Typen des „Selbständigen“ und des „Entrepreneurs“ unterschieden wird. Ein Vergleich soll auf den drei Ebenen der sozio-demographischen Merkmale, der Persönlichkeit sowie der beruflich beeinflussten Motivstruktur vollzogen werden. Die Stärke der Pfeile soll die tendenzielle Ähnlichkeit der Person in Bezug auf das betrachtete Merkmal symbolisieren.

---

nes „One Face to the Customer“ im Rahmen des Relationship Manager-Konzeptes wirken. Siehe hierzu auch die Ableitungen von normativen Empfehlungen in Kap. 6.2.2.

<sup>835</sup> Eigene Darstellung.

Selbständiger		Firmenkundenbetreuer		Entrepreneur
<u>Sozio-demographisch</u> • Enge technisch-handwerkliche Ausbildung	↔	<u>Sozio-demographisch</u> • Gute, kaufmännisch geprägte Ausbildung	↔	<u>Sozio-demographisch</u> • Kaufmännische oder technisch-akademische Ausbildung
<u>Persönlichkeit</u> • Hoher Leistungswille • Produkt-Technik-Fokussierung • Geringere Kritikfähigkeit und Offenheit	↔	<u>Persönlichkeit</u> • Bankfachliche und soziale Kompetenz • Sicherheitsorientiert und eher wenig kreativ	↔	<u>Persönlichkeit</u> • Hoher Leistungswille • Offen und kreativ • Risikobereit und wachstumsorientiert
<u>Motive</u> • Unabhängigkeit und Existenzsicherung • Selbstverwirklichung, auch durch hohe Produktqualität	↔	<u>Motive</u> • Hohe Bedeutung der Sicherheit und des Prestige	↔	<u>Motive</u> • Verfolgung einer Geschäftsidee • Hohe Bedeutung von Prestige und v.a. der Selbstverwirklichung

Abb. 5-3: Vergleich der Interaktionspartner in einer Hausbankbeziehung<sup>836</sup>

Zunächst einmal zeigt sich, dass der Firmenkundenbetreuer grundsätzlich eine größere Ähnlichkeit zum Personentyp des „Entrepreneurs“ aufweist als zum Typ „Selbständiger“. Dies bezieht sich vor allem auf die beiden Bereiche der sozio-demographischen Merkmale und der Persönlichkeit. Während hier sowohl der Firmenkundenbetreuer als auch der Unternehmer aufgrund ihrer fundierten Ausbildung und ihrer grundsätzlich offenen Persönlichkeit durchaus ähnliche Eigenschaften besitzen, besteht in dieser Hinsicht zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem *Selbständigen* eine größere Distanz.

Letztere weisen eine tendenziell höhere Technik- und Produktfokussierung auf, während der Firmenkundenbetreuer auch mangels eigener unternehmerischer Erfahrungen und einer üblicherweise rein bankbezogenen kaufmännischen Ausbildung hierzu eine geringere Affinität aufweisen dürfte. Die geringeren kaufmännischen Kenntnisse des Selbständigen wiederum lassen vermuten, dass dieser ein weniger ausgeprägtes Verständnis für die bankinternen Abläufe und die damit zusammenhängenden Notwendigkeiten, z.B. in Bezug auf die Bankkommunikation, aufweist als der Unternehmer.<sup>837</sup> Potenziell zeigt sich hier ein nicht unbeträchtlicher Mentalitätsunterschied zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Selbständigen.

Ein Vergleich zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Typ „*Entrepreneur*“ zeigt wie beschrieben eine größere Ähnlichkeit. Allerdings ist auch bei dieser dyadischen Beziehung nicht von einer besonders hohen Ähnlichkeit der Personen auszugehen. So zeichnen sich Entrepreneure typischerweise durch eine recht hohe Portion an

<sup>836</sup> Eigene Darstellung.

<sup>837</sup> Tendenzuell findet sich ein solcher Einfluss in Siemes/Segbers (2005), S. 319. Diese testen allerdings den Einfluss der den Unternehmertyp beschreibenden Faktoren nur univariat, so dass keine allgemeine Aussage in Bezug auf die Entrepreneurtypen gegeben werden kann.

Gestaltungswillen und Kreativität aus, mittels derer sie eine Umsetzung ihrer Markt- und Wachstumsideen beabsichtigen. Demgegenüber ist der Firmenkundenbetreuer allein aufgrund der beschriebenen organisatorischen Rahmenbedingungen, z.B. aufgrund des recht rigiden Ratingprozesses, relativ eng an seine Maßgaben gebunden, was sein Kreativitätspotenzial deutlich einschränkt.<sup>838</sup> In diesem Sinne können auch die Ergebnisse von SARASVATHY/SIMON/LAVE gedeutet werden, nach denen Unternehmer verstärkt in Kategorien einer Ertragsausweitung denken, während die betrachteten Bankmitarbeiter stärker auf die Risikoreduzierung fokussiert sind.

Eine grundsätzlich relativ geringe Ähnlichkeit des Firmenkundenbetreuers zu *beiden Typen* ist deshalb in Bezug auf die Motivstruktur zu vermuten. Während der Firmenkundenbetreuer als angestellter Mitarbeiter und aufgrund der geschilderten Anreizstrukturen ein tendenziell recht hohes Sicherheitsdenken haben dürfte, zeichnet sich das Unternehmertum allgemein durch eine grundsätzliche Risikobereitschaft aus. Dies zeigt sich auch z.B. darin, dass Unternehmer, insb. in mittelständischen Unternehmen, häufig mit ihrem Privatvermögen haften, während ein Firmenkundenbetreuer bei Misserfolg vorwiegend keine wesentlichen direkten ökonomischen Konsequenzen zu befürchten hat.<sup>839</sup> Dies deckt sich auch mit der Erkenntnis, dass Unternehmer eine stärkere persönliche Verantwortung für das Ergebnis betriebswirtschaftlicher Handlungssituationen verspüren als dies beim Firmenkundenbetreuer der Fall ist.<sup>840</sup> Daraus können durchaus Mentalitätsunterschiede resultieren, die in konkreten Verhandlungs- und Austauschsituationen zu Missverständnissen und Konflikten führen. Dies kann sich z.B. darin äußern, dass zwischen den beiden Seiten (große) Unterschiede in Bezug auf die Bewertung von Investitionschancen oder die Werthaltigkeit von Sicherheiten existieren.<sup>841</sup>

Ein gewisses Missverhältnis in der gegenseitigen Wahrnehmung zeigt denn auch die Studie von EULER.<sup>842</sup> So nehmen sich Firmenkundenbetreuer häufig in der Form wahr, dass sie ein sehr gutes Verständnis der Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des Kunden haben und bei geschäftlichen Problemen des Kunden helfen und bedarfsgerechte Angebote erstellen. Diese Fähigkeiten werden jedoch aus Sicht der mittelständischen Unternehmen deutlich schlechter bewertet. Umgekehrt verhält es sich z.B. mit der Aktualität des Reportings gegenüber der Bank, wobei hier die Bank

---

<sup>838</sup> Siehe hierzu auch die Feststellung in EULER, dass die Unternehmer die bedarfsgerechte und somit kreative Entwicklung von Finanzierungsangeboten durch den Firmenkundenbetreuer deutlich schlechter beurteilen als dies der Firmenkundenbetreuer tut, vgl. Euler (2005), S. 22.

<sup>839</sup> Vgl. hierzu auch Ang (1991), S. 2 ff. oder Ang (1992), S. 186 ff.

<sup>840</sup> Siehe hierzu Saravathy/Simon/Lave (1998), S. 214.

<sup>841</sup> Siehe hierzu auch die im Rahmen des Relationship Banking in Kap. 4.2.2.2 vorgestellten Ergebnisse in den Studien von Chan/Kanatas (1985), De Meza/Southey (1996), De Meza (2002), Bigus (2003) oder Langer/Waller (2005).

<sup>842</sup> Vgl. Euler (2005), S. 36 bzw. S. 52 f.

die Fähigkeiten bzw. Leistungen des Unternehmens relativ schlecht bewertet.<sup>843</sup> Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Eigen- und Fremdbild der handelnden Personen nicht immer identisch ist.

Letztlich kann als *Ergebnis* festgehalten werden, dass die vorgestellten Erkenntnisse auf eine gewisse psychologische Distanz zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer schließen lassen, wobei diese Distanz potenziell in Bezug auf den Unternehmertyp „Selbständiger“ größer ausfallen dürfte. Fraglich ist allerdings die Ursache dieser Distanz. Denkbar ist sowohl, dass eine unterschiedliche Wahrnehmung die Folge von anderen gemachten Erfahrungen ist, als auch umgekehrt der eingeschlagene Karriereweg ein Resultat von unterschiedlichen Wahrnehmungen und persönlichen Eigenschaften darstellt.<sup>844</sup> Abzuwarten bleibt hier, inwiefern der beschriebene angestrebte Wandel des Firmenkundenbetreuers hin zu einem unternehmerischen Ratgeber zu einer (partiellen) Schließung dieser Mentalitätslücke führen kann.

Nachdem nun die handelnden Personen in einer Hausbankbeziehung näher charakterisiert und verglichen wurden, stellt sich nun die Frage, wie es innerhalb einer Hausbankbeziehung zwischen diesen Personen zur Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses kommen kann. Im Folgenden werden deshalb zunächst die psychologischen Grundlagen der Vertrauensentstehung geschildert, indem auf die Rolle von Emotionen im menschlichen Entscheidungsverhalten und im Rahmen von Attributionsprozessen, welche die sozialpsychologische Grundlage von Vertrauensverhältnisses darstellen, eingegangen wird. Anschließend erfolgt eine Übertragung der Erkenntnisse auf die Vertrauensentstehung in Hausbankbeziehungen.

## 5.2 Psychologische Grundlagen der Vertrauensentstehung

### 5.2.1 Menschliches Entscheidungsverhalten als intrapersonaler Bewertungsprozess

#### 5.2.1.1 Entscheidungsverhalten als System psychischer Prozesse

Während die Ausführungen zu den sozialpsychologischen Ansätzen den Einfluss sozialer Situationen auf die menschliche Psyche untersuchen, soll nun im Folgenden ein kurzer Blick auf die in einer Person ablaufenden Bewertungsvorgänge bei Entscheidungssituationen geworfen werden. Dazu wird das menschliche Entscheidungsverhalten als das Ergebnis des Ablaufs verschiedener psychischer Prozesse aufgefasst.<sup>845</sup> Diese psychischen Prozesse lassen sich grob in aktivierende (bzw. emotive) und kognitive

---

<sup>843</sup> Siehe hierzu auch die Erkenntnis, dass eine überdurchschnittliche Auskunftsbereitschaft positiv mit der wahrgenommenen Kompetenz des Unternehmers korreliert, vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 25. Fraglich ist hier allerdings die Punkt der Kausalität.

<sup>844</sup> Vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998), S. 216 f.

<sup>845</sup> Vgl. zu dieser Auffassung Behrens (1991), S. 17 f. und Krocher, Riel/Weinberg (1990), S. 49 ff.

Prozesse unterteilen. Wie beschrieben sollen vor allem die besonderen Einflüsse der emotiven Prozesse untersucht werden, da üblicherweise relativ undifferenziert von einer eindeutigen kognitiven Dominanz im Rahmen von Geschäftsbeziehungen ausgegangen wird.<sup>846</sup> Wie zu zeigen sein wird, üben emotive Prozesse jedoch einen nicht zu unterschätzenden, häufig unbewussten Einfluss aus, der insbesondere bei der Entwicklung von Vertrauen eine Rolle spielt.

Unter einer *Aktivierung* ist allgemein ein Zustand von Erregung bzw. innerer Spannung zu verstehen, der als Antriebsmechanismus des menschlichen Organismus funktioniert und sich physiologisch in einer (erhöhten) Tätigkeit des zentralen Nervensystems äußert.<sup>847</sup> Durch eine Aktivierung befindet sich der Körper in einer je nach Aktivierungsniveau unterschiedlichen Reaktionsbereitschaft, die sowohl die physische als auch die psychische Leistungsfähigkeit beeinflusst. Grundsätzlich steigt die Leistungsfähigkeit mit steigendem Aktivierungsniveau an, ab einem gewissen Punkt (z.B. wenn Panik entsteht) kehrt sich dieser Zusammenhang aber um.<sup>848</sup>

Aktivierende Prozesse sind als Antriebskräfte menschlichen Handelns zu verstehen. Sie können in Emotionen und Motivationen unterschieden werden, die hierarchisch aufeinander aufbauen (vgl. Abb. 5-4):

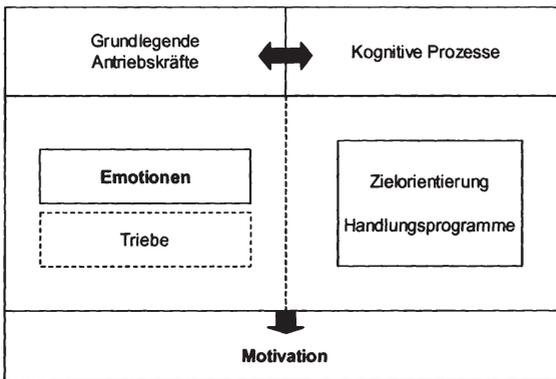


Abb. 5-4: System aktivierender Prozesse<sup>849</sup>

<sup>846</sup> Siehe hierzu das einleitende Zitat von Eggert (2002), S. 196.

<sup>847</sup> Vgl. Zemlin (2005), S. 82.

<sup>848</sup> Vgl. zu dieser sogenannten Lambda-Hypothese Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 78 ff. Der konkrete Verlauf dieses funktionalen Zusammenhangs hängt auch von der betrachteten Tätigkeit ab. So ist z.B. für komplexe Aufgaben eher ein niedriges Aktivierungsniveau vorteilhaft, für leichte Aufgaben ein hohes Niveau, vgl. Zimbardo/Gerrig (2003), S. 368.

<sup>849</sup> Eigene Darstellung. Vgl. zu diesem Zusammenhang Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 53 ff. Diese zählen auch noch die Einstellung zu den aktivierenden Prozessen, da sie letztlich eine Mischung aus aktivierenden und kognitiven Prozessen darstellt, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 53 ff.

Unter *Emotionen* können allgemein physiologische Erregungszustände verstanden werden, die mehr oder weniger bewusst erlebt und angenehm oder unangenehm empfunden werden.<sup>850</sup> Sie werden häufig synonym mit dem Begriff des Gefühls benutzt und grenzen sich von Stimmungen (langanhaltende Gefühle ohne Bezug zu einem konkreten Sachverhalt) ab.<sup>851</sup> Ihren Ausdruck finden Emotionen sowohl in neurophysiologischen Vorgängen, in körperlichen Ausdrücken der Emotion (z.B. Körperhaltung oder Mimik) sowie in subjektiven Empfindungen eines Gefühls.<sup>852</sup>

Im Sinne ihrer Funktion sind Emotionen als ein Reaktionsmechanismus auf einen inneren oder äußeren Reiz zu verstehen und helfen dabei, zwischen positiven und negativen Folgen (Gut-/Schlecht-Bewertung) einer Situation bzw. einer Entscheidung zu unterscheiden: „The capacity for emotional reaction, thus, is the capacity to discriminate between and to respond adaptively to present and anticipated conditions that are likely to be harmful or beneficial to the individual or his/her community.“<sup>853</sup> Durch Emotionen werden somit also relativ spontane, erste Evaluationen von Reizen ausgelöst, die im Sinne eines ersten Eindrucks verstanden werden können.

Emotionen werden üblicherweise im Hinblick auf ihre Qualität, Richtung und Intensität unterschieden, ggfs. auch noch in Bezug auf ihr Bewusstsein, ihre Dauer, Auslösbarkeit oder Komplexität.<sup>854</sup> Eine in der Emotionspsychologie häufig verwendete Klassifizierung von Emotionen stammt von IZARD, der zehn unterschiedliche Basisemotionen unterscheidet.<sup>855</sup> Diese wird auch im Bereich wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsansätze oft als Basis für die Analyse von Emotionen herangezogen.<sup>856</sup> Sie unterscheidet zwischen den zwei positiv wirkenden Emotionen des Interesses und des Vergnügens,<sup>857</sup> sowie den sieben negativen Emotionen des Kammers, Zorns, Ekels, der

167. In der vorliegenden Arbeit soll jedoch aus Komplexitätsgründen auf das Einstellungskonstrukt verzichtet.

<sup>850</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 53 oder Zemlin (2005), S. 85. Auf die Triebe soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden.

<sup>851</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 100. Bei Stimmungen wird auch von Hintergrundemotionen gesprochen, so dass nicht immer eine klare Trennung zwischen den Begriffen vollzogen wird, vgl. Mellers et al. (2002), S. 267 oder auch Zimbardo/Gerrig (2003), S. 369.

<sup>852</sup> Vgl. Izard (1994), S. 20, Elster (1998), S. 48 ff. oder Zajonc (1998), S. 597 ff.

<sup>853</sup> Zajonc (1998), S. 592. Dies wird z.B. evolutionstheoretisch im Sinne einer Annäherungs-/Vermeidungsentscheidung begründet, bei der eine Emotion im historischen Kontext als Reaktionsmechanismus auf Gefahrensituationen zu sehen ist, vgl. Zajonc (1998), S. 591 oder auch Mellers et al. (2002), S. 265 f. Zur Auffassung einer Emotion als einen nicht zwangsläufig irrationalen Bestandteil des menschlichen Entscheidungsverhaltens siehe auch Kap. 5.2.1.

<sup>854</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 105. Der Aspekt der Dauer einer Emotion wird im Zusammenhang mit ihrer Interaktion mit der Kognition behandelt.

<sup>855</sup> Vgl. Izard (1994), S. 66. Andere Forschungsergebnisse sprechen von zumindest acht Emotionen, vgl. Mellers et al. (2002), S. 265.

<sup>856</sup> Vgl. z.B. Westbrook (1987), Liljander/Strandvik (1997), S. 150 ff. oder Zemlin (2005), S. 151.

<sup>857</sup> Alle Basisemotionen werden zusätzlich noch hinsichtlich ihrer Intensität differenziert. So existiert z.B. zum Interesse noch die intensivere Ausprägung der Erregung, zum Vergnügen die Freude.

Geringschätzung, Angst, Scham und des Schuldgefühls. Eine Zwitterstellung nimmt die Überraschung ein, die in ihrer schwachen Ausprägung positiv wirkt, in ihrer starken Form als Schreck hingegen negativ.<sup>858</sup>

Emotionen können in Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle spielen, weil sie als grundlegende, oft unbewusste Antriebskräfte wirken und insbesondere in interpersonellen Prozessen ausgelöst werden.<sup>859</sup>

Das Konstrukt der *Motivation* dient dazu, menschliche Handlungsmuster zu erklären und kann als um eine kognitive Zielorientierung erweiterte Emotion(en) verstanden werden.<sup>860</sup> Motivationen sind menschliche Antriebskräfte dafür, bestimmte empfundene Bedürfnisse mittels konkreter Handlungen zu befriedigen. Beispielweise kann die primäre Emotion des Kummers oder der Scham, sich ein bestimmtes Auto nicht leisten zu können, in die Motivation zur Aufnahme eines Kredites münden. Die Existenz bestimmter Motive stellt somit üblicherweise den Auslöser zur Aufnahme von Transaktionen und damit mittelbar auch von Geschäftsbeziehungen dar. Zudem wirken Motive in Geschäftsbeziehungen häufig in der Form, dass betriebliche Anreizsysteme häufig daraus ausgerichtet sind, menschliche Motive und damit Verhaltensweisen zu wecken. Bedürfnisse sind empfundene Mangelzustände mit dem Wunsch, diese zu beseitigen.<sup>861</sup> Sie sind selber nicht zielgerichtet, stellen aber eine wesentliche Grundlage des menschlichen Handelns im Sinne einer Motivation dar. Die wohl bekannteste Strukturierung menschlicher Bedürfnisse stellt die Bedürfnishierarchie von MASLOW dar.<sup>862</sup> Danach stehen die menschlichen Bedürfnisse nicht isoliert, sondern in einer Hierarchie zueinander. Bedürfnisse höherer Hierarchiestufen werden (tendenziell) erst dann relevant, wenn die Bedürfnisse darunter liegender Stufen befriedigt sind.<sup>863</sup> Grundsätzlich können folgende fünf Bedürfnisse unterschieden werden:<sup>864</sup>

(1) Physiologische Bedürfnisse (z.B. Nahrung, Schlaf oder Erhaltung der Gesundheit)

<sup>858</sup> Diese Basisemotionen sind den Menschen quasi angeboren und können durch eine Vermischung zu komplexeren Emotionen kombiniert werden, vgl. Izard (1994), S. 66 oder Zajonc (1998), S. 593 f. Ältere Forschungsergebnisse gingen davon aus, dass Emotionen nur die kognitiven Interpretationen der wahrgenommenen Erregungszustände sind, vgl. Schachter/Singer (1962). Mittlerweile scheint sich jedoch die unabhängige Natur affektiver Dispositionen durchgesetzt zu haben, vgl. für einen Überblick über entsprechende Studien Zajonc (1998), S. 612 ff.

<sup>859</sup> Siehe zu einer genaueren Analyse der Wirkung von Emotionen allgemein das Kap. 5.2.1.3 sowie im Hausbankkontext die Modellierung des Bewertungsprozesses.

<sup>860</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 56.

<sup>861</sup> Vgl. Zemlin (2005), S. 87.

<sup>862</sup> Vgl. Maslow (1954) oder zu einer Wiedergabe der Grundgedanken z.B. von Nitzsch (2002), S. 37 f. Einen Überblick über verschiedene Motivationstheorien findet sich z.B. in Grund (1998), S. 133 ff.

<sup>863</sup> Vgl. von Nitzsch (2002), S. 38.

<sup>864</sup> Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 35. Ein Vergleich der Bedürfnisse macht bereits deutlich, dass ein enger Zusammenhang zu den Emotionen besteht, z.B. Anerkennung als Inverse der Emotion Geringschätzung. Eine eindeutige Abgrenzung der Bedürfnisse und der Motive zu den Emotionen oder der Einstellung ist häufig nur schwer möglich, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 145 ff.

- (2) Sicherheitsbedürfnisse (z.B. Erhalt des Arbeitsplatzes)
- (3) Soziale Bedürfnisse (z.B. Zuneigung oder Liebe)
- (4) Prestigebedürfnisse (z.B. Selbstachtung und Anerkennung)
- (5) Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (z.B. Entfaltung der Persönlichkeit oder Kreativität)

Die für das Entscheidungsverhalten in Geschäftsbeziehungen relevanten Motive dürften die Stufen zwei bis fünf umfassen.<sup>865</sup> So besteht zunächst einmal das grundsätzliche Bedürfnis nach Sicherheit, das sich auch auf die Reduktion der Verhaltens- und Umweltunsicherheit im Sinne der neoinstitutionalistischen Theorien beziehen kann und wie beschrieben für den Firmenkundenbetreuer eine besondere Relevanz besitzt.<sup>866</sup> Das soziale Bedürfnis und der damit verbundene Wunsch nach Zuneigung entfaltet aufgrund des eine Geschäftsbeziehung charakterisierenden Merkmals des interpersonalen Prozesses ebenfalls eine grundsätzliche Wirkung.

Ein wesentlicher Zusammenhang besteht zu den Selbstwertbedürfnissen. Hierunter ist sowohl der Wunsch nach einer positiven Selbstachtung (im Sinne etwas wert und kompetent zu sein) als auch die Anerkennung durch andere zu subsumieren.<sup>867</sup> Das beschriebene Streben des Firmenkundenbetreuers nach Aufstieg innerhalb der Bankhierarchie ist hier anzusiedeln. Zuletzt kann auch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung Relevanz besitzen. Dieses ist häufig das zentrale Motiv für den Wunsch nach Unabhängigkeit und Selbständigkeit eines Unternehmers, da das Unternehmertum für ihn wie dargestellt häufig ein Mittel zur persönlichen Entfaltung ist.

Neben den aktivierenden Prozessen existieren als zweites Subsystem des menschlichen Entscheidungsverhaltens die *kognitiven Prozesse*.<sup>868</sup> Unter Kognition können ganz allgemein alle Formen des Erkennens und Wissens verstanden werden, die als Ergebnis eine wahr-/falsch-Entscheidung zur Folge haben.<sup>869</sup> Kognitive Prozesse sind dementsprechend die psychischen Vorgänge, die bei der Wahrnehmung und Informa-

<sup>865</sup> VON NITZSCH grenzt diesen Bereich auf die Ebene des Selbstwertes ein, vgl. von Nitzsch (2002), S. 38. Dieses kann zutreffend sein, wenn man davon ausgeht, dass z.B. die darunter liegenden Bedürfnisse ausschließlich durch private (nicht-ökonomische) Handlungen abgedeckt werden. In dieser Arbeit sollen jedoch aufgrund der angestrebten umfangreichen verhaltenswissenschaftlichen Modellierung auch die darunter liegenden Stufen miteinbezogen werden.

<sup>866</sup> Siehe hierzu Kap. 3.3.2.

<sup>867</sup> VON NITZSCH sieht mit dem Bedürfnis nach kognitiver Dissonanzfreiheit (Bedürfnis nach einem konsistenten System von Meinungs-, Glaubens- und Wissenseinheiten) und dem Kontrollmotiv (Bedürfnis danach, Situationen unter Kontrolle zu haben) zwei mächtige Motive auf dieser Stufe angesiedelt, vgl. von Nitzsch (2002), S. 40 ff. Vgl. zur Theorie der kognitiven Dissonanzfreiheit auch Festinger (1957) oder Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 188 ff. sowie zum Kontrollmotiv Rotter (1966).

<sup>868</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 50, Zemlin (2005), S. 81.

<sup>869</sup> Vgl. Zimbardo/Gerrig (2003), S. 275 oder Zajonc (1998), S. 591.

tionsaufnahme, der Urteilsfindung sowie dem Lernen und dem Gedächtnis ablaufen.<sup>870</sup> Der dabei stattfindende Prozess kann wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 5-5):

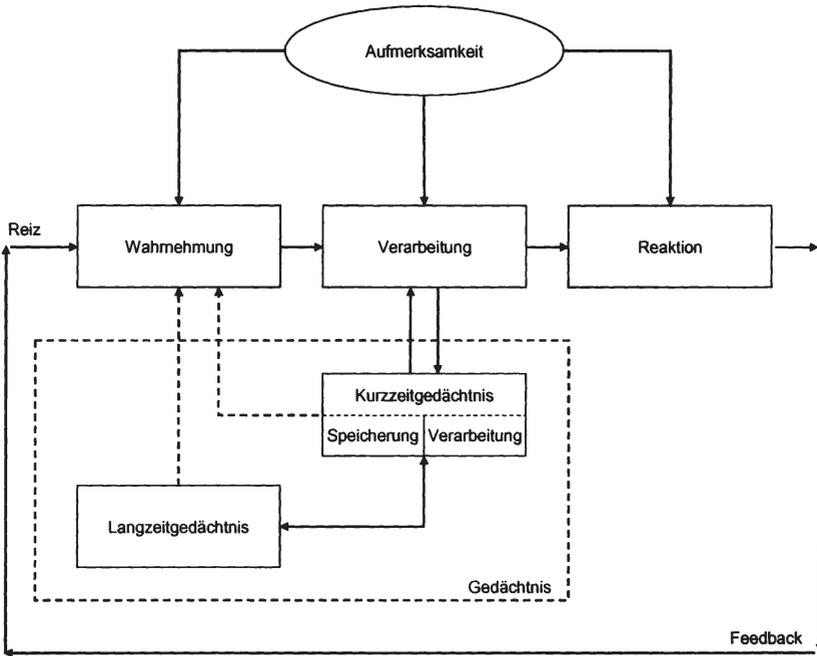


Abb. 5-5: Prozess der Informationsverarbeitung beim Menschen<sup>871</sup>

Der Beginn des Informationsverarbeitungsprozesses ist die Aufnahme eines Reizes über die Sinnesorgane, die zum Bereich der Wahrnehmung gezählt wird. Gleichzeitig wird hier auch bereits eine erste Informationsverarbeitung vorgenommen.<sup>872</sup> Einen wichtigen Einfluss auf die Wahrnehmung, aber auch auf die folgenden Prozesse der Informationsverarbeitung sowie der anschließenden Reaktion (z.B. eine Entscheidung

<sup>870</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 224 ff. Im Folgenden soll dieser Prozess nur in Kurzform wiedergegeben werden.

<sup>871</sup> Vgl. von Nitzsch (2002), S. 2 ff.

<sup>872</sup> Deshalb wird diese z.T. auch zur Informationsverarbeitung gezählt, vgl. Zemlin (2005), S. 90. Im Prozess der Wahrnehmung findet nämlich bereits eine erste Entschlüsselung und Filterung der wahrgenommenen Reize im sogenannten sensorischen Speicher statt, die zusammen mit bereits gespeicherten Informationen aus dem Gedächtnis zu einem inneren Bild des wahrgenommenen Objektes zusammengefügt werden, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 225 bzw. S. 268.

oder Handlung) hat die Aufmerksamkeit.<sup>873</sup> Sie wird bewusst und/oder unbewusst durch die Emotionen und Motivationen des Entscheiders gelenkt.<sup>874</sup>

Nach dem Prozess der Wahrnehmung, in dem bereits eine wichtige Vorselektion und Interpretation von Reizen vorgenommen wird, findet nun der Hauptprozess der Informationsverarbeitung im Kurzzeitgedächtnis statt. Dazu werden die im sensorischen Speicher enthaltenen Informationen in den Kurzzeitspeicher transferiert, dort zwischengespeichert, mit dem bereits im Langzeitgedächtnis vorhandenen Wissen kombiniert und so zu einem neuen Bild bzw. einer neuen Information verarbeitet. Diese Verarbeitung führt dann zu einer Reaktion, z.B. zu einer Kaufentscheidung oder der Gewährung von Sympathie.

Das Kurzzeitgedächtnis besitzt ähnlich wie der Arbeitsspeicher eines Computers nur eine begrenzte Speicherkapazität, so dass dessen Inhalte grundsätzlich nach kurzer Zeit wieder gelöscht werden. Dies führt aber nicht unbedingt zu einem Informationsverlust, da unter gewissen Bedingungen Informationen im grundsätzlich fast unbeschränkten *Langzeitgedächtnis* gespeichert werden. Dies wird als Lernen bezeichnet. Das Langzeitgedächtnis ist im Sinne eines hierarchischen Netzwerkes strukturiert, in dem Informationen als Knoten aufzufassen sind, die über Kanten miteinander verbunden sind.<sup>875</sup>

Wichtig für die vorliegende Arbeit ist nun, dass verschiedene Informationen über Objekte im Langzeitgedächtnis abgelegt werden. So werden neben eher objektiven Sachverhalten wie konkreten eigenen Erfahrungen, Erkenntnissen oder das wahrgenommene Verhalten auch Emotionen gespeichert.<sup>876</sup> Diese Emotionen werden über Kanten mit den Objekten verbunden, so dass die bei einem Kontakt mit einem Objekt wahrgenommenen Emotionen bei einem erneuten Kontakt wieder erinnert werden.<sup>877</sup> Diese Erinnerung muss nicht unbedingt bewusst ablaufen, sondern kann sich auch unbewusst in einem je nach zuvor empfundener Emotion positiv oder negativ empfundenen erhöhten Aktivierungsniveau ausdrücken. Im Rahmen einer Hausbankbeziehung werden also im Rahmen des Kontaktes empfundene Emotionen, z.B. Freude über eine unbürokratische Kreditabwicklung beim Unternehmer, im Langzeitgedächtnis gespeichert.

Aktivierende und kognitive Prozesse laufen nun nicht parallel und unbeeinflusst voneinander ab, sondern sind wie bereits angedeutet interagierende Abläufe, die kaum isoliert voneinander betrachtet werden können.<sup>878</sup> Emotionale Einflüsse dürfen nicht zwangsläufig als irrationale Elemente der Entscheidungsfindung aufgefasst werden,

---

<sup>873</sup> Vgl. von Nitzsch (2002), S. 3.

<sup>874</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 270.

<sup>875</sup> Im Rahmen einer neurobiologischen Betrachtung entsprächen die Knoten den Neuronen, die Kanten den Synapsen.

<sup>876</sup> Vgl. von Nitzsch (2002), S. 7.

<sup>877</sup> Vgl. zum Zusammenhang von Stimmung (als diffuse Emotion) und Erinnerungsleistung von Nitzsch (2002), S. 17 f. oder Zimbardo/Gerrig (2003), S. 369.

<sup>878</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 50 oder Neyries (2005), S. 287.

die eine vollkommen rationale, umfangreiche Informationsverarbeitung behindern.<sup>879</sup> Stattdessen muss bei einer Beurteilung des menschlichen Entscheidungsverhaltens beachtet werden, dass dieses aufgrund der großen Umweltkomplexität darauf angewiesen ist, Prozeduren zu entwickeln und einzusetzen, die eine bestmögliche Anpassung der limitierten menschlichen Fähigkeiten an die komplexen Umwelterfordernisse bieten.

Eine umfangreiche Untersuchung der Mechanismen, die Menschen bewusst und unbewusst zur Komplexitätsreduktion in ihrem Entscheidungsverhalten einsetzen, wird im Rahmen der deskriptiven Präferenztheorie vorgenommen. Diese Mechanismen können dabei in vielen Fällen zu Abweichungen von den in der ökonomischen Sichtweise verwendeten Annahmen über rationales Verhalten führen und werden im Folgenden vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk soll dabei auf die Rolle der Emotion im Rahmen der Informationsverarbeitung gelegt werden, deren Einflüsse anschließend noch einmal zusammengefasst werden.

### 5.2.1.2 Deskriptive Präferenztheorie und Entscheidungsheuristiken

Bereits in den 1950er-Jahren kritisierte SIMON die grundsätzliche ökonomische Annahme, dass Menschen bei ihren Entscheidungen versuchen, gemäß des Bernoulli-Konzeptes ihren persönlichen Nutzen aus einer Situation zu maximieren.<sup>880</sup> Stattdessen stellte er die Hypothese auf, dass Menschen nur beschränkt rational („bounded rational“) in diesem Sinne handeln, indem sie lediglich ein satisfizierendes Nutzenniveau anstreben.<sup>881</sup> Darunter ist zu verstehen, dass Individuen gar nicht erst versuchen, ein Maximum zu erreichen, sondern Entscheidungen bereits dann treffen, wenn ihnen der persönliche Nutzen hieraus ausreichend erscheint.<sup>882</sup>

<sup>879</sup> Vgl. hierzu den Herausgeberband von Gigerenzer/Selten (2002a) sowie die darin enthaltenen Beiträge, insbesondere von Gigerenzer/Selten (2002b), Selten (2002), Gigerenzer (2002) und Sadrieh et al. (2002) oder ein früheres Werk von Selten (1990). Diese betrachten das menschliche Entscheidungsverhalten interdisziplinär unter Rückgriff auf Erkenntnisse z.B. der Psychologie, Biologie oder Anthropologie. Nach ihrem Verständnis können Emotionen rationale Entscheidungsmuster in spezifischen Kontextsituationen auslösen. Beispielsweise kann die Emotion der Angst in Gefahrensituationen den Reflex der Flucht auslösen. Eine kognitive Situationsbeurteilung, die gemeinhin als rational angesehen wird, würde in diesem Moment zu einer zu langsamen Reaktion und in diesem Sinne zu einem nicht rationalen Ergebnis führen. Eine derart grundlegende Betrachtung der Emotion soll im Folgenden nicht weiter verfolgt werden, allerdings wird hier die Meinung geteilt, dass Emotion nicht mit Irrationalität gleichzusetzen ist.

<sup>880</sup> Vgl. Simon (1957). Siehe zur klassischen Modellierung des menschlichen Entscheidungsverhaltens in der Ökonomie, insbesondere des Bernoulli-Prinzips z.B. Adam (1996), S. 241 ff., Eisenführ/Weber (2003), S. 4 ff., Bamberg/Coenenberg (2002), S. 81 ff. oder Berens/Delfmann/Schmitting (2004), S. 50 ff.

<sup>881</sup> Siehe hierzu auch die Erweiterung seiner Gedanken durch die Anspruchs-Anpassungs-Theorie, vgl. Sauermann/Selten (1962), Selten (1998) und (2002).

<sup>882</sup> Dies stellt einen Unterschied zu der intendierten Rationalität des Neoinstitutionalismus dar, bei dem Menschen versuchen zu maximieren, dies aber aufgrund ihrer beschränkten Fähigkeiten

Umfangreiche Studien zum menschlichen Entscheidungsverhalten und ihren Abweichungen vom Bernoulli-Prinzip sind vor allem von KAHNEMAN und TVERSKY unternommen worden.<sup>883</sup> Ihre Grundaussagen sollen hier kurz unter Rückgriff auf eine neuere Arbeit KAHNEMANS' vorgestellt werden, die sich um eine Integration der vielen deskriptiven Einzelerkenntnisse im Sinne einer Landkarte der beschränkten Rationalität („Maps of Bounded Rationality“) bemüht.<sup>884</sup>

Danach ist das menschliche Entscheidungsverhalten als Zusammenspiel von drei kognitiven Systemen aufzufassen, die sich im Hinblick auf die dabei ablaufenden Prozesse und Inhalte unterscheiden (vgl. Abb. 5-6). Die Prozesse beziehen sich dabei auf die Frage, *wie* die Informationsverarbeitung abläuft, d.h. ob diese schnell oder langsam, automatisch oder kontrolliert etc. abläuft. Die inhaltliche Ebene betrifft hingegen eher das Problem, *was* genau im Rahmen des Prozesses verarbeitet wird, ob es sich also z.B. um eine bloße Empfindung oder eher um eine konzeptionell eingebettete Information handelt. Die Unterschiede zwischen den Systemen sollen im Folgenden näher erläutert werden.



Abb. 5-6: Drei kognitive Systeme nach KAHNEMAN<sup>885</sup>

nicht schaffen, vgl. auch Franck/Zellner (2001), S. 258. Die Autoren verweisen zur Illustration auf die Berater-King-Metapher nach Selten (1990), nach der das menschliche Vernunftzentrum den Berater darstellt, das Emotionszentrum aber unter Rückgriff hierauf oder auch nicht die Entscheidungen als „King“ trifft.

<sup>883</sup> Siehe zu einem Überblick über die verschiedenen Forschungsergebnisse die Herausgeberbände von Kahneman/Slovic/Tversky (1982), Kahneman/Tversky (2000) und Gilovich/Griffin/Kahneman (2002). Siehe auch Eisenführ/Weber (2003), S. 357 ff. und insbesondere von Nitzsch (2002), dessen Lehrbuch auf Basis der Deskriptiven Präferenztheorie konzipiert ist.

<sup>884</sup> Vgl. Kahneman (2003a) und (2003b).

<sup>885</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kahneman (2003a), S. 1451. Zu beachten ist hier, dass KAHNEMAN begrifflich nicht streng zwischen kognitiven und emotionalen Prozessen unterscheidet.

Die Ausführungen zur Deskriptiven Präferenztheorie konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Unterscheidung des intuitiven (System 1) vom logischen und vernunftbasierten (System 2) Denken und Bewerten. Das Ziel ist die Analyse, unter welchen Bedingungen Menschen nach dem System 1 oder nach dem System 2 handeln und welche Abweichungen vom rationalen Verhalten hieraus resultieren.

Der *Prozess* der Informationsverarbeitung beim intuitiven Schließen ähnelt dem der Wahrnehmung, d.h. dass dieser z.B. weitgehend automatisch, ohne Anstrengung und emotional geprägt abläuft. Beim logischen Denken hingegen findet dieser kontrolliert und bewusst, unter Anstrengung und ohne emotionale Wertung statt. In Bezug auf die Art der wahrgenommenen und verarbeiteten *Inhalte* entsprechen sich die beiden Systeme, indem z.B. die Inhalte gedanklich in einen konzeptionellen Kontext eingebettet werden. Nur geschieht dies beim System 1 mehr oder weniger automatisch und unbewusst, beim System 2 hingegen kontrolliert und bewusst.

Die in der deskriptiven Präferenztheorie beschriebenen Urteilsheuristiken beziehen sich prinzipiell auf unterschiedliche Phasen der Informationsverarbeitung. An dieser Stelle sollen sowohl zentrale Mechanismen im Bereich der Wahrnehmung als auch der Bewertung vorgestellt werden, da diese auch einen potenziellen Einfluss auf den eingangs geschilderten Prozess der Wahrnehmung und Bewertung von personalen Interaktionen haben. Im Bereich der Wahrnehmung wird zunächst das Konzept der Zugänglichkeit vorgestellt. Anschließend werden mit der Prospect Theory und der Attributsubstitution zwei Effekte im Verarbeitungs- bzw. Bewertungskontext vorgestellt.

Eine wesentliche Determinante bei der Wahrnehmung und der Verarbeitung von Informationen ist zunächst der Faktor der *Zugänglichkeit* („accessibility“). Danach hat sich gezeigt, dass einige Attribute von Objekten, z.B. physische Eigenschaften in Form der Größe oder auch abstraktere Eigenschaften wie Ähnlichkeit, affektive Valenz oder Stimmung, dem Menschen (unbewusst) zugänglicher sind als andere Attribute.<sup>886</sup> Diese werden auch natürliche Einschätzungen genannt. Die Bewertung eines Reizes oder Objektes als gut oder schlecht stellt z.B. eine solche natürliche Einschätzung dar, weshalb grundsätzlich Emotionen eine relativ hohe Zugänglichkeit aufweisen.<sup>887</sup>

Während der Faktor der Zugänglichkeit sich im Wesentlichen auf die Art der bei einer Bewertung herangezogenen Informationen bezieht, stellt die *Prospect Theory* explizit eine Theorie der Bewertung von Entscheidungssituationen unter Unsicherheit dar.<sup>888</sup> Die Kernaussage der Prospect Theory ist dabei die Referenzpunktbezogenheit von Bewertungen. Danach bewerten Menschen Situationen nicht wie beim Bernoulli-Konzept nach dem Ergebnis ihrer Entscheidung, sondern als Vergleich in Bezug auf

---

Stattdessen sind bei ihm die ersten beiden kognitiven Systeme stärker emotional geprägt, während das dritte System überwiegend kognitive Elemente enthält.

<sup>886</sup> Vgl. Kahneman/Frederick (2002), S. 54 f.

<sup>887</sup> Dies korrespondiert auch mit der weiter oben dargestellten Feststellung, dass Emotionen als Ergebnis einer Annäherungs-/Vermeidungsentscheidung anzusehen sind.

<sup>888</sup> Vgl. Kahneman/Tversky (1979).

einen Referenzpunkt.<sup>889</sup> Es wird somit eine relative und keine absolute Bewertung einer Entscheidung vorgenommen. Referenzpunkte können z.B. der Einstandskurs einer Aktie oder auch eine vorgefasste Erwartung sein. Eine wichtige Eigenschaft nach der Prospect Theory ist die Verlustaversion. Danach erfolgt eine Bewertung von Gewinnen und Verlusten (in Relation zum Referenzpunkt) nicht gleichmäßig, vielmehr werden Verluste stärker bewertet als Gewinne.<sup>890</sup> Der Hintergrund hierfür ist, dass z.B. bei der Bewertung einer Entscheidung (kurzfristig) auch Emotionen eine Rolle spielen. So löst z.B. ein Verlust kognitive Dissonanzen und damit die negativen Emotionen von Kummer, Geringschätzung oder Scham aus und führt zu einer Bedrohung des Selbstwertbedürfnisses.<sup>891</sup>

Zuletzt soll hier auf den Effekt der *Attributsubstitution* eingegangen werden, die als allgemeines Modell der Urteilsheuristiken bezeichnet werden kann.<sup>892</sup> Die Kernaussage der Attributsubstitution besteht darin, dass Menschen in einer Entscheidungssituation nicht immer die Attribute der zu beurteilenden Situation bewerten, sondern stattdessen auf leicht verfügbare, heuristische Attribute ausweichen. Dieser Prozess muss nicht unbedingt bewusst geschehen. Als Ersatzattribute fungieren besonders die bereits angesprochenen natürlichen Eigenschaften, da diese leicht zugänglich sind. KAHNEMAN betont dabei insbesondere die Rolle der affektiven Valenz als Attributsubstitut.<sup>893</sup>

Danach werden häufig emotionale Bewertungen als Ersatz für die Bewertung objektiver (ökonomischer) Faktoren verwendet, wie z.B. die Kosten/Nutzen einer Technologie oder die ökonomischen Aussichten einer Branche. So bewirkt beispielsweise die Erzeugung oder das Vorhandensein positiver Emotionen, dass unabhängig von der objektiven Struktur die Risiken eines Objektes geringer und der Nutzen höher bewertet wird.<sup>894</sup> Emotionen üben zudem einen starken Einfluss auf die Bewertung von und Bereitschaft zur Investition in Unternehmen aus.<sup>895</sup>

<sup>889</sup> Dieser wird auch neutraler Punkt oder Bezugspunkt genannt, vgl. von Nitzsch (2002), S. 104. Das bereits vorgestellte Modell von Langer/Waller (2005) stellt eine Anwendung der Prospect Theory im Kontext des Relationship Banking dar, vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kap. 4.2.2.2.2.

<sup>890</sup> Vgl. Eisenführ/Weber (2003), S. 377 f.

<sup>891</sup> Vgl. Kahneman (2003a), S. 1457. Auch in einem sozialen Kontext können dadurch Verhaltensmuster wie z.B. Rache erklärt werden, wenn das Verhalten eines Gegenübers im Vergleich zu einer vorgefassten Erwartung bewertet wird, vgl. hierzu Rabin (2002), S. 665.

<sup>892</sup> Vgl. Kahneman (2003a), S. 1460 ff. oder Kahneman/Frederick (2002). Urteilsheuristiken sind von Entscheidungsheuristiken abzugrenzen, vgl. für letztere z.B. Berens (1992). Diese stellen bewusst vereinfachte Entscheidungsregeln für komplexe Problemsituationen dar, während Urteilsheuristiken tendenziell eher unbewusst ablaufende psychische Prozesse repräsentieren.

<sup>893</sup> Vgl. Kahneman (2003a), S. 1463.

<sup>894</sup> Vgl. Finucane et al. (2000), S. 422 oder Slovic et al. (2002), S. 410 ff. Zu beachten ist hier, dass es dadurch in der Psyche der beurteilenden Personen zu einer negativen Korrelation von Nutzen und Risiken kommt, obwohl klassischerweise ein Trade-Off zwischen diesen Größen postuliert wird.

<sup>895</sup> Vgl. MacGregor et al. (2000).

Die Beispiele zeigen, dass die Anwendung einer solchen Affektheuristik zum einen häufig unbewusst, zum anderen auch in ökonomisch bedeutsamen Situationen verwendet wird. So ist es z.B. denkbar, dass der Firmenkundenbetreuer im Ratingprozess bei der Beurteilung relevanter Sachverhalte von seiner empfundenen Emotion je nach Richtung der Empfindung positiv oder negativ auf den zu beurteilenden Sachverhalt (z.B. zukünftige Branchenaussichten) schließt. Entscheidend ist nun, dass ein solches Urteil nicht bewusst im Sinne einer möglichen Manipulation des Ratingergebnisses durch den Firmenkundenbetreuer abläuft, sondern eine solche Schlussfolgerung unbewusst geschieht. In diesem Sinne kann also eine empfundene Emotion in der Hausbankbeziehung zu realen ökonomischen Konsequenzen führen, ohne dass dieses den handelnden Personen unbedingt bewusst wird.

Entscheidend zum Verständnis des allgemeinen menschlichen Entscheidungsverhaltens ist nun die Tatsache, dass Menschen grundsätzlich nach dem System 1 urteilen und nur unter bestimmten Rahmenbedingungen auf das System 2 „umschalten“.<sup>896</sup> Die Wahrscheinlichkeit einer Verwendung des System 2 als Problemlösungsmechanismus hängt von personen- und situationsspezifischen Determinanten ab. Zu den personenspezifischen Faktoren, die eine logikbasierte Entscheidungsfindung begünstigen, zählen eine hohe Intelligenz, das grundsätzliche Bedürfnis nach Kognition sowie die Gewöhnung an statistisches Denken (als Übungseffekt). Positive situationsspezifische Determinanten sind ein geringer Zeitdruck, wenig Ablenkung durch andere kognitive Tätigkeiten, geringe Müdigkeit sowie eine eher schlechte persönliche Stimmung (bei guter Stimmung werden Informationen eher oberflächlich verarbeitet).

Interessanterweise haben die finanziellen Konsequenzen einer Entscheidung und ihre Tragweite einen eher geringen Einfluss auf die Art der Entscheidungsfindung, so dass hiervon nicht zwangsläufig auf eine logische, regelgeleitete und „gute“ Bewertung und Urteilsfindung geschlossen werden kann.<sup>897</sup> Berücksichtigt man nun insgesamt, dass sowohl der Firmenkundenbetreuer wie auch der Unternehmer in ihrem Arbeitsumfeld i.d.R. unter einem recht hohen Zeitdruck stehen,<sup>898</sup> so kann hieraus die Schlussfolgerung gezogen werden, dass diese eine *erhöhte*, wenn auch nicht unbedingt bewusst empfundene, *Anfälligkeit* für das intuitive Denken (System 1) und somit für die Anwendung von Urteilsheuristiken wie z.B. der Affektheuristik aufweisen. Die einzelnen Effekte lassen sich abschließend noch einmal wie folgt im Überblick darstellen (vgl.

<sup>896</sup> Vgl. Kahneman (2003a), S. 1467 ff. und die dort angegebene Literatur.

<sup>897</sup> Vgl. Camerer/Hogarth (1999). Dies steht nicht im Widerspruch zum Konzept des Involvement, nachdem Individuen besondere kognitive Anstrengungen unternehmen, wenn sie von einer Entscheidung besonders betroffen sind, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 360 f. Die Argumentation von KAHNEMAN sagt aus, dass es trotz umfangreicher kognitiver Anstrengungen aufgrund der beschriebenen emotionalen und motivationalen Ursachen zu „schlechten“ Entscheidungen kommen kann, ja dass diese umfangreichen Bemühungen z.T. sogar die Ursache schlechterer Urteile sind und manchmal eine stärker intuitive Vorgehensweise besser wäre, vgl. Kahneman (2003a), S. 1469. Den negativen Einfluss von zu stark kognitiv geprägten Entscheidungen thematisiert auch Loewenstein et al. (2001), S. 268.

<sup>898</sup> Siehe hierzu das Kap. 5.1.

Tab. 5-3). Zur besseren Veranschaulichung wurden jeweils Beispiele im Rahmen von Hausbankbeziehungen hinzugefügt.

Effekt	Prozesse	Wirkung	Beispiele Hausbankbeziehung
Zugänglichkeit	Wahrnehmung, Verarbeitung	Natürliche Einschätzungen weisen besonders hohe Zugänglichkeit auf	Sympathie beim ersten Kontakt löst positiven Wahrnehmungsprozess aus
		Emotionen sind natürliche Einschätzungen	Vergangene positive Erfahrungen werden schneller erinnert
Prospect Theory	Bewertung	Referenzpunktbezogenheit der Bewertung	Bonitätsverschlechterungen werden negativer wahrgenommen als Verbesserungen
		Verluste werden stärker bewertet als Gewinne	Verlust von Sicherheiten wird durch den Unternehmer stärker wahrgenommen als Gewinn durch Firmenkundenbetreuer
Attributsubstitution	Bewertung	Statt Zielobjekten werden Ersatzattribute bewertet	Firmenkundenbetreuer ersetzt unbewusst Sachverhalte der Kreditwürdigkeit durch empfundene Sympathie

Tab. 5-3: Potenzielle Urteilsheuristiken in Hausbankbeziehungen<sup>899</sup>

### 5.2.1.3 Einfluss von Emotionen auf kognitive Prozesse

Wie bereits ausgeführt, sind aktivierende und kognitive Prozesse keine isoliert und parallel ablaufenden Vorgänge, sondern beeinflussen einander gegenseitig. Erst das Zusammenspiel dieser beiden Prozesse kann das menschliche Entscheidungsverhalten genauer erklären.<sup>900</sup> Dieses Zusammenspiel soll nun im Folgenden unter Rückgriff auf die Erkenntnisse der beiden vorangehenden Kapitel genauer erläutert werden, indem die speziellen Wirkungen von Emotionen in den einzelnen Phasen des Informationsverarbeitungsprozesses analysiert werden (vgl. Tab. 5-4):

<sup>899</sup> Eigene Darstellung.

<sup>900</sup> Vgl. auch Nippa (2001), S. 232 f. und die dort angegebene Literatur sowie die Ausführungen in Kap. 5.2.1.1.

Wahrnehmung	Bewertung	Speicherung/Lernen
Richtung der Emotion bestimmt Richtung wahrgenommener Informationen	als eigenständige Bewertungskomponente (antizipierte Emotion)	Emotion bei Reizverarbeitung wird als Information (Attribut) gespeichert
Retrieval: bei Erleben einer Emotion werden alte identische Emotionen inklusive verbundener Kognitionen leichter erinnert	Verschiebung/Verzerrung der Bewertung sonstiger Attribute (antizipatorische Emotion)	Emotion wird in enger Verbindung mit Bildern ("imagery") gespeichert
Auslöser einer spontanen (bewussten oder unbewussten) gut-/schlecht-Bewertung (affektive Valenz als natürliche Eigenschaft)	Ersatzattribut für "objektive" Bewertungskomponenten (Affektheuristik)	

Tab. 5-4: Einfluss von Emotionen auf die Kognition<sup>901</sup>

Der Einfluss der Emotion auf die *Wahrnehmung* hängt zunächst davon ab, welche *Richtung* die Emotion aufweist. Tendenziell werden nämlich verstärkt Informationen gesucht und wahrgenommen, die der aktuellen Emotion entsprechen.<sup>902</sup> Empfindet ein Mensch also eine positive Emotion, so sucht und nimmt er grundsätzlich eher positive Informationen wahr und umgekehrt. Ein weiterer Effekt ist der *Retrieval*, nachdem beim Erleben einer bestimmten Emotion Kognitionen besonders verfügbar sind, die bei Empfindung ähnlicher Emotionen verarbeitet und gespeichert worden sind.<sup>903</sup>

Zusätzlich wirkt in der Wahrnehmungsphase die Auslösung einer *spontanen affektiven Valenz* im Sinne einer Gut-/Schlecht-Bewertung. Eine solche Bewertung kann bewusst aber auch unbewusst ablaufen, wie das Beispiel des affektiven Primings zeigt.<sup>904</sup> Danach werden emotionale Bewertungen häufig so schnell vorgenommen, dass eine kognitive Bewertung noch gar nicht vorliegen kann. In diesem Sinne ist eine kognitive Bewertung ohne eine emotionale „Einfärbung“ kaum möglich.<sup>905</sup>

Aktivierende Faktoren haben zusätzlich einen erheblichen Einfluss auf die *Bewertung*.<sup>906</sup> ELSTER bezeichnet diese Effekte als Dualismus der Emotion, LOEWENSTEIN ET AL. unterscheiden in ähnlicher Form zwischen antizipierter und antizipatorischer Emotion.<sup>907</sup> Die *antizipierte Emotion* entspricht dabei der „klassischen“ Vorgehensweise,

<sup>901</sup> Eigene Darstellung. Die aufgeführten Faktoren sollen die wichtigsten Einflüsse von Aktivierung auf die Kognition darstellen, erheben aber nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Zu entsprechenden Literaturverweisen siehe die folgenden Ausführungen.

<sup>902</sup> Vgl. Izard (1994), S. 168 oder Zimbardo/Gerrig (2003), S. 369.

<sup>903</sup> Vgl. Von Nitzsch (2002), S. 17 f., Zimbardo/Gerrig (2003), S. 369.

<sup>904</sup> Vgl. Zajonc (1998), S. 618. ZAJONC ordnet diesen Effekt sowohl der Stimmung als auch der Emotion zu.

<sup>905</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 239.

<sup>906</sup> Vgl. Nevries (2005), S. 273 ff.

<sup>907</sup> Vgl. Elster (1998), S. 73 und Loewenstein et al. (2001), S. 267 ff.

nach der Emotionen in die ökonomische Theorie integriert werden.<sup>908</sup> Danach werden Emotionen als Nutzenbestandteile aufgefasst, die bei einer positiven Ausprägung den Nutzen des Entscheiders erhöhen und bei einer negativen Ausprägung senken. Empfindet der Käufer eines Autos z.B. Freude beim Kauf eines Sportwagens, so erhöht dies seinen Nutzen bei der Bewertung des spezifischen Fabrikats. Diese Emotion wird deshalb antizipiert genannt, weil ihr Nutzen bereits ex ante bei der Bewertung einfließt, der grundsätzliche Ablauf des kognitiven Prozesses verändert sich jedoch nicht.<sup>909</sup> So wird die Entscheidung ausschließlich anhand ihrer antizipierten Wirkungen (inklusive der antizipierten Emotion) und der (subjektiven) Wahrscheinlichkeiten ihres Eintretens bewertet.<sup>910</sup> So kann z.B. beim Abschluss einer Betriebsunterbrechungsver-sicherung die Vermeidung der negativen Emotion der Angst in nicht unerheblichem Maße den Geschäftsabschluss begünstigen, auch wenn dieser ökonomisch nicht unbedingt gerechtfertigt sein mag.

Dem steht als zweite Rolle der Emotion in der Entscheidungsfindung ihr *antizipatorischer Charakter* gegenüber. Emotionen sind danach nicht nur als Wirkung des Ergebnisses aufzufassen, sondern beeinflussen insbesondere durch ihre Art und Intensität im Zeitpunkt der Entscheidung die Beurteilung und Bewertung von Handlungsalternativen.<sup>911</sup> Neben dem Effekt der eingeengten Wahrnehmung von solchen Alternativen werden auch die Bewertungsparameter stark durch die Emotion beeinflusst. So hat z.B. die negative Emotion der Scham den Effekt, dass die Wirkung in der Zukunft liegender Sachverhalte deutlich unterschätzt wird, was sich ökonomisch in einer (temporären) extremen Erhöhung eines Diskontierungszinsfußes ausdrücken lässt.<sup>912</sup> Unter dem Einfluss von Emotionen werden also die Bewertungsparameter von Zielobjekten und -alternativen anders wahrgenommen als in einem weniger emotionalen Zustand.

Dieser Effekt wird noch verstärkt durch die sogenannte *Affektheuristik*.<sup>913</sup> Die Affektheuristik besagt, dass die in einer Bewertungssituation auftretenden Emotionen bewusst oder unbewusst als Ersatzattribut für eigentlich zu bewertende, „objektive“ Attribute verwendet werden. So werden von einem Individuum bei der Frage der Bewertung des Nutzens oder der Kosten eines Objektes (z.B. in Bezug auf das Investitionsergebnis eines Kundenprojektes durch den Firmenkundenbetreuer) nicht diese Faktoren bewertet, sondern (unbewusst) wird stattdessen von der vorliegenden Emotion (z.B. Sympathie gegenüber dem Unternehmer) auf die Vorteilhaftigkeit geschlossen.

---

<sup>908</sup> Vgl. Elster (1998), S. 64 oder zur Kritik hieran auch Nippa (2001), S. 222.

<sup>909</sup> Vgl. auch Mellers et al. (2002), S. 268 ff.

<sup>910</sup> Vgl. Loewenstein et al. (2001), S. 269.

<sup>911</sup> Vgl. Loewenstein et al. (2001), S. 268. Auch die Ausführungen von Frank (1988) haben z.T. antizipatorischen Charakter, auch wenn dieser mehr den ökonomischen Charakter von Emotionen betont. So kann z.B. Liebe als eine Emotion aufgefasst werden, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens bestimmter zukünftiger Umweltzustände deutlich geringer erscheinen lässt.

<sup>912</sup> Vgl. Fessler (2002) für ein sehr anschauliches Beispiel.

<sup>913</sup> Vgl. hierzu Finucane et al. (2000), Slovic et al. (2002) und Kahneman (2003a), S. 1463.

Ein wesentlicher Grund liegt hier im Zusammenhang zur Wahrnehmung, da die affektive Valenz als natürliche Eigenschaft besonders zugänglich ist.

Abschließend soll noch auf den Einfluss von Stimmung und Emotion bei der *Informationsspeicherung/Lernen* eingegangen werden. Als Korrelat zum Effekt des Retrieval ist die *Speicherung einer Emotion*, die bei der Verarbeitung einer Information empfunden wurde, zu verstehen. Demnach werden im Langzeitgedächtnis nicht nur Objekte und dazugehörige „objektive“ Attribute gespeichert sondern ebenfalls emotionale Attribute.<sup>914</sup> Dies ist die Voraussetzung dafür, dass beim Retrieval diejenigen Kognitionen erinnert werden, die bei einer ähnlichen Stimmung verarbeitet wurden.

Zusätzlich ist zu beachten, dass Emotionen in besonderer Nähe zu *gedanklichen Bildern* („imagery“) gespeichert werden.<sup>915</sup> Gedankliche Bilder stellen sozusagen innere psychische Vorstellungen eines Objektes dar, wobei die Lern- und Erinnerungsleistung durch die Erzeugung innerer Bilder deutlich gesteigert wird. Die Nähe von Emotionen zu gedanklichen Bildern bewirkt nun, dass Emotionen insbesondere durch die Ansprache solcher Bilder hervorgerufen werden bzw. Einfluss auf die Kognitionen nehmen. Dies hat zur Folge, dass besonders anschauliche Darstellungen („vividness“) eine stärker emotionale Informationsverarbeitung hervorrufen.<sup>916</sup> Aus Sicht des Unternehmers kann so z.B. eine Betriebsbesichtigung, bei der das Unternehmen einen sehr sauberen, modernen und gut organisierten Eindruck macht, in erheblichem Maße zu positiven inneren Bildern und damit verbunden auch zu positiven Emotionen beim Firmenkundenbetreuer beitragen.

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass im menschlichen Entscheidungsverhalten häufig unbewusst Emotionen eine wesentliche Rolle bei der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung spielen. In Hausbankbeziehungen äußert sich dies beispielsweise in der Form, dass im Falle einer emotionalen Bindung zwischen dem Firmenkundenbetreuer und der Hausbank bei erneuten Interaktionen verstärkt positive Informationen wahrgenommen werden, bei Bewertungsentscheidungen, z.B. in Bezug auf die Bewertung eines Investitionsvorhabens des Unternehmers, die Emotionen als Ersatzattribut fungieren und dann wiederum als Information im Gedächtnis des Firmenkundenbetreuers und des Unternehmers abgespeichert werden.<sup>917</sup> Diese Wirkungen spielen sich dabei im Wesentlichen unbewusst ab.

Die bisherige Darstellung war jedoch rein auf die intrapersonal ablaufenden Vorgänge beschränkt und berücksichtigen somit nicht explizit die aus einer interpersonalen Interaktion resultierenden psychischen Vorgänge. Dies ist nun der spezielle Gegenstand der Sozialpsychologie und hier der Attributionstheorie, deren wesentliche, geschäftsbeziehungsrelevante Ergebnisse nun im Folgenden vorgestellt werden. Anschließend erfolgt eine Synthese der Erkenntnisse in der Form, als dass Vertrauen unter Rückgriff

<sup>914</sup> Vgl. von Nitzsch (2002), S. 7.

<sup>915</sup> Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg (1999), S. 241.

<sup>916</sup> Vgl. Loewenstein et al. (2001), S. 275 f.

<sup>917</sup> Vgl. zur Wirkung von Emotionen in einer Hausbankbeziehung, genauer das Kap. 5.4.316-3

auf die beiden geschilderten Ansätze als emotional basierte Beziehungsattribution hergeleitet wird.

### 5.2.2 Attributionstheorie als Grundlage sozialer Kognition im Rahmen interpersonaler Bewertungsprozesse

Gegenstand der Attributionstheorie ist die Beschreibung dessen, wie Menschen sich die Ursachen für das beobachtete eigene Verhalten oder das anderer Personen erklären.<sup>918</sup> Die Attributionstheorie stellt somit eine Brücke zwischen dem intrapersonal ablaufenden Entscheidungsverhalten und dem interpersonalen Interaktionsprozess dar. Die interpersonale Interaktion wird von den handelnden Personen, hier dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, wahrgenommen, reflektiert und interpretiert. Diese Interpretation bildet unter Rückgriff auf die obigen Erkenntnisse zum menschlichen Entscheidungsverhalten die Grundlage zum Verständnis von Interaktionsmustern einer Hausbankbeziehung. Beispielsweise können hierdurch tendenzielle Aussagen dazu getroffen werden, unter welchen Umständen ein Fehlverhalten in der Beziehung, z.B. die Verletzung vertraglicher Covenants durch das KMU, der Person des Unternehmers, dem Unternehmen (z.B. durch Fehlverhalten des Leiters der Abteilung Rechnungswesen) oder aber externen Umweltfaktoren zuzuschreiben ist. Daraus können nun wieder Rückschlüsse auf eigene angemessene Reaktionen gezogen werden.

Gerade die Fähigkeit zur sozialen Kognition spielt in Hausbankbeziehungen eine wichtige Rolle, weil hierdurch eben eine bessere Differenzierung von Ursachen und Wirkungen von Verhaltensunsicherheiten möglich wird. Das Geschick zur sozialen Kognition stellt damit einen wichtigen Bestandteil des Know-Hows zur Verarbeitung weicher Beziehungsinformationen dar. Dieses kann deshalb als *Voraussetzung* der Entwicklung von Hausbankbeziehungen betrachtet werden. Eine Hausbankbeziehung ist somit das *Ergebnis* einer sozialen Attribution der Interaktionspartner, indem diese die Beziehung als Konsequenz der Wahrnehmung der einzelnen Interaktionsepisoden als Hausbankbeziehung oder eher als normale Bankbeziehung interpretieren.

In der Attributionstheorie wird grundsätzlich zwischen einer internalen und einer externalen Attribution unterschieden. Bei der internalen Attribution findet eine Zuschreibung der Ursachen für das Verhalten auf die Eigenschaften der beobachteten Person statt, wie z.B. dessen innere Einstellung, sein Charakter oder seine Persönlichkeit. Bei der externalen Attribution werden hingegen die Ursachen nicht bei der Person sondern vielmehr bei den situativen Rahmenbedingungen wie z.B. dem Zeitdruck oder dem Wetter vermutet. Diese Bedingungen können auch unter dem Begriff Umwelt subsumiert werden, wobei hierunter insbesondere die soziale Umwelt (im Vergleich zur physikalischen Umwelt) zu verstehen ist.<sup>919</sup> Innerhalb einer Beziehung zwischen zwei

<sup>918</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 115 f.

<sup>919</sup> Ein Umweltfaktor in einer Hausbankbeziehung kann insbesondere die Struktur und die Anreizbedingungen des Unternehmens sein, in dem die handelnden Personen tätig sind. So wird z.B. die Attribution in Bezug auf den Firmenkundenbetreuer nicht unabhängig von den wahrgenommenen Entscheidungskompetenzen und Anreizsystemen der Bank sein. Auch die physikalische Umwelt

Partnern findet als *drittes Element* noch die Beziehung an sich Berücksichtigung, so dass auch Attributionen auf die Art der Beziehung stattfinden.

Den Prozess der Attribution kann man sich als eine Unterscheidung eines Handlungsrahmens, in dem die Interaktionen sowie deren Beobachtungen durch die Interaktionspartner vollzogen werden, und eines Kausalitätsrahmens, der die attribuierten kausalen Ursachen der Handlungen aus Sicht des Beobachters beinhaltet, vorstellen. Innerhalb des Handlungsrahmens werden sowohl die Interaktionen (diagonale Pfeile) als auch die bei bzw. durch eigene und fremde Aktionen erlebten bzw. verursachten Emotionen (vertikale Pfeile) durch den Unternehmer und den Firmenkundenbetreuer wahrgenommen (vgl. Abb. 5-7):

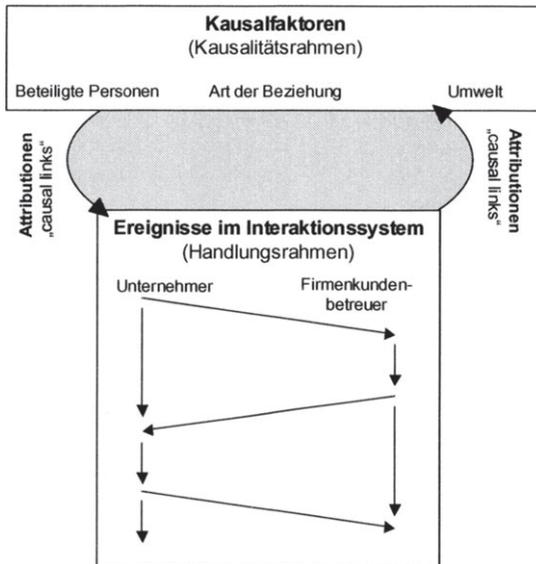


Abb. 5-7: Handlungsrahmen und Kausalitätsrahmen der Attribution<sup>920</sup>

Der Kausalitätsrahmen kann als eine verallgemeinerte und relativ zeitstabile Interpretation der Ursachen der beobachteten Handlungen aufgefasst werden.<sup>921</sup> Dies bedeutet, dass insbesondere in längeren Beziehungen nicht zwangsläufig jede Handlung zu einer

kann Auswirkungen auf die Art der Attribution haben, wenn z.B. aufgrund von äußeren Einflüssen wie dem Wetter bestimmte Verhaltensweisen eher der Umwelt zugeschrieben werden. Allerdings besitzt die physikalische Umwelt in einer Bankbeziehung einen tendenziell eher geringen Einfluss.

<sup>920</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Kelley et al. (1983), S. 57 und Eberl (2003), S. 193.

<sup>921</sup> Der Kausalitätsrahmen weist insofern starke Parallelen zum zentralen Gedächtnisspeicher in der Theorie der sozialen Durchdringung auf, vgl. Kap. 2.2.2.2. In Ergänzung hierzu werden jedoch durch die Attributionstheorie Erklärungsmuster dafür geliefert, wie eine Interpretation der erfahrenen Interaktionen durch die handelnden Akteure vorgenommen wird.

Anpassung der attribuierten kausalen Ursachen führt. Dabei läuft die Interpretation häufig implizit ab, d.h. eine handelnde Person wird z.B. als sympathisch wahrgenommen, ohne dass die Gründe dieser Attribution dem Beobachter unbedingt bewusst sind. Die Art und Weise, wie jetzt aus den beobachteten Handlungen Rückschlüsse auf die kausalen Ursachen gezogen werden, unterliegt einer gewissen Systematik. Dazu muss gemäß des Kovariationsprinzips zwischen den Faktoren der Konsistenz und der Distinktheit unterschieden werden.<sup>922</sup> Konsistenz bezeichnet dabei den Umstand, inwiefern dieselbe Person in ähnlichen Situationen gleich handelt (hohe Konsistenz). Distinktheit bezieht sich darauf, ob dieselbe Person in anderen Situationen anders handelt (hohe Distinktheit).

Eine internale Attribution, d.h. eine kausale Rückführung des beobachteten Handelns auf Eigenschaften der handelnden Person, wird üblicherweise dann vorgenommen, wenn eine hohe Konsistenz und eine niedrige Distinktheit vorliegen, somit dieselbe Person in ähnlichen aber auch anderen Situationen genauso handelt wie beobachtet. Zeigt sich z.B. der Firmenkundenberater in verschiedenen Situationen recht großzügig, was die Erhebung eigentlich fälliger Gebühren anbelangt, so wird dies tendenziell seinem großzügigen und kulanten Charakter zugeschrieben. Eine externe Attribution wird hingegen üblicherweise bei einer hohen Konsistenz, aber einer hohen Distinktheit vorgenommen. Wenn also der Firmenkundenberater ansonsten großzügig ist, nur nicht bei der Erhebung einer spezifischen Bearbeitungsgebühr, so scheint dies auf äußere Umstände (z.B. bankinterne Richtlinien für diesen Fall) hinzudeuten und wird deshalb nicht auf den Firmenkundenbetreuer sondern eher auf die Umweltfaktoren zurückgeführt.<sup>923</sup>

Bei der Attribution findet jedoch keine so streng logische Zuschreibung statt, wie dies die vorherigen Ausführungen suggerieren. Eine wichtige Abweichung hiervon stellt der fundamentale Attributionsfehler dar.<sup>924</sup> Danach werden bei einer Attribution die situativen Faktoren unter- und folglich die dispositionalen (d.h. im Einflussbereich des Handelnden stehenden) Faktoren überschätzt. Somit werden die Ursachen für Handlungen grundsätzlich stärker den Personen zugeschrieben als dies der Realität entspricht.<sup>925</sup>

---

<sup>922</sup> Vgl. Kelley (1967) und (1973). Kelley unterschied zusätzlich noch den Faktor des Konsensus, der sich auf die Beobachtung bezieht, ob andere Personen in derselben Situation genauso gehandelt hätten. Empirische Ergebnisse haben jedoch gezeigt, dass dieser Faktor vergleichsweise wenig zur Erklärung der Attribution beiträgt, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 119 und die dort angegebene Literatur.

<sup>923</sup> Umwelt ist in diesem Sinne nicht allein auf beziehungsirrelevante äußere Umstände wie z.B. höhere Gewalt zurückzuführen, sondern kann sich auch wie im Beispiel auf den sozialen Kontext der Interaktionen wie die formalen Rahmenbedingungen beziehen.

<sup>924</sup> Vgl. zum fundamentalen Attributionsfehler z.B. Fincham/Hewstone (2002), S. 229 f.

<sup>925</sup> Als Ursachen werden z.B. der Einfluss der physischen Anwesenheit der Person im Vergleich zur schwer beobachtbaren Situation („Salienz“) und der zweistufige Attributionsprozess, in dem zunächst eine internale Attribution vorgenommen wird, die anschließend aufgrund der Ankerheuristik

Werden nun Beziehungen betrachtet, so muss als dritter Kausalfaktor neben den handelnden Personen und der Umwelt die Beziehung an sich betrachtet werden. Dies bedeutet, dass die Interaktionspartner nicht nur Rückschlüsse auf die andere Person ziehen, sondern *gleichzeitig* damit auch den Zustand der Beziehung analysieren.<sup>926</sup> Dies ist insbesondere im Rahmen einer Hausbankbeziehung wichtig, da es hier nicht zu einer Situationsbeobachtung durch einen neutralen Dritten kommt, sondern die handelnden Personen direkt an der Beziehung beteiligt sind und somit gleichzeitig Rückschlüsse auf die Art und den Zustand der Beziehung vornehmen.

Bei der *Attribution in Beziehungen* geht aber auch ein wichtiger Einfluss auf die Attribution vom Zustand der Beziehung aus (*Beziehung als Einflussfaktor*). So werden Attributionen in Beziehungen tendenziell so vorgenommen, dass der Zustand der Beziehung unterstützt wird.<sup>927</sup> Ist also der Unternehmer mit der Interaktion mit dem Firmenkundenberater grundsätzlich sehr zufrieden, wird er positive Ereignisse eher als internal, stabil und auch absichtlich attribuieren, negative Ereignisse hingegen als external, instabil und unbeabsichtigt (und umgekehrt).<sup>928</sup> Auch der *Grad der Formalität* hat einen wichtigen Einfluss auf die Attribution. So werden in Beziehungen, die stark formal geprägt sind, eher situative als personale Attributionen vorgenommen.<sup>929</sup> Handelt demgemäß der Firmenkundenbetreuer in allen Situationen immer streng nach Vorschrift, so wird der Unternehmer keine personalen Attributionen vornehmen, sondern diese eher auf die Situation, in diesem Falle also auf die Bank an sich vornehmen. Zusätzlich ist die *Art der Beziehung aber auch als Kausalfaktor* zu interpretieren, d.h. von den Handlungen werden Rückschlüsse auf die Art der Beziehung gezogen. Das besondere an der Beziehungsattribution ist nun zunächst, dass diese als korrespondierend unterstellt wird. Dies bedeutet, dass auch der Partner die Interaktionen im Rahmen der Beziehung deutet, wobei jeder Partner implizit von einer tendenziell identischen Attribution durch den Partner ausgeht.<sup>930</sup> Weicht der Partner durch sein Verhalten aber signifikant vom erwarteten Verhalten ab, so kann es durch den Beobachter auch zu einer Reflektion und Adjustierung der Art der Beziehung kommen. Interpretiert z.B. der Unternehmer die Beziehung als grundsätzlich sehr zufriedenstellend und vertrauensvoll, so wird er seine Einschätzung bei der Entdeckung eines opportunistischen Verhaltens des Firmenkundenbetreuers, z.B. bei Weitergabe vertraulicher Informationen, überdenken.

---

tik nur unzureichend an die externen Faktoren angepasst wird, genannt, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 121 ff.

<sup>926</sup> Vgl. Berscheid/Reis (1998), S. 220.

<sup>927</sup> Vgl. Fincham/Hewstone (2002), S. 257.

<sup>928</sup> Diese sich selbst verstärkende Tendenz muss schon durch extreme Ereignisse gestört werden, damit es zu einer Umkehrung dieses Prozesses kommt.

<sup>929</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 199 f.

<sup>930</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 195. Allerdings muss hier der Effekt der Akteur-Beobachter-Divergenz beachtet werden. Danach nehmen Beobachter eher dispositionale Attributionen vor, während der Handelnde stärker situative Kausalschlüsse anstellt, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 126 ff.

In Bezug auf die Art der Beziehung wird üblicherweise zwischen einer expressiven und einer instrumentellen Beziehung unterschieden.<sup>931</sup> Diese Unterscheidung ist auf die vermutete Motivation der Beziehungspartner zurückzuführen. So wird bei einer *expressiven Beziehung* eine intrinsische Motivation unterstellt, d.h. die Beziehung an sich stellt für die Partner einen Wert dar. Eine *instrumentelle Beziehung* stellt hingegen nur ein Mittel zum Zweck dar, d.h. der Wert der Beziehung ergibt sich nur aus ihrem Ergebnis, aber nicht aus der Beziehung selber. Als Extrema dieser Unterscheidung können reine Liebesbeziehungen (rein expressive Beziehungen) und Marktaustauschbeziehungen (rein instrumentelle Beziehungen) angesehen werden. In der Realität existieren jedoch auch Zwischenformen, die je nach Ausprägung einen stärkeren Anteil expressiver oder instrumenteller Elemente beinhalten.<sup>932</sup>

Gerade in Bezug auf *Hausbankbeziehungen* ist nun davon auszugehen, dass diese sich in Bezug auf die Art der Beziehung deutlich von „normalen“ Bankbeziehungen unterscheiden. Grundsätzlich ist bei einer Bankbeziehung zunächst einmal von einem eher instrumentellen Charakter auszugehen, wie dies die vorherrschende Sichtweise neoinstitutionalistischer Ansätze ist. Ein besonderes Charakteristikum einer Hausbankbeziehung ist aber wie bereits angesprochen das besondere Vertrauensverhältnis zwischen dem KMU und der Bank. Ein solches Vertrauensverhältnis stellt jedoch in gewisser Weise ebenfalls einen Wert dar, so dass bei den Beziehungspartnern auch von einer intrinsischen Beziehungsmotivation ausgegangen werden kann. Dies führt nun aber dazu, dass eine Hausbankbeziehung von ihrem Charakter her in hohem Maße als eine *expressive Beziehung* bezeichnet werden kann.

Im Rahmen der Attributionstheorie stellt sich nun die Frage, unter *welchen Voraussetzungen* es zu einer Attribution einer expressiven oder einer instrumentellen Beziehung kommt. Eine Attribution in Richtung einer expressiven Beziehung wird umso wahrscheinlicher, je *mehr relationale Nachrichten* ausgetauscht werden.<sup>933</sup> Darunter sind Nachrichten zu verstehen, die sich auf die Beziehung selbst beziehen, also die gegenseitigen Wahrnehmungen der Interaktionspartner, die Wahrnehmung der Beziehung

---

<sup>931</sup> Vgl. Barry/Crant (2000), S. 654. Ähnliche Unterscheidungen werden z.B. von Goffman (1961), S. 275 f. mit sozialen und ökonomischen Beziehungen oder Clark/Mills (1979), S. 12 f. mit Austausch- und Gemeinschaftsbeziehungen getroffen. Für einen Überblick siehe auch Berscheid/Reis (1998), S. 202 f.

<sup>932</sup> Vgl. Iacobucci/Ostrom (1996), S. 61 ff. Diese extrahieren empirisch vier Faktoren, die zur Typisierung von interpersonellen Beziehungen geeignet sind. Diese Faktoren sind die Valenz, Nähe, Informalität und die Machtasymmetrie in einer Beziehung. In ihrer Untersuchung kann eine Beziehung zwischen einem Unternehmer und seiner Bank primär als antagonistische Beziehung (Beziehung mit geringer Valenz) gekennzeichnet werden, die sich eher als kompetitiv und rational orientiert bezeichnen lässt, vgl. Iacobucci/Ostrom (1996), S. 67. Allerdings muss einschränkend zu ihren Ergebnissen gesagt werden, dass sie zum einen keine explizite Unterscheidung von Hausbank- und sonstigen Bankbeziehungen vornehmen, zum anderen keine konkreten Beziehungen betrachten, sondern eine Einschätzung durch MBA-Studenten vornehmen lassen.

<sup>933</sup> Vgl. Barry/Crant (2000), S. 651 f.

oder die eigene Person im Rahmen der Beziehung.<sup>934</sup> Indikatoren für den Grad der Relationalität sind z.B. die Informalität, Offenheit, emotionale Berührtheit oder der Grad der Selbstenthüllung.<sup>935</sup>

Ein weiterer Indikator ist die Entwicklung relationaler Signale im Zeitablauf. So ist in früheren Stadien der Beziehung grundsätzlich ein geringerer Anteil an relationalen Botschaften zu erwarten, der jedoch bei Fortschreiten der Beziehung zunehmen sollte. Kommt es nicht zu einer solchen Veränderung, wird tendenziell eher ein instrumenteller Charakter attribuiert.<sup>936</sup> Es handelt sich somit explizit nicht um einen Automatismus in dem Sinne, dass eine häufigere Interaktion zwangsläufig zu einer expressiveren Beziehung führt.<sup>937</sup> Somit kann auch nicht, wie in vielen empirischen Studien zum Relationship Banking geschehen, von der Dauer einer Bankbeziehung auf ihren impliziten Hausbankcharakter geschlossen werden.

Die Ausführungen zu den Determinanten der Attribution machen bereits deutlich, dass eine expressive Beziehung deutlich stärker mit emotionalen Komponenten einhergeht. Diese sind aufgrund des Korrespondenzprinzips gleichermaßen auf Seiten des Beziehungspartners und des Beobachters notwendig. Sie sind somit sowohl Voraussetzung als auch Ergebnis in einer expressiven Beziehung. Im Rahmen einer Hausbankbeziehung kann nun nicht pauschal von einer expressiven oder einer instrumentellen Beziehung gesprochen werden. Vielmehr hängt der Charakter von der jeweiligen Ausprägung der Faktoren ab. Allerdings ist in einer Hausbankbeziehung wie beschrieben im Vergleich zu einer Nebenbankbeziehung deutlich eher eine expressive Beziehung zu erwarten. Die Intensität der Beziehung kann jedoch deutlich variieren, so dass der Grad der Expressivität vom konkreten Verhalten des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers in der Beziehung abhängt.<sup>938</sup>

In diesem Sinne müssen also im Folgenden konkrete Faktoren im Rahmen von Hausbankbeziehungen erarbeitet werden, anhand derer zum einen unterschiedliche Beziehungsqualitäten abgebildet und zum anderen auch im Hinblick auf ihre Entstehung erklärt werden können. Diese Beziehungsqualität soll nun im Folgenden über das besondere Vertrauensverhältnis abgebildet und erklärt werden, welches anschließend

---

<sup>934</sup> Vgl. Burgoon/Hale (1984), S. 193.

<sup>935</sup> Vgl. Barry/Crant (2000), S. 650 ff. Eine genauere Spezifizierung dieser Indikatoren im Kontext einer Hausbankbeziehung wird in Kap. 5.4.2.1.2 vorgenommen. Hier zeigt sich auch ein deutlicher Zusammenhang zur Theorie der sozialen Durchdringung, siehe hierzu Kap. 2.2.2.2.

<sup>936</sup> Vgl. Barry/Crant (2000), S. 654. Eine Beziehungsattribution wird dabei auch erst nach einer gewissen Zeit vorgenommen, d.h. zu Beginn der Beziehung wird noch nicht unmittelbar aus den ersten Interaktionen eine bestimmte Beziehungsqualität abgeleitet, vgl. Rempel/Holmes/Zanna (1985) oder Forgas (1991), S. 153 ff.

<sup>937</sup> Vgl. Eberl (2004), S. 197. Als weitere begünstigende Faktoren werden symmetrische Abhängigkeitsverhältnisse, ein hohes eigenes Commitment und eine hohe Vertrauenswürdigkeit des Partners genannt. Zudem besteht die Tendenz, im Zweifelsfall eher auf eine expressive Beziehung zu schließen, vgl. Barry/Crant (2000), S. 654 ff.

<sup>938</sup> Siehe hierzu auch die bereits vorgestellten Ergebnisse zur sozialen Eingebundenheit in den Studien von Uzzi in Kap. 4.3.2.2.

auch als Differenzierungsmerkmal im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen verwendet wird.

### 5.3 Vertrauen als Ergebnis eines Attributionsprozesses

Die obigen Ausführungen haben zum einen die besondere Rolle von emotiven Prozessen im Rahmen des menschlichen Entscheidungsverhaltens sowie ihren Einfluss auf kognitive Prozesse gezeigt. Zum anderen ergibt sich die soziale Kognition als eine Wechselwirkung der Beobachtungen von Interaktionen durch die Beziehungspartner(n) auf der Handlungsebene und deren kausaler Interpretation und Bewertung durch die beiden Akteure auf der Kausalitätsebene. Als Konsequenz hieraus resultiert die Attribution eines spezifischen Beziehungstyps, der in Hausbankbeziehungen eher als in normalen Bankbeziehungen dem Typ einer emotional basierten, expressiven Beziehung entsprechen dürfte.

Fraglich ist nun im Folgenden, wie sich ein besonderes Vertrauensverhältnis, das ja als wesentliches Charakteristikum einer Hausbankbeziehung angesehen werden kann, vor dem Hintergrund dieser Erkenntnisse ableiten lässt. Dazu wird im Folgenden zunächst der Begriff des Vertrauens genauer betrachtet und seine Funktion analysiert. Anschließend wird Vertrauen als Beziehungsattribution modelliert und seine wesentlichen Entstehungsursachen betrachtet. Ein Übertrag dieser theoretischen Erkenntnisse auf den konkreten Fall von Hausbankbeziehungen mittelständischer Unternehmen wird dann im darauf folgenden Kap. 5.4 mittels der Ableitung eines allgemeinen Wirkmodells vorgenommen, das auch die zuvor gewonnenen Erkenntnisse der ökonomischen Analyse integriert.

#### 5.3.1 Funktion und Bezugsobjekt des Vertrauens

##### 5.3.1.1 Funktion und Eigenschaften von Vertrauen

Zur Analyse der Entstehung von Vertrauen muss zunächst einmal geklärt werden, was genau unter diesem Begriff zu verstehen ist. Vertrauen ist ein Terminus, der sowohl in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen wie z.B. der Soziologie, (Sozial-)Psychologie oder den Wirtschaftswissenschaften als auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaft in unterschiedlichen Subdisziplinen wie z.B. der Organisationstheorie, dem Marketing oder ansatzweise auch wie gezeigt im Bereich der Finanzierung verwendet wird. Dementsprechend breit ist grundsätzlich auch das Verständnis dieses Konstruktes.<sup>99</sup>

Grundsätzlich ist Vertrauen als ein *soziales Phänomen* anzusehen, d.h. es spielt nur dann eine Rolle, wenn es in irgendeiner Weise zu Interaktionen von zwei Individuen

---

<sup>99</sup> Siehe zu Überblicken über Vertrauensdefinitionen in einem recht breiten Kontext z.B. Rousseau et al. (1998), Eberl (2003), S. 58 ff., im Kontext der Organisationstheorie Dirks/Ferrin (2001) und des Marketing z.B. Plötner (1995), S. 35 ff. oder O'Malley/Tynan (1987), S. 311 ff.

kommt.<sup>940</sup> Als Individuen kommen an dieser Stelle zunächst einmal sowohl Personen als auch Organisationen in Frage. Im Folgenden wird nun ein Vertrauensverständnis abgeleitet, dass Vertrauen nur als personenbezogen auffasst, während in der organisationsbezogene Sichtweise eher von Zutrauen bzw. Vertrauensbereitschaft gegenüber deren handelnden Personen gesprochen wird.

Einhergehend mit der Eigenschaft als soziales Phänomen ist auch die Tatsache einer (doppelten) *Kontingenz* zu sehen.<sup>941</sup> Danach hängen die Konsequenzen des eigenen Handelns nicht nur von den eigenen Handlungen ab, sondern ebenfalls von den Handlungen des Gegenübers.<sup>942</sup> Zusätzlich findet auch eine Reflexion der Interaktionspartner über die eigenen und fremden Handlungen statt, d.h. beide Seiten beobachten und interpretieren die Handlungen.<sup>943</sup>

In diesem Sinne ist Vertrauen davon abhängig, dass beide Interaktionspartner wechselseitig füreinander Vertrauen empfinden. Eine Situation eines nur einseitigen Vertrauens kann zwar kurzfristig existieren, langfristig ist diese aber als nicht stabil anzusehen. Insofern kann eine Person langfristig einer anderen Person nur dann vertrauen, wenn sie das Empfinden hat, dass ihr Vertrauen auch erwidert wird. Beispielsweise kann der Unternehmer nur dann Vertrauen gegenüber dem Firmenkundenbetreuer haben, z.B. indem er ihm sensible Informationen zur Verfügung stellt, wenn dieser sein Vertrauen auch erwidert, z.B. dadurch, dass er auch bei einer (kurzfristigen) Ertragsverschlechterung nicht sofort mit Anpassungsmaßnahmen in Form von Zinserhöhungen oder einer Anforderung umfangreicherer Sicherheiten reagiert.<sup>944</sup>

Vertrauen entwickelt seine Relevanz vor allem unter spezifischen Rahmenbedingungen. Eine wesentliche Rahmenbedingung ergibt sich daraus, dass das Interaktionsgefüge wie bereits in der Neuen Institutionenökonomik beschrieben mit *Unsicherheit* belastet ist, welche sowohl aus der Umwelt als auch aus den stattfindenden Interaktionen heraus resultiert.<sup>945</sup>

<sup>940</sup> Im Rahmen der Persönlichkeitspsychologie werden auch andere Formen von Vertrauen wie z.B. Selbstvertrauen oder ein allgemeines Zukunftsvertrauen betrachtet, vgl. hierzu z.B. Petermann (1996), S. 109 ff. oder Krampen (1997), S. 30. Diese Begrifflichkeiten beziehen sich aber auf andere Bezugsobjekte (z.B. die eigene Person), so dass sie für die Themenstellung einer Vertrauenskultur in Hausbankbeziehungen allenfalls am Rande Relevanz besitzen und deshalb hier nicht weiter betrachtet werden sollen.

<sup>941</sup> Vgl. Parsons (1968), S. 436. An dieser Stelle wird auch von Interdependenz gesprochen, vgl. Rousseau et al. (1998), S. 395.

<sup>942</sup> Dies entspricht also genau dem obigen sozialpsychologischen Modell der Attribution.

<sup>943</sup> Vgl. Luhmann (1984), S. 154 ff.

<sup>944</sup> Gerade für den beschriebenen Fall scheinen in der Realität erhebliche Defizite zu bestehen, vgl. Euler (2005), S. 30. So geben dort 79 % der deutschen mittelständischen Unternehmen an, dass sie nur bei stimmenden Zahlen gut von der Bank behandelt werden. Die Weitergabe von Informationen, die ja Vertrauen erfordert, wird also offensichtlich in der Wahrnehmung der Unternehmer in den meisten Fällen nicht erwidert. Dieser (Einzel-)Befund spricht also tendenziell gegen ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis in den Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen.

<sup>945</sup> Vgl. z.B. Coleman (1991), S. 123 ff., Williamson (1993), S. 463 oder Slevic (2000), S. 316-3

Diese Unsicherheit führt grundsätzlich dazu, dass die Konsequenzen für Geschäftsbeziehungspartner aus ihren Handlungen nicht deterministisch vorhersagbar sind. Beispielsweise besteht für den Unternehmer die grundsätzliche Gefahr, dass sensible strategische Informationen, die er im Rahmen des Ratingprozesses an den Firmenkundenbetreuer übermittelt, in irgendeiner Form auch an Wettbewerber gelangen. Unabhängig von dieser Gefahr kann er sich auch nicht sicher sein, wie diese Informationen vom Firmenkundenbetreuer interpretiert, verarbeitet und in ein Krediturteil umgesetzt werden.

Eine solche Situation birgt für die Transaktionspartner vor allem dann eine Gefahr, wenn sie in irgendeiner Weise spezifische Investitionen getätigt haben, d.h. nicht völlig flexibel auf Veränderungen der antizipierten Entwicklung reagieren können. LUHMANN spricht an dieser Stelle auch von *riskanten Vorleistungen*.<sup>946</sup> Riskante Vorleistungen treten vor allem bei einer asynchronen Leistungserfüllung, wie sie ja gerade im Bankkontext typisch war, auf. In diesem Falle sind also Teile der Leistung bereits erbracht (z.B. die Kreditauszahlung), während die Gegenleistung (Zins- und Tilgungszahlungen) erst in der Zukunft erfolgt. Hat die Bank sich in diesem Falle nicht vollständig gegen einen Zahlungsausfall abgesichert, z.B. durch entsprechende Sicherheiten, so hat sie also eine riskante Vorleistung erbracht.<sup>947</sup>

Gerade bei spezifischen Investitionen bzw. riskanten Vorleistungen ergibt sich nun eine *Verwundbarkeit* desjenigen, der die riskanten Vorleistungen getätigt hat.<sup>948</sup> Diese ergibt sich wie beschrieben daraus, dass der Beziehungspartner grundsätzlich die Abhängigkeitssituation opportunistisch ausnutzen kann. In einer solchen Situation kann es zum beschriebenen Phänomen des Hold Up kommen, wie es sich für Hausbankbeziehungen in vielen Modellen des Relationship Banking gezeigt hat.<sup>949</sup>

Gerade in solchen Situationen ergibt sich nun die besondere Rolle von Vertrauen, d.h. es entwickelt seine Relevanz vor allem in Situationen (großer) Unsicherheit, in denen einer oder beide Beziehungspartner einen Zustand von Verwundbarkeit aufgrund riskanter Vorleistungen aufweisen. Die klassische Sichtweise der Neuen Institutionenökonomik bestand wie beschrieben darin, grundsätzlich von einer opportunistischen Ausnutzung dieser Verwundbarkeit durch das Gegenüber auszugehen und sich dagegen durch sich selbst durchsetzende Verträge bereits ex ante abzusichern.

Die Anerkennung von Vertrauen bedeutet hingegen einen alternativen Ansatz zum Umgang mit einer Verwundbarkeit, der von einem deutlich positiveren Menschenbild ausgeht. Bei Existenz von Vertrauen gehen die Beziehungspartner nämlich gerade nicht davon aus, dass jeder Verhaltensspielraum opportunistisch ausgenutzt wird. Stattdessen besitzt der Vertrauende die Überzeugung, dass der Beziehungspartner die

---

<sup>946</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 27.

<sup>947</sup> Siehe hierzu auch Kap. 4.4.2.1.

<sup>948</sup> Vgl. Deutsch (1962), S. 303 f., Granovetter (1985), S. 491, Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993), S. 82 oder O'Malley/Tynan (1997), S. 14.

<sup>949</sup> Siehe hierzu exemplarisch die Modelle von Sharpe (1990) oder Rajan (1992) sowie die Ausführungen in Kap. 4.4.

existierende Verletzbarkeit des Vertrauenden nicht eigennützig ausnutzt. In diesem Sinne kann Vertrauen genauso wie z.B. das Pfand in der Neuen Institutionenökonomik als Mechanismus zur Reduktion von Komplexität aufgefasst werden.<sup>950</sup>

Die Komplexität bezieht sich hier auf die möglichen Handlungsweisen des Beziehungspartners, wobei durch das Vertrauen die Anzahl dieser Handlungen deutlich reduziert wird, indem opportunistische Handlungsweisen ausgeschlossen bzw. als so unwahrscheinlich angesehen werden, dass sie bei der Entscheidungsfindung keine Rolle mehr spielen.<sup>951</sup> Dadurch kann die besondere Funktion von Vertrauen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen als *Komplexitätsreduktion* umschrieben werden. In diesem Sinne ist gerade in (Haus-)Bankbeziehungen Vertrauen besonders wichtig, da hier wie dargelegt das Unsicherheitsproblem und damit der Bedarf an Komplexitätsreduktion besonders evident ist.

Vertrauen in diesem Sinne darf aber nicht mit einer naiven Altruismus-Orientierung verwechselt werden, bei dem die Beziehungspartner sozusagen blind „an das Gute im Menschen“ glauben. Wie die Ausführungen zur Entstehung von Vertrauen zeigen werden, erfordert Vertrauen auch gegenseitiges persönliches Engagement der Partner, so dass notwendige, wenn auch nicht hinreichende objektive Anhaltspunkte für die Gewährung von Vertrauen vorhanden sein müssen. Vertrauen ist also keine bedingungslose Einstellung gegenüber dem Beziehungspartner, sondern muss gepflegt, erarbeitet und zu einem gewissen Grade auch kritisch hinterfragt werden.

Vertrauen soll nun in dieser Arbeit unter Rückgriff auf die obigen Ausführungen in Anlehnung an ROUSSEAU ET AL. wie folgt zusammengefasst werden: „*Vertrauen* ist ein psychologischer Zustand bestehend aus der Bereitschaft, in unsicheren Situationen mit Interdependenzen zu anderen Verletzlichkeit zu akzeptieren, basierend auf positiven Erwartungen über die Absichten oder das Verhalten anderer.“<sup>952</sup>

Die Umschreibung als *psychologischer Zustand* macht deutlich, dass Vertrauen nur durch Individuen erfahren werden kann, d.h. vertrauen können nur menschliche Perso-

<sup>950</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 27 ff.

<sup>951</sup> Die obige Form der Komplexitätsreduktion bezieht sich auf das hier im Fokus stehende interpersonelle Vertrauen. Auch andere Formen des Vertrauens wie ein generelles Systemvertrauen, welches in dieser Arbeit jedoch eher als Zutrauen bzw. Vertrauensbereitschaft aufgefasst wird, können als Mechanismen der Komplexitätsreduktion aufgefasst werden, vgl. Luhmann (2000), S. 60 ff. oder auch Giddens (1996), S. 128.

<sup>952</sup> Rousseau et al. (1998), S. 395, zitiert auch in Dirks/Ferrin (2001), S. 451. Deren Definition basiert auf einer Synthese verschiedener Auffassungen von Vertrauen aus unterschiedlichen Wissenschaftsrichtungen. Im Gegensatz zur obigen Definition sprechen sie nicht von einer Bereitschaft der Verletzlichkeit sondern von einer Absicht. Damit einher geht jedoch ein eher kalkulativer Vertrauensverständnis, welches, wie noch zu zeigen sein wird, nicht dem Kerncharakter von Vertrauen als emotional basierendem und teilweise emergentem Phänomen, entspricht. Eine ähnliche Definition findet sich auch bei O'Malley/Tynan (1997), S. 14. Diese sprechen allerdings ebenfalls das (bewusste) Eingehen von Verletzlichkeit an, um die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Siehe zu einer Kritik an kalkulatorischen Auffassungen von Vertrauen auch Eberth (2003), S. 58 ff.

nen.<sup>953</sup> Seine *Relevanz* ergibt sich daraus, dass Vertrauen lediglich in Situationen der Unsicherheit und der Verletzlichkeit Bedeutung hat. Die *Funktion* von Vertrauen äußert sich darin, dass nur positive Erwartungen über die Absichten und das Verhalten ins Entscheidungskalkül einbezogen werden. Dadurch wird die Komplexität durch Ausschluss negativer Erwartungen reduziert und grundsätzlich der eigene Handlungsspielraum erweitert.<sup>954</sup> Die Bezugnahme auf die Interdependenzen zu anderen und deren Absichten und Verhalten soll verdeutlichen, dass sich Vertrauen immer *auf andere Personen* bezieht. Dadurch ergibt sich auch sein interpersoneller Charakter. Die Rahmenbedingungen und Wirkungen von Vertrauen werden nun im Vergleich zum Mechanismus der Institution noch einmal in der Abb. 5-8 gegenübergestellt:

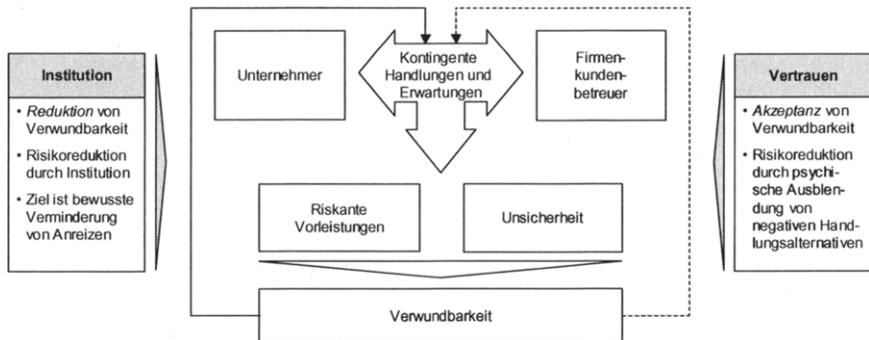


Abb. 5-8: Vergleich der Bedingungen und Wirkungen von Institutionen und Vertrauen<sup>955</sup>

<sup>953</sup> Eine Abgrenzung zu dem Alltagssprachlichen Vertrauen in Organisationen, z.B. gegenüber einer Bank, wird in Kap. 5.3.3.3 vorgenommen.

<sup>954</sup> Dadurch kann Vertrauen auch weitere mittelbare Funktionen erhalten, indem es z.B. den Aufbau und die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen erleichtert bzw. erst ermöglicht, da bei Existenz von Vertrauen auch Handlungen möglich werden, die in größerem Maße eigene riskante Vorleistungen erfordern und sich u.U. längerfristig auch rentieren. Z.B. kann im Rahmen einer Hausbankbeziehung auch ein Kredit gewährt werden, wenn keine (ausreichenden) Sicherheiten vorhanden sind, solange ein ausreichendes Vertrauen in die Person des Unternehmers auf Seiten des Firmenkundenbetreuers vorhanden ist. Dadurch kann die Bank von höheren Zinseinnahmen profitieren, während der Unternehmer ein profitables Projekt durchführen kann. Die Vorteile auf beiden Seiten würden in diesem Falle nicht realisiert, solange nicht durch das Vertrauen der Handlungsspielraum der beiden Akteure erweitert wird. Vgl. hierzu auch Luhmann (2000), S. 28. In diesem Sinne kann Vertrauen sogar als ein strategischer Wettbewerbsvorteil angesehen werden, da seine Entwicklung nicht ohne weiteres imitierbar ist, vgl. Barney/Hansen (1994). Offen bleibt aber nach wie vor, ob der Handlungsspielraum einem Kalkül entspringt oder eher ein positiver Nebeneffekt des Vertrauens ist.

<sup>955</sup> Eigene Darstellung. Die Sichtweise, dass Institutionen ein funktionales Äquivalent für Vertrauen darstellen, findet sich z.B. auch bei Granovetter (1985), S. 489.

Vertrauen geht somit von einer grundsätzlichen *Akzeptanz* von Verwundbarkeit aus. Die Verwundbarkeit wird jedoch nicht in der Form wahrgenommen, weil die möglichen eigenen und fremden negativen Handlungsalternativen psychisch ausgeblendet werden (symbolisiert durch die gestrichelte Linie).<sup>956</sup> Demgegenüber zeichnet sich eine Institution wie beschrieben durch einen Dreiklang von Regel, Sanktion und Garantie aus.<sup>957</sup> Es wird durch eine Institution also bewusst ein Mechanismus zur *Reduktion* von Verwundbarkeit geschaffen, indem durch die Institution die Anreize für den Interaktionspartner derart gesetzt werden, dass er eine negative Handlungsalternative zwar wahrnimmt und prinzipiell auch umsetzen würde (symbolisiert durch die durchgezogene Linie), diese allerdings als ökonomisch nicht vorteilhaft bewertet und verwirft. Institutionen und Vertrauen sind somit zwei alternative Mechanismen, die erst soziale Interaktionen ermöglichen und dadurch die Entstehung von Austauschbeziehungen und insbesondere auch Hausbankbeziehungen erklären können.

### 5.3.1.2 Bezugsobjekt des Vertrauens

Bevor nun im Folgenden die Entstehung von Vertrauen genauer analysiert wird, soll zunächst der Vertrauensbegriff von verwandten Termini wie der Vertraulichkeit, der Vertrautheit oder von Kompetenz abgegrenzt werden, um eine weitere Schärfung des Vertrauensbegriffes vorzunehmen. Zudem soll die Frage aufgegriffen werden, inwiefern sich Vertrauen als ein rein interpersonales oder auch als ein interorganisationales Konstrukt begreifen lässt.

Damit werden zwei grundsätzliche Zielsetzungen verfolgt. Zum einen sollen die Besonderheiten des Vertrauensbegriffes für die Hausbankbeziehung herausgearbeitet werden, damit Vertrauen als ein eigenständiges Konstrukt im Rahmen einer Hausbankbeziehung angesehen werden kann, welches einen eigenen potenziellen Erklärungsbeitrag in Ergänzung zu den bereits verwendeten Beziehungsvariablen in Kap. 4.6.1 aufweist. Zum anderen ergibt sich die Relevanz aus dem in Kap. 3 festgestellten Trend zur Entpersonalisierung des Bankgeschäftes. So ist es z.B. für die Beantwortung möglicher Konsequenzen hieraus sehr wichtig, ob Vertrauen aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht eher ein personen- oder auch gleichberechtigt ein organisationsbezogenes Phänomen ist. Hieraus können sich abschließend auch normative Schlussfol-

<sup>956</sup> Hierunter ist wie beschrieben nicht zu verstehen, dass diese als nicht existent angesehen werden und somit blind vertraut wird. Vielmehr soll die psychische Ausblendung in der Form verstanden werden, dass die positiven Erwartungen in den Beziehungspartner eindeutig überwiegen, so dass negative Handlungsalternativen bei der Entscheidung faktisch nicht oder kaum ins Gewicht fallen, ohne dass unbedingt umfangreiche formale Absicherungen hierfür notwendig sind.

<sup>957</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.1.4. Eine Institution ist somit eher als ein Ausdruck des Misstrauens aufzufassen, vgl. zu dieser Unterscheidung im Vergleich zum Vertrauen auch Luhmann (2000), S. 92 ff. Diese Interpretation ergibt sich bereits aus der Grundannahme opportunistischen Verhaltens, die streng genommen nichts anderes als Misstrauen nach sich ziehen kann.

gerungen ergeben, indem begünstigende Rahmenbedingungen zum Aufbau von Vertrauensverhältnissen im Kontext von Hausbankbeziehungen aufgezeigt werden.<sup>958</sup>

Dazu ist es notwendig, sich die Vertrauen zugrundeliegenden Interaktionen genauer anzuschauen und anhand verschiedener Dimensionen zu strukturieren.<sup>959</sup> Übergeordnet lassen sich dazu zunächst zwei Bereiche unterscheiden, die sich einmal auf *Strukturmerkmale der Interaktionen* und zum anderen auf die *Art der Interaktionen* in Bezug auf eine Personen-/Rollenunterscheidung beziehen.

Die Differenzierung in Personen und Rollen im Rahmen der Betrachtung der *Art von Interaktionen* muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass es sich bei einer Hausbankbeziehung um ein interorganisationales Phänomen im Sinne einer Netzwerkbeziehung handelt. Danach interagieren Bank und Unternehmen als Organisationen miteinander, sie werden jedoch durch die handelnden Individuen repräsentiert. Die handelnden Personen, also im konkreten Fall der Firmenkundenbetreuer und der Unternehmer, können dabei auf zweierlei Art und Weise betrachtet werden. Zum einen handelt es sich jeweils um ein Individuum, welches ganz persönliche, eher private Einstellungen besitzt und Ziele verfolgt. Zum anderen agiert dieses Individuum im Rahmen einer Geschäftsbeziehung auch in einer spezifischen Rolle, wobei die Verhaltensweisen des Individuums in der Rolle von denen als Privatperson aufgrund der systembedingten Rahmenbedingungen (deutlich) abweichen können.<sup>960</sup> Insgesamt können die Betrachtungsebenen der handelnden Akteure somit wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 5-9):

---

<sup>958</sup> Siehe zu entsprechenden Empfehlungen die Ausführungen in Kap. 6.2.2.

<sup>959</sup> Die vorliegende Strukturierung geht dabei auf systemtheoretische Ansätze zurück, vgl. hierzu Eberl (2003), S. 185 ff. oder auch Endreß (2001), S. 168 und Kieserling (1999).

<sup>960</sup> Sozialpsychologische Erkenntnisse zeigen, dass Personen üblicherweise im Form einer Hierarchie wahrgenommen werden, vgl. Berscheid/Reis (1998), S. 217 und die dortige Literatur. Danach werden zunächst Stereotype bzw. Vorurteile abgerufen (z.B. betrachtete Person ist eine Frau), danach findet eine verallgemeinerte Wahrnehmung der Person an sich statt (Frau Meier) und auf der letzten Ebene wird der soziale Kontext in Form der zu erwartenden Rolle berücksichtigt (Frau Meier als Unternehmerin). Demnach werden an eine Person in einem spezifischen Rollenkontext nicht zwangsläufig dieselben Erwartungen gestellt wie in einer verallgemeinerten Situation bzw. einer anderen spezifischen Situation (z.B. Frau Meier als Nachbarin).

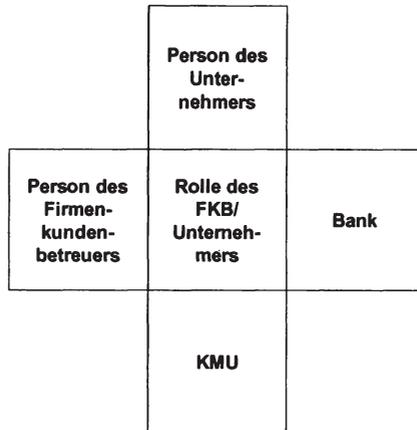


Abb. 5-9: Betrachtungsebenen der handelnden Individuen in einer Hausbankbeziehung<sup>961</sup>

In der vertikalen Betrachtung ist das mittelständische Unternehmen abgebildet, in der horizontalen Betrachtung die Bank. Grundsätzlich findet die Interaktion der beiden Organisationen immer über die handelnden Personen statt. Betrachtet man die Organisationen als Netzwerke aus einzelnen Organisationsteilnehmern, so spricht man hier auch von den Zugangspunkten zum Netzwerk oder auch vom „boundary spanning“.<sup>962</sup> Diese Zugangspunkte stellen dann die Kontakte zwischen den Organisationen dar und fungieren als Repräsentant und Symbol des gesamten Systems. So wird z.B. die Organisation „Bank“ von Seiten des Unternehmers hauptsächlich über die zentrale Person des Firmenkundenbetreuers wahrgenommen, die Organisation „KMU“ vom Firmenkundenbetreuer im Wesentlichen über die Person des Unternehmers.

Im Rahmen einer (Haus-)Bankbeziehung nehmen die Personen mindestens ihre *Rolle* als Firmenkundenbetreuer bzw. Unternehmer wahr; sie treffen somit auf jeden Fall im Rahmen einer formalen Beziehung aufeinander.<sup>963</sup> Dies ist so zu interpretieren, dass mit einer Rolle spezifische personenneutrale Erwartungen verbunden sind, z.B. die bankfachliche Kompetenz in Bezug auf den Firmenkundenbetreuer. Die Wahrnehmung des jeweiligen Interaktionspartners als *Individuum* findet hingegen nicht in jedem Falle statt. Dies dürfte dabei umso eher geschehen, je intensiver die Geschäftsbeziehung ist.<sup>964</sup> Auf einer abstrakteren Ebene werden hingegen lediglich die beteiligten

<sup>961</sup> Eigene Darstellung.

<sup>962</sup> Vgl. Seabright/Levinthal/Fichman (1992), S. 123, Ring/van de Ven (1994), S. 95 ff., Sydow (1995), S. 190 f. oder Giddens (1996), S. 107 ff.

<sup>963</sup> Die wichtige Rolle der handelnden Personen im Bankgeschäft betonen z.B. Süchting/Paul (1998), S. 626 ff.

<sup>964</sup> In diesem Falle liegt dann die Grundlage zu einer Geschäftsfreundschaft im Sinne PLINKES' vor, vgl. Plinke (1997), S. 24 f. und die Ausführungen in Kap. 5.1b. Die Bedingungen, unter denen eine

Organisationen betrachtet unter Vernachlässigung der handelnden Individuen. Dies ist die übliche Betrachtungsweise der ökonomischen Modellierung einer Hausbankbeziehung, wie sie in Kap. 4 vorgestellt wurde.

In Bezug auf die *Strukturmerkmale der Interaktionen* lassen sich diese nach einer Sach-, Sozial- und Zeitdimension differenzieren, wobei diese Dimensionen unterschiedliche Ausprägungen aufweisen, je nachdem ob sie sich auf die Organisation als Ganzes, die formale Rollenwahrnehmung oder auf die Person als Individuum im Rahmen eines informellen Austausches beziehen (vgl. Tab. 5-5):

Strukturdimensionen der Interaktion	Art der Interaktionen zwischen Organisationen		
	Interpersonell		Interorganisational
	Informal	Formal	
Sachdimension	Vertraulichkeit	kompetente Rollenerfüllung	kompetente Leistungserfüllung
Sozialdimension	Vertrauen	Zutrauen (personenbezogen)	Zutrauen (systembezogen)/ Vertrauensbereitschaft
Zeitdimension	Vertraulichkeit		

Tab. 5-5: Strukturierung von Interaktionssystemen<sup>965</sup>

Allen drei Dimensionen gemeinsam ist, dass sie unterschiedliche Formen der Komplexitätsbearbeitung, d.h. der Behandlung und Handhabung von Unsicherheit, behandeln. In der *Sachdimension* geht es vor allem darum, Unsicherheiten auf der inhaltlichen Ebene zu reduzieren. Der Fokus der Betrachtung liegt also im Wesentlichen auf der Fragestellung, ob die Beziehungspartner fachlich zu einer angemessenen Interaktion in der Lage sind, d.h. auf der Beurteilung des Faktors „Können“.

In einer interorganisationalen Betrachtung kommt es hier vor allem auf die Erwartung einer adäquaten Leistungserfüllung an. Darunter ist zu verstehen, dass die Organisationen die für die fachliche Problemstellung des Gegenübers passenden Leistungen anbieten können. Probleme hierbei kann es beispielsweise geben, wenn ein expandierendes Unternehmen von seiner lokalen Sparkasse oder Genossenschaftsbank als Hausbank betreut wird. Wachsende Unternehmen, die z.B. verstärkt exportieren oder Vertriebs- und Produktionsniederlassungen im Ausland aufbauen, können dann u.U. nicht mehr adäquat von der lokalen Bank betreut werden, so dass diese keine sachliche Komplexitätsbearbeitung mehr gewährleisten kann. Als Folge kann es dazu kommen,

---

Personenwahrnehmung stattfindet, werden im Folgenden bei der Darstellung der Entwicklung von Vertrauen genauer beleuchtet.

<sup>965</sup> Eigene Darstellung. Die interpersonelle Perspektive geht dabei auf Eberl (2003), S. 190 zurück. Dieser nimmt dort im Rahmen seiner Strukturierung allerdings keine zusätzliche Differenzierung in Bezug auf die interorganisationale Perspektive vor, da sein primäres Erkenntnisinteresse im Rahmen seiner Managementperspektive auf innerorganisatorische Aspekte fokussiert ist.

dass das Unternehmen seine Hausbank wechselt und z.B. auf eine Großbank ausweicht, weil diese eine bessere internationale Expertise aufweist.<sup>966</sup>

Auf der interpersonellen Ebene muss wie beschrieben zwischen einem formalen Rollenbezug und einem informalen Personenbezug unterschieden werden. Bei der formalen Rolle geht es primär darum, dass der Rolleninhaber seine Aufgaben kompetent erledigt. Der inhaltliche Austausch bezieht sich dabei auf seine Fähigkeit, den integrativen Problemlösungsprozess zu bewältigen.<sup>967</sup> Wird die jeweilige handelnde Person als kompetent in der formalen Sachdimension wahrgenommen, so wird dadurch also das Problem der Qualitätsunsicherheit reduziert.<sup>968</sup> Im Rahmen einer Hausbankbeziehung betrifft dies zum einen die fachliche Qualifikation des Unternehmers im Sinne einer unternehmerischen Kompetenz, zum anderen beim Firmenkundenbetreuer vor allem dessen bankfachliche Kompetenz im Hinblick auf seine Eignung zur Lösung der finanzierungsrelevanten Probleme des KMU.

Eine informelle Betrachtung der Sachdimension muss sich nun von dem rein formalen Sachbezug des Leistungsaustausches lösen. Es geht nun also darum, Komplexitätsprobleme auf der persönlichen Ebene aufzulösen, die sich aus der Ungewissheit über die Persönlichkeit des anderen ergeben. In der Sprache der Theorie der sozialen Durchdringung handelt es sich dabei um ein Vordringen zum Kern der Persönlichkeit des anderen.<sup>969</sup> Es gilt also, breitere und tiefere Facetten der Persönlichkeit des Interaktionspartners kennen zu lernen. Hierzu ist nun auf der Sachebene ein vertraulicher Austausch notwendig. Nur wenn die Partner bereit sind, dem anderen auch sensible Informationen zu offenbaren, die über den rein vertraglich bedingten Austausch hinausgehen, können die sachlichen Unsicherheiten in Bezug auf die Persönlichkeit des anderen bewältigt werden. Derartige Informationen müssen nicht zwangsläufig Privates enthalten, sondern können auch über den rollenüblichen Austausch hinausgehende beruflich bedingte Informationen betreffen, z.B. in Form detaillierter Ratinginformationen.

Informalität ist aber an dieser Stelle nicht mit dem Austausch privater Informationen gleichzusetzen, auch wenn diese ebenfalls hierunter zu subsumieren sind. Vielmehr muss unter einem informalen Austausch die Übermittlung von Informationen verstanden werden, die vom Beziehungspartner nicht allein aufgrund eines formalen Rollenerfüllungsverhaltens verlangt werden können. Eine derartige Information aus Sicht des Unternehmers kann auch aus einem ungewöhnlichen Engagement des Firmenkunden-

---

<sup>966</sup> Siehe hierzu auch die deskriptiven Erkenntnisse in Kap. 3.2.2.1, wonach gerade größere Unternehmen verstärkt Kreditbanken als Hausbanken aufweisen. Grundsätzlich sind auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken über ihre Zentralbanken in der Lage, ein sehr breites Produktspektrum anzubieten. Allerdings muss hier einschränkend immer beachtet werden, dass es dann zu Schnittstellenproblemen kommen kann, da es sich rechtlich und wirtschaftlich um zwei eigenständige Organisationen handelt.

<sup>967</sup> Siehe zum integrativen Problemlösungsprozess auch Kap. 4.2.2.1.

<sup>968</sup> Siehe hierzu und zum Problem der Adversen Selektion das Kap. 2.2.1.3.

<sup>969</sup> Siehe hierzu Kap. 2.2.2.2.

betreuers bestehen, wenn dieser z.B. im Krisenfall des Unternehmens aktiv bei der Kundenakquise behilflich ist,<sup>970</sup> indem er seine bestehenden Kontakte ausnutzt. Dieses Engagement stellt für den Unternehmer eine Information dar, weil es Auskunft über die persönliche Vertrauensbereitschaft des Firmenkundenbetreuers gibt.<sup>971</sup>

Betrachtet man als nächstes die *Zeitdimension* einer Interaktion, so zeigt sich, dass bei allen Arten von Interaktionen das Konstrukt der Vertrautheit eine wesentliche Rolle spielt. Allgemein geht es bei Komplexitätsproblemen auf der Zeitdimension darum, inwiefern vergangene Erfahrungen als konstant (im Sinne einer Eigenschaft) oder als variabel (im Sinne eines nur situationsbedingten Verhaltens) anzusehen sind.<sup>972</sup> Vertrautheit kann allgemein als ein Grad der Bekanntheit mit Elementen einer Geschäftsbeziehung aufgefasst werden, der sich auf vergangenheitsbezogene Komponenten bezieht.

Nach LUHMANN zeichnen sich vertraute Welten dadurch aus, dass in ihnen eine Dominanz der Vergangenheit über die Gegenwart und die Zukunft vorliegt.<sup>973</sup> Die wesentliche Funktion, die Vertrautheit zu erfüllen hat, ist wie beim Vertrauen die Reduktion der Komplexität der Umwelt. Dies geschieht dadurch, dass Individuen sozusagen die Vergangenheit in die Zukunft fortschreiben, und dadurch mögliche zukünftige Umweltzustände ausblenden (können). Eine solche Funktion lässt vermuten, dass die Erfolgswirkungen von Vertrautheit überwiegend in wenig dynamischen Systemen auftreten dürften.<sup>974</sup> Aus sozialpsychologischer Sicht besitzen alle Individuen eine grundlegende Präferenz für das Vertraute und Sichere, was ein Erklärungsmuster für unterschiedliche Determinanten der Anziehungskraft in menschlichen Beziehungen darstellt.<sup>975</sup> Gerade das Herausbilden von Vertrautheit ist somit ein wichtiges Charakteristikum für unterschiedliche Phasen und die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung und kann sich auf alle dargestellten Bezugsobjekte beziehen.<sup>976</sup>

Vertrautheit kann somit als Mittel der Komplexitätsreduktion agieren, wenn sich Unternehmer und Firmenkundenbetreuer in relativ stabilen Umweltsituationen bewegen.

---

<sup>970</sup> Siehe hierzu das exemplarische Beispiel in Tichy (2005) aus einem Praxisfall einer mittelgroßen Sparkasse. Dort unterstützt eine Bank einen insolvenzgefährdeten Kunden, indem sie in einer gemeinsamen Aktion mit dem Kunden für diesen Abnehmer für eine Produktneuentwicklung akquiriert und somit maßgeblich an dessen wirtschaftlicher Gesundung beteiligt ist.

<sup>971</sup> Siehe zur Notwendigkeit der persönlichen Vertrauensbereitschaft als notwendige Voraussetzung für Vertrauen das Kap. 5.3.3.2.

<sup>972</sup> In den Worten der Attributionstheorie wird also bei Konstanz eine personale Attribution, bei einer Variabilität eine eher situative Attribution begünstigt.

<sup>973</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 20 ff. oder auch Georgi (2000), S. 46. LUHMANN setzt Vertrautheit denn auch in einen engen Zusammenhang zur Geschichte, vgl. Luhmann (2000), S. 23.

<sup>974</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 24.

<sup>975</sup> Vgl. Berscheid/Reis (1998), S. 210 oder auch Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 369. Die Determinanten der Vertrautheit werden in Kap. 5.3.2.1 genauer erläutert.

<sup>976</sup> Eine genauere Darstellung der relevanten Determinanten wird bei der Darstellung des integrativen Bewertungsmodells in Kap. 5.4 unternommen.

Die deskriptiven Ausführungen zu den aktuellen Einflussfaktoren auf die Bankbeziehungen von mittelständischen Unternehmen haben aber bereits gezeigt, dass eine solche Konstanz derzeit nicht gegeben ist, da z.B. durch die Vorschriften der MaK und von Basel II oder auch durch den anhaltenden Konsolidierungstrend im Bankgewerbe (derzeit) eine recht hohe Dynamik herrscht. Insbesondere hierdurch gewinnt auch die Betrachtung der sozialen Dimension von Interaktionen eine besondere Relevanz.<sup>977</sup>

Die *soziale Dimension* der Interaktion bezieht sich nun auf die reflexive Wahrnehmung der Handlungen durch die Beziehungspartner und damit auf die Komplexität, die sich aus den interdependenten Handlungen ergibt. Anders ausgedrückt spielt bei der sozialen Dimension die Problematik der Verhaltensunsicherheit eine wesentliche Rolle oder auch der Faktor des „Wollens“.

Gerade in Bezug auf die Verhaltensebene stellt sich der interorganisatorische Bezug als schwierig dar, da man kaum von einem Verhalten einer gesamten Organisation sprechen kann. Letztlich wird das Verhalten immer durch das Handeln der sie repräsentierenden Personen dargestellt, so dass hier zwar grundsätzlich von einem generalisierten Zutrauen oder auch einer allgemeinen Vertrauensbereitschaft gegenüber der Organisation gesprochen werden kann, die jedoch immer in Bezug auf die jeweils handelnde Person konkretisiert werden muss.<sup>978</sup>

Die soziale Dimension bezieht sich also bereits per definitionem vornehmlich auf die interpersonelle Interaktion. Auch hier kann nun wieder ein sozialer Austausch sowohl auf formaler wie auf informaler Ebene existieren, die beide mit Komplexität und Unsicherheit behaftet sind. Die formale Ebene bezieht sich nun darauf, inwiefern Verhaltensunsicherheit im Rahmen der Rollenerfüllung existiert. Eine solche Unsicherheit kann sich z.B. darauf beziehen, inwiefern die Interaktionspartner ihr grundsätzlich vorhandenes Leistungspotenzial auch im Rahmen einer Geschäftsbeziehung einsetzen.<sup>979</sup> Im Falle des Firmenkundenbetreuers wäre also fraglich, inwiefern er sein vorhandenes Fachwissen auch tatsächlich zur Erarbeitung einer optimalen Finanzierungslösung einsetzt. Eine solche Beurteilung kann als ein primär kognitiver Vorgang aufgefasst werden und wird hier mit einem (personenbezogenen) Zutrauen bezeichnet.

In Abgrenzung dazu wird in Anlehnung an EBERL der Begriff *Vertrauen* ausschließlich an die *informale Ebene der sozialen Dimension* gekoppelt.<sup>980</sup> Der Grund liegt darin, dass auf einer informalen Ebene eine höhere Verhaltenskomplexität und damit auch ein größerer Grad an Verwundbarkeit vorliegt. In einer formalen Beziehung besteht

---

<sup>977</sup> Eine Analyse der Auswirkungen der in der Praxis festzustellenden Tendenzen auf die Fähigkeit zum Eingehen von Hausbankbeziehungen wird in Kap. 6.2.1 vorgenommen.

<sup>978</sup> Diese Sichtweise wird nach der Darstellung der Entstehung und Entwicklung von Vertrauen in Kap. 5.3.3.3 noch ausführlicher erläutert.

<sup>979</sup> MEYER/MATTMÜLLER haben diesen Sachverhalt in ihrem Dienstleistungsqualitätsmodell abgebildet, in dem sie zwischen einer Potentialqualität von Anbieter und Nachfrager (im Sinne eines Könnens) und einem Prozessverhalten (im Sinne eines Wollens) unterscheiden, vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 192 f.

<sup>980</sup> Vgl. Eberl (2003), S. 188 ff.

immer die Möglichkeit, sich auf ein genau definiertes und vorgegebenes Rollenverhalten zurückziehen und damit die Erwartungen an das Verhalten genau zu explizieren. Dieses Rollenverhalten kann prinzipiell vom Gegenüber auch eingefordert werden, so dass lediglich ein eher geringer Grad an personenbezogenem Zutrauen notwendig ist. Beispielweise besteht innerhalb einer Hausbankbeziehung für den Unternehmer die grundsätzliche Pflicht zur Mitwirkung am Ratingprozess, so dass hier eine relativ klare und genau explizierbare Erwartungshaltung des Firmenkundenbetreuers existiert.

Auf der informalen Ebene besteht für die handelnden Personen eine deutlich größere Unsicherheit, da die Verhaltensweisen hier häufig nur implizit geäußert werden, indem vom Vertrauensgeber selbst z.B. bestimmte Handlungsweisen und Normen gelebt werden.<sup>981</sup> Betreibt beispielsweise der Unternehmer eine offene und frühzeitige Informationspolitik auch außerhalb von routinemäßigen Bonitätsüberprüfungen, so drückt dies implizit auch die Forderung nach einer offenen Informationspolitik des Firmenkundenbetreuers aus. Gleichzeitig ist ein solches informales Verhalten dauerhaft nur möglich, wenn dieses Verhalten nicht negativ ausgenutzt wird. Wenn also Banken z.B. eine offene Informationspolitik des Unternehmens im Falle negativer Informationen unmittelbar zu negativen Anpassungen ausnutzen, so führt dies zu Misstrauen und den Rückzug auf ein formales Informationsverhalten durch den Unternehmer.<sup>982</sup>

Diese Äußerungen machen bereits deutlich, dass Vertrauen als Mittel zur Komplexitätsreduktion auf der informellen Ebene offensichtlich an strengere Voraussetzungen geknüpft ist als ein reines Zutrauen auf der formalen Ebene.

Fraglich ist nun im Folgenden, wie genau sich der oben umschriebene psychologische Zustand des Vertrauens entwickelt. Damit Vertrauen als ein eigenständiges Konstrukt anzusehen ist, muss es nicht nur hinsichtlich seiner Funktion sondern auch in Bezug auf seine *Entstehung* abgrenzbar sein gegenüber sonstigen Objekten wie z.B. dem Konstrukt der Vertrautheit. Deshalb sollen im Folgenden beide Konstrukte näher analysiert werden, um eine genauere Abgrenzung ihrer Wirkungen und Entstehungsbedingungen vorzunehmen. Wie sich zeigen wird, stellt Vertrautheit eine notwendige, aber nicht hinreichende Vorläuferbedingung von Vertrauen dar. Abschließend wird die spezifische Wirkung von Vertrauen, die sich als vertrauliches Verhalten auf der Sachebene ergibt, dargestellt. Die grundsätzliche Wirkungsrichtung der drei Konstrukte und damit auch die Struktur des folgenden Teilkapitels ergibt sich somit wie folgt (vgl. Abb. 5-10):

---

<sup>981</sup> Vgl. zu gelebten Normen und dem verwandten Konstrukt gemeinsamer Werte z.B. Heide/John (1992), S. 39 ff., Morgan/Hunt (1994), S. 22 ff. oder Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 85 ff.

<sup>982</sup> Siehe hierzu die aktuellen Einschätzungen mittelständischer Firmenkunden, die genau diese Verhaltensweise als grundlegendes Verhaltensmuster ihrer Finanzkommunikation an den Tag legen, vgl. Euler (2005), S. 30. Siehe hierzu auch das zu Beginn dieser Arbeit verwendete Bonmot zur Umschreibung der Geschäftsbeziehung zwischen Banken und Unternehmen. Wie beschrieben stellt ein solch formales Rollenverhalten in Bezug auf die Informationspolitik aktuell eher die Regel als die Ausnahme dar, vgl. Segbers/Siemens (2005), S. 236.

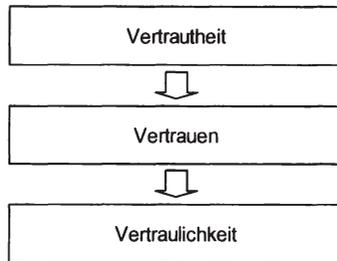


Abb. 5-10: Zusammenhang der Strukturdimensionen des Interaktionssystems<sup>983</sup>

### 5.3.2 Vertrautheit als prägende vorlaufende Variable von Vertrauen

#### 5.3.2.1 Determinanten der Vertrautheit

Vertrautheit lässt sich wie beschrieben als Grad der Bekanntheit mit einem Bezugsobjekt, hier dem Interaktionspartner als Person oder in seiner Rolle sowie der anderen Organisation, bezeichnen. Als Determinanten oder Ursachen für die Entwicklung und den Grad der Vertrautheit existieren unterschiedliche Phänomene, deren Relevanz sich im Laufe einer Beziehung verändert.<sup>984</sup> Wesentliche Determinanten sind Nähe, Ähnlichkeit, Attraktivität und Reziprozität, die nun im Folgenden genauer erläutert werden.

Als grundlegender Mechanismus der Entwicklung von Vertrautheit wirkt der *Effekt der Nähe*. Dieser besagt grundsätzlich, dass ein Individuum umso eher mit Personen in Kontakt tritt, die es häufiger sieht. Bemerkenswert an dieser Tatsache ist insbesondere die Wirkung von Nähe auf die Beurteilung von Attraktivität. So fällt die Zuneigung einer Person zu einem Reiz (oder einer Person) umso größer aus, je häufiger diese dem entsprechenden Reiz ausgesetzt ist („Mere-Exposure-Effekt“).<sup>985</sup> Dabei ist es grundsätzlich nicht unbedingt notwendig, dass der Reiz (oder die Person) mit einer positiven Konnotation verbunden ist.<sup>986</sup> Als Schlussfolgerung hieraus kann insgesamt gezogen werden, dass ein häufiger Kontakt zwischen Individuen die Beurteilung der gegenseitigen Attraktivität grundsätzlich positiv beeinflusst.

<sup>983</sup> Eigene Darstellung. Zu beachten ist allerdings, dass sich die nachgelagerten Konstrukte nicht eindeutig aus ihren Vorläufern ergeben, sondern dass hierfür zusätzliche Bedingungen erfüllt sein müssen.

<sup>984</sup> Vgl. hierzu z.B. Berscheid/Reis (1998), S. 20 ff., Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 360 ff. oder Forgas (1999), S. 207 ff.

<sup>985</sup> Vgl. Zajonc (1968) und für einen Überblick über weitere Studien Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 361.

<sup>986</sup> Lediglich eine bewusst negative Konnotation kann in das Gegenteil umschlagen und sich in einer verstärkt negativen Beurteilung verfestigen.

Die Nutzung elektronischer Medien, z.B. per Internet und E-Mail, kann aber den Effekt der Nähe reduzieren. So besteht durch den Verlust von persönlicher Kommunikation von Angesicht zu Angesicht die Gefahr, dass sich Nähe mit seinen potenziellen positiven Konsequenzen des Vertrauens und der Verbundenheit nicht oder zumindest deutlich schlechter aufbaut.<sup>987</sup> Auch die Form des Kontaktes hat somit einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrautheit.<sup>988</sup>

Nähe und häufiger Kontakt allein sind aber noch kein zuverlässiger Prädiktor für den erfolgreichen Verlauf von Beziehungen. Ein weiteres wesentliches Merkmal hierfür ist der Grad der *Ähnlichkeit* zwischen den handelnden Individuen.<sup>989</sup> Ähnlichkeit kann sich dabei auf eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien beziehen, die sich grob in sozio-demographische, einstellungsbezogene und Persönlichkeitsmerkmale unterteilen lassen, wobei insbesondere die *wahrgenommene* Ähnlichkeit eine große Relevanz besitzt.<sup>990</sup>

Sozio-demographische Ähnlichkeit zwischen zwei Individuen liegt dann vor, wenn diese sich hinsichtlich Kriterien wie dem Alter, Familienstand, sozialer Herkunft, Ausbildung und Beruf, dem Einkommen oder dem Geschlecht entsprechen. In einer erweiterten Form kann hierzu auch eine geographische Ähnlichkeit in Form desselben Wohnortes, Ortsteils oder einer gemeinsamen Nachbarschaft gezählt werden.<sup>991</sup> Eine Einstellungs- oder psychographische Ähnlichkeit liegt dann vor, wenn zwei Individuen z.B. gemeinsame Aktivitäten, Hobbys, Interessen, soziale Orientierungen, politische

---

<sup>987</sup> Vgl. Roßnagel et al. (1990), S. 239 oder Döring (2003), S. 478 ff. EGGERT konnte in seiner Untersuchung von Bankbeziehungen mittelständischer Firmenkunden zeigen, dass diese Beziehungen tendenziell weniger auf Vertrauen basieren und weniger stabil sind, wenn in ihnen primär elektronisch kommuniziert wird, vgl. Eggert (2002), S. 200 f. Allerdings muss zur Validität seiner Ergebnisse einschränkend gesagt werden, dass diese einen eher kleinen Aspekt von Einflussvariablen auf die Vertrauensentwicklung testen, so dass hier, wie er selber attestiert, umfangreichere Untersuchungen zur Absicherung seiner Ergebnisse notwendig sind. Unterstützung bekommt die These eines Verlustes der Nähe durch elektronische Kommunikation aber auch durch kommunikationswissenschaftliche Forschungen zur Informationsreichtum unterschiedlicher Kommunikationskanäle, vgl. hierzu die Ausführungen bei Barry/Crant (2000), S. 649 f. Danach werden über einen Kommunikationskanal unterschiedliche Formen von Informationen übertragen, wobei die persönliche Kommunikation am reichhaltigsten ist, da z.B. sowohl audiale als auch visuelle Informationen übertragen werden.

<sup>988</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. 4.3.2.2 zum Einfluss unterschiedlicher Kommunikationswege in Bankbeziehungen.

<sup>989</sup> Vgl. Herkner (1991), S. 314. Teilweise wird auch die gegensätzliche Hypothese der Komplementarität vertreten, nach der „sich Gegensätze anziehen“, vgl. Forgas (1999), S. 217 f. Allerdings überwiegen diejenigen Forschungsergebnisse deutlich, die die These der Ähnlichkeit unterstützen, vgl. Berscheid/Reis (1998), S. 207.

<sup>990</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 363 oder Herkner (1991), S. 314.

<sup>991</sup> Derartige Kriterien werden in der Betriebswirtschaftslehre häufig im Rahmen von Marktsegmentierungsansätzen verwendet, vgl. für einen Überblick Meffert (1998), S. 180.

und religiöse Ansichten oder Risikoneigungen besitzen.<sup>992</sup> Beispiele für Persönlichkeitsmerkmale sind Offenheit, Ehrlichkeit, Intelligenz, Rücksichtnahme oder Verlässlichkeit.<sup>993</sup>

Die Gründe für die Bedeutung der Ähnlichkeit für die Entwicklung von Zuneigung sind überwiegend motivationstheoretischer Natur.<sup>994</sup> So existiert z.B. der grundlegende Wunsch eines jeden Individuums, gemocht zu werden, was dem sozialen Bedürfnis nach MASLOW entspricht.<sup>995</sup> Die Wahrscheinlichkeit gemocht zu werden ist jedoch umso größer, je ähnlicher die Personen sind, mit denen wir uns umgeben. Dieser Wunsch wird noch unterstützt durch das menschliche Bedürfnis nach Bestätigung der eigenen Charakteristika und Ansichten, also den Prestigebedürfnissen.<sup>996</sup> Dieser wird umso stärker erfüllt, je ähnlicher die Einstellungen der umgebenden Personen sind.

Insbesondere in Bezug auf unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale ist auch ein deutlich positiver Effekt auf die Zuneigung ermittelt worden, der von verschiedenen Merkmalen der *Attraktivität* ausgeht. Dazu zählen u.a. die bereits oben aufgezählten Persönlichkeitsmerkmale oder auch die Kompetenz und das Geschick von Personen.<sup>997</sup>

Ein wichtiger Effekt geht insbesondere von der Beurteilung der *körperlichen Attraktivität* aus.<sup>998</sup> Als besonders attraktiv werden beispielsweise Gesichter empfunden, die in gewisser Weise einen Durchschnitt bilden, d.h. keine besonderen Extreme aufweisen.<sup>999</sup> Dadurch ergibt ein Zusammenhang zur Präferenz für das Vertraute und Sichere, da Gesichter mit durchschnittlichen Proportionen einen höheren Grad an Bekanntheit aufweisen, da sie häufiger gesehen und wahrgenommen werden als extreme, d.h. seltene Proportionen.<sup>1000</sup> Umfangreiche Feldstudien und Experimente haben nun ergeben,

<sup>992</sup> Zum Zusammenhang von Einstellungsähnlichkeit und Zuneigung siehe den Überblick bei Forgas (1999), S. 213 ff. und zu potenziellen Kriterien z.B. Griffitt/Veitch (1974) oder Meffert (1998), S. 180.

<sup>993</sup> Vgl. Anderson (1968).

<sup>994</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 364, Forgas (1999), S. 216 oder Herkner (1991), S. 314.

<sup>995</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.2.1.1.

<sup>996</sup> Diese Argumentation lässt sich auf die Balance-Theorie zurückführen, vgl. Heider (1958) oder Newcomb (1961) oder im Überblick Hassebrauck/Küpper (2002), S. 164 ff.

<sup>997</sup> Vgl. Forgas (1999), S. 218 ff. oder Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 370. Es ist jedoch zu betonen, dass die Beurteilung z.T. individuellen und kulturellen Einflüssen unterliegt.

<sup>998</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 366 ff.

<sup>999</sup> Körperliche Attraktivität unterliegt zwar in gewissen Maßen der individuellen Wahrnehmung und geschlechterspezifischen Unterschieden, basiert aber individuums- und kulturübergreifend auf einigen gemeinsamen Prinzipien wie z.B. hohen Wangenknochen oder großen Augen, vgl. Cunningham (1986) oder Berscheid/Reis (1998), S. 208 ff.

<sup>1000</sup> Vgl. Berscheid/Reis (1998), S. 210 oder Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 369. Dies bedeutet nicht, dass extremere Proportionen nicht stärker auffallen als eher durchschnittliche Maße. Der Zusammenhang zur Vertrautheit besteht vielmehr darin, dass durch die Durchschnittsbildung rein statistisch häufiger Personen mit durchschnittlicheren Proportionen getroffen werden, wodurch eben das Gefühl der Vertrautheit erzeugt wird.

dass körperliche Attraktivität einen deutlich positiven Effekt auf die Beurteilung und Zuneigung auslöst, wobei diese Wirkung nicht nur in zwischengeschlechtlichen Beziehungen sondern auch in vielen anderen gesellschaftlichen Situationen zum Tragen kommt.<sup>1001</sup>

Interessanterweise werden körperlich attraktive Personen nicht nur als schön und begehrenswert wahrgenommen, sondern ihnen werden darüber hinaus häufig auch noch vielfältige positive persönliche und soziale Eigenschaften zugeschrieben. So konnte festgestellt werden, dass attraktive Personen häufig nur aufgrund ihres Aussehens als sozialer, beruflich erfolgreicher sowie privat und beruflich glücklicher beurteilt wurden.<sup>1002</sup> Als Gründe für eine solche Attribution werden der sogenannte Halo-Effekt und der Primacy-Effekt genannt. Unter dem Halo-Effekt ist eine Urteilsheuristik zu verstehen, nach der Menschen anderen Personen Persönlichkeitseigenschaften konsistent zu ihren ersten (positiven oder negativen) Urteilen zuweisen.<sup>1003</sup> Eine ähnliche Aussage ist auf Basis des Primacy-Effektes zu treffen, nach dem zuerst erhaltene Informationen einen überproportionalen Einfluss auf das Urteil nehmen.<sup>1004</sup>

Als Schlussfolgerung zur Wirkung von körperlicher Attraktivität kann gesagt werden, dass physisches Erscheinen eine große Relevanz auf die (spontane) Äußerung von Zuneigung hat und somit die Bedeutung des „ersten Eindrucks“ eine sozialpsychologische Fundierung hat.<sup>1005</sup> Über die bereits geschilderten Effekte der Speicherung von Emotionen im Gedächtnis und insbesondere dem (unbewussten) Einfluss von Emotionen im Rahmen der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen kann (körperliche) Attraktivität somit auch in Geschäftsbeziehungen einen nicht unwesentlichen, allerdings nicht zwangsläufig dem Entscheider bewussten Einfluss ausüben.

In diese Argumentation fügen sich auch weitere Eigenschaften ein, die als Indikatoren für Attraktivität angesehen werden können. Beispielsweise werden in der Literatur häufig verschiedene Ursachen für die Entwicklung von Vertrauen betont, die als prozess-, eigenschafts- und institutionenbasierte Quellen des Vertrauens bezeichnet wer-

---

<sup>1001</sup> Vgl. Forgas (1999), S. 209 ff. Dieser Effekt kehrt sich aber üblicherweise dann um, wenn körperliche Attraktivität bewusst zum eigenen Vorteil ausgenutzt wird.

<sup>1002</sup> Vgl. Dion/Berscheid/Walster (1972), S. 288. Eine Ausnahme bildet nur die Kompetenz als Eltern, die bei weniger attraktiven Personen als höher beurteilt wurde. Die zugeschriebenen positiven Eigenschaften sind dabei z.T. kulturübergreifend, z.T. gemäß dem spezifischen Persönlichkeitsideal aber auch kulturspezifisch, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 370.

<sup>1003</sup> Vgl. zu den beiden Effekten Forgas (1999), S. 61 ff.

<sup>1004</sup> Dies trifft vornehmlich nur bei Beurteilungen im Sinne intuitiver Entscheidungen nach der Klassifizierung von KAHNEMAN zu, vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 5.2.1.2.

<sup>1005</sup> Die Zuneigung muss nicht unbedingt auf spontane Zuneigung beschränkt sein. So kann die eigene Äußerung von Zuneigung auf Basis eines ersten positiven Eindrucks wiederum erwidert werden, so dass es zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung kommt. Dies ist auch der entwicklungspsychologische Grund dafür, warum attraktive Menschen tatsächlich in der Realität eine überdurchschnittliche Sozialkompetenz aufweisen, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 371 oder Forgas (1999), S. 213.

den.<sup>1006</sup> Bei genauerer Betrachtung handelt es sich hier jedoch eher um Ursachen der Vertrautheit, die somit allenfalls mittelbar auch zur Entstehung von Vertrauen beitragen.<sup>1007</sup> Während Prozessserfahrungen ganz allgemein als vergangenheitsbezogene Ursache von Vertrautheit anzusehen sind, dürften eigenschaftsbasierte Quellen, wozu beispielsweise Religion oder politische Anschauung gezählt werden, insbesondere dann zu Vertrautheit führen, wenn diese ähnlich der Eigenschaften der beurteilenden Person sind.

Institutionenbasierte Ursachen, zu denen z.B. formale Berufsabschlüsse oder akademische Titel wie ein Diplom oder ein Professorentitel gehören, können nun ganz im Sinne der Argumentation der körperlichen Attraktivität zu Vertrautheit führen. So führt i.d.R. z.B. die Berufsbezeichnung des Professors zu einem gewissen Grad der Bekanntheit in der Form, dass diese mit fachlicher Kompetenz verbunden wird. Auch ohne direkten persönlichen Kontakt zwischen dem Beurteilenden und dem Beurteilten (also der Person mit Professorentitel) kann somit ähnlich wie bei der körperlichen Attraktivität ein gewisses Maß an Vertrautheit aufgebaut werden, weil der Beurteilende mit der Institution des Professors in einem allgemeinen Sinn etwas verbindet, was wiederum auf die spezifische zu beurteilende Person übertragen wird. In diesem Sinne können also Institutionen auch als Maß der Attraktivität einer Person verstanden werden, welche vorwiegend auf der formalen Ebene wirkt.

Als letzte Determinante der Vertrautheit ist noch die *Reziprozität* zu nennen. Danach empfinden Individuen umso mehr Zuneigung für Personen, von denen sie ebenfalls Zuneigung erhalten.<sup>1008</sup> Dieses Prinzip der Gegenseitigkeit wirkt sehr stark und kann sogar den Effekt der Ähnlichkeit überkompensieren.<sup>1009</sup> Reziprozität hat dabei einen sich selbstverstärkenden Effekt, da empfangene Zuneigung erwidert wird, was wieder Zuneigung zur Folge hat etc. Durch diesen Mechanismus wird auch wieder die Vertrautheit mit anderen Personen gesteigert, da durch Reziprozität der Kontakt intensiviert ist.

### 5.3.2.2 Dimensionen und Wirkungen von Vertrautheit

Vertrautheit kann sich nun wie bereits bei der Erläuterung der Struktur von Interaktionssystemen gezeigt auf unterschiedliche Objekte beziehen. Dies soll im Folgenden anhand konkreter Beispiele im Kontext einer Hausbankbeziehung expliziert werden.

<sup>1006</sup> Vgl. hierzu Zucker (1986) oder auch Rousseau et al. (1998), S. 399 ff. sowie Engelsleben (1999), S. 256 f.

<sup>1007</sup> Vgl. zu einer allgemeinen Kritik an der Vertrauensauffassung von ZUCKER die Aussagen bei Eberl (2003), S. 174, FN 200. Wie noch zu zeigen sein wird, setzt Vertrauen zum einen einen persönlichen Kontakt und zum anderen eine gewisse emotionale Grundlage voraus, weshalb die genannten Ursachen nicht als Vertrauens- sondern als Vertrautheitsursachen zu bezeichnen sind.

<sup>1008</sup> Vgl. Herkner (1991), S. 316. In einem verallgemeinerten Kontext wirkt hier eine Ähnlichkeitsheuristik („law of similarity“), nach dem die Ursache (Sympathie) ihren Effekten (Sympathiebekundung) ähnelt, vgl. Rozin/Nemeroff (2002), S. 203.

<sup>1009</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 364. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Grundsätzlich ist es denkbar, dass in einer Geschäftsbeziehung sowohl Vertrautheit in Bezug auf die andere Organisation oder auf die handelnde Person besteht. Gerade in Geschäftsbeziehungen muss bei den handelnden Personen noch unterschieden werden, ob ein Grad der Bekanntheit lediglich in Bezug auf die Rollenerfüllung oder auch auf die Person als solche existiert. Für alle drei Dimensionen lassen sich nun auf Basis der obigen Determinanten Einflussfaktoren finden, die eine Entwicklung von Vertrautheit begünstigen können (vgl. Tab. 5-6):

<b>Dimensionen von Vertrautheit</b>		
<b>Dimension</b>	<b>wirkende Determinante</b>	<b>exemplarische Operationalisierung</b>
<b>Person</b>	Nähe	Häufigkeit persönlicher und privater Kontakte, Anzahl gemeinsamer Bekannter
	Ähnlichkeit	sozio-demographisch (Alter, Ausbildung, Geschlecht, Nachbarschaft), Einstellungen (politische und religiöse Anschauung, Hobbies) und Persönlichkeit (Intelligenz, Extrovertiertheit)
	Attraktivität	Körperliche Attraktivität
	Reziprozität	"soziale" Empathie, Fairness, Engagement, Offenheit, Breite und Tiefe angesprochener persönlicher Themen
<b>Rolle</b>	Nähe	Dauer der persönlich-dyadischen Beziehung, Häufigkeit des formalen Kontaktes
	Ähnlichkeit	Übereinstimmung von betriebs- und volkswirtschaftlichen Kenntnissen, Verhalten im Dienstleistungserstellungsprozess
	Attraktivität	Formale Qualifikation, Finanzierungstechnische und unternehmerische Kompetenz, gepflegtes Erscheinungsbild
	Reziprozität	Zuverlässigkeit, Freundlichkeit, "fachliche" Empathie
<b>Organisation</b>	Nähe	Dauer der organisatorisch-dyadischen Beziehung, physische Distanz
	Ähnlichkeit	Übereinstimmung von Unternehmenskultur und Normen, Grad von Entscheidungsdezentralisation und Hierarchie
	Attraktivität	Reputation, Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes
	Reziprozität	Umfang der Geschäftsbeziehung (Anteil am Finanzierungs- und Zahlungsverkehrsvolumen, Bezug sonstiger Produkte)

Tab. 5-6: Potenzielle Einflussfaktoren auf Vertrautheit in Hausbankbeziehungen<sup>1010</sup>

In Bezug auf die *Person* des Interaktionspartners stellt sich Vertrautheit dann ein, wenn sich außerhalb der formalen Geschäftsbeziehung wirkende Determinanten entwickeln können. Dies kann sich einerseits auf informale Eigenschaften beziehen, die sich eher in privaten Faktoren wie z.B. private Kontakte oder eine körperliche Attrak-

<sup>1010</sup> Eigene Darstellung.

tivität niederschlagen. Andererseits dürfte sich eine personale Vertrautheit aber auch aus beruflichen Verhaltensweisen des Firmenkundenbetreuers ergeben, die von den üblicherweise mit dieser Rolle assoziierten Verhaltensweisen abweichen. So können z.B. alle Faktoren, die für eine grundsätzliche Vertrautheit auf der Rollenebene sorgen, auch zu Vertrautheit auf der persönlichen Ebene führen, wenn sich der Firmenkundenbetreuer atypisch verhält. Beispielsweise wird ein im dunklen Anzug gekleideter Firmenkundenbetreuer als normal wahrgenommen, so dass hieraus kaum auf die Person geschlossen wird. Kleidet sich dieser aber betont leger mit Jeans und Turnschuhen, so führt dies auch zur Vertrautheit mit der Person.<sup>1011</sup> Im Folgenden soll an dieser Stelle jedoch bei den beruflich-informellen Faktoren vor allem auf positive, interpersonelle Verhaltensaspekte wie der Fairness, einem außerordentlichen Engagement und der Offenheit eingegangen werden, die der Determinante der Reziprozität zuzuordnen sind.

Zunächst werden nun aber eher privat-informelle Aspekte behandelt. Dies ist z.B. der Fall wenn die handelnden Personen gemäß der Theorie der sozialen Eingebundenheit häufiger auch private Kontakte unterhalten oder über gemeinsame private Bekannte verfügen.<sup>1012</sup> Vertrautheit mit der Person wird wie beschrieben auch begünstigt durch einen persönlichen Kontakt in der Geschäftsbeziehung, da sich in diesem Falle eine größere Nähe und ein reichhaltigerer Informationsaustausch entwickeln kann.<sup>1013</sup>

Eine Ähnlichkeit der handelnden Personen kann sich wie beschrieben auf soziodemographische, einstellungs-/interessenbezogene und Persönlichkeitsmerkmale beziehen.<sup>1014</sup> Die Ausführungen zu den Personen des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers haben bereits gezeigt, dass diese in Bezug auf ihren Ausbildungsstand und auf Persönlichkeitsmerkmale, wie z.B. die Risikobereitschaft, eher eine geringe Ähnlichkeit aufweisen. Zudem wird hier eine körperliche Attraktivität zu den persön-

<sup>1011</sup> Es lässt sich allerdings nicht unbedingt ableiten, dass ein solches Verhalten wie im konkreten Beispiel auch zu positiven Folgen führt. Handelt es sich z.B. um einen jungen Unternehmer, so kann die Abweichung von der Kleidungsnorm durchaus positive Konnotationen hervorrufen, bei einem sehr konservativ geprägten Unternehmer hingegen negative Konnotationen. Letztlich dürfte die Wirkungsrichtung dann auch von der Ähnlichkeit abhängen, d.h. inwiefern die Abweichung von der Norm der Einstellung des Gegenübers entspricht.

<sup>1012</sup> Vgl. Granovetter (1985). Siehe hierzu auch die Argumentation in der empirischen Untersuchung von ANGELINI/DI SALVO/FERRI in Kap. 4.3.2.2, in der als Grund für die ökonomischen Wirkungen einer Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken deren regionale Verankerung und das damit verbundene soziale Sanktionskapital angesehen wurde, vgl. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 928 f.

<sup>1013</sup> Vgl. Barry/Crant (2000), S. 649 f.

<sup>1014</sup> Auch in Bezug auf die Ähnlichkeit zwischen den handelnden Personen sind eine Vielzahl von empirischen Studien durchgeführt worden, die überwiegend zu einem positiven Ergebnis in Bezug auf die untersuchten Interaktionsergebnisse kommen, vgl. hierzu z.B. Crosby/Edwards/Cowles (1990), S. 76, Kern (1990), S. 21 ff. oder Backhaus (2003), S. 156.

lichen Vertrauensmerkmalen gezählt, da seine Beurteilung grundsätzlich unabhängig vom beruflich-formalen Kontext stattfindet.<sup>1015</sup>

Die Reziprozität in Bezug auf die handelnden Personen ergibt sich dann, wenn beide Partner in der Lage und bereit sind, auf die persönlichen Bedürfnisse des anderen einzugehen und auch sich selbst in der Beziehung zu offenbaren. So kann unter einer sozialen Empathie z.B. die Fähigkeit und Bereitschaft der Personen zur Einfühlung in aktuelle Stimmungslagen des Gegenübers und eine angemessene Reaktion hierauf verstanden werden.<sup>1016</sup> Reziprozität zeigt sich aber auch darin, dass in einer Beziehung eine Vielfalt von persönlichen Themen mit unterschiedlichem Tiefegehalt angesprochen werden.<sup>1017</sup> Dies ist nämlich (langfristig) nur dann möglich, wenn beide Interaktionspartner sich sukzessiv immer weiter offenbaren.

Offenheit kann aber wie beschrieben auch aus beruflicher Sicht als informelle Verhaltensweise gedeutet werden. So dürfte dies insbesondere immer dann der Fall sein, wenn der Interaktionspartner eine über das übliche Maß hinausgehende Offenheit zeigt.<sup>1018</sup> Ähnlich verhält es sich mit den Faktoren des Engagements und der Fairness. Diese sind prinzipiell als Grundvoraussetzungen in einer Geschäftsbeziehung anzusehen. Wenn jedoch z.B. der Grad des Engagements außergewöhnlich ist, beispielsweise indem sich der Firmenkundenbetreuer bei einer Krise des Unternehmens durch umfangreiche Überstunden und kreative, rollenunkonforme Methoden für den Kunden einsetzt,<sup>1019</sup> so wird dies auch die Vertrautheit mit der hinter der Rolle des Firmenkundenbetreuers liegenden Person fördern.

Vertrautheit kann sich wie dargestellt auch in Bezug auf die *formale Rollenerfüllung* der handelnden Partner entwickeln. Nähe wirkt in diesem Falle vor allem über die

---

<sup>1015</sup> Im Rahmen des Investitionsgütermarketings haben den Einfluss von physischen Merkmalen z.B. Evans (1963) oder Schoch (1969) untersucht, siehe hierzu und zu weiteren Merkmalen auch die umfangreiche Synopse bei Kern (1990), S. 21 ff., wobei die positiven Auswirkungen nicht ganz eindeutig sind. Die obigen Ausführungen zum Halo- und Primacy-Effekt haben allerdings gezeigt, dass körperliche Attraktivität häufig auch zurückwirkt z.B. auf die Zuschreibung von beruflicher Kompetenz, so dass zumindest gewisse Ausstrahlungswirkungen auch auf die Rollendimension zu erwarten sind. Als Abgrenzung zur Rollendimension wird hier aber das Kriterium des äußeren Erscheinungsbildes gewählt, da dieses (z.B. über Erwartungen an die angemessene Kleidung eines Firmenkundenbetreuers) stärker auf die formale Wahrnehmung wirkt. Anders gesagt wird von einem Firmenkundenbetreuer eine saubere und adrette Kleidung verlangt, allerdings keine darüber hinausgehende physische Attraktivität.

<sup>1016</sup> Vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 409.

<sup>1017</sup> Beispielsweise hat sich in der Untersuchung von SCHOCH ergeben, dass die Wahrscheinlichkeit eines Kaufvertragsabschlusses im Investitionsgüterkontext steigt, wenn innerhalb des Käufer-Verkäufer-Kontaktes häufiger auch über nicht-geschäftliche Themen gesprochen wird, vgl. Schoch (1969), S. 414 f. Siehe hierzu auch die grundlegenden Ausführungen in Kap. 2.2.2.2 zur Theorie der sozialen Durchdringung von Altman/Taylor (1973) sowie das Modell der Beziehungsentwicklung von Levinger/Snoeck (1972).

<sup>1018</sup> Siehe zu den beruflich-informellen Faktoren ausführlicher die Darstellungen im Rahmen des Qualitätsmodells in Kap. 5.4.2.1.2.

<sup>1019</sup> Siehe für ein anschauliches Beispiel Tichy (2005).

grundsätzliche Dauer und Häufigkeit des persönlich-dyadischen Kontaktes, wobei sich dieser dann allerdings rein auf den beruflichen Kontakt beschränkt.<sup>1020</sup> Je länger also aus organisatorischer Sicht ein Firmenkundenbetreuer dem mittelständischen Unternehmen zugeordnet bleibt, desto eher kann sich auch ein Gefühl der Vertrautheit zwischen diesem und dem Unternehmer entwickeln. Umgekehrt existiert auf Seiten des Unternehmens dieselbe notwendige Bedingung eines festen und konstanten Ansprechpartners für die Bank. Unter der Prämisse, dass in mittelständischen Unternehmen der Unternehmer diese Funktion übernimmt, wird also die rollenbezogene Vertrautheit durch eine Konstanz der Eigentumsverhältnisse im Unternehmen gefördert.<sup>1021</sup>

Als Indikatoren der Ähnlichkeit der beiden Personen in Bezug auf ihre Rolle können sowohl fachliche als auch Verhaltensaspekte verwendet werden. Hinsichtlich der notwendigen fachlichen Fähigkeiten kann sich Ähnlichkeit in der Form ergeben, dass sowohl Firmenkundenbetreuer als auch Unternehmer über zumindest annähernd gleiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Dies kann sich zum einen auf bankfachliche und makroökonomische Kenntnisse (z.B. Kenntnis über Finanzierungsalternativen und -konditionen) oder gesamtwirtschaftliche Entwicklungen wie Konjunktur, Zinsen und Währungen), zum anderen auf stärker unternehmerische Fähigkeiten (z.B. Führungsqualitäten, unternehmerische Kreativität und Findigkeit) beziehen. Tendenziell ist davon auszugehen, dass Firmenkundenbetreuer im ersten Bereich Vorteile haben, Unternehmer hingegen im zweiten Themenfeld, so dass auch hier von einer eher geringen Ähnlichkeit der beiden Personen auszugehen ist, was sich vor allem auf den Vergleich des Firmenkundenbetreuers mit dem Typ „Selbständigen“ bezieht.<sup>1022</sup> Allerdings müsste aus stärker normativer Sicht in Bezug auf die unternehmerischen Kenntnisse des Firmenkundenbetreuers zu erwarten sein, dass dieser gemäß seines veränderten Rollenbildes als unternehmerischer Ratgeber hier verstärkt auch Kompetenz aufbaut.<sup>1023</sup> Im Hinblick auf das Verhalten bestehen potenzielle Merkmale der Ähnlichkeit in Bezug auf ein kongruentes Verhalten im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses, z.B. durch ähnliches Engagement oder Zuverlässigkeit.

Unabhängig von der Ähnlichkeit kann sich Vertrautheit aber auch rein durch die Determinante der Attraktivität erklären. In diesem Sinne ist es also nicht unbedingt not-

<sup>1020</sup> Vgl. zum positiven Einfluss der Dauer der persönlichen Beziehung Kern (1990), S. 28, zur Häufigkeit des Kontaktes, vgl. z.B. Kapitza (1987), S. 117 f., Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 76 oder Grund (1998), S. 232.

<sup>1021</sup> Siehe hierzu auch die Aussage von PETERSEN/RAJAN, wonach offensichtlich die Reputation des Unternehmers wichtiger ist als die des Unternehmens, vgl. Petersen/Rajan (1994), S. 15. Diese Erkenntnis wird aufgrund des besonderen Einflusses der Konstanz der Eigentumsverhältnisse getroffen. Andererseits finden ANGELINI/DI SALVO/FERRI keinen unmittelbaren Effekt eines Eigentümerwechsels auf Kreditzinsen und Verfügbarkeit, Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 942.

<sup>1022</sup> Die Untersuchung von SARASVATHY/SIMON/LAVE hat gezeigt, dass Unternehmer und Firmenkundenbetreuer häufig über eine sehr unterschiedliche Herangehensweise an geschäftliche und private Risiken verfügen, so dass hier tendenziell eher von größeren Differenzen zwischen den beiden Rolleninhabern auszugehen ist, vgl. Sarasvathy/Simon/Lave (1998).

<sup>1023</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.2.3. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

wendig, dass Firmenkundenbetreuer oder Unternehmer über identische fachliche Kompetenzen verfügen. Vielmehr kann sich Vertrautheit auch allein dadurch entwickeln, dass (einer) der Partner über eine ausreichende fachliche Kompetenz verfügt. Vertrautheit im Sinne formaler Attraktivität kann sich wie beschrieben auch aus der Wirkung von Institutionen im Sinne formaler Berufsabschlüsse oder Berufsbezeichnungen ergeben. Besitzt eine der handelnden Personen z.B. ein Diplom, so kann dieses aufgrund einer allgemeinen Vertrautheit mit diesem Titel bereits die Entwicklung von Vertrautheit in Bezug auf die Rollenerfüllung begünstigen.<sup>1024</sup> Als Korrelat zur physischen Attraktivität auf der persönlichen Ebene kann in Geschäftsbeziehungen auf der formalen Ebene das äußere Erscheinungsbild der Rolleninhaber fungieren. So kann z.B. ein ungepflegtes Äußeres das gewohnte Bild von einem Firmenkundenbetreuer stören, so dass hierdurch der Aufbau von Vertrautheit behindert würde.<sup>1025</sup>

In Anknüpfung an die Ähnlichkeit des Verhaltens kann dieses auch über den Faktor der Reziprozität zum Aufbau von Vertrautheit in Bezug auf die formale Rolle führen. So stellen Faktoren wie eine gegenseitig gezeigte Zuverlässigkeit (z.B. durch Einhaltung von terminlichen Zusagen durch den Firmenkundenbetreuer oder eine Kontoführung gemäß den Vereinbarungen durch den Unternehmer), Engagement zur Erarbeitung gemeinsamer Problemlösungen oder eine gegenseitig gezeigte Freundlichkeit Grundlagen eines Grades an Bekanntheit dar. Sie führen, falls sie dauerhaft und konsistent gewährt werden, zu einem sicheren Umgang der Beziehungspartner miteinander.<sup>1026</sup> Die genannten Faktoren stellen jedoch vorwiegend rollenbezogene Erwartungen dar, da sie gewissermaßen als Basisanforderungen an das Verhalten in einer Geschäftsbeziehung gesehen werden können.<sup>1027</sup>

Formale Reziprozität kann sich nicht zuletzt auch in der Fähigkeit zur „fachlichen“ Empathie äußern, die auch als Prinzip der Perspektivenübernahme bezeichnet wird.<sup>1028</sup> Darunter ist im Kontext einer Hausbankbeziehung zu verstehen, dass sich der Firmenkundenbetreuer oder der Unternehmer in die betriebswirtschaftliche Perspektive des jeweiligen Gegenübers hinein denkt und somit ein Problemverständnis für die andere

<sup>1024</sup> Siehe hierzu die Argumentation in Kap. 5.3.2.

<sup>1025</sup> In Modellen der Dienstleistungsqualität wird dieser Faktor über die Dimension des tangiblen Umfeldes abgedeckt, vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 23, Rust/Oliver (1994), Grönroos (2000), S. 81 oder Brady/Cronin (2001), S. 37. Empirische Untersuchungen in Bezug auf Privatkundenbeziehungen bei Banken haben ergeben, dass das physische Erscheinungsbild von Mitarbeitern einen signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, allerdings im Vergleich zu anderen Faktoren wie dem Interaktionsverhalten oder der Bequemlichkeit deutlich abfällt, vgl. Grund (1998), S. 228 ff.

<sup>1026</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Theorie der sozialen Durchdringung in Kap. 2.2.2.2.

<sup>1027</sup> Vgl. zum Begriff der Basisanforderungen im Rahmen des Kano-Modells der Kundenzufriedenheit Bailom et al. (1996), S. 118 ff. und die dort angegebene Literatur. Die Relevanz der Aussagen des Kano-Modells für die Analyse von Vertrauen in Hausbankbeziehungen wird in Kap. 5.4.2 genauer erläutert.

<sup>1028</sup> Vgl. zur besonderen Relevanz der Perspektivenübernahme in Geschäftsbeziehungen Grund (1998), S. 99 ff. sowie Bruhn (2001), S. 53 ff. und die dort angegebene Literatur.

Seite entwickelt. Fachliche Empathie aus Sicht des Unternehmers ist beispielsweise im Rahmen des Ratingprozesses notwendig, indem der Unternehmer die Bedürfnisse und Zwänge des Firmenkundenbetreuers im Rahmen des Prozesses versteht und diesen bei der (nicht vermeidbaren) Informationsbeschaffung unterstützt. Umgekehrt ist fachliches Einfühlungsvermögen des Firmenkundenbetreuers z.B. in der Weise zu verstehen, dass dieser ein gewisses Branchen-Know How aufbaut und zudem stärker die betriebswirtschaftlichen Ursachen und Probleme erkennt, für die er dann finanzierungstechnische Lösungen entwickeln soll. In Bezug auf die fachliche Empathie existiert derzeit häufig noch ein gewisses Defizit, so dass aktuell in Bankbeziehungen noch in zu umfangreichem Maße von einem Blick ausschließlich durch die eigene Brille auszugehen ist.<sup>1029</sup>

Ähnlich der Vertrautheit in Bezug auf die Rollenbeziehung kann sich auch gegenseitige Vertrautheit im Hinblick auf *Organisationen* entwickeln, indem mittelständische Unternehmen und ihre Bank eine langjährige Geschäftsbeziehung unterhalten. Je länger also diese Beziehung andauert, desto stärker wächst tendenziell der Grad der Bekanntheit mit den Eigenschaften und Besonderheiten der anderen Organisation. Diese Sichtweise, die im Prinzip von einer quasi automatischen Entwicklung von Know How in Bezug auf die andere Organisation ausgeht, stellt wie bereits beschrieben die zentrale Sichtweise und Annahme der herkömmlichen Modellierungen und empirischen Untersuchungen des Relationship Banking dar.<sup>1030</sup> Allerdings, das muss betont werden, müssen dabei auch immer handelnde Personen als Know How-Träger vorhanden sein, ohne die kein Aufbau von Vertrautheit möglich ist. Ansonsten stellt die langjährige Beziehung zwar ein gewisses „Gewohnheitsrecht“ dar, das spezifische Wissen, das erst zu dem relevanten Gefühl der Sicherheit und Vertrautheit führt, geht sonst aber verloren bzw. verliert an Relevanz.

Eine Relevanz im Rahmen der Entwicklung von Vertrautheit besitzt auch das bereits angesprochene Merkmal der physischen Distanz zwischen KMU und Bank. Eine größere physische Distanz erschwert nämlich den persönlichen Kontakt zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer und führt insofern indirekt auch zu einer geringeren Nähe im Sinne einer höheren psychischen Distanz und geringeren Vertrautheit.

In Bezug auf die potenzielle Ähnlichkeit der beiden Organisationen muss zunächst einmal festgehalten werden, dass sich Banken und mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer völlig anders gearteten Geschäftsmodelle relativ stark voneinander unterscheiden. Während die Unternehmen im produzierenden Gewerbe, dem Handel oder allgemein dem Dienstleistungsbereich mit relativ großem unternehmerischen Gestaltungsspielraum tätig sind, existieren im Vergleich in Banken allein aufgrund umfang-

---

<sup>1029</sup> Vgl. hierzu Balz/Bordemann (2004), S. 24 oder Euler (2005), S. 22 oder S. 51. In beiden Untersuchungen wird z.B. die unternehmens- und branchenspezifische Kenntnis des Firmenkundenbetreuers relativ gering eingeschätzt, zudem zeigt die Studie von EULER auch deutlich Defizite in Bezug auf das Wissen von Unternehmern zur Relevanz und Verwendung der zur Verfügung gestellten Informationen.

<sup>1030</sup> Vgl. hierzu das Kap. 4.6.

reicher regulatorischer Vorschriften eine Vielzahl von Restriktionen, die eine Ähnlichkeit der Unternehmen potenziell erschweren.<sup>1031</sup>

Nichtsdestotrotz können jedoch davon unabhängige Faktoren identifiziert werden, die generell zu einer gewissen Ähnlichkeit der beiden Organisationen führen können. Dabei ist zunächst der Faktor der Unternehmenskultur und damit einhergehend die Einhaltung sozialer Normen, die sich unabhängig oder speziell bezogen auf die betrachtete Geschäftsbeziehung entwickeln können, zu sehen.<sup>1032</sup> Unter Unternehmenskultur kann dabei ein Grundmuster gemeinsamer Annahmen und Verhaltensweisen einer Gruppe von Individuen (hier: das Unternehmen) gesehen werden, mit dem Ziel der Anpassung an externe Anforderungen und der notwendigen internen Integration.<sup>1033</sup> Unternehmenskultur spiegelt sich danach auf drei Ebenen wieder, der sichtbaren Ebene der Artefakte (z.B. Bürogestaltung oder Bekleidungs Vorschriften), einer mittleren Ebene von kollektiven Werten zur Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder und der Basisebene von nicht weiter hinterfragten, als selbstverständlich angenommenen Grundannahmen.

Nach dieser Unterscheidung existieren zumindest auf der Ebene der Artefakte potenziell häufig Unterschiede zwischen Banken und mittelständischen Unternehmen. Während Banken beispielweise üblicherweise sehr sauber und modern ausgestattet sind und für Bankmitarbeiter der Zwang zu recht förmlicher Kleidung besteht, dürfte in mittelständischen Unternehmen, insbesondere bei handwerklich geprägten und eher kleineren Unternehmen, eine eher gegensätzliche Kultur auf der sichtbaren Ebene existieren, was tendenziell eine Ähnlichkeit der Unternehmen erschwert. Diese Distanz dürfte jedoch umso geringer werden, je größer die Unternehmen sind und je kaufmännisch geprägter damit häufig auch die Unternehmensführung ist.<sup>1034</sup>

Unabhängig davon ist jedoch eine größere Ähnlichkeit der Unternehmen auf den beiden darunter liegenden Ebenen der kollektiven Werte potenziell möglich. Hierunter kann grundsätzlich eine Verallgemeinerung der Verhaltensweisen, wie sie bereits bei der persönlichen Rollenbeziehung angesprochen wurden, verstanden werden. Demnach können im Unternehmen aber insbesondere im Kontakt des mittelständischen Unternehmens und der Bank gemeinsame soziale Werte und Normen existieren, die zu einer gewissen Verhaltenssicherheit in der Interaktion der beiden Organisationen führen.<sup>1035</sup> Damit dieses jedoch auf einer Unternehmensebene angesiedelt werden kann, ist

---

<sup>1031</sup> Siehe hierzu exemplarisch die Ausführungen zu den MaK und Basel II in Kap. 3.4.2.

<sup>1032</sup> Vgl. Riemer (2005), S. 333 ff.

<sup>1033</sup> Vgl. das Drei-Ebenen-Modell von Schein (1985), S. 9, zitiert in Scholz (1997), S. 227 ff. oder ähnlich bei Wache/Brammer (1993), S. 62 ff. und Schreyögg (2003), S. 448 ff.

<sup>1034</sup> Siehe zum Nachweis einer stärker kaufmännisch geprägten Geschäftsführung in größeren Unternehmen z.B. Segbers/Siemes (2005), S. 235.

<sup>1035</sup> Derartige Werte stellen die Grundlage eines relationalen Vertrages nach MACNEIL dar, vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 2.2.1.

es notwendig, dass diese Werte im Sinne einer Verhaltenstradition auch im Unternehmen gelebt und an weitere Organisationsmitglieder transferiert werden.<sup>1036</sup>

Gemeinsame Werte in einer Geschäftsbeziehung können sich prinzipiell auf alle Teilprozesse des integrativen Geschäftsbeziehungsmodells beziehen. So können sich z.B. gemeinsame Verhaltensmuster in Bezug auf integrative Problemlösungsprozesse (z.B. zur Informationsübermittlung zur Lösungsspezifikation), distributive Verhandlungsprozesse (gemeinsame, kooperativ ausgerichtete Verhandlungsschemata), Austauschprozesse (übereinstimmende Kommunikations- und Informationsmuster) oder auch Anpassungsprozesse (flexible Anpassungen bei sich verändernden Rahmenbedingungen) entwickeln.<sup>1037</sup>

Eine weitere Form von Ähnlichkeit kann sich auf den Grad der Entscheidungsdezentralisation bzw. die Entscheidungsbefugnisse der Interaktionspartner ergeben. Dieser Indikator ist vor allem vor dem Hintergrund der Unterscheidung zwischen der formalen Rollenerfüllung und dem persönlichen Engagement in der Wahrnehmung des jeweiligen Interaktionspartners zu sehen. Wie bereits die Ausführungen zur Attributionstheorie gezeigt haben, wird eine expressive Beziehungsattribution, die ja gerade in Hausbankbeziehungen verstärkt zu vermuten ist, gerade durch das Verlassen rein formaler Handlungen begünstigt. Dazu ist es aber auch notwendig, dass die organisatorischen Vorschriften einen entsprechenden Handlungsspielraum zulassen. Während die Entscheidungsbefugnisse auf Seiten des Unternehmers nahezu unbeschränkt sind,<sup>1038</sup> kann hier gerade auf Seiten des Firmenkundenbetreuers u.U. ein Manko vorliegen, da insbesondere auch durch die neueren regulatorischen Vorschriften nach den MaK und Basel II erhebliche Einschränkungen der Entscheidungsautonomie zu erwarten sind.<sup>1039</sup> Dies wird in Bezug auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken teilweise dadurch gelindert, dass bedeutende Kunden direkt von der mit umfangreicher Kompetenz ausgestatteten Geschäftsleitung betreut werden.

Attraktivität auf Organisationsebene kann sich im Wesentlichen durch zwei Faktoren ergeben. Zum einen kann wieder analog zur Argumentation auf der persönlichen und

<sup>1036</sup> Vgl. Ring/Van de Ven (1994), S. 102 f. oder Schmitz (1997), S. 201 ff. Unklar bleibt aber bei beiden Autoren, wie genau der Schritt von individuellen Werten im Rahmen einer persönlichen Beziehung hin zu kollektiven Werten im Sinne von personenübergreifenden Normen gelingt. Letztlich stellt dieser Schritt wohl ein bis zu einem gewissen Grade emergentes Phänomen dar, wie auch die Charakterisierung von Unternehmenskultur als implizites Bewusstsein zeigt, vgl. Scholz (1997), S. 225. SCHREYÖGG ordnet Unternehmenskultur explizit als emergenten Prozess ein, vgl. Schreyögg (2003), S. 448 ff.

<sup>1037</sup> Siehe zur Bedeutung und für Beispiele gemeinsamer Normen und Werte in Geschäftsbeziehungen z.B. Heide/John (1992), S. 37, Moorman/Deshpandé/Zaltman (1993), S. 83 ff., Morgan/Hunt (1994), S. 25, Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 84 ff. oder Homburg/Schneider/Fassnacht (2003), S. 36.

<sup>1038</sup> Einschränkungen ergeben sich hier potenziell dann, wenn es sich beim Unternehmer nicht um einen Alleineigentümer handelt oder bei größeren Unternehmen u.U. andere Personen als der Unternehmer selbst die Bankverhandlungen führen.

<sup>1039</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 3.4.2. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3  
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM  
via free access

Rollebene der Faktor der physischen Attraktivität, hier in Form des tangiblen Umfeldes, das sich in sauberen Geschäftsräumen, moderner technischer Ausstattung etc. ausdrückt, herangezogen werden.<sup>1040</sup>

Wesentlicher dürfte aber hier der Faktor der Unternehmensreputation sein. Unter Reputation ist dabei die Güte des Ansehens eines Unternehmens zu verstehen, die insbesondere auf eingehaltene Leistungsversprechen in der Vergangenheit begründet ist.<sup>1041</sup> Reputation ist dabei grundsätzlich unabhängig von konkreten Prozessenerfahrungen in der Geschäftsbeziehung und stellt in diesem Sinne eine tendenziell öffentliche Information dar, die insbesondere im Rahmen sozialer Netzwerke durch die Kommunikation zwischen Dritten eine Relevanz erlangt.<sup>1042</sup> Reputation kann als prozessunabhängige Information zu einem Abbau von Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit bereits vor Aufnahme einer Geschäftsbeziehung führen. Reputation ist aber nicht unbedingt als ein homogenes Konstrukt aufzufassen, sondern kann sich sowohl auf kognitive Elemente im Sinne von Kompetenz (z.B. Mitarbeiter der Bank X haben den Ruf, kompetent zu sein) als auch auf affektive Elemente (z.B. Bank X hat ein sympathisches Image) beziehen.<sup>1043</sup>

Im Rahmen der empirischen Untersuchungen zum Relationship Banking wird als Indikator für die Reputation eines Unternehmens i.d.R. dessen Alter und die Größe herangezogen.<sup>1044</sup> Bei älteren und größeren Unternehmen wird angenommen, dass über diese mehr öffentlich verfügbare Informationen zur Verfügung stehen, so dass diese auch über eine größere Reputation verfügen. In diesem Sinne führt Reputation also zwar zu einer größeren Vertrautheit der Partner miteinander, diese beinhaltet aber nicht den Charakter einer proprietären, d.h. beziehungsgebundenen Information.

---

<sup>1040</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 23, Rust/Oliver (1994), Grönroos (2000), S. 81 oder Brady/Cronin (2001), S. 37 sowie im Kontext des Privatkundengeschäftes Grund (1998), S. 228 ff.

<sup>1041</sup> Vgl. Yoon/Guffey/Kijewski (1993), Weiss/Anderson/MacInnis (1999), S. 75 oder Eggert (2002), S. 197 f.

<sup>1042</sup> Vgl. Büschken (1999), S. 3 ff. oder Einwiller (2003), S. 98. Wenn Reputation im Rahmen sozialer Netzwerke verstanden wird, bekommt auch die Interpretation von Reputation als Pfand einen Sinn, welches bei Missverhalten zerstört werden kann. Dann fungiert Reputation als Kooperationsdesign im Sinne der Neuen Institutionenökonomik, vgl. Spremann (1988). Eine solche Interpretation liegt z.B. den im Relationship Banking vorgestellten Modellierungen von Chemmanur/Fulghieri (1994) (Bankreputation in Bezug auf effiziente Fortführungsentscheidungen) oder Diamond (1991) (Reputationsaufbau durch das Unternehmen zur Erleichterung des zukünftigen Kapitalmarktzugangs) zugrunde. Siehe zur Rolle der Reputation im Kontext des Relationship Banking u.a. auch Nippel (1992), Breuer (1995), Bester/Scheepens (1996), Martinelli (1997) oder Dinç (2000).

<sup>1043</sup> Neuere Untersuchungen schlagen vor, Reputation als zweidimensionales Konstrukt aufzufassen, vgl. Schwaiger (2004). Danach besteht Reputation aus einer primär kognitiven Komponente, die sich auf die Kompetenz des Unternehmens bezieht, und einer affektiven Komponente, die sich eher auf einen sympathischen Ruf des Unternehmens bezieht.

<sup>1044</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kap. 4.6.1. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3  
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM  
via free access

Als letzter Faktor spielt auch die Reziprozität auf Organisationsebene eine Rolle. Diese ergibt sich vor allem dann, wenn es zu einem wiederholten gegenseitigen Leistungsaustausch zwischen Bank und KMU kommt. Ein solcher Austausch und in diesem Sinne auch die Reziprozität dürfte umso intensiver sein, je umfangreicher das relative Finanzierungs- und Zahlungsverkehrsvolumen des Unternehmens bei der Bank sowie der Absatz sonstiger Dienstleistungen wie z.B. Versicherungen durch die Bank ist. In diesem Falle ist davon auszugehen, dass die Bank einen gewissen Informationsgewinn in Bezug auf das Unternehmen bekommt, welcher wiederum den Grad der gegenseitigen Bekanntheit erhöht.<sup>1045</sup> Diese genannten Faktoren sind nun wiederum zentrale Faktoren der Erklärung des proprietären Informationsvorteils von Hausbanken, wie er sich im Rahmen der dargestellten Studien des Relationship Banking ergeben hat.<sup>1046</sup>

Die oben genannten Determinanten führen nun also bei ihrer Existenz zu einem Zustand bzw. einem Gefühl der Vertrautheit. Vertrautheit kann sich im Rahmen einer Geschäftsbeziehung in Bezug auf eine oder mehrere Dimensionen entwickeln, wobei die Entwicklung je nach Vorlage der geschilderten Determinanten relativ unabhängig ablaufen kann, d.h. Vertrautheit in Bezug auf eine Dimension bedingt nicht zwangsläufig die Vertrautheit auf einer anderen Dimension. Wie aus den geschilderten Determinanten ersichtlich ist, erfordern die meisten Bestimmungsgründe nicht unbedingt das Auftreten von Emotionen, was insbesondere für die Dimensionen des Rollen- und Organisationsbezuges zutreffen dürfte. Umgekehrt lässt sich aber sagen, dass bei Existenz von Vertrautheit bestimmte Emotionen ausgelöst werden dürften bzw. einige der menschlichen Bedürfnisse befriedigt werden (vgl. Abb. 5-11):

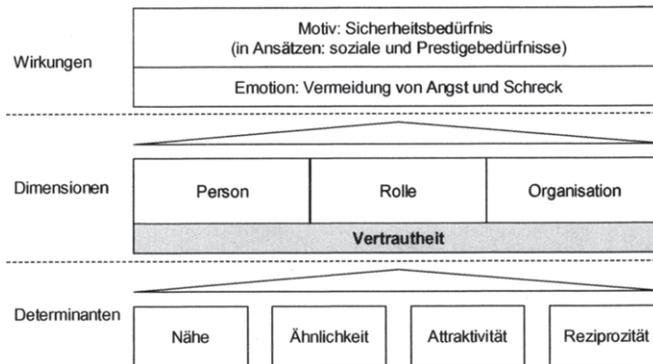


Abb. 5-11: Wirkmodell der Vertrautheit<sup>1047</sup>

<sup>1045</sup> Eine höhere Vertrautheit für das Unternehmen ergibt sich z.B. dadurch, dass das Unternehmen hierdurch im Zeitablauf eine immer umfangreichere Palette an Dienstleistungen der Bank kennen lernt.

<sup>1046</sup> Vgl. hier insbesondere Elsas (2005) sowie im Überblick die weiteren Studien in Kap. 4.3.

<sup>1047</sup> Eigene Darstellung.

In Bezug auf die Basisemotionen nach IZARD ist davon auszugehen, dass durch Vertrautheit im Sinne eines Grades der Bekanntheit insbesondere von einer Vermeidung negativer Emotionen wie Angst und Schreck auszugehen ist. Vertrautheit führt wie beschrieben zu einer Reduktion von Umweltkomplexität, so dass die wahrgenommene Wahrscheinlichkeit von negativen Umweltzuständen verringert wird.

Damit einher geht insbesondere auch auf der Motivebene die Erfüllung des grundlegenden Sicherheitsbedürfnisses, da das Interaktionsgefüge bei Existenz von Vertrautheit als weniger komplex und unsicher wahrgenommen wird. Ansatzweise kann zusätzlich davon gesprochen werden, dass bei Vertrautheit auch soziale und Prestigebedürfnisse erfüllt werden. Die Befriedigung sozialer Bedürfnisse ergibt sich dabei vor allem durch den Kontakt auf der persönlichen Ebene. Prestigebedürfnisse werden zudem sehr stark auf der Rollenebene beeinflusst, wenn die Interaktionspartner z.B. das Gefühl bekommen, vom anderen Partner als kompetent wahrgenommen zu werden.

Die obigen Ausführungen zur Vertrautheit als Konstrukt auf der zeitlichen Dimensionsebene von Interaktionssystemen haben bereits deutlich gemacht, dass Vertrautheit vor allen Dingen dann seine Komplexitätsreduktionsfunktion erfüllt, wenn relativ stabile Umweltbedingungen vorliegen. In diesem Falle behalten sozusagen die Erfahrungen aus der Vergangenheit, aus denen sich ja das Gefühl der Vertrautheit ergab, ihre Gültigkeit. Bei dynamischen Bedingungen, wie sie grundsätzlich in Bezug auf die Geschäftsbeziehung von KMU und ihren Hausbanken derzeit vorliegen, müssen jedoch zusätzliche Mechanismen hinzutreten, die sich von den Bedingungen der Vergangenheit lösen können. Vertrauen stellt einen solchen Mechanismus dar.

Im Folgenden soll nun deshalb das Konstrukt des Vertrauens näher analysiert werden, indem seine Entstehung und seine Wirkungen genauer expliziert werden. Es wird sich zeigen, dass das Konstrukt der Vertrautheit eine wesentliche notwendige Vorbedingung darstellt, die jedoch um weitere Bedingungen zu ergänzen ist. Vertrauen ist somit in seiner Entstehung anspruchsvoller als Vertrautheit.

### 5.3.3 Entstehung von Vertrauen

#### 5.3.3.1 Unterschiedliche Konzeptionen der Entstehung von Vertrauen

In Bezug auf die Ursachen und die Entstehung von Vertrauen existieren sehr unterschiedliche Auffassungen in der Literatur. Diese reichen von streng rational-kognitiv orientierten hin zu eher emergent-emotional basierten Ansätzen. Diese Ansätze schließen sich in den entwickelten Konzeptionen nicht zwangsläufig aus, sondern werden z.T. auch als unterschiedliche Formen von Vertrauen aufgefasst (vgl. Abb. 5-12).<sup>1048</sup> Diese Ansätze sollen nun im Folgenden kurz analysiert werden, inwiefern sie geeignet sind, Vertrauen als ein eigenständiges Konstrukt im Hinblick auf seine Entstehungsursachen zu charakterisieren.

---

<sup>1048</sup> Vgl. zu solchen Differenzierungen z.B. Lewis/Weigert (1985), Williamson (1993) oder Ring (1996).

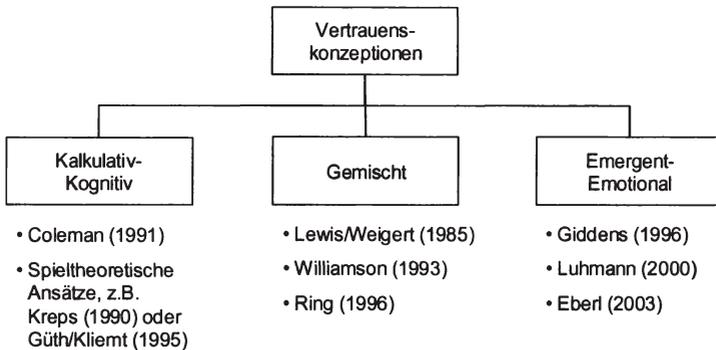


Abb. 5-12: Konzeptionen der Entstehung von Vertrauen<sup>1049</sup>

Die *kalkulativ-kognitiven Ansätze* betrachten die Entstehung von Vertrauen als einen primär kognitiven und bewusst ablaufenden Vorgang. Dies soll hier anhand des „*Rational Choice*“-Ansatzes von COLEMAN dargestellt werden. Danach wird Vertrauen dann gewährt, wenn der erwartete Nutzen hieraus größer ist als der erwartete Verlust.<sup>1050</sup> Eine Situation riskanter Vorleistung, wie er sich aus der Interaktion von Individuen ergibt, wird nach diesem Verständnis streng rational bewertet, indem sowohl der potenzielle Gewinn (G) oder Verlust (V) der Höhe nach quantifiziert sowie die Eintrittswahrscheinlichkeiten (Wahrscheinlichkeit für Gewinn = p, für Verlust = (1-p)) hierfür bestimmt werden. Ein Gewinn aus einer solchen Interaktionssituation ergibt sich für den Fall, dass sich der Vertrauensnehmer als vertrauenswürdig erweist, d.h. das Vertrauen rechtfertigt, ein Verlust aus dem Gegenteil. Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Gewinnsituation ist danach als Gradmesser der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers aufzufassen.

Vertrauen ist somit als eine Entscheidung unter Risiko zu interpretieren, wobei die Entscheidung zur Gewährung von Vertrauen bei einem positiven Erwartungswert getroffen wird (vgl. Abb. 5-13):

<sup>1049</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1050</sup> Vgl. Coleman (1991), S. 126. Das grundsätzliche Erkenntnisziel der soziologischen Konzeption von COLEMAN liegt darin, das Verhalten sozialer Systeme auf einer Makroebene zu erklären. Dazu ist es nach seinem Verständnis jedoch notwendig, die Prozesse auf der darunter liegenden Mikroebene zu erläutern, d.h. die Entscheidungen und Interaktionen der das soziale System charakterisierenden Individuen. Auf dieser Ebene geht er von einem grundsätzlich nutzenmaximierenden Verhalten aus und ordnet hierin auch die Entscheidung zur Gewährung von Vertrauen ein. Dieses individuelle Vertrauen wirkt dann wieder auf die Makroebene zurück und kann dann z.B. zu vertrauensbasierten Systemen führen. Vgl. zu einer kritischen Analyse der Konzeption auch Frank (1992).

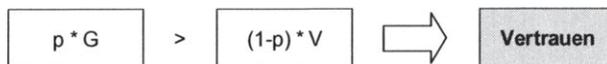


Abb. 5-13: Vertrauen nach dem Rational Choice-Ansatz von COLEMAN<sup>1051</sup>

Fraglich ist aber, warum bei einem solch rationalen Kalkül überhaupt von Vertrauen gesprochen werden soll. Vertrauen stellt dann letztlich kaum etwas anderes dar als das aus der Entscheidungstheorie bekannte Kriterium des Erwartungswertprinzips.<sup>1052</sup> In diesem Sinne werden durch Vertrauen z.B. keine opportunistischen Handlungsweisen im Sinne einer Komplexitätsreduktion aus dem Kalkül ausgeschlossen, sondern es werden lediglich deren Eintrittswahrscheinlichkeiten verringert.<sup>1053</sup> Analog zu den Modellierungen in der Neuen Institutionenökonomik wird auch vorausgesetzt, dass dem Vertrauenden alle notwendigen Informationen zur Gewinn- und Verlusthöhe sowie zu den Eintrittswahrscheinlichkeiten vorliegen. Abgesehen von der grundsätzlichen Informationsbeschaffungsproblematik setzt dies z.B. auch voraus, dass der Vertrauende umfangreiche Kontrollaktivitäten zur Evaluierung der Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers entfaltet. Eine solche Vorgehensweise lässt sich aber kaum mit einem Konstrukt des Vertrauens in Verbindung bringen, sondern stellt eher eine Form von Misstrauen dar.<sup>1054</sup> Deshalb besitzt Vertrauen in diesem Fall auch lediglich den Charakter einer Institution und stellt kein alternatives eigenständiges Konstrukt dar.

<sup>1051</sup> Eigene Darstellung. Diese einfache Darstellung kann auch in der Form erweitert werden, dass nicht nur eine Gewinn- und eine Verlustsituation betrachtet werden, sondern diese in Form von Summenfunktionen auch unterschiedliche Umweltzustände umfassen.

<sup>1052</sup> Vgl. zum Erwartungswertprinzip Adam (1996), S. 238 ff. oder Berens/Delfmann/Schmitting (2004), S. 74. Als Besonderheit der Vertrauenskonzeption wird bei COLEMAN angeführt, dass gerade bei existierenden Vertrauensbeziehungen das Verlustpotenzial (V) besonders hoch ist, da neben monetären Verlusten auch der Verlust der Beziehung droht. Dass es trotzdem zu Austauschsituationen kommen kann, liegt an der bei Existenz von Vertrauen sehr hohen Gewinnwahrscheinlichkeit (p), die ja Ausdruck der eingeschätzten Vertrauenswürdigkeit ist. Die Besonderheit von Vertrauen ergibt sich bei ihm also aus der spezifischen Höhe der Parameter, die von der in nicht vertrauensvollen Situationen abweicht.

<sup>1053</sup> Eine solche Kalkulation erinnert stark an die bereits besprochenen Modellierungen des Relationship Banking, in denen ja auch ex ante die möglichen ökonomischen Konsequenzen zukünftiger Handlungen anhand von rationalen Vorteilhaftigkeitskalkülen bewertet wurden. Dies ergibt sich insbesondere daraus, dass der Vertrauensgeber in sein Kalkül die zukünftigen Handlungsentscheidungen des Vertrauensnehmers aufnimmt und auf dieser Basis die Parameter der obigen Ungleichung bestimmt. Der Vertrauensnehmer berücksichtigt ähnlich wie der Kreditnehmer im Relationship Banking in seiner Entscheidung seine zukünftigen Erfolgchancen und ggfs. auch die Auswirkungen eines opportunistischen Verhaltens auf seinen Ruf bei Dritten. In diesem Sinne kommt also auch hier wieder der Kooperationsmechanismus der Reputation mit ins Spiel.

<sup>1054</sup> Vgl. zu einer Kritik an der Konzeption von COLEMAN z.B. Eberl (2003), S. 69 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Als weiterer Kritikpunkt ergibt sich, dass die sozialen Interdependenzen, die wie beschrieben eine wichtige Determinante des Vertrauens ausmachen, vernachlässigt werden. Gerade diese Interdependenzen, d.h. die wechselseitigen Abhängigkeiten der Handlungen der Akteure, führen dazu, dass eine für Entscheidungszwecke kaum noch handhabbare Vielzahl von

Ein besonderes Problem ergibt sich für den Fall, dass der Vertrauensnehmer die Kontrollaktivitäten und das bewusste Kalkül des Vertrauenden durchschaut. Aufgrund der notwendigen doppelten Kontingenz des Vertrauens ergibt sich dann das Problem, dass der Vertrauensnehmer kaum von der Existenz von Vertrauen beim Vertrauenden ausgehen kann und somit selbst auch nicht von einer vertrauensvollen Beziehung ausgeht. Als Konsequenz blendet er folglich auch nicht per se negative Handlungsalternativen aus seinem Kalkül aus (da er selbst kein Vertrauen entwickelt hat), sondern bewertet diese lediglich nach ihrer ökonomischen Vorteilhaftigkeit. Im Grunde wirkt dann auch nur wieder der bereits bekannte Mechanismus der Institution Reputation.<sup>1055</sup>

Kalkulativ-kognitive Ansätze weisen somit grundsätzlich das Problem auf, dass sie durch ihre Annahmen aufgrund der Kontingenz des Vertrauens gerade kein Vertrauen erzeugen können.<sup>1056</sup> Der bewusste Versuch der Erzeugung von Vertrauen führt nämlich bei Entdeckung durch den Interaktionspartner dazu, dass eben kein Vertrauen, sondern lediglich Reputation, hervorgerufen wird. Antizipiert nämlich z.B. der Firmenkundenbetreuer, dass der Unternehmer Handlungen nur begeht, um Vertrauen aufzubauen, so wird dieses Bewusstsein bereits dazu führen, dass es zu keinem echten Vertrauensaufbau kommt.<sup>1057</sup> Gleichzeitig fehlt in so einer Situation auch die Notwendigkeit für die Existenz von Vertrauen, da eine Komplexitätsreduktion ja durch ein annahmegemäß mögliches, rationales Kalkül keinerlei Funktion besitzt. EBERL hat dieses treffend in der folgenden Form zusammengefasst: „Wer kalkuliert, braucht kein Vertrauen.“<sup>1058</sup>

Wenn nun aber der bewusste, rationale Versuch der Vertrauenserzeugung zum Scheitern verurteilt ist, so bleibt als Alternative nur die Möglichkeit einer emergenten, d.h.

---

potenziellen Gewinnen und Verlusten existieren dürfte, die gerade das obige rationale Kalkül erschweren bis unmöglich machen dürfte.

<sup>1055</sup> Allerdings ist zu bedenken, dass dies in der Konzeption von COLEMAN nicht unbedingt einen Widerspruch bedeutet. Wie beschrieben nimmt auch der Vertrauensnehmer seine Vertrauensbeurteilung auf Basis eines individuellen Kosten-/Nutzen-Kalküls vor, so dass er die Kontrollaktivitäten nicht unbedingt als vertrauensschädigend auffassen muss. Problematisch wird solch ein Verhalten erst, wenn Vertrauen aus Sicht einer erweiterten (und realistischeren) sozialpsychologischen Perspektive betrachtet wird, vgl. Kap. 5.2.

<sup>1056</sup> Vgl. auch Güth/Kliemt (1993), S. 253 oder Riemer (2005), S. 137 ff. Letzterer spricht in seiner Theorie des Sozialkapitals jedoch trotzdem auch von kalkulierten Formen des Vertrauens und vertritt somit einen eher unscharfen, gemischten Vertrauensbegriff.

<sup>1057</sup> In diesem Fall kann eher von Zuversicht oder Zutrauen gesprochen werden. Z.B. kann der Unternehmer durch die regelmäßige und rechtzeitige Übermittlung der für das Rating notwendigen Informationen beim Firmenkundenbetreuer Zutrauen in eine kompetente Rollenerfüllung auslösen, eine echte Vertrauensbasis im Sinne interpersonellen Vertrauens und die damit verbundene Zuschreibung einer expressiven Beziehung (als Ausdruck einer Hausbankbeziehung) wird dadurch aber aufgrund der rein formalen Rollenerfüllung noch nicht unbedingt geschaffen, siehe zu dieser Unterscheidung das folgende Kap. 5.3.1.2.

<sup>1058</sup> Eberl (2003), S. 112. Damit einher geht auch ein Verständnis, nach dem Vertrauen nicht ohne weiteres sukzessiv wächst und sich auf immer wichtigere Interaktionen ausdehnt, also quasi einen gewissen Automatismus besitzt, vgl. Plötner (1995), S. 144 oder Luhmann (2000), S. 58-3

unbewusst-schleichenden Entwicklung von Vertrauen auf einer emotionalen Basis. Eine solche Betrachtung der Vertrauensentstehung findet sich vor allem in verschiedenen Ansätzen aus der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie sowie der Soziologie.<sup>1059</sup>

Die *persönlichkeitspsychologischen Ansätze* setzen sich insbesondere mit der Frage auseinander, welche *Persönlichkeitseigenschaften als Voraussetzungen* bei den handelnden Personen vorhanden sein müssen, damit es überhaupt zu Vertrauen im Rahmen einer Beziehung kommen kann. Sie beschreiben damit notwendige aber nicht hinreichende Bedingungen für die Entstehung von Vertrauen, weil sie weniger die Beziehungen als soziale Interaktionen betrachten, sondern nur persönliche Dispositionen analysieren.

Die wesentliche Erkenntnis der Ansätze besteht darin, dass zur Entwicklung von Vertrauen in einer Beziehung auf Seiten der Beziehungspartner eine *Vertrauensbereitschaft* vorhanden sein muss.<sup>1060</sup> Diese ist als eine grundsätzliche Persönlichkeitsdisposition anzusehen, die unabhängig von der konkreten Situation ist, jedoch in einem spezifischen Fall, z.B. dem Kontakt des Unternehmers zum Firmenkundenbetreuer, konkretisiert werden muss.

Dieses vordergründig nicht überraschende Ergebnis muss vor allem vor dem Hintergrund der kalkulativen Ansätze betrachtet werden. So lässt sich Vertrauen eben nicht zwangsläufig durch gezielte Maßnahmen auf der Gegenseite erwecken, selbst wenn diese Maßnahmen vom Gegenüber nicht erkannt werden. Vertrauensaufbauende Maßnahmen eines Beziehungspartners, selbst wenn sie nicht als versuchte Manipulation interpretiert werden, laufen eben dann ins Leere, wenn der andere Partner keine entsprechende Vertrauensbereitschaft mitbringt.

Damit zeigt sich auch, dass nicht mit allen Personen Vertrauensbeziehungen aufgebaut werden können. Geht man bei einem Partner davon aus, dass dieser keine Vertrauensbeziehung wünscht, z.B. weil der Unternehmer bewusst mehrere Bankverbindungen unterhält und diese bei Verhandlungen auch regelmäßig kompetitiv zur Erzielung der besten Konditionen einsetzt, so ist mit diesem Partner kaum eine auf vertrauensvolle Zusammenarbeit ausgelegte Hausbankbeziehung möglich.<sup>1061</sup> Im Umkehrschluss ergibt sich dann aus Sicht der Bank die Notwendigkeit, eine einzelgeschäftbezogene Kalkulation vorzunehmen, d.h. eine intertemporale Ertragsverschiebung wie im Modell von PETERSEN/RAJAN ist dann nicht möglich bzw. nicht sinnvoll.<sup>1062</sup>

Eine solche Vertrauensbereitschaft kann nun unterschiedliche Ursachen haben. Als Ursache dieser Persönlichkeitsdisposition werden sowohl frühkindliche, unbewusste

---

<sup>1059</sup> Siehe hierzu insbesondere die persönlichkeitspsychologischen Ansätze von Erikson (1970) und (1982) sowie Rotter (1954), (1967) oder (1980), die soziologischen Ansätze von Giddens (1996) und Luhmann (2000) sowie eine Synthese dieser Ansätze in der sozialpsychologisch fundierten, attributionstheoretischen Betrachtung bei Eberl (2003), S. 180 ff.

<sup>1060</sup> Vgl. Erikson (1970), S. 104 oder Rotter (1967), S. 651.

<sup>1061</sup> Ein solches Verhalten, welches auch als mangelnde Vertrauenswürdigkeit des Partners bezeichnet werden kann, stellt ein Signal der persönlichen Vertrauensbereitschaft des Gegenübers dar.

<sup>1062</sup> Vgl. hierzu das Kap. 4.2.1.

Erfahrungen<sup>1063</sup> als auch in späteren Lebensabschnitten gemachte, stärker reflektierte Erfahrungen<sup>1064</sup> ausgemacht. In diesem Sinne wird also vereinfacht gesagt die Bereitschaft zu Vertrauen positiv durch vergangene, fallunabhängige Erlebnisse beeinflusst. Hat eine Person positive Erfahrungen mit Vertrauenssituationen in der Vergangenheit gemacht, so ist sie auch eher bereit zu vertrauen. Ebenfalls von Relevanz ist ein gewisses Mindestmaß an Selbstvertrauen der handelnden Personen.<sup>1065</sup> Selbstvertrauen gibt den Individuen die Zuversicht und Stabilität, auch bei einer Verletzung des gewährten Vertrauens mit den dann negativen Emotionen des Schmerzes, der Wut und des Schamgefühls umgehen zu können.<sup>1066</sup>

Diese grundlegende Erkenntnis besitzt für die konkrete Betrachtung im Rahmen einer Hausbankbeziehung vor allem deshalb Relevanz, weil sie zeigt, dass die generelle Vertrauensbereitschaft zu nicht unwesentlichen Teilen ein *unbewusstes* und damit *emotionales Phänomen* ist.<sup>1067</sup> Die Erfahrungen des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers mit (von der Beziehung abhängigen oder unabhängigen) Vertrauenssituationen sind diesen nämlich nicht zwangsläufig in einer Entscheidungssituation vollständig bewusst, so dass es sich hiermit sozusagen um einen Einflussfaktor im Hintergrund handelt, der sich zumindest teilweise auch unbewusst auf das Verhalten der Interaktionspartner in der konkreten Hausbankbeziehung auswirkt.<sup>1068</sup>

Die persönlichkeits-theoretischen Erkenntnisse müssen aber im Folgenden um soziologische und sozialpsychologische Erkenntnisse erweitert werden, da es sich bei Vertrauen wie beschrieben um ein interpersonelles und damit soziales Phänomen handelt. Vertrauen wird in diesem Sinne als ein Mittel angesehen, das den *Zusammenhalt von Individuen* in einer Beziehung (sozialpsychologische Sichtweise) oder auch in einer Gesellschaft als Ganzes (soziologische Sichtweise) erklären kann. Hierdurch wird der grundsätzliche Zusammenhang des Vertrauenskonstruktes zu den Formen der Bindung

<sup>1063</sup> Vgl. Erikson (1970), S. 104 oder die Darstellung seines Konzeptes in Zimbardo/Gerrig (2003), S. 459 ff.

<sup>1064</sup> Vgl. Rotter (1954).

<sup>1065</sup> Vgl. Becker (1994), S. 54 ff.

<sup>1066</sup> Im Gegensatz zur Institution, die wie beschrieben die Gefahr der Verwundbarkeit reduziert oder gar ausschließt, besteht bei Vertrauen jederzeit die Gefahr, dass dieses verletzt wird, da die Verwundbarkeit nur akzeptiert und nicht reduziert wird.

<sup>1067</sup> Siehe zur teilweisen Unbewusstheit der Emotion im menschlichen Entscheidungsverhalten auch das Kap. 5.2.1.

<sup>1068</sup> Die emotionale Komponente ergibt sich aus der Unbewusstheit. Wie beschrieben sind Emotionen häufig spontane Auslöser von Gut-/Schlecht-Bewertungen (affektive Valenz), die insbesondere auch in Kombination mit vergangenen, nicht unbedingt fallbezogenen Erfahrungen bei der Wahrnehmung erinnert werden (Retrieval), bevor es zu einer bewussten Verarbeitung und Bewertung von Informationen kommt. Vergangene allgemeine oder auf die Beziehung bezogene Vertrauenserfahrungen rufen also emotionale Reaktionen bei der betrachteten Person hervor, die sich auf die konkrete Vertrauenssituation auswirken, ohne dass sie den handelnden Personen vollständig bewusst sein müssen. Siehe zur Wirkung von Emotionen das Kap. 5.2.1.

in einer Geschäftsbeziehung deutlich, wobei aber noch unklar ist, ob damit eine Form der Gebundenheit oder der Verbundenheit gemeint ist.

Vertrauen beinhaltet immer Elemente eines Wissens und eines Nicht-Wissens.<sup>1069</sup> Damit ist gemeint, dass Vertrauen zum einen voraussetzt, dass ein gewisser Grad an Vertrautheit mit dem Bezugsobjekt vorhanden sein muss.<sup>1070</sup> Beispielsweise kann der Unternehmer dem Firmenkundenbetreuer nur dann vertrauen, wenn er bereits mit ihm in Kontakt getreten ist und beide beispielsweise persönliche Gespräche geführt oder bereits miteinander Geschäftsabschlüsse getätigt haben. Diese Form des Wissens stellt jedoch wie beschrieben ähnlich wie die grundsätzliche persönliche Vertrauensbereitschaft nur eine notwendige Bedingung für Vertrauen dar.

Zusätzlich ist es erforderlich, dass auch eine Form des Nicht-Wissens hinzutritt, d.h. zur Entwicklung von Vertrauen bedarf es über die reine Vertrautheit hinausgehender Elemente. Anderenfalls ergäbe sich Vertrauen wiederum quasi als automatisches Nebenprodukt einer länger andauernden Beziehung und entspräche somit der Normalität.<sup>1071</sup> In diesem Falle wäre Vertrauen also ein durch wiederholten Kontakt beliebig erzeugbares Alltagsphänomen und ließe sich dadurch wieder auf das rationale Kalkül der kalkulativen-kognitiven Ansätze zurückführen. Für eine Bankbeziehung hat dies zur Konsequenz, dass auch bei bereits lang andauernden Beziehungen nicht zwangsläufig von Vertrauen gesprochen werden kann. In solchen Beziehungen liegt dann lediglich ein gewisses Maß an Vertrautheit vor.<sup>1072</sup>

Ein weiterer Faktor, der die Entwicklung von Vertrauen entscheidend begünstigt, ist ein *persönliches, emotionales Engagement* der handelnden Personen.<sup>1073</sup> Dieses persönliche Engagement sieht nun grundsätzlich so aus, dass der Vertrauende riskante Vorleistungen in der Beziehung in der Form erbringt, dass er Leistungen vornimmt, die über das übliche und damit das erwartete Maß hinausgehen.<sup>1074</sup> Es handelt sich also um

---

<sup>1069</sup> Vgl. zu dieser aus der Soziologie stammenden Erkenntnis Simmel (1992) (Orig. 1908), S. 393 ff.

<sup>1070</sup> Siehe zum Begriff der Vertrautheit Berscheid/Reis (1998), S. 210 und zu einer Begriffsabgrenzung zum Vertrauen z.B. Luhmann (2000), S. 20 ff. oder Eberl (2003), S. 185 ff..

<sup>1071</sup> Siehe hierzu den Ansatz von Garfinkel (1963). Unter Normalität ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, dass sich Vertrauen immer durch Beziehungen ergibt und dadurch auch in jeder Beziehung vorhanden ist.

<sup>1072</sup> Siehe hierzu auch die Ergebnisse der empirischen Studien des Relationship Banking, in denen die Dauer der Geschäftsbeziehung häufig als Indikator für den Informationsvorsprung der Bank angesehen wurde. Dieser Informationsvorsprung kann dementsprechend als Grad der Vertrautheit angesehen werden, ohne jedoch zuverlässig etwas über das Vertrauen in der Beziehung aussagen zu können.

<sup>1073</sup> Vgl. auch Giddens (1996), S. 152 f. Seine soziologische Betrachtung des Übergangs der Vormoderne zur Moderne geht davon aus, dass in modernen Gesellschaften Vertrauen erarbeitet werden muss. Während in der Vormoderne Vertrauen quasi per Status, z.B. durch Verwandtschaft oder Stammeszugehörigkeit, gewährt wurde, existieren solche Automatismen in der Moderne nicht mehr. Deshalb muss in einer modernen Gesellschaft, und in einer solchen agieren wir heute zweifellos, Vertrauen durch persönliches emotionales Engagement erarbeitet werden.

<sup>1074</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 55 ff.

Normübererfüllungen. In diesem Sinne hat der Vertrauende eine Mehrleistung erbracht, zu der er nicht verpflichtet war.

Solche Mehrleistungen können nun im Empfänger positive Emotionen auslösen, wie z.B. Überraschung und anschließend Freude über die Leistungsmehrerfüllung, ein Gefühl der Achtung (als Inverse der negativen Emotion der Geringschätzung) sowie der Sicherheit (als Inverse der Emotion Angst).<sup>1075</sup> Neben den eher unbewussten Emotionen werden die Handlungen vom Vertrauensnehmer auch kognitiv interpretiert, indem aus der Normübererfüllung auf die persönliche Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit des Vertrauensgebers geschlossen wird.

An dieser Stelle besteht natürlich ein gewisser Handlungs- und Interpretationsspielraum in der Form, dass vertrauenswürdige Handlungen auch vorgetäuscht werden können. Solange ein solches Verhalten unentdeckt bleibt, kann es dann zu einer (einseitigen) Vertrauensbeziehung kommen. Bei Entdeckung einer solchen Vortäuschung dürfte das einmal gewährte Vertrauen jedoch unmittelbar in Misstrauen umschlagen. Reagiert z.B. die Bank auf Bonitätsverschlechterungen direkt mit verschärften Sicherheitsanforderungen trotz einer zuvor häufig beteuerten Vertrauensbeziehung, so dürfte dies aus Sicht des Unternehmens vermutlich dazu führen, dass es sich dann verstärkt nach alternativen Kreditgebern umsieht und diese auch bei einer eventuellen Bonitätsverbesserung verstärkt an der eigenen Finanzierung beteiligt.

Gleichzeitig können die Normübererfüllungen jedoch aufgrund ihrer Risikoeigenschaft auch beim Vertrauenden zu verschiedenen Emotionen führen, z.B. der Angst vor einer Enttäuschung und den damit zusammenhängenden Emotionen des Schmerzes, der Geringschätzung sowie ggfs. der Reue und der Wut, jedoch auch positiven Emotionen wie der Hoffnung als Mischung aus Angst und Freude. Der Vertrauende macht sich mit seiner Handlung also grundsätzlich verletzbar.<sup>1076</sup> Gleichzeitig ist ihm diese Verletzbarkeit auch bewusst, d.h. er gewährt kein bedingungsloses, blindes Vertrauen, sondern geht diese Verwundbarkeit vorsätzlich ein.

Im Rahmen einer Hausbankbeziehung wäre eine solche Normübererfüllung z.B. die frühzeitige Kommunikation des Ausfalls eines größeren Kunden durch den Unternehmer, obwohl noch kein routinemäßiger Informationsaustausch, z.B. durch die Einreichung einer betriebswirtschaftlichen Auswertung, notwendig gewesen wäre. Dadurch macht sich der Unternehmer grundsätzlich verwundbar (z.B. könnte die Bank aufgrund des erhöhten Ausfallrisikos den Kontokorrentzinssatz erhöhen), obwohl er auch die

<sup>1075</sup> Siehe zu diesen Basisemotionen das Kap. 5.2.1.1.

<sup>1076</sup> Ein zusätzliches Problem ergibt sich daraus, dass eine solche Normübererfüllung auch dazu führt, dass die handelnden Personen ihre Normerwartungen im Zeitablauf nach oben anpassen, d.h. sie erwarten immer mehr, so dass eine Übererfüllung immer schwieriger wird, vgl. hierzu im betriebswirtschaftlichen Kontext z.B. Schmitz (1997), S. 201 ff. oder Bruhn/Georgi (2000) sowie das Servicequalitätsmodell von Boulding et al. (1993).

Option gehabt hätte, die Kommunikation zu unterlassen und auf positive zwischenzeitliche Effekte wie einen unerwarteten Auftragseingang zu hoffen.<sup>1077</sup>

Unbedingt notwendig für eine Entwicklung von Vertrauen ist jedoch auch, dass diese Normübererfüllung als freiwillige Leistung des Beziehungspartners angesehen wird.<sup>1078</sup> Anderenfalls handelt es sich nämlich nicht mehr um eine riskante Vorleistung, die den Vertrauensgeber einer bewussten Verwundbarkeit aussetzt, sondern stellt letztlich nur eine Normerfüllung dar. Wäre der Unternehmer z.B. zur obigen Information durch entsprechende Covenants im Vertrag verpflichtet, dürfte keine oder zumindest deutlich weniger Emotion(en) beim Firmenkundenbetreuer ausgelöst werden, selbst wenn dieser eine Verletzung der Covenants nicht (unmittelbar) erkennen könnte.

Emotionen stellen grundsätzlich wie beschrieben physiologische Erregungszustände dar, die nicht beliebig und eindeutig erzeugt werden können. Dies liegt insbesondere auch daran, dass Emotionen von demjenigen, der sie empfindet, nicht unbedingt eindeutig und immer konsistent interpretiert werden.<sup>1079</sup> Insbesondere spielt die Situation der Wahrnehmung eine große Rolle bei der Interpretation, so dass z.B. der Firmenkundenbetreuer die obige Information über den Ausfall eines Großkunden durch den Unternehmer anders wahrnimmt und interpretiert, wenn er gerade eine negative persönliche Beurteilung durch seinen Vorgesetzten bekommen hat, als wenn er entspannt aus der Mittagspause kommt. Im ersten Fall kann die zuvor negativ erfahrene Emotion der Geringschätzung und der Wut dazu führen, dass er die eigentlich vertrauensaufbauende Information des Unternehmers negativ attribuiert, weil er nicht eindeutig zwischen seinen Emotionen in den unterschiedlichen Situationen unterscheiden kann.<sup>1080</sup>

Als Konsequenz kann das obige Kommunikationsverhalten des Unternehmers positive Emotionen und in der Folge Vertrauen auslösen, muss es aber nicht. Durch den Rückgriff auf emotionale Ursachen gelingt es also, *Vertrauen als etwas Besonderes, nicht beliebig Imitierbares* anzusehen, was nicht der Normalität entspricht und auch nicht

---

<sup>1077</sup> Wie bereits beschrieben befürchten die meisten mittelständischen Unternehmen in einem solchen Fall tatsächlich eine recht unmittelbare Verschlechterung der Behandlung durch die Bank, so dass ein solches Verhalten tatsächlich nicht unbedingt als die Norm zu bezeichnen ist, vgl. Euler (2005), S. 30.

<sup>1078</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 22.

<sup>1079</sup> Eine Erklärung hierfür kann die Selbstwahrnehmungstheorie von Bem (1972) und die Zweifaktoren-Theorie der Emotion von Schachter/Singer (1962) bieten. Danach spüren Menschen in einem ersten Schritt eine physiologische Erregung und versuchen dann in einem zweiten Schritt, diese Erregung zu interpretieren. Eine Vielzahl von Experimenten haben jedoch gezeigt, dass eine solche Interpretation in hohem Maße fehleranfällig ist und somit eine physiologische Erregung bei ein und derselben Ursache zu unterschiedlichen Interpretationen führt, vgl. hierzu Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 169 ff. und die dort angegebene Literatur. Dies gilt insbesondere dann, wenn in einer Situation, in der die Emotion erlebt wird, mehrere Ursachen des physiologischen Erregungszustandes in Frage kommen.

<sup>1080</sup> Zu beachten ist an dieser Stelle allerdings, dass Vertrauen im Sinne der Attributionstheorie ein grundsätzlich relativ zeitstabiles Konstrukt darstellt, dass nicht durch eine einzige negative Information zwangsläufig zerstört wird, siehe hierzu Kap. 5.2.2.

vollständig begründbar ist. In diesem Sinne kann gesagt werden, dass für die Entwicklung von Vertrauen *verschiedene notwendige Bedingungen* existieren, aber *keine hinreichenden Bedingungen*. Die bisherigen Erkenntnisse zur Entstehung von Vertrauen können nun wie folgt im Überblick dargestellt werden<sup>1081</sup> (vgl. Abb. 5-14):

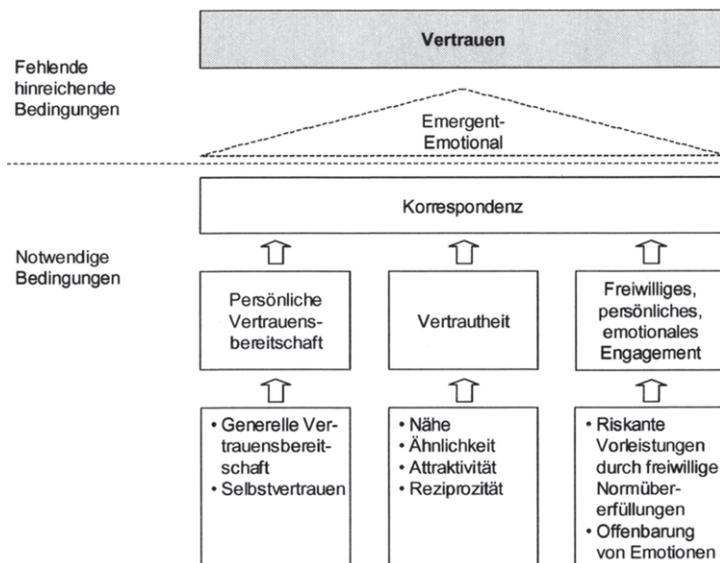


Abb. 5-14: Entstehungsursachen von Vertrauen<sup>1082</sup>

Als notwendige Bedingungen für die Entstehung von Vertrauen sind also eine generelle persönliche Vertrauensbereitschaft, ein gewisser Grad von Vertrautheit mit den Interaktionspartner sowie ein freiwilliges, persönliches und emotionales Engagement anzusehen. Diese dürfen jedoch nicht einseitig bei nur einem Interaktionspartner vorhanden sein, sondern erfordern zumindest langfristig eine korrespondierende Zu-

<sup>1081</sup> Neben den kalkulatorischen und dem emotionalen Ansätzen existieren zusätzlich Ansätze, die Vertrauen nicht als einheitliches Phänomen ansehen, sondern eher unterschiedliche Typen von Vertrauen entwickeln, siehe hierzu z.B. Lewis/Weigert (1985), Williamson (1993), Ring (1996) oder im Überblick Rousseau et al. (1998), S. 398 ff. Diese Ansätze gehen üblicherweise davon aus, dass Vertrauen sowohl kalkulatativ als auch emotional entwickelt werden kann. Die differenzierten Arten von Vertrauen unterscheiden sich dann jedoch hinsichtlich ihrer Wirkung, so dass das kalkulative (oder auch kognitive bzw. fragile) Vertrauen deutlich weniger robust ist, als ein affektives (oder auch persönliches oder resilientes) Vertrauen. Wie dargelegt kann ein psychischer Zustand auf einer kalkulativen Basis jedoch nicht als Vertrauen (im Sinne eines eigenständigen Konstruktes) sondern eher als Reputation bezeichnet werden, so dass die gemischten Ansätze an dieser Stelle keinen zusätzlichen Erklärungsgehalt bieten. Vielmehr subsumieren sie die obigen Ausführungen unter einem allgemeinen Vertrauenskonstrukt, ohne zu einer inhaltlichen Präzisierung beizutragen. Deshalb werden diese hier nicht näher betrachtet.

<sup>1082</sup> Eigene Darstellung.

schreibung auch beim Gegenüber. Der emergent-emotionale Charakter von Vertrauen zeigt sich nun darin, dass zur Entwicklung von Vertrauen keine hinreichenden Bedingungen existieren, d.h. ein Zustand des Vertrauens bleibt bis zu einem gewissen Grade nicht erklärbar.

### 5.3.3.2 Vertrauen als emotional basierte Beziehungsattribution

Die obigen Ausführungen zur Attributionstheorie und zur emotional-emergenten Entstehungsweise von Vertrauen können nun zusammengeführt werden, indem Vertrauen als eine emotional basierte Beziehungsattribution aufgefasst wird.<sup>1083</sup> Im Sinne der Attributionstheorie stellt Vertrauen also ein Konstrukt auf der Kausalitätsebene dar, das eine besondere Beziehungsqualität in Form einer expressiven Beziehung ausdrückt (vgl. Abb. 5-15):

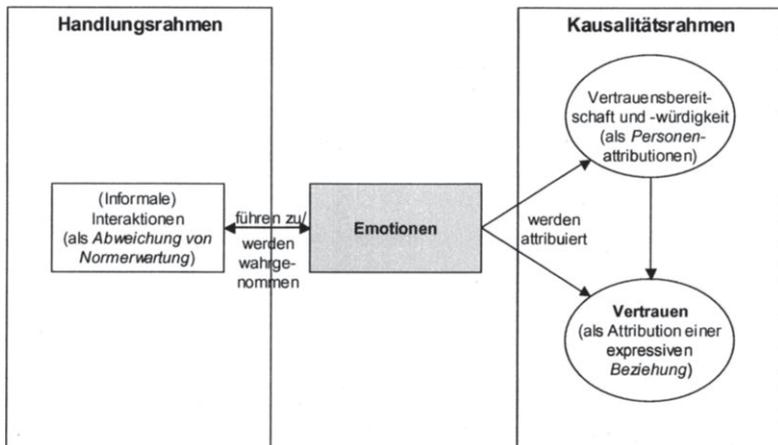


Abb. 5-15: Vertrauen als Beziehungsattribution<sup>1084</sup>

Notwendig hierfür sind zunächst auf der *Handlungsebene* Interaktionen und deren Beobachtungen durch die Beziehungspartner, die sowohl beim Beobachter als auch bei der handelnden Person Emotionen auslösen. Emotionen können dabei entweder direkt oder indirekt ausgelöst werden.

*Indirekt* geschieht dies vor allem, indem im Zeitablauf der Beziehung zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer ein gewisses Maß an Vertrautheit erreicht wird, dass sich durch die wiederholten Interaktionen ergibt. Diese Vertrautheit kann sich dabei sowohl auf formale wie auch informale Interaktionen zwischen den

<sup>1083</sup> Die Darstellung von Vertrauen als emotional basierte Beziehungsattribution geht auf Eberl (2003), S. 200 ff. zurück. Eine attributionstheoretische Betrachtung von Vertrauen nehmen aber auch z.B. bereits Barry/Crant (2000), S. 653 ff. oder Ferrin/Dirks (2003), S. 19 ff. vor.

<sup>1084</sup> Eigene Darstellung.

beiden Personen beziehen.<sup>1085</sup> Die Entwicklung von Vertrautheit selbst ist nun zwar nicht auf Emotionen angewiesen, führt aber bei seiner Existenz dazu, dass die Beziehungspartner Emotionen empfinden. Vertrautheit führt nämlich dazu, dass sich die Qualitäts- und Verhaltensunsicherheit in Bezug auf den Beziehungspartner reduziert und damit sowohl die Emotionen des Vergnügens als auch insbesondere der Angst positiv beeinflusst werden.<sup>1086</sup> Die Entwicklung von Vertrautheit hat somit das Potenzial, bei den Beziehungspartnern Emotionen hervorzurufen und kann dadurch indirekt auf die Entwicklung von Vertrauen einwirken.

Emotionen können aber auch *direkt* durch die Interaktionen ausgelöst werden. Dazu ist es in einer Beziehung notwendig, dass die Interaktionen wie beschrieben als Abweichungen von einer Normerwartung interpretiert werden, die sowohl beim Agierenden als auch beim Beobachtenden zu Emotionen führen (können).<sup>1087</sup>

Die Existenz von positiven Emotionen im Handlungsrahmen führt aber noch nicht unbedingt zu einer positiven Beziehungsattribution. Dazu ist es zum einen notwendig, dass die empfundenen Emotionen auch im *Kausalitätsrahmen* zu einer emotionalen Attribution führen. Zum anderen müssen diese emotionalen Attributionen auch in einer Beziehungsattribution münden.

Wie bereits dargestellt ist in der Attributionstheorie davon auszugehen, dass Beziehungszuschreibungen in Richtung einer eher instrumentellen oder eher expressiven Beziehung nicht unmittelbar nach den ersten Interaktionen zwischen den Beziehungspartnern vorgenommen werden, sondern erst ein wenig Zeit benötigen.<sup>1088</sup>

Gleichzeitig werden jedoch auch die ersten Handlungen durchaus von den handelnden Personen beobachtet und bereits interpretiert. Dabei erfolgt zu Beginn vornehmlich eine Attribution in Richtung der Person, also des Unternehmers oder des Firmenkundenbetreuers, oder der Umwelt. Erst später werden dann Rückschlüsse auf die Beziehungsqualität gezogen. Wie die Ausführungen zum Verständnis von Vertrauen als einem sozialen Phänomen deutlich gemacht haben, ist es für die Entwicklung einer expressiven Beziehungsattribution insbesondere notwendig, dass auch positive Personenzuschreibungen existieren.<sup>1089</sup> In diesem Sinne können also *Personenzuschreibungen als wichtige Vorläufer einer Beziehungsattribution* angesehen werden.

<sup>1085</sup> Siehe für Beispiele das Kap. 5.3.2.2.

<sup>1086</sup> Im Sinne der Bedürfnispyramide nach MASLOW wird dadurch auch das Sicherheitsbedürfnis positiv beeinflusst, vgl. hierzu Kap. 5.2.1.1.

<sup>1087</sup> Vgl. BERSCHIED (1983), S. 143 ff. Emotionen im Interaktionsrahmen können grundsätzlich auf Basis von formalen als auch von informalen Interaktionen auftreten können. Während erstere vor allem als (Über-)Erfüllung der Rollenerwartung zu Zufriedenheit führen, sind letztere als direkte Einflussfaktoren des Vertrauens anzusehen. Siehe hierzu genauer das Kap. 5.4.

<sup>1088</sup> Vgl. Kap. 5.2.2.

<sup>1089</sup> Die Untersuchung von REMPEL/HOLMES/ZANNA zeigt dabei recht eindeutig, dass Personenattributionen immer mit Beziehungsattributionen einhergehen, vgl. Rempel/Holmes/Zanna (1985), S. 107 ff.

An dieser Stelle spielt nun auch die Informalität des Austausches wieder eine wichtige Rolle. Finden Interaktionen nämlich ausschließlich im Rahmen formal festgelegter Rollen statt, dann wird die Person des Gegenübers in der Interaktion kaum wahrgenommen, so dass die Handlungen auch nicht der Person sondern eher der sozialen Umwelt zugeschrieben werden.<sup>1090</sup>

Im Rahmen einer Bankbeziehung würde dies z.B. bedeuten, dass der Firmenkundenbetreuer sich bei konkreten Verhandlungen über die Austauschbedingungen (Zinsen und Gebühren) immer auf den Verweis auf die entsprechenden Richtlinien der Bank zurückzieht, ohne in einigen Situationen auch ein wenig persönlichen Kompromisspielraum in Form einer gezeigten Entscheidungsfreiheit zu offenbaren. In einer solchen Situation würde also der Unternehmer den Firmenkundenbetreuer ausschließlich in seiner formalen Rolle quasi als „Erfüllungsgehilfe der Bank“ wahrnehmen und somit dessen Handlungen auch nicht auf die Person, sondern nur auf die soziale Umwelt, hier z.B. die Entscheidungsrichtlinien der Bank, attribuieren. Als Konsequenz hieraus kann es dann auch nicht zu einer vertrauensvollen Beziehung kommen, da der persönliche Kontakt zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer nicht bewusst als Beziehung wahrgenommen wird. Liegt hingegen eine gewisse Freiheit für eine informelle Beziehung vor und wird diese auch ausgenutzt, so werden persönliche Attributionen deutlich wahrscheinlicher.<sup>1091</sup>

Auch hier zeigt sich wieder ein gewisser Spielraum für die Partner in der Form, dass sie bewusst solche Verhaltensweisen an den Tag legen können, um beim Gegenüber Personenzuschreibungen in Richtung einer Vertrauenswürdigkeit hervorzurufen. Solche Versuche können durchaus erfolgreich sein. Dies hängt allerdings stark von der Authentizität des gezeigten Verhaltens ab und führt nicht in jedem Falle zum gewünschten Ergebnis.<sup>1092</sup>

Um nun zu einer *expressiven Beziehungsattribution* zu gelangen, müssen persönliche Attributionen sowohl beim Beobachter selbst in Form einer *Selbstbeobachtung* als

<sup>1090</sup> Vgl. Luhmann (2000), S. 58

<sup>1091</sup> Eine informelle Beziehung heißt in diesem Falle nicht, dass es zwangsläufig zu einem eher privaten Kontakt kommt, sondern vielmehr, dass der Firmenkundenbetreuer innerhalb seiner Rolle existierende Handlungsspielräume ausnutzt, und sich nicht auf rein formale Verhaltensregeln zurückzieht. Beispielsweise kann der Firmenkundenbetreuer im Distress-Fall rein passiv oder sogar mit Zinserhöhungen reagieren, oder er kann sich aktiv mit dem Unternehmer auseinandersetzen und gemeinsam mit diesem konstruktiv im Sinne eines unternehmerischen Ratgebers nach Lösungen suchen, vgl. hierzu das bereits zitierte Beispiel in Tichy (2005).

<sup>1092</sup> Ein solches Verhalten zeigt sich z.B. bei Beteiligung mehrerer Personen in einer sogenannten „Good Cop, Bad Cop“-Situation. In diesem Falle übernimmt bewusst die eine Person (z.B. der Firmenkundenbetreuer) den positiven Part, damit der Gegenüber (z.B. der Unternehmer) zu ihm eine Vertrauensbeziehung aufbauen kann, während die andere Person (z.B. der Kreditanalyst) den negativen Part darstellt. Der Erfolg des Vertrauensaufbaus hängt nun stark von der Authentizität des Rollenspiels ab. Vermutet der Unternehmer eine bewusste Manipulation, so wird seine Personen- und Beziehungsattribution schlagartig in Misstrauen umschlagen. Dies wird umso stärker der Fall sein, je geringer die grundsätzliche persönliche Vertrauensbereitschaft des Unternehmers ist, z.B. aufgrund negativer Erfahrungen und eines daraus resultierenden negativen Menschenbildes.

auch beim Beobachteten in Form einer *Fremdbeobachtung* vorliegen. Dies soll nun exemplarisch aus Sicht des Unternehmers erläutert werden (vgl. Abb. 5-16):

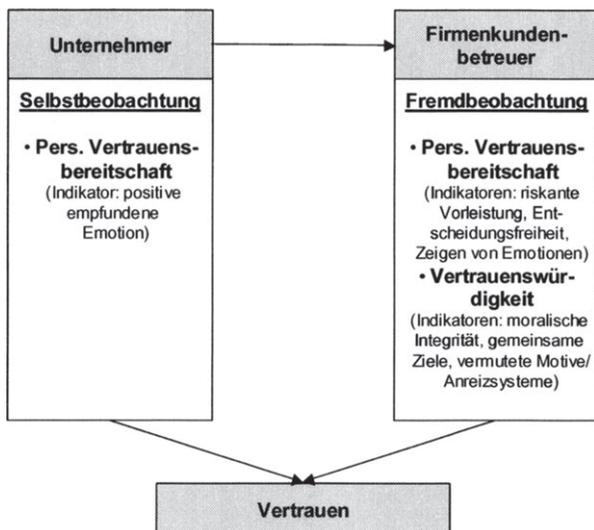


Abb. 5-16: Personenattributionen und Beziehungsattribution<sup>1093</sup>

Zunächst einmal muss der Unternehmer bei sich selbst im Sinne einer *Selbstbeobachtung* eine grundsätzliche Bereitschaft zum Eingehen einer Vertrauensbeziehung wahrnehmen. Neben der grundsätzlichen und beziehungsunabhängigen Vertrauensbereitschaft kommt es hier vor allem auf die spezifische, d.h. auf den Firmenkundenbetreuer bezogene Vertrauensbereitschaft an. Eine solche Bereitschaft wird wie beschrieben durch das Empfinden gewisser Emotionen ausgelöst, die aus den Interaktionen des Unternehmers mit dem Firmenkundenbetreuer resultieren. Diese Emotionen drücken sich in Empfindungen gegenüber der anderen Person wie z.B. Sympathie aus und resultieren ganz wesentlich aus informalen Normübererfüllungen.<sup>1094</sup>

Grundsätzlich existieren nun in der Emotionsforschung unterschiedliche Erklärungsansätze dafür, warum der Unternehmer diese empfundenen Emotionen auch auf emo-

<sup>1093</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1094</sup> GIDDENS spricht an dieser Stelle von Zuneigung, vgl. Giddens (1996), S. 49. Auch LUHMANN führt die Vertrauensbereitschaft und den Mechanismus der Komplexitätsreduktion, der dem Vertrauen zugrunde liegt, auf Gefühle zurück, vgl. Luhmann (2000), S. 106 ff. Welches Verhalten als Norm anzusehen ist, hängt ganz wesentlich auch vom Stadium der Beziehung ab. So ist insbesondere zu Beginn der Beziehung eine informale Normübererfüllung wahrscheinlicher, weil die Erwartungen zu diesem Zeitpunkt eher gering sind und sich mehr an oberflächlichen Beziehungen orientieren, vgl. Fitness/Strongman (1991), S. 193. Zu späteren Zeitpunkten dürfte sich das Potenzial für Normübererfüllungen vor allem in Problemsituationen wie dem Financial Distress ergeben.

tionale Ursachen im Kausalrahmen und damit auch im Sinne einer vertrauensvollen Personenattribution zurückführt.<sup>1095</sup> Zunächst lässt sich feststellen, dass bei Erleben positiver Emotionen und Stimmungen grundsätzlich *weniger Informationen verarbeitet* werden, als wenn eine negative Stimmung empfunden wird.<sup>1096</sup> Dies kann so interpretiert werden, dass nach wenig weiteren Informationen zusätzlich zur erlebten Emotion gesucht wird, so dass relativ direkt von der Emotion auf die zugrundeliegende Ursache geschlossen wird, was tendenziell eine Personenzuschreibung bzw. die Attribution in Richtung einer expressiven Beziehung begünstigt.

Dies wird noch ergänzt durch die *Affektheuristik*. Danach werden bei einer Bewertung von Sachverhalten, hier z.B. die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit des Firmenkundenbetreuers, nicht unbedingt objektive Sachverhalte bewertet, sondern vielmehr (unbewusst) als Bewertungsgrundlage die erlebten Emotionen herangezogen. Fühlt der Unternehmer also echte Sympathie gegenüber dem Firmenkundenbetreuer, so wird er bestimmte Verhaltensweisen von diesem nicht unbedingt objektiv bewerten, sondern unbewusst durch die grundsätzlich empfundene positive Emotion ersetzen. Beispielsweise wird dem Firmenkundenbetreuer eine kleinliche Erhebung von Gebühren nicht persönlich angelastet, sondern diese eher (auch wenn dies objektiv nicht gerechtfertigt ist und durch den Unternehmer erkennbar wäre) den Umständen wie z.B. den Bankrichtlinien zugeschrieben.<sup>1097</sup>

Ein sich selbst verstärkender Effekt in der Kausalattribution ergibt sich aus der Tatsache, dass Emotionen zum einen bei der Reizverarbeitung als Attribute gespeichert werden und zum anderen als eine *natürliche Eigenschaft* eine spontane *affektive Valenz* bereits bei der Wahrnehmung auslösen. Dies hat zur Folge, dass bei einer grundsätzlich positiven anfänglichen Attribution zukünftige Interaktionen immer positiv emotional „eingefärbt“ sind, weshalb diese dann tendenziell auch positiver wahrgenommen und bewertet werden.<sup>1098</sup> Zur Durchbrechung einer solchen Entwicklung bedarf es einer besonderen Erwartungsenttäuschung, z.B. indem der Firmenkundenbetreuer dem Unternehmer einen Kredit verweigert.

Positiv empfundene eigene Emotionen reichen jedoch aufgrund der notwendigen Korrespondenz für die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung nicht aus. Deshalb muss auch beim Beziehungspartner im Sinne einer *Fremdbeobachtung* eine Eignung zum Eingehen einer Vertrauensbeziehung festgestellt werden. Dies setzt zunächst einmal auch beim Firmenkundenbetreuer eine *persönliche Vertrauensbereitschaft* voraus.

---

<sup>1095</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Wirkung von Emotionen auf die kognitive Informationsverarbeitung in Kap. 5.2.1.3.

<sup>1096</sup> Vgl. Clore/Schwarz/Conway (1994), S. 387.

<sup>1097</sup> Dies kann auch mit der ebenfalls dargestellten antizipatorischen Wirkung von Emotionen umschrieben werden, vgl. Kap. 5.2.1.3.

<sup>1098</sup> Bei der kognitiven Rekonstruktion einer Beziehung dominieren im Wesentlichen die emotionalen Zuschreibungen, so dass eine Beziehung weniger anhand der Themen sondern vielmehr anhand der empfundenen Emotionen erinnert wird, vgl. Forgas (1991), S. 156 ff. und Eberl (2003), S. 214. Vgl. hierzu auch den bereits beschriebenen *Halo- und Primacy-Effekt* in Kap. 5.3.2.1.

Problematisch ist nun die Feststellung dieser Vertrauensbereitschaft aus Sicht des Unternehmers. Dazu muss er nach Indikatoren suchen, die eine mögliche Bereitschaft ausdrücken können.

Hier ist zunächst einmal wieder an das Konstrukt der *riskanten Vorleistungen* nach LUHMANN zu denken.<sup>1099</sup> Registriert der Unternehmer also, dass der Firmenkundenbetreuer eine Verhaltensweise an den Tag gelegt hat, zu der er nicht verpflichtet gewesen wäre und die möglicherweise sogar dessen Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmer schwächt, falls dieser den Verhaltensspielraum ausnutzt, so kann er dieses Verhalten als persönliche Vertrauensbereitschaft des Firmenkundenbetreuers interpretieren.<sup>1100</sup> Eine solche riskante Vorleistung könnte z.B. in der Freigabe von Sicherheiten bestehen, bevor der besicherte Kredit in entsprechender Höhe auch tatsächlich zurückgezahlt wird. Wie beschrieben erfordert eine solche Attribution auch eine *wahrgenommene Entscheidungsfreiheit* des Firmenkundenbetreuers, welche in obigem Beispiel aber gegeben sein sollte, da eine solche Sicherheitenfreigabe kaum auf eine entsprechende Bankrichtlinie zurückzuführen sein dürfte.

Die persönliche Vertrauensbereitschaft dürfte insbesondere auch dann attribuiert werden, wenn der Firmenkundenbetreuer innerhalb der Interaktionen selbst gewisse *Emotionen* offenbart, die über eine rein professionelle Freundlichkeit hinausgehen. Dies kann z.B. in der Form geschehen, dass er spontan über seine Familie oder seine Hobbies erzählt, wodurch auch der bereits angesprochene Faktor eines informellen Verhaltens unterstützt wird. Wichtig ist an dieser Stelle jedoch die Authentizität der Emotion.<sup>1101</sup> Eine lediglich zur Schau gestellte Gefühlsempfindung dürfte in diesem Falle nicht als persönliche Vertrauensbereitschaft ausgelegt werden, sondern im Gegenteil eher als rationales Kalkül durchschaut werden und zu einer negativen Attribution führen. Insofern hängt sowohl die Darstellung als auch die Wahrnehmung der Emotionen sehr stark von der Situation und der sozialen Kompetenz des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers ab.

Zusätzlich zu der persönlichen Vertrauensbereitschaft des Gegenübers muss aber auch eine positive Beurteilung von dessen *Vertrauenswürdigkeit* stattfinden. Die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit wird wesentlich davon determiniert, inwiefern sich der Beziehungspartner als verlässlich innerhalb der Beziehung präsentiert.

<sup>1099</sup> Siehe hierzu Kap. 5.3.1.

<sup>1100</sup> Hier zeigt sich nun wieder, dass Vertrauen trotz seiner emergent-emotionalen Ursache nicht als naives, blindes Vertrauen auszulegen ist, sondern auch rationalisierende, kognitive Elemente enthält, vgl. zu dieser Sichtweise auch Eberl (2003), S. 215 f.

<sup>1101</sup> Gezeigte authentische Emotionen werden auch deshalb als Ausdruck der Vertrauensbereitschaft interpretiert, weil aufgrund kultureller Standards das Zeigen von Emotionen in der Öffentlichkeit eher nicht erwünscht ist, vgl. Tedeschi (1986), S. 5 ff. Eine Abweichung von dieser Norm kann insofern als Ausdruck echter Sympathie gedeutet werden.

Als erste Indikatoren hierfür können Faktoren wie die Kompetenz, Zuverlässigkeit oder die Konsistenz des Handelns genannt werden.<sup>1102</sup> Streng genommen entfalten diese jedoch nur eine indirekte Wirkung auf die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit.

Kompetenz wurde beispielweise im Rahmen der obigen Strukturierung von Interaktionen bereits als Indikator für eine Rollenerfüllung herausgestellt, die eher auf der sachlichen, formalen Ebene verhaftet ist. Hat sich der Firmenkundenbetreuer in der Vergangenheit also als kompetent erwiesen, so erhöht das zweifellos das Zutrauen und die Vertrautheit des Unternehmers in Bezug auf die formale Rollenerfüllung, sagt aber noch nichts bzw. höchstens indirekt etwas über die soziale, informale Dimension des Vertrauens aus.<sup>1103</sup>

Einen engeren Bezug zur Vertrauensdimension hat der Indikator der Konsistenz des Handelns. Wie das Kovariationsprinzip gezeigt hat, wird bei einer solchen hohen Konsistenz (bei gleichzeitig niedriger Distinktheit) verstärkt eine internale Attribution von Verhaltensursachen vorgenommen.<sup>1104</sup> Eine hohe Konsistenz erleichtert somit eine Personenzuschreibung, so dass damit auch tendenziell eine Beziehungsattribution wahrscheinlicher wird.

Die bisherigen Faktoren wirken jedoch primär im Kontext vertrauter Welten, da sie sich stark auf bereits bekannte Situationen beziehen. Für die Entwicklung von Vertrauen und in diesem Falle die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit, die ja gerade bei einer wahrgenommenen Unsicherheit und instabilen Rahmenbedingungen ihre Wirkungen entfalten sollen, müssen deshalb zusätzlich weitere Faktoren hinzutreten, die ihre Wirkung vor allem im informellen Bereich entfalten. Wenn beispielsweise der Firmenkundenbetreuer bereits in der Vergangenheit auch außerhalb der rein formalen Vertragsbeziehung ein hohes Engagement und Kompetenz gezeigt hat (z.B. durch hohes Engagement in einer Krisensituation), dann wird ihm ein solches Verhalten auch zukünftig wahrscheinlich bei neuen Umweltsituationen positiv zugeschrieben.

Für die Attribution von Vertrauenswürdigkeit ist deshalb vor allem eine wahrgenommene *moralische Integrität* notwendig.<sup>1105</sup> Diese kann z.B. im Sinne GIDDENS' als Glaube an die Redlichkeit der anderen Person aufgefasst werden.<sup>1106</sup> Unter einer mora-

---

<sup>1102</sup> Vgl. Cummings/Bromiley (1996), S. 305, Clark/Payne (1997), S. 208 oder Sheppard/Sherman (1998), S. 427.

<sup>1103</sup> Auch die Zuverlässigkeit stellt prinzipiell zunächst einmal einen Indikator in Bezug auf die formale Rollenerfüllung dar, indem z.B. der Firmenkundenbetreuer seine Versprechungen in Bezug auf Zinskonditionen oder Bearbeitungsdauern eingehalten hat. Auch Zuverlässigkeit ist primär ein vergangenheitsorientierter Indikator, der insofern auf jeden Fall ein gewisses Maß an Vertrautheit ausdrückt, aber insofern ebenfalls nur indirekt als Einflussfaktor des Vertrauens angesehen werden kann.

<sup>1104</sup> Vgl. zum Kovariationsprinzip das Kap. 5.2.2.

<sup>1105</sup> Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 717 ff. oder Eberl (2003), S. 204. GANESAN/HESS sprechen von den zwei unterschiedlichen Dimensionen der Glaubwürdigkeit und des Wohlwollens, vgl. Ganesan/Hess (1997), S. 439.

<sup>1106</sup> Vgl. Giddens (1996), S. 49.

lischen Integrität ist das Empfinden des Vertrauenden zu verstehen, dass der Beziehungspartner grundsätzlich bemüht ist, Verhaltensspielräume nicht opportunistisch auszunutzen und somit in beiderseitigem Einvernehmen zu füllen.<sup>1107</sup> Hierin ist natürlich auch wieder die grundsätzliche Gefahr enthalten, dass eine moralische Integrität bewusst vorgetäuscht wird, um diese dann opportunistisch auszunutzen.<sup>1108</sup>

Gefördert wird die Wahrnehmung einer moralischen Integrität dann, wenn innerhalb der Beziehung *gemeinsame Ziele* der beiden Beziehungspartner existieren.<sup>1109</sup> Gemeinsame Ziele in einer Hausbankbeziehung können sich z.B. aus einer gemeinsam erstellten Mehr-Jahres-Planung ergeben, die langfristig zu einer ausgewogenen Kapitalstruktur des Unternehmens führen soll. Unter dieser Voraussetzung erlangen u.U. bestimmte Finanzierungsvorschläge des Firmenkundenbetreuers, die anderenfalls vom Unternehmer als rein vertriebsorientiert bewertet würden (z.B. Vorschläge zum Abschluss von Zinssicherungsgeschäften), eine höhere Glaubwürdigkeit. Gemeinsame Ziele müssen aber nicht nur auf der formalen Ebene existieren, sondern können sich auch auf der informellen Ebene (implizit) z.B. durch den gemeinsamen Wunsch nach einer angenehmen Atmosphäre ergeben.

Damit einhergehend haben ebenfalls die *vermuteten Motive* der Partner einen Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit.<sup>1110</sup> So zeigt es sich z.B., dass (*finanzielle*) *Anreizsysteme* einen positiven oder negativen Einfluss auf die wahrgenommenen Motive und auch auf die wahrgenommene Performance der Beziehung haben, je nachdem ob sie eher kooperativ oder kompetitiv ausgerichtet sind. Vermutet also der Unternehmer grundsätzlich, dass der Firmenkundenbetreuer ein sehr stark vertriebsorientiertes Anreizsystem in dem Sinne hat, dass er vor allem an (kurzfristigen) Deckungsbeiträgen und nicht am langfristigen Beziehungserfolg interessiert ist, so hat dies einen negativen Einfluss auf die obigen Faktoren und indirekt dann auch auf das wahrgenommene Vertrauen.<sup>1111</sup>

<sup>1107</sup> Vgl. Burgoon/Hale (1984) oder Barry/Crant (2000), S. 652. Diese moralische Integrität entspricht auch dem Gedanken der Fairness, wie er sich bereits in der Equity-Theorie dargestellt hat, siehe hierzu Kap. 2.2.2.1.

<sup>1108</sup> Zu denken ist hier an verschiedene Praxisbeispiele wie z.B. den Immobilienfinanzierer Jürgen Schneider oder die Balsam AG. Bei beiden Kreditfällen führte das Vertrauen in die moralische Integrität des Kreditnehmers zu einem blinden Vertrauen der Bankmitarbeiter, welches dann vom Kreditnehmer zu Lasten der Bank ausgenutzt wurde. Siehe zu einigen normativen Vorschlägen zur Verhinderung eines solchen Verhaltens auf der organisatorischen Ebene das Kap. 6.2.2.

<sup>1109</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 22 ff. Die besondere Bedeutung und Wirkung von gemeinsamen Normen in einer Beziehung zeigen Heide/John (1992), S. 39 ff. oder Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 85 ff. Gemeinsame Normen werden in diesen Untersuchungen im Wesentlichen in der Form operationalisiert, dass Handlungsspielräume ausschließlich im Sinne von gemeinsamen Zielen ausgenutzt werden. Siehe zu den gemeinsamen Zielen auch die Ausführungen zur Ähnlichkeit im Rahmen der Vertrautheitsdimension der Organisation.

<sup>1110</sup> Siehe hierzu die Ergebnisse von Ferrin/Dirks (2003), S. 27 ff.

<sup>1111</sup> Vgl. Ferrin/Dirks (2003), S. 27. Diese zeigen, dass der Einfluss des Anreizsystems über die Indikatoren der wahrgenommenen Motive und Performance mediiert wird. Dies bedeutet, dass das

Liegt nun sowohl auf Seiten des Unternehmers als auch auf Seiten des Firmenkundenbetreuers eine wechselseitig wahrgenommene persönliche Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit vor, so kann dies zu einer expressiven Beziehungsattribution führen, die als Vertrauen bezeichnet werden kann.<sup>1112</sup> Gerade eine solche expressive Beziehung kann nun als besonderes Charakteristikum einer Hausbankbeziehung im Vergleich zu alternativen Bankbeziehungen angesehen werden.<sup>1113</sup>

### 5.3.3.3 Vertrauen im interorganisationalen Kontext

Die bisherigen Ausführungen implizieren, dass Vertrauen sich ausschließlich auf die interpersonelle Ebene bezieht. Dies ergibt sich endogen aus der Modellierung, weil Vertrauen als ein emotional basiertes, kontingentes Konstrukt angesehen wird. Emotionen können grundsätzlich nur von menschlichen Personen empfunden und geäußert werden, so dass eine Organisation weder Vertrauen gewähren noch als explizites Zielobjekt von Vertrauen angesehen werden kann. Nichtsdestotrotz wird auch alltags-sprachlich davon gesprochen, dass ein Vertrauen gegenüber Organisationen oder allgemeiner Systemen besteht.<sup>1114</sup>

Schaut man sich diesen Sachverhalt genauer an, so muss festgestellt werden, dass in erster Linie eine Vertrauens- oder Zutrauensposition gegenüber dem Zugangspunkt zum Netzwerk Organisation, also dem Unternehmer oder dem Firmenkundenbetreuer, besteht.<sup>1115</sup> Dieses Vertrauen strahlt aber in gewisser Form aus auf die Beziehung zur gesamten Organisation.

Je nachdem, ob nun zwischen den zentralen Bezugspersonen eher eine instrumentelle oder eher expressive Beziehung existiert, besteht auch in Bezug auf die andere Organisation auf der sozialen Dimension eher eine Situation eines systembezogenen Zutrauens oder einer generalisierten Vertrauensbereitschaft. Gerade in einer Hausbankbeziehung, die sich ja als eine expressive Beziehung bezeichnen lässt, dürfte sich das Ver-

---

Anreizsystem isoliert betrachtet sowohl auf das Vertrauen als auch auf die Motive und Performance einen signifikanten Einfluss ausübt. Der Einfluss auf das Vertrauen wird jedoch bei Aufnahme der medierenden Variablen insignifikant.

<sup>1112</sup> Es sei noch mal betont, dass sich Vertrauen aufgrund des geschilderten Phänomens der Emergenz nicht zwangsläufig aus den dargestellten Indikatoren ergibt, sondern lediglich eine mögliche Entwicklung darstellt.

<sup>1113</sup> Siehe hierzu noch einmal das bereits in Kap. 4.5 aufgeführte Zitat eines Firmenkundenbetreuers: "A relationship on a social basis tends to break a lot of ice and develop a multidimensional relationship that's more than cold facts, interest rates, and products, said one RM [Relationship Manager, Erg. des Verfassers], It's an emotion-based bond", Uzzi/Gillespie (2002), S. 600.

<sup>1114</sup> Ein Vertrauen in Systeme kann z.B. gegenüber technischen Systemen existieren. So können Nutzer beispielsweise eine gewisse Zuversicht in die Funktionsweise und die Sicherheit des Internet entwickeln. Der Begriff des Systemvertrauens wird z.B. von Giddens (1996), S. 49 oder Luhmann (2000), S. 60 ff. verwendet. Organisationen als Zielobjekte des Vertrauens finden sich auch bei Dodgson (1993).

<sup>1115</sup> Vgl. Eberl (2003), S. 205 f. sowie die Ausführungen zum Boundary Spanning in Kap. 5.3.1.2.

trauen der handelnden Personen in einer generalisierten Vertrauensbereitschaft gegenüber den sonstigen Organisationsmitgliedern niederschlagen (vgl. Abb. 5-17):

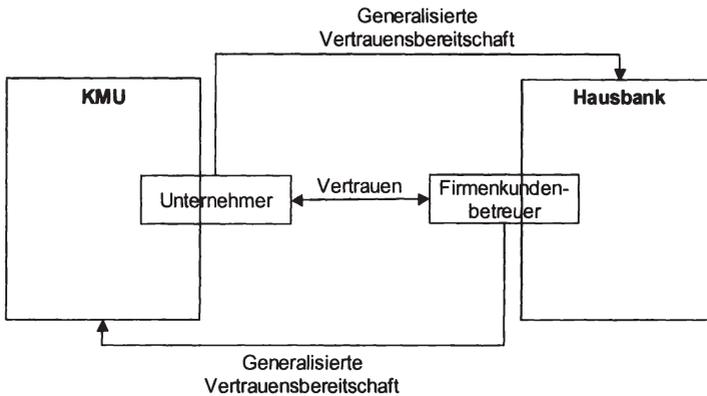


Abb. 5-17: Zusammenhang zwischen interpersonellem und interorganisationalem Vertrauen in einer Hausbankbeziehung<sup>1116</sup>

Beispielsweise werden bei einer Finanzierung fachliche Spezialisten wie z.B. Derivatespezialisten oder Mitarbeiter einer bankeigenen Private Equity-Gesellschaft herangezogen, die ebenfalls mit dem Unternehmer in Kontakt treten. Zwischen diesen Personen und dem Unternehmer kann nun aufgrund der fehlenden Kontakthistorie und entsprechender emotionaler Attributionen im Kausalitätsrahmen noch keine Vertrauensbeziehung existieren. Durch die Vertrauensbeziehung des Unternehmers zum Firmenkundenbetreuer ist der Unternehmer jedoch grundsätzlich eher bereit, dem Spezialisten ebenfalls Vertrauen entgegen zu bringen. Mit anderen Worten lässt sich sagen, dass die persönliche Vertrauensbereitschaft des Unternehmers positiv vorbeeinflusst ist.

Damit es dann aber tatsächlich auch zu einer Vertrauensbeziehung kommt, ist neben der grundsätzlichen Erfordernis eines mehrmaligen Kontaktes auch der Ausdruck einer persönlichen Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit durch den Spezialisten erforderlich, die dieser durch sein Verhalten in der Interaktionsbeziehung zeigt.

Eine besondere Relevanz besitzt dieser Punkt, falls es zu einem Wechsel der zentralen Kontaktperson kommt, d.h. die persönliche, informelle Beziehung zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer aufgrund organisatorischer Veränderungen

<sup>1116</sup> Eigene Darstellung. Einen solchen Zusammenhang können in einer erweiterten Betrachtung Hansen/Sandvik/Selnes für den Privatkundenbereich von Banken zeigen. Sie weisen in ihrer Untersuchung nach, dass zur Entwicklung eines Commitment gegenüber der Bank insbesondere ein Commitment gegenüber der Bezugsperson in der Bank notwendig ist, vgl. Hansen/Sandvik/Selnes (2003), S. 362 f. Die Autoren deuten dies in der Weise, dass das Commitment zur Bezugsperson im obigen Sinne verallgemeinert wird auf die Organisation, die durch die Bezugsperson repräsentiert wird.

zerstört wird, indem z.B. die Zuständigkeit des Firmenkundenbetreuers wechselt.<sup>1117</sup> In diesem Fall besteht zumindest die Möglichkeit, dass aufgrund der generalisierten Vertrauensbereitschaft des Unternehmers der Aufbau einer neuen Vertrauensbeziehung erleichtert wird. Nichtsdestotrotz stellt diese Situation einen äußerst neuralgischen Punkt der Hausbankbeziehung dar, da hier nicht nur einiges an Wissen über den Kunden verloren geht, sondern insbesondere auch das aus der Vertrauensbeziehung resultierende besondere Bindungspotenzial in der Geschäftsbeziehung geschwächt wird.<sup>1118</sup>

### 5.3.4 Vertraulichkeit als Wirkung von Vertrauen

Besteht nun auf der sozialen Ebene zwischen den handelnden Personen tatsächlich ein Vertrauensverhältnis, so kann es auf der Sachebene auch zum Austausch vertraulicher Informationen kommen. Hierunter sind wie beschrieben grundsätzlich Informationen zu verstehen, die im Sinne der Theorie der sozialen Durchdringung als ein Vordringen zum Kern der Persönlichkeit des Interaktionspartner verstanden werden können und über den rein formalen, d.h. durch die Rollenbeziehung beschränkten Informationsaustausch hinausgehen. Vertraulichkeit kann aber auch weitergehend in der Form interpretiert werden, dass die Interaktionspartner bereit sind, sich auf der Sachebene über das rein formal geforderte Maß hinaus für die Interessen des Partners zu engagieren. Dies soll nun im Folgenden zum Abschluss der Darstellung der Wirkungskette von Vertrauen erläutert werden.

Vertraulichkeit beinhaltet wie beschrieben das Ziel, Komplexitätsprobleme auf der informellen Sachebene zu überwinden. Ein derartiger informeller Austausch kann sich grundsätzlich auf zwei sehr unterschiedliche Sachverhalte beziehen. Zum einen ist es denkbar, dass sich ein informeller, vertraulicher Austausch ausschließlich auf die private Ebene bezieht, zum anderen kann aber auch ein Bezug zum geschäftlichen Rahmen existieren. Hierbei können jedoch auch interdependente Wirkungen existieren, indem z.B. private, vertrauliche Informationen auch eine berufliche Relevanz entfalten (vgl. Abb. 5-18):

---

<sup>1117</sup> Es zeigt sich, dass gerade der Firmenkundenbetreuer in der Praxis häufiger die Stelle wechselt, siehe hierzu Fritz (1991), S. 118 oder Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 68 sowie das Kap. 5.1.2.

<sup>1118</sup> Siehe hierzu auch die bereits dargestellten Ergebnisse von Scott/Dunkelberg (2003), S. 4010.

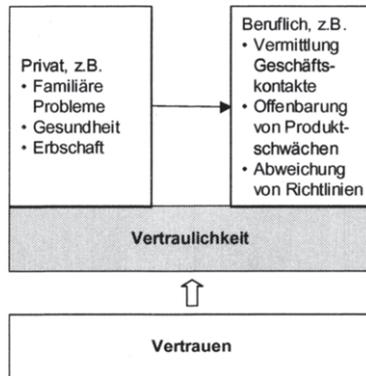


Abb. 5-18: Zusammenhang von Vertrauen und Vertraulichkeit<sup>1119</sup>

Vertrauliche Informationen allgemein sind grundsätzlich solche, deren Offenbarung aus Sicht des Informationsgebers mit Sensibilität behaftet sind. Damit dürften insbesondere solche Informationen vertraulich sein, die den Informationsgeber tendenziell in Schwierigkeiten bringen dürften, sollten diese Informationen an Dritte außerhalb der dyadischen Beziehung weitergegeben werden.<sup>1120</sup> Die Frage, welche Informationen konkret vertraulich sind, lässt sich nicht allgemein beantworten, sondern hängt stark von der Situation und insbesondere auch von den handelnden Personen ab. Was der

<sup>1119</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1120</sup> EBERL spricht davon, dass sich Vertraulichkeit auf der informalen Sachdimension aus der Interaktion selbst ergibt, d.h. die Interaktionspartner gehen beim Austausch der Informationen davon aus, dass die Informationen nicht an Dritte weitergegeben werden und somit sozusagen ein Geheimnis darstellen, vgl. Eberl (2003), S. 188 ff. Hier lässt sich nun beispielsweise ein Zusammenhang der Vertraulichkeit zum Modell von STEIN herstellen, vgl. Kap. 4.3.1. Vertrauliche Informationen können in diesem Sinne als weiche Beziehungsinformationen interpretiert werden. Ihre Weichheit im Sinne des Modells von STEIN ergibt sich nun aus zwei unterschiedlichen Ursachen. Zum einen stellen sie Informationen dar, die u.U. nur schwer glaubwürdig kommunizierbar sind, z.B. wenn der Unternehmer über eine interessante Geschäftsidee berichtet, ohne dieses hinreichend mit objektiven Fakten belegen zu können. Zum anderen *dürfen* diese Informationen u.U. aber auch nicht intern kommuniziert werden, weil damit der Charakter der Vertraulichkeit verletzt würde, wodurch der informellen Beziehung die Grundlage entzogen würde. Ein interessanter zusätzlicher Aspekt ergibt sich im Hinblick auf die von STEIN erhobene Forderung, dass gerade bei weichen Beziehungsinformationen dezentrale Entscheidungsstrukturen vorteilhaft sind, da sie die Entscheidungsträger (in der Bank) zur Generierung weicher Informationen animieren. Der Vorteil einer solchen Dezentralität ergibt sich auch bei einer sozialpsychologischen Betrachtung einer Hausbankbeziehung, aber aus einem anderen Grunde. Während im Modell von STEIN vornehmlich die Motivationswirkung für die Firmenkundenbetreuer im Vordergrund stand, ist aus sozialpsychologischer Perspektive die Dezentralität eine notwendige Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen. Erst eine solche Organisationsform ermöglicht nämlich erst zu einem gewissen Grade das Verlassen einer formalen Rolle und bildet deshalb einen unverzichtbaren Baustein für die Etablierung von Vertrauensbeziehungen, siehe hierzu auch die normativen Empfehlungen in Kap. 6.2.2.

eine als vertraulich empfindet, kann für den anderen eine völlig unsensible Information darstellen.

Im privaten Bereich dürften insbesondere solche Informationen vertraulich sein, die sich auf recht intime Problemfelder beziehen. Als Beispiele können hier familiäre Probleme, z.B. in Bezug auf die Ehe oder auf die Kinder, gesundheitliche Probleme oder auch positive Informationen wie z.B. eine anstehende Erbschaft genannt werden. Diese Informationen spielen für Geschäftsbeziehungen grundsätzlich keine Relevanz, solange sie sich ausschließlich auf den privaten Bereich beziehen und keine Folgen für die geschäftliche Beziehung haben.

Dies verändert sich jedoch, wenn die privaten Ereignisse berufliche Anschlusshandlungen ermöglichen bzw. sogar erfordern. Beispielsweise könnte der Unternehmer den Firmenkundenbetreuer frühzeitig über Probleme bei der Unternehmensnachfolge unterrichten, weil er kein Zutrauen in die Kompetenz seines leiblichen Nachwuchses hat und deshalb den Unternehmensbestand über andere Regelungen sichern möchte. Dies stellt prinzipiell eine sehr sensible familiäre und damit vertrauliche Information dar. Aus Sicht der Bank beinhaltet dies beispielsweise die Möglichkeit, über die Initiierung von alternativen Nachfolgeregelungen ein lukratives Zusatzgeschäft zu tätigen, indem z.B. eine bankeigene Private Equity-Gesellschaft zur Finanzierung eines Management Buy-Outs beauftragt wird.

Ein vertraulicher Informationsaustausch kann sich aber auch rein auf den beruflich-geschäftlichen Bereich erstrecken. Denkbar wäre hier z.B., dass der Firmenkundenbetreuer aufgrund seiner Kontakte zu einer Vielzahl (lokaler) Unternehmen wertvolle Geschäftskontakte für seine Firmenkunden vermittelt, indem er diesen potenzielle Absatz- oder Beschaffungsmöglichkeiten mitteilt.<sup>1121</sup> Umgekehrt kann es auch sein, dass er von seinen Firmenkunden frühzeitig über Liquiditätsschwierigkeiten einer seiner weiteren Kunden erfährt und gegebenenfalls rechtzeitig proaktive Maßnahmen einleiten kann.<sup>1122</sup>

Innerhalb einer Hausbankbeziehung besitzt gerade der Aspekt der Vertraulichkeit eine sehr hohe Wichtigkeit, da dieser letztendlich die Grundlage für den spezifischen, nicht imitierbaren Informationsvorteil einer Hausbank ausmacht. Vertrauliche Informationen ermöglichen es nämlich der Bank, individualisierte Problemlösungen auf der fachlichen Ebene zu erarbeiten, z.B. indem im obigen Falle langfristig ein Einstieg eines Finanzinvestors vorbereitet wird. Insofern wirkt hier also die informale auf die formale Ebene zurück. Gleichzeitig beinhaltet der Austausch vertraulicher Informationen auch

---

<sup>1121</sup> Siehe hierzu insbesondere auch die qualitative Argumentation in Uzzi (1999) und Uzzi/Gillespie (2002), nach der Unternehmen eine Mischung aus losen und engen Bankverbindungen zur Schaffung von Mehrwert im oberen Sinne nutzen können. Siehe hierzu auch Kap. 4.2.2.1. Enge Bankverbindungen ermöglichen gerade den Austausch von vertraulichen Informationen.

<sup>1122</sup> Dies kann, muss aber nicht, auch die Kündigung von Kreditlinien oder die Einforderung zusätzlicher Sicherheiten zur Folge haben. Grundsätzlich greift hier die zu Beginn dieser Arbeit als beschreibendes Charakteristikum von Hausbanken dargestellte besondere Verantwortung, nach der Hausbanken potenziell in besonderem Maße zu effizienten Liquidationsentscheidungen in der Lage sind, vgl. hierzu auch Kap. 4.4.

einen komparativen Konkurrenzvorteil gegenüber den Wettbewerbern, der aufgrund der notwendigen Vertrauensbasis einen Wechsel des Kunden zu anderen Banken unwahrscheinlich macht und somit als ein Zustand der psychologischen Bindung innerhalb der Geschäftsbeziehung betrachtet werden kann.<sup>1123</sup>

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich innerhalb einer Hausbankbeziehung bei einer differenzierten Betrachtung der handelnden Personen das bisher lediglich exogen vorausgesetzte Konstrukt eines besonderen Vertrauensverhältnisses begründen, herleiten und explizieren ließ. Vertrauen kann in diesem Sinne als ein primär emotional basierter, psychologischer Bindungszustand verstanden werden.

Auch wenn Vertrauen und damit Emotionen in Hausbankbeziehungen zweifellos eine wichtige Rolle spielen,<sup>1124</sup> so werden doch solche Beziehungen nicht zuletzt selbstverständlich auch durch einen vergleichsweise hohen Grad an eher kognitiv ablaufenden Informationsverarbeitungsprozessen geprägt. Dies führt dann zu den im Rahmen der ökonomischen Analyse vollzogenen Vorteilhaftigkeitskalkülen und im Ergebnis zu einem Zustand der ökonomischen Bindung. Im Folgenden sollen nun die obigen Erkenntnisse zur psychologischen Bindung mit den ökonomischen Analyseergebnissen zusammengeführt werden, indem ein integriertes Wirkmodell aufgestellt wird. Dieses soll konzeptionell in der Lage sein, beide Bindungszustände abbilden und erklären zu können und zusätzlich tendenzielle Aussagen zur Besonderheit von Hausbankbeziehungen im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen zu treffen. Dadurch soll dann das in dieser Arbeit verwendete integrative Geschäftsbeziehungsmodell inhaltlich geschlossen werden.

## 5.4 Integratives Modell einer Hausbankbeziehung

### 5.4.1 Vorgehensweise

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass sich die besondere Vertrauenskultur in einer Hausbankbeziehung mittelständischer Unternehmen aus den Interaktionen des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers ergeben muss. Vertrauen stellt dabei ein emergentes Phänomen auf emotionaler Basis dar.

Im Folgenden sollen die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Entwicklung von Vertrauen verallgemeinert werden, indem sie in einem integrativen Wirkmodell einer Hausbankbeziehung mittelständischer Unternehmen mit den Erkenntnissen der ökonomischen Analyse zusammengeführt werden. Ziel ist die Entwicklung eines ganzheitlichen Ansatzes, der alle als relevant eruierten Bestimmungsfaktoren einer

<sup>1123</sup> Dabei muss eine solche Bindung nicht unbedingt als Exklusivbankverbindung verstanden werden. An dieser Stelle reicht es prinzipiell aus, dass die Hausbank einen vergleichsweise großen Anteil des Geschäftes, insbesondere bei innovativen und damit meist lukrativen Neugeschäften, mit dem mittelständischen Unternehmen abschließt.

<sup>1124</sup> Siehe hierzu die vielfältigen, häufig unbewusst ablaufenden Einflüsse von emotiven Vorgängen auf die kognitive Informationsverarbeitung in Kap. 5.2.

erfolgreichen Bankbeziehung berücksichtigt. Gleichzeitig kann dieser als Basis für eine empirische Überprüfung dienen.

Zur Modellierung der Zusammenhänge werden theoretische Konstrukte herangezogen.<sup>1125</sup> Theoretische Konstrukte sind verhaltenswissenschaftliche Phänomene, die nicht direkt beobacht- und messbar sind. Um diese abstrakten Phänomene wie z.B. Zufriedenheit oder Vertrauen im Rahmen eines empirisch überprüfbar Modells handhabbar zu machen, müssen sie konzeptualisiert und operationalisiert werden.<sup>1126</sup> Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine eigenständige empirische Überprüfung vorgenommen wird, soll im Folgenden lediglich eine Konzeptualisierung der latenten Variablen sowie die Modellierung von deren Interdependenzen erfolgen. Zur besseren Veranschaulichung werden jedoch auch Vorschläge zur Operationalisierung der Konstruktdimensionen vorgenommen.

Fraglich ist nun, welche Konstrukte zur Modellierung des Bewertungsprozesses heranzuziehen sind und in welchem Zusammenhang diese stehen (vgl. Abb. 5-19).

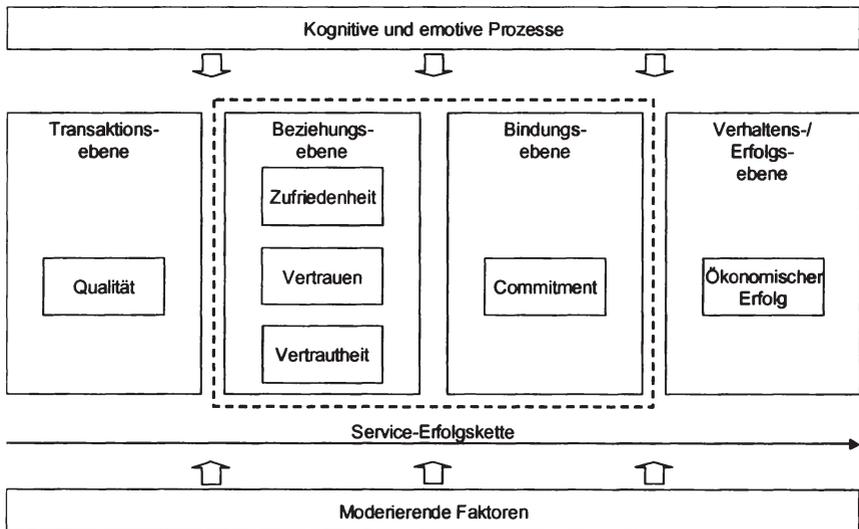


Abb. 5-19: Ebenen eines Wirkmodells des Bewertungsprozesses<sup>1127</sup>

<sup>1125</sup> Unter latenten Konstrukten sind „... an abstract entity which represents the ‚true‘, nonobservable state or nature of a phenomenon“ zu verstehen, Bagozzi/Fornell (1982), S. 24, zitiert in Homburg/Giering (1996), S. 6.

<sup>1126</sup> Unter einer Konzeptualisierung ist die Erarbeitung der unterschiedlichen Dimensionen der latenten Konstrukte zu verstehen. Die darauf aufbauende Entwicklung eines konkreten Messinstrumentes wird als Operationalisierung bezeichnet, vgl. Homburg/Giering (1996), S. 5.

<sup>1127</sup> Eigene Darstellung. Die Strukturierung geht damit auf das Konzept der Service-Erfolgskette zurück, vgl. hierzu Heskett et al. (1994) oder Bruhn (2004), S. 6 f. Die aufgeführten Konstrukte werden im weiteren Verlauf konkret erläutert und ggf. ergänzt.

Dazu wird die Geschäftsbeziehung gemäß des Prozessmodells der Interaktion als Wechselspiel einer Bewertung einzelner *Transaktionen* und einer daraus abgeleiteten kumulierten Bewertung der *Geschäftsbeziehung* aufgefasst.<sup>1128</sup> Aus der Bewertung der Beziehung durch die beiden Partner leitet sich der Grad der Bindung der Beziehungspartner in Form eines Commitments an die Beziehung ab. Dieser Grad der Bindung äußert sich dann in einem konkreten Verhalten der Partner und in spezifischen ökonomischen Wirkungen.

Allerdings ist dieser Zusammenhang nur idealtypisch, d.h. er hängt in der Realität zusätzlich von den konkreten Rahmenbedingungen ab, die als moderierende Faktoren bezeichnet werden. Ein moderierender Faktor liegt dann vor, wenn seine konkrete Ausprägung eine Auswirkung auf den postulierten Zusammenhang zwischen den Konstrukten besitzt. Im Rahmen der hier betrachteten Bankbeziehungen kann z.B. eine positive Bewertung der Geschäftsbeziehung trotzdem nicht zu einer Bindung an dieselbe führen, wenn durch die Wettbewerbssituation noch bessere Alternativen offenkundig werden.

Im Fokus des Modells stehen die Ebene der Beziehung und der Bindung. Die Kombination dieser beiden Ebenen kann als eine integrative, d.h. kognitiv *und* emotiv basierte, Abbildung des Bewertungsprozesses der (Haus-)Bankbeziehung betrachtet werden, wie er im Zentrum des in dieser Arbeit verwendeten allgemeinen Modellrahmens steht (vgl. Abb. 5-20). Dadurch erfolgt eine Explizierung des Bewertungsprozesses, der im Rahmen der ökonomischen Analyse wie in Kap. 4.5 beschrieben lediglich implizit und eher unscharf über die ökonomische Bindung abgebildet wurde. Eine Besonderheit des Wirkmodells stellt die umfassende und explizite Einbindung der aus den Interaktionen resultierenden Emotionen und ihre Verknüpfung mit den Konstrukten, insbesondere mit dem Vertrauenskonstrukt, dar.

---

<sup>1128</sup> Vgl. Kap. 2.2.2.2.

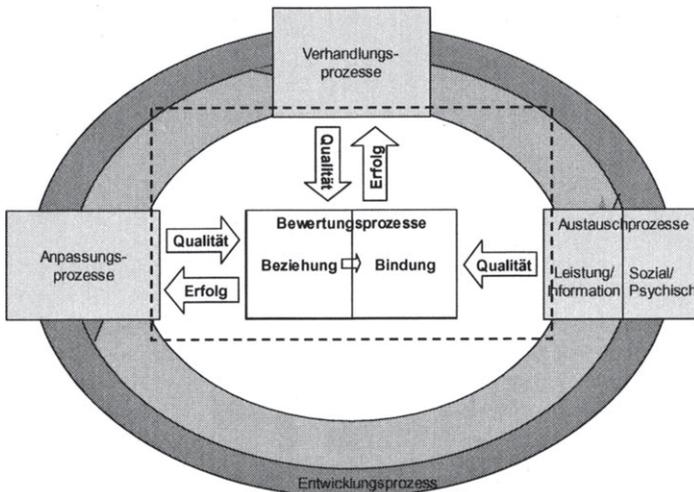


Abb. 5-20: Integration des Wirkmodells in den integrativen Modellrahmen<sup>1129</sup>

Inputfaktoren des Bewertungsprozesses sind die Interaktionen, wie sie sich aus den Verhandlungs-, Austausch- und Anpassungsprozessen ergeben. Diese stellen die Transaktionsebene des obigen Wirkmodells dar. Die Erfüllung der von den Interaktionspartnern, also dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, an die Prozesse gestellten Anforderungen soll gemäß der Literatur zum Dienstleistungsmarketing im Folgenden als Qualität bezeichnet werden.<sup>1130</sup>

Der Output des Bewertungsprozesses sind die Verhaltensweisen der handelnden Personen, wie sie sich aufgrund der Bewertung in den Verhandlungs-, Austausch- und Anpassungsprozessen ergeben. Im Rahmen einer Hausbankbeziehung werden diese in der vorliegenden Arbeit anhand ihrer ökonomischen Wirkungen (in Abb. 5-20 als Erfolg bezeichnet) in Form der Kreditverfügbarkeit, des Zinses (oder allgemeiner: des Wertes) und der Sicherheitenanforderung konzeptualisiert.

Das Ziel ist schlussendlich die Entwicklung eines umfassenden Wirkmodells, welches die Erkenntnisse der ökonomischen Analyse integriert und aus dem die potenziellen ökonomischen Wirkungen einer derart konzeptualisierten Hausbankbeziehung abgeleitet werden können. Dazu werden in den folgenden Kapiteln sukzessiv die Konstrukte der einzelnen Ebenen konzeptualisiert und ihre Wirkzusammenhänge offen gelegt.

Gleichzeitig kann dieses Wirkmodell zu einer kritischen Analyse der in Kap. 3 dargestellten, aktuellen Entwicklungen in der Praxis herangezogen werden. Es dient darüber

<sup>1129</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1130</sup> Vgl. Bruhn (2004), S. 7. Das Konstrukt der Qualität wird noch um weitere relevante Konstrukte auf der Transaktionsebene ergänzt.

hinaus als Basis für die Ableitung normativer Handlungsempfehlungen, mittels derer der Aufbau von Hausbankbeziehungen begünstigt werden kann.<sup>1131</sup>

## 5.4.2 Kognitiv und emotiv basiertes Wirkmodell von (Haus-)Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen

### 5.4.2.1 Transaktionsebene: Qualität

Im Folgenden soll nun die auf der Transaktionsebene verhaftete Qualität der Transaktionen analysiert werden, da diese die Basis für die Entwicklung der Konstrukte auf den sonstigen Ebenen darstellt. Nach einer Definition der Qualität wird anschließend insbesondere eine problemspezifische Konzeptualisierung der Qualität vorgenommen. Diese wird durch umfangreiche Beispiele, die als Basis für eine Operationalisierung des Qualitätsbegriffes in einer Hausbankbeziehung verwendet werden können, abgerundet. Die Konzeptualisierung stellt dann die Basis für die Erklärung von Emotionen in Hausbankbeziehungen dar, da diese wie dargelegt für die Entwicklung von Vertrauen notwendig sind.

#### 5.4.2.1.1 Definition

Der Begriff der Qualität wird explizit und implizit sowohl in der Literatur als auch in der Praxis seit langem verwendet. Eine hohe Produkt- oder Dienstleistungsqualität wird seit jeher als wichtige Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg angesehen.<sup>1132</sup> In Deutschland ist der Qualitätsbegriff in allgemeiner Form sogar im Rahmen der DIN Norm 55350, Teil 11 einheitlich formuliert worden: „Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ Diese Definition impliziert somit, dass Qualität immer ein *relativer Begriff* ist, indem die Eigenschaften einer Einheit (Produkt oder auch Dienstleistung) im Vergleich zu den an sie gestellten Anforderungen bewertet werden.

Ein weiteres wichtiges Element des Qualitätsbegriffes besteht in seiner *Subjektivität aus Sicht des Beurteilenden*.<sup>1133</sup> Qualität kann also nicht im Sinne eines objektiven Maßstabes allgemeingültig gemessen werden, sondern liegt sozusagen immer „im Auge des Betrachters“. Eine besondere Schwierigkeit ergibt sich in diesem Kontext bei Dienstleistungen wie beschrieben daraus, dass sie als immaterielle Güter relativ häufig einen Erfahrungs- oder Vertrauensgutcharakter aufweisen.<sup>1134</sup>

<sup>1131</sup> Siehe hierzu Kap. 6.2.2.

<sup>1132</sup> Beispielsweise wird die relative Qualität im Rahmen der PIMS-Studie als einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf den ROI eines Unternehmens angesehen, vgl. Buzzell/Gale (1989), S. 238. Zu einer Kritik an der Methodik der PIMS-Studie vgl. Adam (1996), S. 330 ff.

<sup>1133</sup> Vgl. Engelhardt/Schütz (1991), S. 395 oder auch Grönroos (2000), S. 63.

<sup>1134</sup> Vgl. hierzu Kap. 3.3.1.

Die Beurteilung der Qualität läuft primär als ein kognitiver Vergleich der empfundenen Leistung mit einem expliziten oder impliziten Vergleichsstandard ab.<sup>1135</sup> Die empfundene Leistung setzt sich aus unterschiedlichen Leistungsdimensionen zusammen, die im Folgenden bei der Konzeptualisierung genauer herausgearbeitet werden. Als Vergleichsstandard können unterschiedliche Quellen herangezogen werden, wie z.B. die eigenen Erfahrungen mit dem betrachteten oder anderen Anbietern, Erwartungen aufgrund von Werbung oder Mund-zu-Mund-Kommunikation mit Dritten.<sup>1136</sup>

Gerade im Dienstleistungsbereich kommt als wichtiger Faktor im Rahmen der Qualität die Problematik der Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess hinzu.<sup>1137</sup> So muss sich z.B. das mittelständische Unternehmen bei der Erarbeitung einer Finanzierungslösung durch die Übermittlung von Informationen in den Prozess einbringen, damit der Firmenkundenbetreuer ein maßgeschneidertes Angebot erarbeiten kann. Insofern ist die Qualität einer Dienstleistung stärkeren Schwankungen unterlegen, als dies z.B. bei für den anonymen Markt produzierten Konsumgütern der Fall ist.<sup>1138</sup> Verstärkt wird dieser Effekt noch dadurch, dass bei Dienstleistungen häufig die Leistungserstellung und –abgabe gleichzeitig stattfinden (z.B. wird ein Beratungsgespräch sofort im Zeitpunkt seiner Erstellung vom Firmenkunden wahrgenommen).

Die gleichzeitige Leistungserstellung und –abgabe führt dazu, dass eine mangelhafte Qualität der Leistung nicht oder nur ansatzweise durch Nachbesserungen korrigiert werden kann. Auf jeden Fall wird dem Firmenkunden ein unstrukturiertes Beratungsgespräch, in dem der Firmenkundenberater nicht über die relevanten Produkte informiert ist, unmittelbar bewusst. Dieser Eindruck kann nur schwer in späteren Gesprä-

---

<sup>1135</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 87. Dies bedeutet nicht, dass die Leistungswahrnehmung wie in Kap. 5.2.1 beschrieben unbeeinflusst von Emotionen stattfindet. Es wird hier lediglich angenommen, dass die handelnden Personen bei der Qualitätsbeurteilung ein intendiert kognitives Verhalten an den Tag legen. Der potenzielle Einfluss von Emotionen wird im folgenden Kapitel bei den Ausführungen zur Beziehungsebene betrachtet.

<sup>1136</sup> Einen Überblick über unterschiedliche Vergleichsstandards geben Bruhn/Georgi (2000), S. 188 oder Bruhn (2004), S. 37. Siehe zu einer konzeptionellen Darstellung von Dienstleistungsqualität z.B. Grönroos (2000), S. 67, Zeithaml/Berry/Parasuraman (1988), S. 44 oder in einem dynamischen Kontext auch Boulding et al. (1993), S. 12 sowie Georgi (2000), S. 58. Diese gehen von zwei unterschiedlichen Erwartungen aus, den prädiktiven und normativen Erwartungen. Prädiktive Erwartungen stellen die Antizipation der vermuteten Leistung dar, wie sie mutmaßlich vom Anbieter erwartet wird, während normative Erwartungen eher einen allgemeinen Erwartungsmaßstab darstellen. Wird z.B. die Beratungsqualität einer Bank als eher minderwertig angenommen, so sind die prädiktiven Erwartungen vor einem konkreten Gespräch relativ niedrig. Die normativen Erwartungen können trotzdem sehr hoch sein, wenn der Firmenkunde z.B. bei anderen Banken sehr gute Beratungserfahrungen gemacht hat. Die wahrgenommene Beratungsqualität wird dann also u.U. negativ beurteilt, obwohl die erwartete Qualität in Bezug auf die konkrete Bank übererfüllt werden.

<sup>1137</sup> Siehe hierzu auch Kap. 3.3.1.

<sup>1138</sup> Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1985), S. 42, Meyer/Mattmüller (1987), S. 188 f., Grönroos (2000), S. 63 f. oder Bruhn (2004), S. 34.

chen korrigiert werden. Man spricht deshalb auch von sogenannten „moments of truth“.<sup>1139</sup>

Unter *Dienstleistungsqualität* ist somit die aus Sicht des Beurteilenden subjektiv wahrgenommene Übereinstimmung einer primär immateriellen und seiner Mitwirkung bedürftigen Leistung (serstellung) mit seinen impliziten oder expliziten Vergleichsstandards zu verstehen, deren Beurteilung primär kognitiv basiert abläuft.<sup>1140</sup>

#### 5.4.2.1.2 Konzeptualisierung

Die Ausführungen zum Dienstleistungscharakter von Bankprodukten haben gezeigt, dass eine eindeutige Beurteilung des Leistungsergebnisses durch den Firmenkunden aufgrund der Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften nur schwerlich möglich ist. In diesem Sinne hat der Unternehmer Schwierigkeiten, eine exakte Bewertung der Übereinstimmung der Leistung mit seinen Erwartungen vorzunehmen, so dass er ersatzweise auf Informationssurrogate ausweichen muss. Es stellt sich nun die Frage, welche Dimensionen einer Dienstleistung in der Wahrnehmung der Beziehungspartner Relevanz besitzen.<sup>1141</sup> Diese Dimensionen sollen im Folgenden in Bezug auf eine Geschäftsbeziehung zwischen einem mittelständischen Firmenkunden und seiner Bank spezifiziert werden.

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Dienstleistungsmanagement und -marketing sind eine Reihe von Qualitätsmodellen entwickelt worden, die eine Fülle von unterschiedlichen Dimensionen vorschlagen.<sup>1142</sup> Um im Rahmen einer Hausbankbeziehung die Entstehung von Vertrauen aus den einzelnen Transaktionen herleiten zu können, muss aus dem zu verwendenden Modell insbesondere die Entwicklung von Emotionen explizit abzuleiten sein. Eine solche Betrachtung von Emotionen wird durch das Kano-Modell vorgenommen, das eine Verknüpfung von einzelnen Qualitätsanforderungen mit dem Konstrukt der Zufriedenheit vornimmt.<sup>1143</sup>

<sup>1139</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 72.

<sup>1140</sup> Die Subsumierung der Dienstleistungsqualität unter der Transaktionsebene impliziert bereits, dass Qualität als primär transaktionsbezogen aufgefasst wird. Als Gegenstück dazu wird hier die übergreifende Beziehungsqualität verstanden. In der Literatur wird davon abweichend aber häufig von einem einstellungähnlichen Qualitätsurteil gesprochen, welches sich primär auf den Anbieter an sich bezieht, vgl. z.B. Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 15 oder Boulding et al. (1993), S. 7. Dieser Sichtweise wird hier nicht gefolgt.

<sup>1141</sup> Vgl. Grönroos (2000), S. 73 ff.

<sup>1142</sup> Siehe für einen Überblick z.B. Zollner (1995), S. 75 ff., Grund (1998), S. 50 ff. oder Bruhn (2004), S. 64 ff.

<sup>1143</sup> Siehe hierzu Kano (1984) oder Bailom et al. (1996) oder auch die Darstellung bei Homburg/Stock (2003), S. 32 ff.

Danach stellen Beziehungspartner<sup>1144</sup> in einer Geschäftsbeziehung drei unterschiedliche Arten von Anforderungen an Aktionen auf der Transaktionsebene, die als Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen bezeichnet werden. Diese sollen im Folgenden anhand der wesentlichen relevanten Faktoren in Hausbankbeziehungen mittelständischer Unternehmen expliziert werden. Da bislang keine entsprechende umfassende, empirisch fundierte Konzeptualisierung der Transaktionsqualität in Hausbankbeziehungen vorliegt, stellen die entsprechenden Einteilungen Vorschläge dar, die aber soweit wie möglich auf Basis empirischen Sekundärmaterials fundiert werden sollen (vgl. Tab. 5-7):

Qualität Dimension	Faktoren
Basisanforderungen	Verhalten: Freundlichkeit; angenehme Atmosphäre; Erreichbarkeit
	Kompetenz: Fundierte Ausbildung; gute Produkt- und Organisationskenntnis
	Dienstleistungsspektrum: umfangreiche und problembezogene Produktpalette
	tangibles Umfeld: Gepflegte Kleidung/Geschäftsräume; adäquate technische Ausstattung
Leistungsanforderungen	Kontakt: Regelmäßiger, persönlicher Kontakt; Bequemlichkeit (Besuch in Geschäftsräumen; Betriebsbesichtigung)
	Proaktivität: Erkennen und Ansprechen von finanzierungstechnischen Problemen; Hinzuziehung von Spezialisten
	Abläufe: Unkomplizierte, zuverlässige und einfache Prozesse
	Ergebnis: Kundenindividuelle, bedarfsgerechte (Finanzierungs-) Lösungen; Analyse von Alternativen
Begeisterungsanforderungen	Persönliche Vertrautheit: Ähnlichkeit der Interaktionspartner; Soziale Eingebundenheit der Interaktionspartner
	Kontakt: Konstanz der Bezugsperson (z.B. Dauer der persönlich-dyadischen Beziehung)
	Außergewöhnliches Engagement: Proaktives Erkennen und Ansprechen von unternehmerischen Problemen (FKB als unternehmerischer Ratgeber); hohe Branchenkenntnis; (erfolgreicher) Versuch, sich über organisationsinterne Richtlinien hinwegzusetzen
	Schaffung von Mehrwert: Vermittlung von Kunden/Lieferanten/Immobilien; Angebot außergewöhnlicher Serviceleistungen
	Offenheit: Frühzeitige Ansprache von Problemen; Einräumung von Schwächen (z.B. in Bezug auf eigene Produkte); ggfs. Integration von Produkten fremder Anbieter (z.B. Förderkredite, kurzfristiger Verzicht auf eigene Vorteile); Offener Ratingdialog; ähnliche Werte und Ziele
	Antizyklisches Verhalten, Fairness: Kein formales Vorgehen in Krisensituationen (positive Behandlung auch bei (kurzfristig) schlechten Zahlen; Verzicht auf umfangreiche Besicherung bei Existenzgründern)

Tab. 5-7: Qualitätsdimensionen in Hausbankbeziehungen<sup>1145</sup>

<sup>1144</sup> Die explizite Kundenperspektive des Kano-Modells kann grundsätzlich auch verallgemeinert werden zu allgemeinen Anforderungen an den Ablauf von Transaktionen in Geschäftsbeziehungen, wie es auch im Folgenden vorgenommen wird.

<sup>1145</sup> Eigene Darstellung.

Die Grundlage einer wahrgenommenen Dienstleistungsqualität stellen die *Basisanforderungen* dar. Unter Basisanforderungen sind Muss-Kriterien zu verstehen, die von den Beziehungspartnern als absolute und unbedingt notwendige Voraussetzungen in einer Beziehung angesehen werden. Falls diese Anforderungen nicht erfüllt werden, kommt es zu Unzufriedenheit. Eine Erfüllung der Anforderungen hingegen führt umgekehrt nicht zu Zufriedenheit, sondern wird von den Interaktionspartnern sozusagen vorausgesetzt und kann deshalb kaum als Differenzierungskriterium verwendet werden.<sup>1146</sup> Als Basisanforderungen sind ausschließlich Bedürfnisse einzuordnen, die sich entweder auf die Organisation oder auf den Interaktionspartner im Rahmen seines Rollenbezuges beziehen, d.h. die sozusagen die Norm darstellen.

Im Rahmen einer Hausbankbeziehung dürfte eine solche Basisanforderung beispielsweise ein grundsätzlich freundliches Auftreten der Interaktionspartner sein mit dem Ziel, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Diese Anforderung kann als selbstverständlich angesehen werden und dürfte auch in den allermeisten Beziehungen umgesetzt sein.<sup>1147</sup> Ebenfalls unbedingt notwendig ist eine gute Erreichbarkeit des Kontaktpartners bzw. kurze Reaktionszeiten bei Anfragen, da dieses mittlerweile zum Standard gehören dürfte. Genauso ist eine fundierte fachliche Ausbildung vorauszusetzen, die sich auch in einer guten Produkt- und Organisationskenntnis niederschlägt. Dieser Faktor dürfte insbesondere auf Seiten des Firmenkundenbetreuers maßgeblich sein, da es in einer Bankbeziehung primär um auf die Bankprodukte bezogene Interaktionen geht. Zeigt der Firmenkundenbetreuer hier erkennbare Schwächen, vor allem bei einfachen Standardprodukten, so wird der Unternehmer dies als mangelnde Kompetenz auslegen, was grundsätzlich zu Unzufriedenheit führen dürfte.<sup>1148</sup>

Ein Muss-Kriterium stellt ebenfalls die Vollständigkeit der Produktpalette aus Sicht der Bank dar. Eine Hausbankbeziehung kann nur dann aufrecht erhalten werden, wenn die Bank auch alle problemlösungsrelevanten Dienstleistungen anbieten kann. Gerade bei wachsenden mittelständischen Unternehmen kann dieser Faktor zu einem Wechsel der Hausbankverbindung führen, wenn z.B. die lokale Sparkasse oder Genossenschaftsbank nicht mehr in der Lage ist, adäquat auf die zunehmende Internationalisierung des Unternehmens eingehen zu können.<sup>1149</sup>

<sup>1146</sup> Vgl. Bruhn (2004), S. 42. Im Anlehnung an die Motivationstheorie nach HERZBERG können Basisanforderungen auch als Hygienefaktoren bezeichnet werden, vgl. hierzu allgemein im Kontext der Zufriedenheit z.B. Homburg/Rudolph (1995), S. 41 oder im Kontext des Privatkundengeschäftes von Banken Zollner (1995), S. 187 ff.

<sup>1147</sup> Vgl. Euler (2005), S. 26. Deren deskriptive Ergebnisse zeigen, dass in 98 % der Bankbeziehungen von einem positiven Klima und angenehmen Umgang berichtet wird.

<sup>1148</sup> Die Eigenschaft als Basisanforderung ergibt sich auch daraus, dass immerhin 82 % der Unternehmen den Firmenkundenbetreuern ein gutes Finanzierungs-Know-How attestieren, vgl. Euler (2005), S. 36 oder mit ähnlichen Werten Balz/Bordemann (2004), S. 24. Im Umkehrschluss kann vermutet werden, dass allein aufgrund eines Gewöhnungseffektes eine solche Kenntnis unbedingt vorausgesetzt wird.

<sup>1149</sup> Siehe hierzu die Erkenntnis in Schmidt (2001), S. 45 f., dass mit wachsender Unternehmensgröße eher Großbanken als Hausbanken fungieren. Siehe hierzu auch Kap. 3.2.3.1. In einem solchen

Als letzte Basisanforderung soll hier ein angemessenes tangibles Umfeld angeführt werden.<sup>1150</sup> Hierunter ist zunächst einmal die Sauberkeit und Gepflegtheit der Kleidung und der Geschäftsräume zu verstehen. Dies stellt einerseits eine Mindestanforderung an den Dienstleistungsanbieter, d.h. die Bank, dar.<sup>1151</sup> Andererseits wird ein solches Auftreten auch vom Unternehmen als Kunden verlangt. Dies betrifft sowohl die Person des Unternehmers im Gespräch als auch den Betrieb als Ganzes, wenn z.B. eine Betriebsbesichtigung stattfindet. So strahlt ein ungepflegtes und unzuverlässiges Äußeres häufig zumindest unbewusst auch auf die Beurteilung sonstiger ökonomischer Sachverhalte aus.<sup>1152</sup>

Ebenfalls zum Faktor des tangiblen Umfeldes ist eine angemessene technische Ausstattung zu zählen. Hierzu gehören beispielsweise ein ausreichendes mobiles Equipment beim Firmenkundenbetreuer (z.B. Laptop) oder der Zugriff auf detaillierte Kundendaten in Echtzeit. So dürfte es dem Kunden kaum zu erklären sein, warum der Firmenkundenbetreuer im Zuge heutiger Datenverarbeitungsmöglichkeiten nicht zeitnah z.B. Analysen von Kreditansprunchnahmen oder von Zahlungsströmen vornehmen kann, da die Rohdaten hierfür grundsätzlich in den DV-Systemen der Banken gespeichert sind.

Neben den Basisanforderungen existiert als weitere Kategorie die der *Leistungsanforderungen*. Diese können auch als Soll-Kriterien verstanden werden. Leistungsanforderungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie proportional mit dem Konstrukt der Zufriedenheit zusammenhängen.<sup>1153</sup> Werden Leistungsanforderungen nicht erfüllt, kommt es wie bei den Basisanforderungen zu Unzufriedenheit. Bei Erfüllung der Leistungsanforderungen hingegen verspürt der Beziehungspartner Zufriedenheit. Leistungsanforderungen zeichnen sich i.d.R. dadurch aus, dass sie vom Beurteilenden explizit verlangt werden, d.h. sie werden offen kommuniziert. Diese explizite Äußerung zeigt, dass sich auch Leistungsanforderungen ausschließlich auf Erwartungen einer formalen Rollenerfüllung oder auf die Organisation beziehen.

Eine Leistungsanforderung im Rahmen von Bankbeziehungen mittelständischer Firmenkunden kann zunächst einmal ein regelmäßiger persönlicher Kontakt sein. Der persönliche Kontakt hat wie beschrieben grundsätzlich zur Folge, dass besser weiche

---

Falle kann dann auch eine grundsätzliche interpersonelle Bindung zwischen den Personen einen Wechsel der Hausbank nur schwerlich verhindern.

<sup>1150</sup> Siehe zu diesem Faktor als Beurteilungsdimension im Rahmen der Dienstleistungsqualität Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988), S. 21.

<sup>1151</sup> GRUND zeigt in seiner Untersuchung zum Privatkundengeschäft von Banken, dass tangible Faktoren im Vergleich zu anderen Determinanten nur wenig zur Erklärung der Kundenzufriedenheit beitragen, vgl. Grund (1998), S. 228 ff. Da vermutet werden kann, dass ein ungepflegtes Äußeres bei einem Bankmitarbeiter als ungewöhnlich und negativ angesehen wird, kann hieraus die Einordnung als Basisanforderung abgeleitet werden. Im Firmenkundengeschäft im Vergleich zu dem mit Privatkunden ist in Bezug auf diesen Faktor kein wesentlicher Unterschied zu erwarten.

<sup>1152</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Wirkung körperlicher Attraktivität bei der Beurteilung weiterer Charakteristika von Personen in Kap. 5.3.2.1 und zur Affektheuristik in Kap. 5.2.1.2.

<sup>1153</sup> Vgl. Bailom et al. (1996), S. 118.

Beziehungsinformationen übertragen werden können. Zudem haben bereits die Ausführungen zum Relationship Banking gezeigt, dass gerade mittelständische Unternehmen häufiger einen persönlicheren Kommunikationsstil pflegen, was als Indiz für deren grundsätzlichen Bedarf hiernach zu deuten ist.<sup>1154</sup> Dies zeigt sich auch darin, dass ein persönlicherer Kontakt zu grundsätzlich stabileren Beziehungen im Firmenkundengeschäft führt.<sup>1155</sup> Keine ganz eindeutige Aussage kann hingegen zur Häufigkeit des Kontaktes getroffen werden. Zwar führt der Faktor Nähe wie beschrieben tendenziell zum Aufbau von Vertrautheit,<sup>1156</sup> allerdings kann ein zu häufiger Kontakt in einer Geschäftsbeziehung auch als „lästig“ empfunden werden. Denkbar ist deshalb ein nicht-linearer Einfluss der Kontaktfrequenz auf die Zufriedenheit in der Form, dass ein gewisses Optimum im Sinne eines Maximums existiert.<sup>1157</sup>

Als weitere Anforderung in Bezug auf den Kontakt kann der Faktor der Bequemlichkeit vermutet werden.<sup>1158</sup> Im Firmenkundengeschäft ist hierunter die Bereitschaft des Firmenkundenbetreuers zu verstehen, auch Termine vor Ort beim Kunden und außerhalb der üblichen Geschäftszeiten wahrzunehmen. Dies entlastet den Kunden aus zeitlicher Perspektive und kann dazu führen, dass der Faktor der physischen Distanz an Relevanz verliert.<sup>1159</sup> Zusätzlich zur Bequemlichkeit aus Sicht des Unternehmens führt ein Besuch des Kunden aber auch zum Abbau von Informationsasymmetrie, indem sich der Firmenkundenbetreuer ein direktes Bild von der Organisation, den Produkten und Produktionsbedingungen des Unternehmens verschafft.

In Bezug auf das Verhalten des Firmenkundenbetreuers dürfte eine wichtige Leistungsanforderung im Firmenkundengeschäft eine proaktive Ansprache von finanz-

---

<sup>1154</sup> Vgl. Petersen/Rajan (2002), S. 2551 und die weiteren diesbezüglichen Erkenntnisse in Kap. 4.3.2.1.2.

<sup>1155</sup> Vgl. Eggert (2002), S. 201.

<sup>1156</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.3.2.1.

<sup>1157</sup> Dieses Optimum ist aber nicht als allgemeingültige mechanische Handlungsempfehlung zu verstehen. So wird die optimale Kontaktfrequenz in der Realität stark von der Situation (z.B. normaler Geschäftsverlauf vs. Distress-Fall) und der Person abhängen, vgl. hierzu auch Burghof (2000), S. 291 ff. Manche Unternehmer werden einen eher distanzierteren Kontakt bevorzugen, andere wünschen vermutlich einen häufigeren persönlichen Kontakt. Bessere Informationen für die Bank kann hier u.U. eine entsprechende Kundensegmentierung bieten, siehe Kap. 6.2.2.3.

<sup>1158</sup> Vgl. zur hohen Relevanz des Faktors Bequemlichkeit im Privatkundengeschäft Grund (1998), S. 228 ff.

<sup>1159</sup> Vgl. zum Einfluss der physischen Distanz die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien in Kap. 4.3.2.1.2. Eine zunehmende physische Distanz in Bankbeziehungen kann somit nicht allein durch moderne Technologien wie den Ratingsystemen begründet werden, sondern hängt möglicherweise auch mit einem gewissen Mentalitätswandel im Bankgeschäft zusammen. Im Sinne einer verbesserten Dienstleistungsqualität wird verstärkt auch darauf geachtet, den Kunden vor Ort zu besuchen, so dass die Distanz zum einen aus Sicht des Kunden an Relevanz verliert, zum anderen aus Sicht der Bank auch nicht mehr als Indikator für den Grad der Informationsasymmetrie anzusehen ist.

dienstleistungsbezogenen Problemen sein.<sup>1160</sup> Erkennt z.B. der Firmenkundenbetreuer ein Defizit beim Kunden in Form einer fehlenden Währungsabsicherung, so sollte er dieses Problem auch dem Kunden mitteilen. Da es sich hierbei um sein Kerngeschäft handelt, dürfte ein solches Verhalten vom Unternehmer tendenziell verlangt und erwartet werden. Nicht notwendig ist in diesem Fall, dass der Firmenkundenbetreuer selber über die entsprechenden detaillierten Produktkenntnisse verfügt. Vielmehr reicht es aus, in diesem Fall entsprechende Produktspezialisten hinzuzuziehen.<sup>1161</sup>

Da im Firmenkundengeschäft trotz des persönlichen Kontaktes an den Zugangspunkten letztlich zwei ökonomisch orientierte Organisationen aufeinandertreffen, dürfte zudem die Effizienz der ablaufenden Prozesse eine wichtige Leistungsanforderung sein.<sup>1162</sup> An dieser Stelle kommt es darauf an, dass die Interaktionen möglichst schnell, zuverlässig und unkompliziert ablaufen. Beispielsweise sollten im Prozess der Kreditwürdigkeitsprüfung nur die Informationen erhoben werden, die einerseits für den Ratingprozess notwendig sind und andererseits aus Sicht der Bank potenziell als Anknüpfungspunkte für das Cross Selling benötigt werden.<sup>1163</sup> Ärgerlich aus Sicht des Unternehmens ist es, wenn dieses mühsam Informationen zusammenstellen muss, die der Bank grundsätzlich in ihren DV-Systemen bereits vorliegen.<sup>1164</sup> Ein wichtiges Kriterium in Bezug auf den unkomplizierten und schnellen Ablauf ist zudem die Ausstattung des Firmenkundenbetreuers mit entsprechenden Entscheidungsvollmachten, d.h. dass er auch nach außen sichtbar als kompetenter Ansprechpartner auftreten kann.<sup>1165</sup>

---

<sup>1160</sup> So erwarten immerhin 73 % der deutschen mittelständischen Unternehmen, dass die Bank aus eigenem Antrieb beim Erkennen von Problemen diese auch eigenständig anspricht, vgl. Euler (2005), S. 37.

<sup>1161</sup> In Abgrenzung zur Produktkenntnis als Basisanforderung ist das hier der Fall, da es sich hier nicht um ein Standardprodukt handelt.

<sup>1162</sup> Gerade in Bezug auf den Hauptkapitalgeber sind hier aufgrund des intensiven Kontaktes und damit in Bezug auf vorliegende Informationen Vorteile zu erwarten, vgl. Euler (2005), S. 37.

<sup>1163</sup> Letzterer Punkt ist vor allem aus Sicht der Bank relevant und stellt nicht unbedingt eine Anforderung aus Kundensicht dar, da hierdurch zunächst einmal der Aufwand für ihn erhöht wird. Ob dies auch aus Sicht des Unternehmens positiv wirkt, kann erst mittelbar bei einem eventuellen Mehrwert der angebotenen Dienstleistungen beurteilt werden.

<sup>1164</sup> Als Beispiel hierfür kann die Erstellung von Vermögens- und Schuldenübersichten angeführt werden, die teilweise von den Kunden zu erstellen sind, obwohl zumindest Teile der Daten in den DV-Systemen der Banken enthalten sind. Probleme und Möglichkeiten einer Unterstützung durch die Bank in diesem Prozess zeigen Berens et al. (2005).

<sup>1165</sup> Ein Indikator hierfür kann z.B. die bereits im Modell von STEIN angesprochene Anzahl an Hierarchiestufen sein, vgl. hierzu Kap. 4.3.1 oder die Untersuchung von Liberti (2003). Die gleiche Sichtweise gilt grundsätzlich auf für die Entscheidungskompetenzen auf Seiten des Unternehmens, was insbesondere dann Relevanz besitzt, wenn statt des Unternehmers Bevollmächtigte als Verhandlungspartner auftreten. Die Frage der Entscheidungskompetenzen ist hier jedoch nicht eindeutig einzuordnen. Wenn weitgehende Entscheidungskompetenzen auch informelles Verhalten in Ausnahmesituationen ermöglichen, können diese grundsätzlich auch als Begeisterungsanforderung angesehen werden.

Eine grundsätzliche Anforderung aus Sicht des Unternehmens dürfte es zudem sein, dass das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses möglichst individuell an den Bedarf des Unternehmens angepasst ist. Nur dann kann davon gesprochen werden, dass eine tatsächlich problemadäquate Lösung für das Unternehmen erarbeitet wurde. Dies schließt insbesondere ein, dass der Firmenkundenbetreuer nicht als Produktverkäufer auftritt, sondern das finanzwirtschaftliche Problem des Kunden vor Augen hat. Ein solches Problem kann z.B. die Beschaffung eines neuen Dienstwagens sein. Eine kundenindividuelle Lösung sieht nun vor, dass der Firmenkundenbetreuer nicht einfach ein Kreditangebot zur Finanzierung erarbeitet, sondern auch Finanzierungsalternativen, wie z.B. Leasing, mit dem Kunden analysiert und diskutiert. Da es sich hierbei um das Kernbankgeschäft im Sinne einer Finanzdienstleistung handelt, dürfte ein solches Vorgehen ebenfalls als artikulierte Leistungsanforderung angesehen werden. Gerade in Bezug auf die individuelle Kundenlösung existieren in der Praxis derzeit jedoch noch wohl erhebliche Defizite.<sup>1166</sup>

Als letzte Kategorie mit dem höchsten Einfluss auf die Zufriedenheit fungieren die *Begeisterungsanforderungen*. Hierunter sind Bedürfnisse in einer Beziehung zu verstehen, die nicht unbedingt verlangt werden, deren Erfüllung aber zu Begeisterung beim Beurteilenden führen. Demgemäß führt ihre Erfüllung in überproportionalem Maße zu Zufriedenheit, während ihre Nichterfüllung keine Unzufriedenheit verursacht. Begeisterungsanforderungen werden, da sie nicht erwartet werden, i.d.R. auch nicht dem Beziehungspartner offen kommuniziert sondern eher implizit erhofft.<sup>1167</sup> Da sie nicht erwartet werden, stellen sie auch nicht die Norm in einer Geschäftsbeziehung dar. In diesem Sinne sind Begeisterungsanforderungen also Normübererfüllungen und beziehen sich somit insbesondere auf den informellen Bereich der Beziehung. Sie werden im Folgenden in Anforderungen auf der privat-informellen und der beruflich-informellen Ebene unterteilt.

Auf der *privat-informellen Ebene* wirken alle Faktoren, die bereits bei der Herleitung der Vertrauensentstehung als Determinanten einer persönlichen Vertrautheit verwendet wurden.<sup>1168</sup> Hierzu zählt z.B. der Faktor der sozialen Eingebundenheit des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers.<sup>1169</sup> Darunter ist zu subsumieren, inwiefern die beiden Personen auch nicht-berufliche Kontakte unterhalten, indem sie z.B. gemeinsamen Hobbies nachgehen, in einer Nachbarschaft wohnen oder gemeinsame Bekannte haben. Eine solche soziale Eingebundenheit kann aufgrund damit verbundener

<sup>1166</sup> So geben in der empirischen Studie von BALZ/BORDEMANN 62 % der Unternehmen an, dass ihr Firmenkundenbetreuer eher keine neuen Finanzierungsideen entwickelt, vgl. Balz/Bordemann (2004), S. 24. Zudem liegen hier auch erhebliche Diskrepanzen in der gegenseitigen Wahrnehmung vor, vgl. Euler (2005), S. 36. So geben dort nur 51 % der Unternehmen an, dass ihre Bank bedarfsgerechte Angebote entwickelt, während 94 % der Banken der Überzeugung ist, eben dieses zu leisten.

<sup>1167</sup> Vgl. Bruhn (2004), S. 43.

<sup>1168</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.3.2.2.

<sup>1169</sup> Siehe zur Verwendung der sozialen Eingebundenheit ansatzweise die Ausführungen in Kap. 2.2.2.2.

Emotionen für das Bankgeschäft und die wahrgenommene Qualität förderlich sein, ist aber gleichzeitig nur bedingt durch die Bank beeinflussbar.<sup>1170</sup>

Gleichfalls auf einer eher privaten Ebene wirkt der Faktor der Ähnlichkeit. So dürften beide Beziehungspartner umso eher am Aufbau und Erhalt der Geschäftsbeziehung interessiert sein, je ähnlicher sie sich im Hinblick auf sozio-demographische, einstellungsbezogene oder Persönlichkeitsmerkmale sind.<sup>1171</sup> Beispielsweise wird ein fünfzigjähriger Unternehmer i.d.R. gewisse Vorbehalte haben, wenn ihm von einem dreißigjährigen Firmenkundenbetreuer weitreichende Empfehlungen zur Umstrukturierung seines Unternehmens gegeben werden. Trifft er hingegen auf einen gleichaltrigen, erfahrenen Firmenkundenbetreuer erhalten dessen Äußerungen ein höheres Maß an Authentizität. Ein junger Existenzgründer hat in diesem Fall dagegen mutmaßlich geringere Vorbehalte gegenüber einem jüngeren Firmenkundenbetreuer.<sup>1172</sup> Neben diesem indirekten Effekt auf die wahrgenommene Kompetenz kann der Faktor der Ähnlichkeit zu einer größeren psychischen Nähe der beiden Interaktionspartner führen, der sich dann z.B. in einem besseren Verständnis für und einer breiteren Palette an persönlichen Themen äußert.<sup>1173</sup>

Beide oben genannten Faktoren sind als Begeisterungsanforderungen zu klassifizieren, weil sie sich vornehmlich auf privat-informelle Aspekte beziehen und somit kaum als explizite Erwartung im Rahmen einer formellen Geschäftsbeziehung geäußert werden dürften.

Zusätzlich zur privaten Ebene können Begeisterungsanforderungen in Bankbeziehungen vornehmlich auf der *beruflich-informellen Ebene* existieren. Ein enger Bezug zur persönlichen Ebene ergibt sich hier zunächst aus der Konstanz der Bezugsperson in der Beziehung. Sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht der Bank führt ein dauerhafter persönlicher Kontakt im Sinne einer persönlich-dyadischen Beziehung zu einem Aufbau größerer Vertrautheit im Zeitablauf. Wie die Ausführungen zur Person des Firmenkundenbetreuers gezeigt haben, ist ein solcher dauerhafter Kontakt, der sich über viele Jahre erstreckt, in einer Bankbeziehung aktuell nicht unbedingt zu erwarten und wird deshalb hier als Begeisterungsanforderung klassifiziert.<sup>1174</sup> Allerdings kann aus Sicht der Bank ein zu intensiver, langfristiger Kontakt u.U. auch negativ wir-

---

<sup>1170</sup> So dürfte ein von der Bank auferlegter Zwang zum gesellschaftlichen Engagement, der eine soziale Eingebundenheit fördert, zumindest teilweise von den Interaktionspartnern wahrgenommen werden und somit eher negativ wirken.

<sup>1171</sup> Siehe hierzu insbesondere den Vergleich der beiden Protagonisten in Kap. 5.1.3.

<sup>1172</sup> Auch hier ist es durchaus denkbar, dass die wahrgenommene Kompetenz eines älteren Firmenkundenbetreuers aus Sicht eines jüngeren Existenzgründers höher wäre. Allerdings ist zu erwarten, dass die Vorbehalte gegenüber einem jüngeren Firmenkundenbetreuer deutlich geringer ausfallen und auf einer rein persönlichen Ebene eine größere psychische Nähe vorhanden ist.

<sup>1173</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur Theorie der sozialen Durchdringung in Kap. 2.2.2.2 und zum Umfang relationaler Nachrichten in der Attributionstheorie in Kap. 5.2.2.

<sup>1174</sup> Vgl. hierzu Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 68 und ausführlicher Kap. 5.1.2. So sind in deutschen Banken aktuell lediglich etwa 20 % der Firmenkundenbetreuer länger als zehn Jahre auf ihrer Position beschäftigt.

ken, falls der Firmenkundenbetreuer die nötige Distanz zum mittelständischen Unternehmen verliert.<sup>1175</sup> Aus Sicht des Aufbaus einer vertrauensbasierten Hausbankbeziehung wirkt dieser Faktor jedoch positiv.

Neben diesem primär organisatorischen Faktor können sich Begeisterungsanforderungen aus dem Verhalten der Interaktionspartner ergeben. Eine solche Anforderung wäre beispielsweise ein außergewöhnliches Engagement, welches über den normalen Rahmen hinausgeht. Hierunter ist z.B. ein Problemverständnis des Firmenkundenbetreuers zu subsumieren, das sich nicht nur auf finanzdienstleistungsbezogene Sachverhalte sondern auch auf unternehmerische Aspekte bezieht. Wenn z.B. der Bankberater in der Lage ist, den Unternehmer proaktiv auf erkannte Schwachstellen im Beschaffungsbereich, z.B. in Form einer im Branchenvergleich erhöhten Materialbeanstandungsquote, hinzuweisen, so dürfte dies die Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers durch den Unternehmer überproportional positiv beeinflussen, da den Bankmitarbeitern zumindest aktuell derartige unternehmerische Kenntnisse eher selten zugesprochen werden.<sup>1176</sup> Gleichzeitig kann die Demonstration unternehmerischer Kompetenz auch den oben genannten Faktor der Ähnlichkeit begünstigen, da hierdurch das Eigenschaftsprofil des Firmenkundenbetreuers im Sinne eines unternehmerischen Ratgebers geschärft wird, wodurch die wahrgenommene Ähnlichkeit zur Person des Unternehmers gestärkt wird.<sup>1177</sup>

Eine solche proaktive Ansprache von Sachverhalten kann aber auch aus Sicht der Bank als Begeisterungsanforderung gesehen werden. So könnte z.B. der Unternehmer frühzeitig auf die Bank zugehen, um mit dieser eine anstehende Nachfolgeregelung zu besprechen und gegebenenfalls entsprechende Lösungsmöglichkeiten, z.B. durch Suche nach einem Übernahmeeinsteigenden, zu entwickeln.

Desweiteren kann ein außergewöhnliches Engagement darin bestehen, dass sich der Firmenkundenbetreuer erfolgreich für den Unternehmer in der Bank einsetzt, indem er sich z.B. über organisationsinterne Richtlinien hinwegsetzt.<sup>1178</sup> Ein solches Verhalten kann als riskante Vorleistung im Sinne des Vertrauensverständnisses gewertet werden, da sich der Firmenkundenbetreuer hierdurch verwundbar macht. Dies ergibt sich daraus, dass er für ein Scheitern seines Engagements, z.B. indem ein zu gering besicherter Kredit zu erhöhten Ausfällen führt, i.d.R. persönlich verantwortlich gemacht wird.<sup>1179</sup>

<sup>1175</sup> Siehe zu einem Umgang mit diesem Problem die normativen Empfehlungen in Kap. 6.2.2.3.

<sup>1176</sup> Beispielsweise sprechen 60 % der Unternehmen den Firmenkundenbetreuern gute Branchenkenntnisse ab, vgl. Balz/Bordemann (2004), S. 24. Etwa ein Drittel der Unternehmen ist der Meinung, dass ihr Bankberater ihnen bei geschäftlichen Problemen nicht helfen kann und diese auch eher geringe Kenntnisse der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken haben, vgl. Euler (2005), S. 36.

<sup>1177</sup> Siehe hierzu auch Kap. 5.3.2.2.

<sup>1178</sup> Siehe auch hierzu die empirischen Ergebnisse in Euler (2005), S. 20, nach denen ein solches Verhalten nur in 18 % der Fälle vorzufinden ist.

<sup>1179</sup> Vgl. Lindner-Lehmann/Lehmann/Neuberger (1998), S. 67. Danach müssen 80 % der Firmenkundenbetreuer mit negativen Konsequenzen, z.B. in Form verschlechterter Karrierechancen, verrin-

Ein solches Verhalten kann vom Firmenkundenbetreuer jedoch prinzipiell bis zu einem gewissen Grade vorgetäuscht werden, so dass für die Authentizität insbesondere eine erfolgreiche Durchführung und nicht allein ein demonstrierter guter Wille notwendig ist.

Da es in einer Hausbankbeziehung natürlich nicht zuletzt um ökonomische Interessen geht, dürfte eine besondere Begeisterung daraus resultieren, wenn es beiden Seiten gelingt, in ihrem Kontakt über die reine Finanzdienstleistung hinaus einen Mehrwert zu generieren. Aus Sicht der Bank kann sich dies z.B. aus der bereits angesprochenen Entwicklung unternehmerischer Kompetenz ergeben. Zusätzlich wäre es denkbar, dass die Bank aufgrund ihres Kontaktes zu vielen (regionalen) Marktpartnern interessante Kontakte z.B. zu potenziellen Lieferanten, Kunden, Beratern oder im Bereich des Immobiliengeschäftes vermittelt.<sup>1180</sup> Nach diesem Verständnis fungiert der Firmenkundenbetreuer sozusagen als fokaler Punkt eines Netzwerkes, das er mehrwertschaffend einsetzt. Ein solches Verhalten ist aber auch umgekehrt denkbar, indem der Firmenkunde beispielsweise als Informationslieferant in Bezug auf potenzielle Produkte oder Kunden operiert oder frühzeitig Informationen über drohende Zahlungsschwierigkeiten gemeinsam bekannter Dritter übermittelt.<sup>1181</sup>

Weitere Ansatzpunkte für die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen ergeben sich aus der beschriebenen ökonomischen Analyse im Rahmen der Untersuchungen zum Relationship Banking. So besteht insbesondere immer dann das Potenzial zur Abweichung von Normerwartungen, wenn der reibungslose Geschäftsablauf gestört wird. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn beim Kunden unvorhergesehene Probleme im betrieblichen Ablauf auftauchen, beispielsweise beim Ausfall eines größeren Kunden. Ein solches Problem bietet für beide Seiten das Potenzial, Begeisterungsanforderungen zu erfüllen.

Ein wichtiges zu erfüllendes Kriterium hierfür stellt eine offene Problemmunikation durch den Kunden dar.<sup>1182</sup> Diese Kommunikation ist für den Kunden insofern eine riskante Vorleistung, als dass er hiermit eine Verschlechterung seiner Kreditkonditionen riskiert.<sup>1183</sup> Würde er andererseits die Kommunikation hinauszögern, besteht zu-

---

gerter Kompetenzen oder Einkommenseinbußen, rechnen, wenn sie bestimmte Wertberichtigsvolumina überschreiten, vgl. auch Kap. 5.1.2.

<sup>1180</sup> Ein interessantes reales Beispiel in diesem Zusammenhang nennt Tichy (2005) im Zusammenhang mit einer mittelgroßen Sparkasse. Dort baut der Vorstandsvorsitzende einer Sparkasse den Kompressor eines Kunden in seinen Dienstwagen ein, um potenziellen Kunden dessen Leistungsfähigkeit zeigen zu können und rettet durch dieses Vorgehen ein insolvenzgefährdetes Kundenunternehmen.

<sup>1181</sup> Vgl. hierzu auch Uzzi/Gillespie (2002).

<sup>1182</sup> Siehe auch zur Bedeutung der Offenheit zur Erzielung einer expressiven Beziehungsattribution das Kap. 5.2.2.

<sup>1183</sup> Genau dieses scheint bei vielen Unternehmen eine reale Befürchtung zu sein. So gehen 44 % der Unternehmen davon aus, bei einer schlechten Geschäftslage Nachteile in Kauf nehmen zu müssen, vgl. Euler (2005), S. 30.

mindest die Möglichkeit, dass zwischenzeitliche positive Vorfälle das negative Ereignis kompensieren können.

Aber auch die Bank kann in einem solchen Falle Begeisterung beim Kunden auslösen, indem sie ein antizyklisches Verhalten zeigt. Dies kann sich in der Form äußern, dass sie zumindest bei einer kurzfristigen Verschlechterung der Bonitätssituation auf Anpassungsmaßnahmen in Form höherer Zinsen oder umfangreicherer Sicherheitenanforderungen verzichtet und in diesem Sinne eine gewisse Form von Fairness und moralischer Integrität offenbart. Ein solches Verhalten hat sich in der Realität gerade in Bezug auf Hausbanken (im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen) bei nur geringfügigen Verschlechterungen der Bonität gezeigt, was tendenziell als Indiz für ein antizyklisches Verhalten von Hausbanken gesehen werden kann.<sup>1184</sup> Grundsätzlich unterliegt die Unterstützung im Distress-Fall aber dem Primat der Wirtschaftlichkeit, so dass aus Sicht der Bank bei einer entsprechenden Unterstützung die Gefahren eines Kreditausfalles gegen die Chancen einer intensivierten Kundenbindung durch vertrauensaufbauende Maßnahmen abgewogen werden müssen.

Generell stellt das Kriterium der offenen Kommunikation eine potenzielle Begeisterungsanforderung sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch der Bank dar, das aber aktuell von beiden Seiten nur mit Vorbehalten umgesetzt wird und damit eher einem Status des Misstrauens zuzurechnen ist. Aus Sicht der Unternehmen wird Finanzkommunikation mit der Bank überwiegend nur dann betrieben, wenn dies unbedingt nötig ist.<sup>1185</sup> Dies trifft insbesondere wie beschrieben auf Informationen zu, die über den Jahresabschluss und betriebswirtschaftliche Auswertungen hinausgehen.<sup>1186</sup>

Umgekehrt besteht aber auch eine große Verslossenheit auf Seiten der Bank. So wird beispielsweise im Rahmen des Ratingdialoges von vielen Unternehmen bemängelt, dass die Kriterien nur wenig transparent sind und Banken das Ratingergebnis nicht ausreichend im Detail mit den Unternehmen diskutieren.<sup>1187</sup> Hier kann sich für die Banken ein großes Potenzial zeigen, insbesondere wenn ihnen dadurch die Verknüpfung zu einer gezeigten unternehmerischen Kompetenz gelingt.

Offenheit auf Seiten des Firmenkundenbetreuers kann sich zudem zeigen, wenn dieser grundsätzlich selbstkritisch mit den eigenen Produkten umgeht. Falls der Firmenkundenbetreuer beispielsweise freimütig Schwächen von (einigen) eigenen Produkten einräumt und im Wege der Strukturierung einer Dienstleistung partiell auf bankfremde Produkte (z.B. günstige Förderkredite oder Dienstleistungen anderer Bankengruppen) ausweicht, so gewinnt dieses Verhalten aus Sicht des Kunden eine hohe Authentizität und dürfte von diesem als positive Abweichung von der Norm registriert werden.

<sup>1184</sup> Vgl. Elsas/Krahen (1998), S. 1311. Bei diesen weiten Hausbanken ihr Kreditvolumen aus, wenn Unternehmen einen geringfügigen Bonitätsschock erleiden. Siehe hierzu auch die Ausführungen zum Verhalten von Hausbanken im Rahmen eines Financial Distress in Kap. 4.4.2.1.

<sup>1185</sup> Vgl. Euler (2005), S. 30.

<sup>1186</sup> Vgl. Segbers/Siemes (2005), S. 236.

<sup>1187</sup> Vgl. Balz/Bordemann (2004), S. 21 oder Euler (2005), S. 32. Siehe beispielsweise für Ansätze zur Überwindung dieses Dilemmas im genossenschaftlichen Sektor Simon (2005).

Gleichzeitig kann dies in der Weise gedeutet werden, dass der Firmenkundenbetreuer nicht eindeutig kompetitive Motive verfolgt, sondern an gemeinsamen Zielen und Werten in der Geschäftsbeziehung interessiert ist. Eine weitere unterstützende Maßnahme in diesem Zusammenhang können gemeinsam mit dem Firmenkunden vorgenommene Mehr-Jahres-Planungen sein. Durch solche Gespräche werden ein offener Dialog, die Generierung gemeinsamer Ziele sowie die Offenbarung unternehmerischer Kompetenz gefördert. Gleichzeitig erhält die Bank dadurch interessante Einblicke in die geplante Unternehmensentwicklung, was zu einem spezifischen Informationsvorteil im Sinne des Relationship Banking führt.

#### 5.4.2.1.3 Emotionale Wirkungen der Dienstleistungsqualität

Die oben genannten Anforderungen können nun im Hinblick auf ihre Wirkungen danach unterschieden werden, inwiefern sie als Auslöser von Emotionen fungieren.<sup>1188</sup> Grundsätzlich können wie in Kap. 5.2.1.1 beschrieben Emotionen anhand ihrer zwei Wirkungsrichtungen in positive und negative Emotionen unterschieden werden.<sup>1189</sup> Diese Wirkungsrichtungen lassen sich nun mit den geschilderten Anforderungsklassen verbinden (vgl. Abb. 5-21):

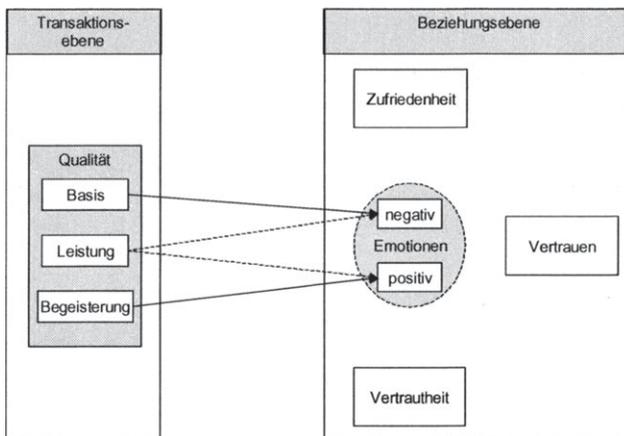


Abb. 5-21: Emotionswirkungen von Qualitätsanforderungen<sup>1190</sup>

<sup>1188</sup> Diese Analyse erhält ihre besondere Relevanz aufgrund der geschilderten Wirkungen von Emotionen in Bezug auf die sonstigen kognitiven Vorgänge und insbesondere als Auslöser von Vertrauen. Diese mittelbaren Wirkungen werden im folgenden Kapitel bei der Darstellung der Konstrukte der Zufriedenheit, der Vertrautheit und des Vertrauens dargestellt.

<sup>1189</sup> Vgl. Izard (1994), S. 66 und zur Bedeutung dieser beiden Emotionsrichtungen in einem Marketingkontext z.B. Liljander/Strandvik (1997), S. 154.

<sup>1190</sup> Eigene Darstellung. Die Zusammenhänge zwischen der Qualität und den drei Konstrukten der Zufriedenheit, der Vertrautheit und des Vertrauens werden in den folgenden Teilkapiteln hergeleitet.

Die Basisanforderungen sind wie beschrieben Anforderungen, die lediglich zur Vermeidung negativer Folgen beitragen können, ohne selbst jedoch positive Folgen zu verursachen. Deshalb sind sie auch nur in der Lage, negative Emotionen auszulösen bzw. bei ihrer Erfüllung zu verhindern. Ein unfreundliches Auftreten des Unternehmers dürfte somit beispielsweise die negative Emotion des Ärgers auslösen.<sup>1191</sup>

Umgekehrt sind Begeisterungsanforderungen Ansprüche der Beziehungspartner, deren Erfüllung ausschließlich positive Folgen bei diesen auslöst, die aber keine Ursache für negative Emotionen sein können. Dementsprechend sind Begeisterungsanforderungen auch ausschließlich mit den positiven Emotionen verbunden. So dürfte z.B. ein außergewöhnliches Engagement des Firmenkundenbetreuers im Distress-Fall beim Unternehmer eine besonders positive Emotion der Freude bzw. Erleichterung auslösen.

Eine Zwitterstellung in Bezug auf die Auslösung von Emotionen nehmen die Leistungsanforderungen ein.<sup>1192</sup> Diese wirken bei Nichterfüllung negativ, bei Erfüllung hingegen positiv. In diesem Sinne können sie also sowohl die geschilderten positiven als auch negativen Emotionen auslösen.

Die oben dargestellten Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen können als ein umfassender Vorschlag zur Erfassung der relevanten Qualitätsdimensionen im Rahmen eines Dienstleistungsqualitätsmodells in Bankbeziehungen mittelständischer Unternehmen verstanden werden. Die Erfüllung der obigen Anforderungen wird dabei wie beschrieben auf der Ebene einzelner Transaktionen vollzogen, wobei die beiden Beziehungspartner jedoch zu verallgemeinerten Bewertungen der Transaktionen auf der Beziehungsebene gelangen. Dies äußert sich dann zum einen im bereits angesprochenen Konstrukt der Zufriedenheit, zum anderen ergibt sich aber auch aus den Transaktionen der Grad der Vertrautheit und des Vertrauens. Diese Zusammenhänge werden nun im Folgenden genauer analysiert.

## 5.4.2.2 Beziehungsebene

### 5.4.2.2.1 Konstrukt der Zufriedenheit

Zufriedenheit stellt ein Konstrukt dar, welches sich als Ergebnis eines Bewertungsprozesses von Transaktionen darstellt. Behandelt man Zufriedenheit im Rahmen von Geschäftsbeziehungen, so ist für eine Analyse der Beziehung insbesondere die Zufriedenheit mit der gesamten Beziehung relevant, welche eine Aggregation der Zufriedenheiten mit einzelnen Transaktionen ist.<sup>1193</sup>

<sup>1191</sup> Ärger kann sich z.B. als Mischung der Basisemotionen der Überraschung und des Zorns ausdrücken lassen.

<sup>1192</sup> Aus diesem Grunde sind auch in der obigen Graphik die Pfeile zu den Emotionen lediglich gestrichelt dargestellt.

<sup>1193</sup> Vgl. zur Unterscheidung von Beziehungszufriedenheit und Transaktionszufriedenheit z.B. das Modell von Liljander/Strandvik (1995) oder die Ausführungen in Grund (1998), S. 18 f. oder Hadwich (2003), S. 69.

Fraglich ist nun, wie genau sich das Konstrukt der Zufriedenheit ergibt. Grundsätzlich resultiert Zufriedenheit aus einem komplexen psychischen Vergleich von Erwartungen an eine bestimmte Leistung oder Interaktion (Soll-Komponente) mit der tatsächlich erfahrenen Leistung (Ist-Komponente).<sup>1194</sup> Der in der Zufriedenheitsforschung am häufigsten verwendete Ansatz des Confirmation-/Disconfirmation-Paradigmas (C/D-Paradigma) geht davon aus, dass sich Zufriedenheit dann ergibt, wenn die Ist-Komponente mindestens gleich groß ist wie die Soll-Komponente, d.h. das erwartete Niveau mindestens erreicht und somit bestätigt oder positiv übertroffen wird.<sup>1195</sup>

Eine etwas differenziertere Betrachtung je nach Art der Qualitätsanforderung nimmt das bereits in der Transaktionsbetrachtung verwendete Kano-Modell vor. Die Abhängigkeit der Zufriedenheit von den dort geschilderten Qualitätsanforderungen lässt sich wie folgt darstellen (vgl. Abb. 5-22):

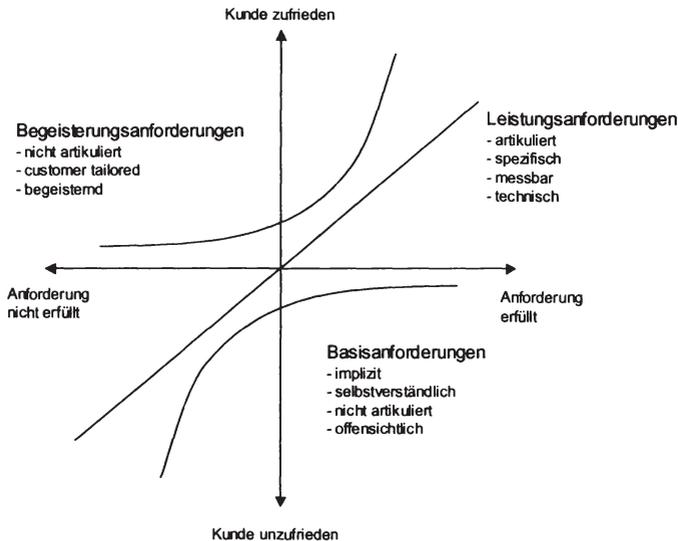


Abb. 5-22: Zufriedenheitswirkungen des Kano-Modells<sup>1196</sup>

<sup>1194</sup> Vgl. Homburg/Fassnacht/Werner (2003), S. 556 oder Hadwich (2003), S. 69. Dabei können grundsätzlich auch gleichzeitig oder im Zeitablauf unterschiedliche Erwartungsstandards zum Tragen kommen, vgl. Tse/Wilton (1988). Zufriedenheit weist deshalb einen recht engen Bezug zum Konstrukt der Qualität auf, geht aber, wie zu zeigen ist, durch Einbezug weiterer Komponenten darüber hinaus.

<sup>1195</sup> Vgl. grundlegend zum C/D-Paradigma den Beitrag von Oliver (1980) sowie insbesondere die Darstellung in Homburg/Stock (2003), S. 20 ff., die das C/D-Paradigma als integrativen Rahmen der Kundenzufriedenheit auffassen, in den sie weitere Ansätze integrieren.

<sup>1196</sup> Vgl. Bailom et al. (1996), S. 118.

Danach ergibt sich Zufriedenheit dann, wenn Leistungs- und Begeisterungsanforderungen erfüllt bzw. übertroffen werden. Unzufriedenheit resultiert folglich aus einer Nicht-Erfüllung von Basis- und Leistungsanforderungen.<sup>1197</sup> Diese unterschiedlichen Anforderungen münden dann in einem aggregierten Zufriedenheitsurteil.<sup>1198</sup> Diese globale Zufriedenheit muss zu einer differenzierten Analyse multiattributiv gemessen werden, d.h. Zufriedenheit beziehen sich auf einzelne Leistungsbestandteile eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es kann also durchaus Unzufriedenheit mit einzelnen Leistungsbestandteilen existieren, die Einzelurteile münden aber in einem Gesamtzufriedenheitsurteil.<sup>1199</sup>

Neben der Bewertung von Leistungsattributen im Sinne einer Transaktionsqualität spielen als zweites wesentliches Kriterium zur Bestimmung des Zufriedenheitsurteils in einer Bankbeziehung die Beziehungskosten eine wichtige Rolle. Diese drücken sich z.B. aus Sicht des Unternehmens in den zu zahlenden Zinsen und Gebühren, aber auch in sonstigen Kosten wie den Kosten der Finanzkommunikation, Anfahrtkosten oder auch in Opportunitätskosten für die Unterlassung von renditeträchtigen, aber riskanten Investitionen etc. aus. Zufriedenheit stellt sich folglich dann ein, wenn aus der Beziehung ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis resultiert.<sup>1200</sup> An dieser Stelle zeigt sich, dass die Konzeptualisierung von Zufriedenheit eine hohe Nähe zur Betrachtungsweise der ökonomischen Analyse im Relationship Banking aufweist. Hier wie dort spielt das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Beziehung eine dominante Rolle.

Die obigen Ausführungen suggerieren, dass Zufriedenheit als psychischer Vergleichsprozess ausschließlich auf kognitiver Basis abläuft.<sup>1201</sup> Empirische Studien haben je-

<sup>1197</sup> An dieser Stelle lässt sich auch wieder eine Verknüpfung zur Prospect Theory knüpfen, vgl. hierzu Homburg/Stock (2003), S. 31 f. Danach stellt die ex ante getroffene Erwartung an das Leistungsniveau den Referenzpunkt der Bewertung dar, von dem aus dann deren Nichterfüllung als Verluste und die Erfüllung als Gewinne interpretiert werden. Nach diesem Verständnis wirken sich dann aufgrund der Verlustaversion Nichterfüllungen stärker auf das Zufriedenheitsurteil aus als Erwartungserfüllungen, so dass z.B. bei den Leistungsanforderungen u.U. nicht von einem linearen Verlauf auszugehen ist.

<sup>1198</sup> Vorschläge einer Operationalisierung von Zufriedenheit finden sich z.B. bei Homburg/Fassnacht/Werner (2003), S. 561.

<sup>1199</sup> Vgl. Homburg/Stock (2003), S. 34 ff., Homburg/Fassnacht/Werner (2003), S. 563 ff. oder Beutin (2003), S. 130 ff. Letzterer spricht dann auf unteren Ebenen von Leistungsparametern und –kriterien, die der weiteren Ausdifferenzierung des globalen Zufriedenheitsurteils dienen. Eine Strukturierung der Leistungsparameter und –kriterien kann anhand von Qualitätsmodellen wie dem im Dienstleistungssektor häufig verwendeten SERVQUAL-Ansatz nach Parasuraman/Zeithaml/Berry (1988) erfolgen.

<sup>1200</sup> Vgl. Liljander/Strandvik (1995) oder Gustafsson/Johnson/ Roos (2005), S. 211. In diesem Sinne können also Beziehungspartner eine hohe Qualität der Leistung bzw. der Interaktion wahrnehmen, ohne mit der Beziehung zufrieden zu sein und umgekehrt. Ist beispielsweise die Qualität der Beratung durch die Bank vergleichsweise schwach, so kann dies u.U. über einen niedrigen Preis, z.B. einen geringen Zinssatz, kompensiert werden.

<sup>1201</sup> Dies zeigt sich vor allem in früheren Forschungsansätzen wie z.B. Oliver (1980), der bereits im Titel seiner Untersuchung von „A Cognitive Model of the Satisfaction Process“ dazu konkrete

doch gezeigt, dass neben dem kognitiv geprägten Vergleich auch die erlebten Emotionen bei der Bildung des Zufriedenheitsurteils eine Rolle spielen.<sup>1202</sup> Ein solches Verhalten ist dabei nicht allein auf private Konsumenten beschränkt, sondern Emotionen spielen nachweislich auch in Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen eine wichtige Rolle.<sup>1203</sup> Positive Emotionen wirken positiv auf die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung, negative Emotionen hingegen senken den Grad der Zufriedenheit. Dies hat zur Folge, dass die Erfüllung der obigen Qualitätsanforderungsklassen des Kano-Modells sowohl einen direkten Effekt auf die Zufriedenheitsurteile hat (über die Bestätigung oder Übertreffung von Erwartungen) als auch einen indirekten Effekt (über die verursachten Emotionen).

Gleichzeitig können aus der empfundenen Gerechtigkeit des Kosten-Nutzen-Verhältnisses positive oder negative Emotionen resultieren. Gerechtigkeit spielt dabei vor allem im Beziehungszusammenhang eine wesentliche Rolle und ergibt sich aus einem Vergleich des eigenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses mit dem des Beziehungspartners oder auch mit Dritten.<sup>1204</sup> Eine hohe empfundene Gerechtigkeit führt zu positiven Emotionen und damit zu Zufriedenheit.

Insgesamt ergibt sich das Zufriedenheitsurteil von Bank und Firmenkunde in einer Geschäftsbeziehung damit wie folgt (vgl. Abb. 5-23):

---

Erfahrungen mit einem Beziehungspartner (oder einem Produkt) voraus und wird in diesem Sinne aus Sicht der Konsumentenforschung als ein Nachkauf-Phänomen verstanden. Dies stellt somit auch einen Unterschied zur Qualität dar, über die ein Interaktionspartner grundsätzlich auch ohne konkreten Kontakt ein Urteil bilden kann, z.B. über die allgemeine Reputation des Anbieters, vgl. Strandvik/Liljander (1995), S. 117 ff. oder Hadwich (2003), S. 69.

<sup>1202</sup> Vgl. hierzu z.B. Oliver (1993), Liljander/Strandvik (1997), Stauss/Neuhaus (1997) oder Giering (2000), S. 10 f. und die dort angegebene weitere Literatur. Dies ist dabei nicht allein auf Dienstleistungen beschränkt, bei denen Emotionen per se eine wichtige Rolle spielen, wie z.B. Theater- oder Konzertbesuche, vgl. Liljander/Strandvik (1997), S. 152 f. So zeigt z.B. die Untersuchung von STAUSS/NEUHAUS, dass auch im Privatkundenbereich von Banken, deren Geschäft allgemein als eher wenig emotional angesehen wird, Emotionen einen wichtigen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zur Analyse von Zufriedenheit bieten, vgl. Stauss/Neuhaus (1997), S. 242 ff. Neben den direkten Wirkungen von Emotionen auf die Zufriedenheit existiert noch eine weitere, indirekte Wirkung in der Form, dass Emotionen bereits bei der Wahrnehmung der Ist-Komponente zu einer Verzerrung führen können, da vornehmlich Informationen wahrgenommen werden, die der Richtung der gefühlten Emotion entsprechen, vgl. hierzu das Kap. 5.2.1.3.

<sup>1203</sup> Beispielsweise kann EGGERT zeigen, dass emotionale Ursachen einen wesentlichen Erklärungsbeitrag für das zukünftige Kaufverhalten in industriellen Geschäftsbeziehungen besitzen, vgl. Eggert (2000), S. 127. Eine weitere Untersuchung desselben Autors im mittelständischen Firmenkundengeschäft von Banken zeigt, dass ein persönlicherer Kontakt in einer Geschäftsbeziehung zu stabileren Beziehungen führt, vgl. Eggert (2002), S. 201. Die grundsätzliche Relevanz von Emotionen in professionellen finanzierungsbezogenen Kontexten zeigt sich auch darin, dass z.B. die Urteile von Finanzanalysten teilweise durch emotionale Einflüsse verzerrt werden, vgl. hierzu z.B. MacGregor et al. (2000) oder Stotz/von Nitzsch (2003).

<sup>1204</sup> Siehe hierzu die Ausführungen zur Equity-Theorie in Kap. 2.2.2.1 sowie Homburg/Rudolph (1995), S. 34 f. oder Homburg/Stock (2003), S. 36 ff.

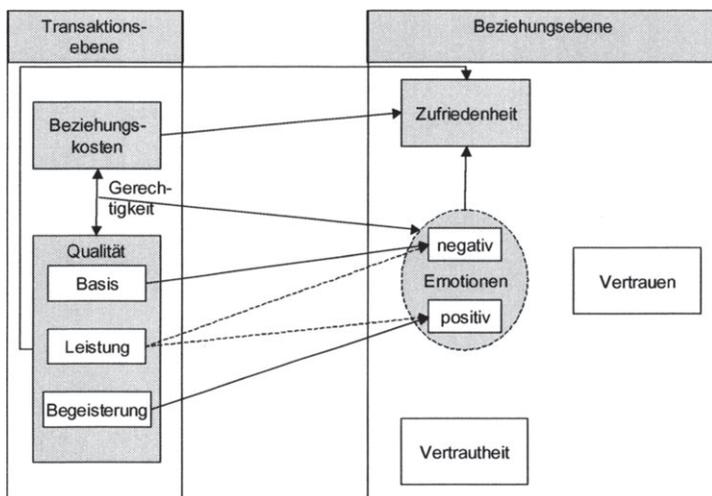


Abb. 5-23: Zusammenhang zwischen Qualität und Zufriedenheit<sup>1205</sup>

Eine zur Analyse von Hausbankbeziehungen im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen wichtige Besonderheit des Zufriedenheitskonstruktes ergibt sich nun daraus, dass sich der Grad der Zufriedenheit nicht nur anhand seiner Quantität (d.h. Intensität der empfundenen Zufriedenheit) sondern auch anhand seiner Qualität unterscheiden lässt. Darunter ist zu verstehen, dass derselbe Grad an geäußelter Zufriedenheit vor dem Hintergrund unterschiedlicher empfundener Emotionen existieren kann, was folglich zu sehr unterschiedlichen Konsequenzen in Bezug auf die empfundene Bindung führen kann.<sup>1206</sup>

Nach STAUSS/NEUHAUS lassen sich in einer Geschäftsbeziehung zufriedene und unzufriedene Kunden bzw. Beziehungspartner noch weiter in der folgenden Form differenzieren (vgl. Abb. 5-24):

<sup>1205</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1206</sup> Vgl. hierzu die Untersuchung von Stauss/Neuhaus (1997). Der Zusammenhang zur Bindung wird in Kap. 5.4.2.3 genauer thematisiert.

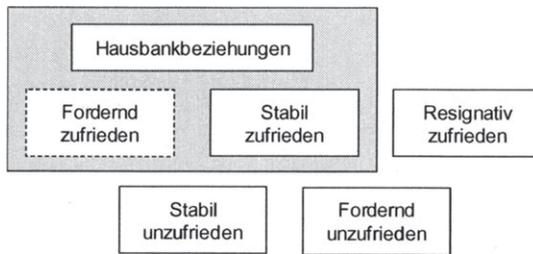


Abb. 5-24: Zufriedenheitstypen in Hausbankbeziehungen<sup>1207</sup>

Fordernd und stabil zufriedene Beziehungspartner sind solche, deren Erwartungen an die Geschäftsbeziehung bisher immer erfüllt wurden. In diesem Sinne ist bei beiden Beziehungstypen von positiven Emotionen in Bezug auf den Beziehungspartner auszugehen. Der Unterschied zwischen den beiden Typen besteht nun darin, dass die fordernd zufriedenen Partner im Zeitablauf wachsende Ansprüche entwickeln, z.B. indem das mittelständische Unternehmen einen Weg der Internationalisierung einschlägt und dementsprechend auch sich wandelnde und wachsende Bedürfnisse hat. Werden diese von der Hausbank erfüllt, ist das Unternehmen auch zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung bereit, anderenfalls nicht.<sup>1208</sup> Stabil zufriedene Kunden hingegen sind solche, deren Erwartungen bisher erfüllt wurden und die auch keine wesentlichen Änderungen wünschen.

Dem stehen mit den resignativ zufriedenen sowie den stabil und fordernd unzufriedenen Beziehungspartnern solche gegenüber, die vorwiegend negative Emotionen gegenüber dem Beziehungspartner aufweisen. Sie unterscheiden sich untereinander dadurch, ob sie auch bei anderen Anbietern keine besseren Leistungen erwarten („die anderen Banken sind auch nicht besser“) und deshalb in der Beziehung verharren (resignativ zufrieden),<sup>1209</sup> oder sich nur noch temporär gebunden fühlen und den Beziehungspartner bei neuen Transaktionen nicht wieder wählen würden (stabil und fordernd unzufrieden).

An dieser Stelle lässt sich nun die These aufstellen, dass bei Existenz einer echten Hausbankbeziehung, die auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis mit dazu notwendigen, positiven erlebten Emotionen basieren soll, insbesondere ein stabiler oder

<sup>1207</sup> Eigene Darstellung. Vgl. zu den Typen Stauss/Neuhaus (1997), S. 240 oder eine neuere Darstellung in Homburg/Stock (2003), S. 27 ff.

<sup>1208</sup> Hier sei noch einmal darauf verwiesen, dass größere mittelständische Unternehmen häufiger eine Großbank als Hausbank angeben als kleinere Unternehmen, vgl. Kap. 3.2.2.1. Diese Unternehmen können tendenziell als fordernd zufrieden klassifiziert werden. Für eine genauere Analyse dieser Klassifizierung müsste aber eine unternehmensspezifische dynamische Analyse erfolgen.

<sup>1209</sup> Bei resignativ zufriedenen Beziehungspartnern werden zwar die Anforderungen an die Beziehung erfüllt, dies resultiert aber vornehmlich aus dem geringen Erwartungsniveau.

u.U. auch ein fordernder Zufriedenheitstyp vorliegen muss, während in normalen Bankbeziehungen häufiger die sonstigen Beziehungstypen anzutreffen sind.<sup>1210</sup>

Zufriedenheit basiert wie beschrieben auf der Aggregation vergangener Erfahrungen mit dem Anbieter und stellt eine primär kognitive und nur teilweise emotional beeinflusste Wahrnehmung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Transaktionen in einer Beziehung dar. Als transaktionsaggregierende Beurteilungsgröße stellt sie grundsätzlich ein eher instabiles Konstrukt dar, welches sich durch eine Verschiebung der Kosten- oder der Nutzen-Komponente leicht negativ verändern kann.<sup>1211</sup>

Demgegenüber steht jedoch mit dem Vertrauen ein Beziehungskonstrukt, welches wie beschrieben als Beziehungsattribution abgeleitet wurde. In der Sprache der Attributionstheorie löst sich Vertrauen somit vom Interaktionsrahmen, auf dem die Zufriedenheit primär angesiedelt ist, und wird auf dem Kausalitätsrahmen abgebildet.<sup>1212</sup> Es stellt damit ein zeitstabileres, transaktionsübergreifendes Konstrukt dar, welches einen eigenständigen Charakter neben der Zufriedenheit bekommt.

Nichtsdestotrotz ist davon auszugehen, dass Zufriedenheit als transaktionsaggregierende Größe einen gewissen Einfluss auf das Ausmaß des Vertrauens ausübt, insbesondere wenn ein stabil oder ggfs. fordernd zufriedener Beziehungstyp mit den dabei verbundenen positiven Emotionen vorliegt. Aber auch umgekehrt dürfte Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit haben, da bei Vertrauen eine positive Wahrnehmung des Beziehungspartners vorliegt. Dies führt nun wiederum über die Funktionen des Retrieval bei der Informationswahrnehmung und der Affektheuristik bei der Bewertung dazu, dass tendenziell eine positivere Wahrnehmung der Ist-Komponente im Rahmen des psychischen Vergleichsprozesses vorgenommen wird,<sup>1213</sup> was folglich den Grad der Zufriedenheit erhöht.

---

<sup>1210</sup> Diese Unterscheidung stellt dabei eine tendenzielle und keine absolute Dichotomisierung dar, d.h. lediglich die Wahrscheinlichkeit einer fordernd oder stabil zufriedenen Beziehung sollte in einer Hausbankbeziehung höher sein. Siehe hierzu auch die Erkenntnis von Ongena/Smith (2001), S. 452, wonach insbesondere zu späteren Zeitpunkten begonnene Bankbeziehungen auch schneller wieder beendet werden. Geht man davon aus, dass Hausbankbeziehungen tendenziell eher in den frühen Jahren nach der Unternehmensgründung aufgenommen werden, so kann dies auch als ein Indiz dafür gesehen werden, dass in Hausbankbeziehungen häufiger stabile oder fordernd zufriedene Beziehungen vorliegen.

<sup>1211</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 78. Dieser führt die fehlende Zeitstabilität primär darauf zurück, dass Zufriedenheit ein hochgradig emotional geprägtes Konstrukt sei. Auch wenn in dieser Arbeit ebenfalls ein emotionaler Einfluss auf die Zufriedenheit angenommen wird, so dominiert hier doch die kognitive Komponente, vgl. hierzu auch die Ergebnisse bei Liljander/Strandvik (1997), S. 164. Nichtsdestotrotz wird hier ebenfalls die These vertreten, dass Zufriedenheit tendenziell instabil ist. Die Ursache ist aber gerade die kognitive Komponente der Zufriedenheit, da sich bei einer Verschiebung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses die kognitiv dominierte Zufriedenheit schnell verändern kann. Zudem bezieht sich Zufriedenheit aus attributionstheoretischer Sicht primär auf den kurzfristigeren Interaktionsrahmen einer Beziehung, während sich Vertrauen auf dem zeitstabileren Kausalitätsrahmen der Beziehung abspielt.

<sup>1212</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.2.2.

<sup>1213</sup> Vgl. hierzu Kap. 5.2.1.3.

Im Folgenden sollen nun die beiden zentralen Konstrukte der Beziehungsqualität, Vertrautheit und Vertrauen,<sup>1214</sup> konzeptualisiert und in das Wirkmodell eingebunden werden.

#### 5.4.2.2.2 Konstrukte der Vertrautheit und des Vertrauens

Bei der Konzeptualisierung der beiden Konstrukte wird auf die Erkenntnisse aus Kap. 5.3 zurückgegriffen. Vertrautheit stellt somit den Grad der Bekanntheit eines Geschäftsbeziehungspartners mit dem anderen Partner dar. Dieser Grad der Bekanntheit kann sich dabei sowohl auf die andere Organisation als Ganzes (also Bank oder KMU), den konkreten Beziehungspartner in seiner Rolle (Firmenkundenbetreuer oder Unternehmer) oder auf die dahinterliegende Person beziehen, die deshalb hier als Dimensionen der Vertrautheit aufgefasst werden (vgl. Abb. 5-25):

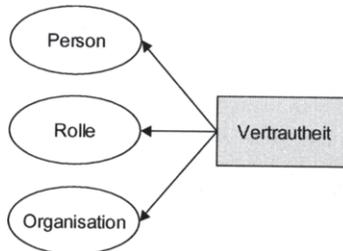


Abb. 5-25: Dimensionen des Konstruktes Vertrautheit<sup>1215</sup>

Die einzelnen Dimensionen können nun über unterschiedliche Faktoren noch weiter konkretisiert werden. Für Beispiele im Rahmen einer Bankbeziehung von mittelständischen Unternehmen sei auf die Ausführungen in Kap. 5.3.2.2 verwiesen.

Vertrautheit ergibt sich im Wesentlichen aus vergangenen Erfahrungen eines Beziehungspartners mit dem Gegenüber.<sup>1216</sup> Dementsprechend kann als Einflussfaktor für die Vertrautheit auch allgemein das Konstrukt der Qualität bezeichnet werden. Zur Entwicklung von Vertrautheit ist aber nicht unbedingt eine hohe Qualität notwendig. Vertrautheit als Grad der Bekanntheit kann sich vielmehr auch dann entwickeln, wenn lediglich ein wiederholter Kontakt stattfindet.<sup>1217</sup> Allerdings wird ein wiederholter Kontakt umso wahrscheinlicher, je höher die Qualität auf der Transaktionsebene ist.

<sup>1214</sup> Vertrautheit und Vertrauen als zentrale Konstrukte der Beziehungsqualität werden z.B. in den Arbeiten von Georgi (2000), S. 45 f. oder Hadwich (2003), S. 58 f. verwendet. Bei diesen werden Vertrautheit und Vertrauen allerdings als Dimensionen eines übergeordneten Konstruktes der Beziehungsqualität aufgefasst, während in der vorliegenden Arbeit beide Konstrukte aufgrund ihrer besonderen Bedeutung im vertrauenssensiblen Bankgeschäft als getrennte, eigenständige Konstrukte behandelt werden.

<sup>1215</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1216</sup> Ausnahmen hiervon bilden vor allem Determinanten, die aus Institutionen resultieren, wie z.B. die Reputation oder ein formaler Berufsabschluss.

<sup>1217</sup> Siehe hierzu auch z.B. die Ausführungen zum Mere-Exposure-Effekt in Kap. 5.3.2.1.

Zu seiner Entstehung erfordert Vertrautheit nicht unbedingt Emotionen, d.h. sie entwickelt sich grundsätzlich durch ein intensiveres Kennenlernen im Zeitablauf. Ein höherer Grad an Vertrautheit wird aber durch Emotionen begünstigt, da hierdurch ebenfalls die Wahrscheinlichkeit einer häufigeren Interaktion steigt. Insbesondere die Vertrautheit mit der Person dürfte positiv durch die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen und damit durch positive Emotionen beeinflusst werden. Umgekehrt kann ein höherer Grad an Vertrautheit Emotionen des Vergnügens und der Vermeidung von Angst (im Sinne von Unsicherheit) verursachen, so dass von einer Wechselwirkung der Vertrautheit mit den Emotionen auszugehen ist.

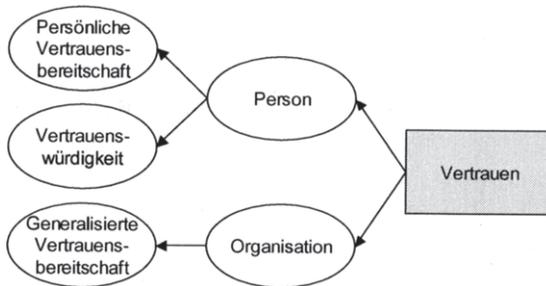
In Bezug auf das Konstrukt des Vertrauens ist wie in Kap. 5.3.2.2 beschrieben von einem positiven Einfluss der Vertrautheit auszugehen. Da es sich bei Vertrauen um ein grundsätzlich personenbezogenes Phänomen handelt, ist zu seiner Entwicklung insbesondere ein hoher Grad an persönlicher Vertrautheit notwendig, so dass diese einen überproportionalen Einfluss auf das Vertrauen ausübt.

Vertrauen ist wie in Kap. 5.3.3.2 beschrieben als ein emotional basiertes Konstrukt abgeleitet worden. Vertrauen als eine Verhaltenserwartung besitzt dabei vor allem im interpersonellen Kontext eine Relevanz, weshalb es sich vornehmlich nur auf Personen bezieht. Es erfordert hierzu zum einen eine wahrgenommene persönliche Vertrauensbereitschaft beim anderen Interaktionspartner, zum anderen dessen Vertrauenswürdigkeit. Andererseits wurde erläutert, dass sich Vertrauen zum Zugangspunkt der Partnerorganisation (d.h. beispielsweise aus Sicht der Bank ist der Unternehmer der Zugangspunkt zur Partnerorganisation des KMU) in einer generalisierten Vertrauensbereitschaft gegenüber den anderen Mitgliedern der Organisation (z.B. dem Leiter Rechnungswesen des KMU) niederschlägt.

In diesem Sinne wird Vertrauen im Rahmen einer Bankbeziehung hier über die zwei Dimensionen der Person und der Organisation konzeptualisiert. Die Dimension der Person wird noch einmal in die zwei Faktoren der Vertrauensbereitschaft und der Vertrauenswürdigkeit heruntergebrochen, während die Dimension der Organisation lediglich den Faktor der generalisierten Vertrauensbereitschaft gegenüber der gesamten Organisation widerspiegelt<sup>1218</sup> (vgl. Abb. 5-26):

---

<sup>1218</sup> Dies entspricht grundsätzlich auch der gängigen Konzeptualisierung im Rahmen der Literatur zum Relationship Marketing, in der üblicherweise zwischen den Faktoren „benevolence“ (Vertrauensbereitschaft) und „credibility“ (Vertrauenswürdigkeit) unterschieden wird, vgl. z.B. Ganesan (1994), Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), Doney/Cannon (1997), Ganesan/Hess (1997) oder Giering (2000), S. 106 f. Eher selten wird hingegen explizit zwischen den Objekten des Vertrauens unterschieden. Siehe hierzu z.B. Ganesan/Hess (1997), die in ihrer Untersuchung auch eine differenzierte Wahrnehmung des Vertrauens gegenüber der Person und der Organisation nachweisen können.

Abb. 5-26: Dimensionen des Vertrauens<sup>1219</sup>

Die Entstehung von Vertrauen erfordert wie in Kap. 5.3.3 beschrieben die Existenz positiver Emotionen. Positive Emotionen ergeben sich aus Interaktionen auf der Transaktionsebene, wenn bei diesen die Anforderungen an Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen erfüllt bzw. übertroffen werden. In diesem Fall kann somit von Normübererfüllungen gesprochen werden. Diese stellen wie in Kap. 5.3.3.2 beschrieben riskante Vorleistungen dar und können somit als besondere Antezedensbedingungen von Vertrauen gelten. In diesem Sinne wirken also Leistungs- und Begeisterungsanforderungen über die Auslösung positiver Emotionen positiv auf die Entstehung von Vertrauen.<sup>1220</sup> Damit können nun die Wirkzusammenhänge der Beziehungsebene im Überblick wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 5-27):

<sup>1219</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1220</sup> Siehe hierzu auch die Indikatoren für eine persönliche Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit, die zumindest überwiegend auch als Indikatoren für Begeisterungsanforderungen gelten können. Man vergleiche dazu die Indikatoren in den Tab. 5.6 und 5.7.

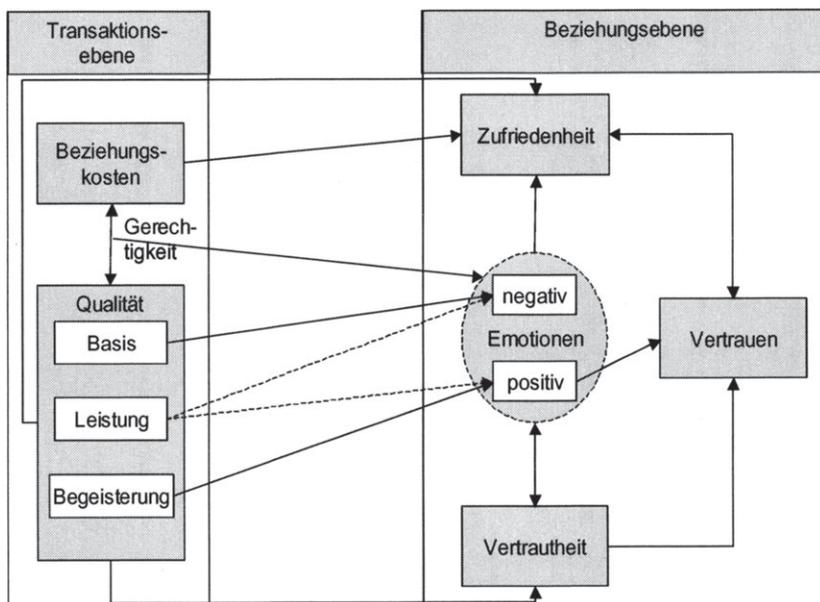


Abb. 5-27: Wirkzusammenhang zwischen Transaktions- und Beziehungsebene<sup>1221</sup>

Als nächstes stellt sich nun die Frage, wie die einzelnen Konstrukte der Beziehungsebene zu Bindungen auf der Bindungsebene führen. Dazu wird im Folgenden zunächst die Bindung der Beziehungspartner in der Bankbeziehung konzeptualisiert und anschließend mit der Beziehungsebene verknüpft.

#### 5.4.2.3 Bindungsebene: Commitment

Die obigen Konstrukte der Zufriedenheit, Vertrautheit und des Vertrauens stellen alleamt Bewertungen der Bankbeziehung durch die beiden Beziehungspartner auf der Beziehungsebene dar, die noch nicht unbedingt etwas über den Zustand der Bindung von Bank und KMU in der Geschäftsbeziehung aussagen. Bindung bezieht sich im Vergleich zu den obigen Konstrukten vielmehr auf die Bereitschaft der beiden Partner zur Fortsetzung der Beziehung. Sie soll hier als ein psychologischer Zustand verstanden werden, der den Grad des Commitment eines Beziehungspartners zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung bezeichnet.<sup>1222</sup> Im Folgenden werden der Begriff des Commitment und der Bindung synonym verwendet.<sup>1223</sup>

<sup>1221</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1222</sup> Commitment stellt dabei eines der zentralen Konstrukte des Relationship Marketing zur Erklärung und Analyse von Geschäftsbeziehungen dar, vgl. hierzu z.B. Anderson/Weitz (1992), Söllner (1993), Ganesan (1994), Morgan/Hunt (1994), Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), Kumar/Scheer/

Commitment als komplexes Konstrukt besteht aus mehreren Dimensionen. Zunächst einmal kann nach der psychologischen Ursache des Commitments differenziert werden. Dazu wird zwischen einem sogenannten affektiven Commitment in Form einer Verbundenheit (im Folgenden durchgängig als Verbundenheit bezeichnet) und einem kognitiven oder kalkulativen Commitment in Form einer Gebundenheit (im Folgenden einheitlich als Gebundenheit bezeichnet) unterschieden.<sup>1224</sup>

Diese unterschiedlichen Dimensionen entsprechen nun den bereits zu Beginn der Arbeit unterschiedenen Bindungszuständen der ökonomischen Bindung (Gebundenheit) und der psychologischen Bindung (Verbundenheit). Zur besseren Übersichtlichkeit sollen die beiden Dimensionen des Commitments im Folgenden getrennt behandelt und auch getrennt in das Wirkmodell aufgenommen werden.<sup>1225</sup>

Ein Zustand der Gebundenheit ergibt sich aus einer Situation heraus, in der die Bank oder das Unternehmen aufgrund rationaler Überlegungen keinen Wechsel der Bankverbindung anstreben. Als Ursache hierfür fungiert ein ökonomisches Vorteilhaftigkeitskalkül, d.h. das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Bankbeziehung ist für die Bank oder das Unternehmen so vorteilhaft, dass sich ein Wechsel der Bankbeziehung nicht lohnt. Hierzu müssen alle Kosten- und Nutzen-Komponenten der Beziehung ins Kalkül gefasst werden, d.h. z.B. aus Sicht des KMU neben zu zahlenden Zinsen auch die Kosten der Kommunikation oder der Suche nach einer neuen Bankverbindung. Die Beziehung wird also aufgrund ihres Ergebnisses aufrecht erhalten, so dass hier von einer instrumentellen Beziehung gesprochen werden kann.<sup>1226</sup>

---

Stenkamp (1995) oder Fullerton (2003) sowie im Kontext der Sozialpsychologie zur Erklärung von Beziehungen z.B. Rusbult (1980) und (1983) sowie Rusbult/Martz/Agnew (1998).

<sup>1223</sup> In der Marketingliteratur wird Bindung häufig als Kundenbindung (einseitige Bindung des Kunden) aufgefasst und i.d.R. sowohl über die Verhaltensabsichten (in Form der Wieder- und Zusatzkauf- sowie die Weiterempfehlungsabsicht) als auch das tatsächliche Verhalten (in Form des Wiederkaufs und der Weiterempfehlung) konzeptualisiert, vgl. hierzu z.B. Diller (1996), S. 83 oder Homburg/Fassnacht/Werner (2003), S. 557. Streng genommen wird in diesen Ansätzen aber nicht zwischen der Ursache (dem Bindungszustand) und der Wirkung (dem Verhalten und der Verhaltensabsicht) unterschieden, vgl. Eggert (2000), S. 121. Zudem können diese Ansätze bei einer Betrachtung gegenseitiger Geschäftsbeziehungen auch nichts über die Bindungsstärke des Anbieters aussagen, so dass hier das allgemeinere Commitment-Konstrukt verwendet werden soll.

<sup>1224</sup> Vgl. zu dieser Unterscheidung die neueren Untersuchungen von Eggert (2000), Hansen/Strandvik/Selnes (2003), Fullerton (2003) oder Gustafsson/Johnson/ Roos (2005), in denen sehr unterschiedliche Wirkungen der Dimensionen festgestellt werden konnte. In älteren Untersuchungen wird keine explizite diesbezügliche Unterscheidung vorgenommen, auch wenn sowohl affektive als auch kognitive Elemente Eingang in die Operationalisierung von Commitment nehmen, vgl. z.B. Anderson/Weitz (1992), S. 30 f., Morgan/Hunt (1994), S. 35, Gundlach/Achrol/Mentzer (1995), S. 90 f., Kumar/Scheer/Steenkamp (1995), S. 355 oder Ganesan/Hess (1997), S. 443.

<sup>1225</sup> Commitment ergibt sich in diesem Sinne als ein derivatives Konstrukt, welches sich aus den beiden eigenständigen Konstrukten der Gebundenheit und der Verbundenheit ergibt, siehe zu einem Vergleich derivativer und eigenständiger Konstrukte Hadwich (2003), S. 26 ff.

<sup>1226</sup> Vgl. zu diesem Begriff die Ausführungen zur Attributionstheorie in Kap. 5.2.2.

Dadurch zeigt sich eine enge Verbindung der Gebundenheit zum Konstrukt der Zufriedenheit, da sich dieses ebenfalls im Wesentlichen aus einem überlegenen Kosten-Nutzen-Verhältnis ergab. Zudem ist zu beachten, dass gerade dieses ökonomische Vorteilhaftigkeitskalkül die wesentliche Erklärungsbasis der herkömmlichen Modellierung des Relationship Banking darstellt, so dass dort wie in Kap. 4.6.3 beschrieben primär ein Zustand der Gebundenheit abgebildet wurde.<sup>1227</sup>

Ein Zustand der Verbundenheit hingegen basiert auf emotionalen Ursachen und stellt sich vor allem dann ein, wenn die Beziehung über die rein ökonomische Betrachtung hinaus noch einen Stellenwert besitzt und somit als expressive Beziehung bezeichnet werden kann.<sup>1228</sup> In diesem Sinne tritt also in der Geschäftsbeziehung neben dem rein monetären Nutzen, der sich im Zustand der Gebundenheit widerspiegelt, auch noch ein psychischer Nutzen in Form eines emotionalen Wohlbefindens hinzu.

Verbundenheit muss zu einer genaueren Analyse jedoch noch weiter auf Faktorebene heruntergebrochen werden. Zum besseren Verständnis der Wirkungen innerhalb einer Bankbeziehung muss differenziert werden, ob sich die Verbundenheit primär auf die Kontaktperson (also den Unternehmer oder den Firmenkundenbetreuer) oder verallgemeinert auf die gesamte Organisation bezieht.<sup>1229</sup> Da in einer Bankbeziehung wie beschrieben der persönlich-dyadische Kontakt zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer eine ganz besondere Rolle spielt, ist ähnlich wie beim Vertrauenskonstrukt davon auszugehen, dass auch bei der Verbundenheit zunächst ein affektives Commitment zwischen den handelnden Personen besteht. Dieses interpersonelle Commitment wird aber potenziell ergänzt durch ein Gefühl der Verbundenheit gegenüber der Organisation, d.h. der Bank oder dem KMU.<sup>1230</sup>

Damit kann dann das Konstrukt des Commitment in einer Bankbeziehung wie folgt konzeptualisiert werden, wobei im Folgenden wie beschrieben eine getrennte Betrachtung der Ge- und Verbundenheit im Rahmen des Wirkmodells erfolgt (vgl. Abb. 5-28):

<sup>1227</sup> Vgl. genauer zum Vergleich der ökonomischen und der verhaltenswissenschaftlichen Modellierung das Kap. 5.4.4.1. Zu beachten ist hier z.B., dass auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Gebundenheit noch weitere moderierende Variable einwirken wie z.B. die Wettbewerbssituation.

<sup>1228</sup> Vgl. hierzu die Operationalisierung der Verbundenheit in Eggert (2000), S. 128 f., der sich in seiner Untersuchung explizit auf Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen bezieht. Eggert unterscheidet dazu zwischen affektiven Indikatoren, die sich mehr auf die gefühlten Emotionen in Bezug auf die Geschäftsbeziehung beziehen, und normativen Indikatoren, die stärker ein moralisches Gefühl der Verpflichtung gegenüber dem Geschäftspartner zum Ausdruck bringen. Das Gefühl der Verbundenheit erweist sich in seiner empirischen Untersuchung als wesentlicher Erklärungsfaktor für das anschließende ökonomische Verhalten der Unternehmen in der Geschäftsbeziehung.

<sup>1229</sup> Vgl. hierzu im Privatkundenbereich einer Bank die Untersuchung von Hansen/Sandvik/Selnes (2003), S. 362 f.

<sup>1230</sup> HANSEN/SANDVIK/SELNES können zeigen, dass das affektive interpersonelle Commitment in einer Privatkundenbankbeziehung einen hohen Einfluss auf das affektive organisationsbezogene Commitment hat, vgl. Hansen/Sandvik/Selnes (2003), S. 362 f.

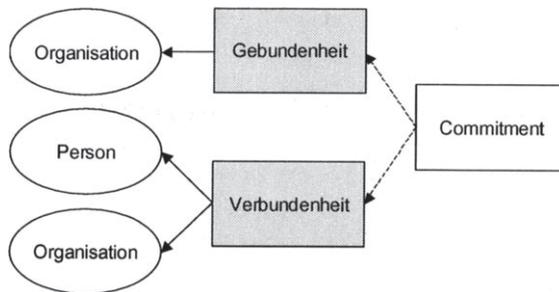


Abb. 5-28: Konzeptualisierung des Konstruktes Commitment<sup>1231</sup>

Als *Determinante* der Gebundenheit dürfte neben dem Konstrukt der Zufriedenheit insbesondere auch die Vertrautheit wirken, wobei in diesem Falle vor allem die Vertrautheit in Bezug auf die Rolle und die Organisation Relevanz besitzt. Eine diesbezügliche Vertrautheit kann nämlich in besonderem Maße zur Erklärung des proprietären Informationsvorteils einer Hausbank gegenüber alternativen Kreditgebern beitragen.<sup>1232</sup> Beispielsweise erhält die Bank durch Vertrautheit in Bezug auf die Rolle des Unternehmers ein zunehmendes Wissen über dessen Kompetenz und Zuverlässigkeit, welches aus Sicht des Unternehmers nicht ohne Weiteres auf andere Kreditgeber übertragen werden kann. Dadurch ergibt sich dann für ihn das rationale Kalkül, die damit verbundenen Vorteile wie z.B. eine erhöhte Kreditverfügbarkeit, nicht aufzugeben und somit in der Beziehung zu verbleiben.

Das Konstrukt der Verbundenheit hingegen basiert wie beschrieben primär auf emotionalen Ursachen. Dementsprechend sind sowohl positive Einflüsse durch die in der Beziehung empfundenen Emotionen als auch durch das Konstrukt des Vertrauens zu erwarten. Beide Faktoren erhöhen den Grad der psychologischen Bindung, indem sie eine affektive Bereitschaft zum Verbleib in der Geschäftsbeziehung fördern. Aufgrund der schwierigen Imitierbarkeit des emotionalen Zustandes der Verbundenheit durch andere Banken ist davon auszugehen, dass diese im Vergleich zur Gebundenheit zu grundsätzlich zeitstabileren Bankbeziehungen führt.<sup>1233</sup>

Neben diesen Faktoren dürfte aber auch das Konstrukt der Vertrautheit einen positiven Einfluss auf die Verbundenheit im Rahmen einer Bankbeziehung ausüben. Vertrautheit löst wie beschrieben über die Reduktion der Unsicherheit grundsätzlich positive Emotionen bis hin zur Sympathie und Anziehung in Beziehungen aus.<sup>1234</sup> Durch dieses

<sup>1231</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1232</sup> Eine solche formale Vertrautheit ist das zentrale Argument im Rahmen der ökonomischen Untersuchungen des Relationship Banking.

<sup>1233</sup> Siehe hierzu auch die Aussagen der gemischten Ansätze der Vertrauensentstehung, die insbesondere bei emotional basierten Ansätzen von einer stabileren Beziehung ausgehen, vgl. Engelsleben (1999), S. 255 f.

<sup>1234</sup> Siehe hierzu noch einmal die Ausführungen in Kap. 5.3.2.2 oder Berscheid/Reis (1998), S. 210 sowie Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 369.

positive Gefühl der Intimität in einer Beziehung wird auch der Wunsch gefördert, in der Geschäftsbeziehung zu verbleiben, da anderenfalls möglicherweise in einer neuen Beziehung ein solches Gefühl der Nähe und Vertrautheit nicht wieder aufgebaut werden kann.

Verbundenheit, insbesondere in Bezug auf die Person, dürfte dabei vor allem durch persönliche Vertrautheit gefördert werden, da diese wie in Kap. 5.3.2.2 beschrieben im Rahmen einer Geschäftsbeziehung am schwierigsten zu erreichen und am wenigsten zu erwarten ist. Vertrautheit in Bezug auf die Rolle dürfte ebenfalls zu einer höheren Verbundenheit gegenüber der Person beitragen, allerdings in geringerem Maße, da die beschriebenen Determinanten hierfür in stärkerem Maße als Basis- oder Leistungsanforderungen zu klassifizieren sind und somit auch nur in geringerem Maße zu positiven Emotionen führen. Zuletzt dürften die Bestimmungsgründe der organisatorischen Vertrautheit insbesondere die Entwicklung von organisatorischer Verbundenheit begünstigen.

Zufriedenheit als ein in wesentlichem Maße am Kosten-Nutzen-Verhältnis orientiertes Konstrukt wird an dieser Stelle kein direkter Einfluss auf die Verbundenheit zugeschrieben. Zwar ist gerade bei einer stabil zufriedenen Beziehung, wie sie ja typisch für eine Hausbankbeziehung ist, ebenfalls von einem Zusammenhang zur Verbundenheit auszugehen. Dieser wird hier jedoch indirekt über das Konstrukt des Vertrauens integriert, so dass keine eigenständige Wirkung abgebildet wird.<sup>1235</sup>

Abschließend lassen sich die vorgenannten Überlegungen nun in dem folgenden Wirkmodell zusammenfügen, welches einen integrativen Überblick von der Transaktions- über die Beziehungs- bis hin zur Bindungsebene beinhaltet (vgl. Abb. 5-29):

---

<sup>1235</sup> Üblicherweise wird bei der Untersuchung des Zusammenhanges von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung die Relationalität der Beziehung, die ja letztlich die Basis des Vertrauens ist, als moderierende Variable verwendet, vgl. Giering, S. 168 ff. oder Homburg/Becker/Hentschel (2003), S. 109. Im obigen Modell wird aber zum einen Bindung über die Ge- und Verbundenheit anders konzeptualisiert (sonst: Wiederkaufverhalten(sabsicht)), zum anderen Vertrauen direkt als Wirkgröße integriert, so dass die Abbildung eines indirekten Zusammenhanges gerechtfertigt erscheint

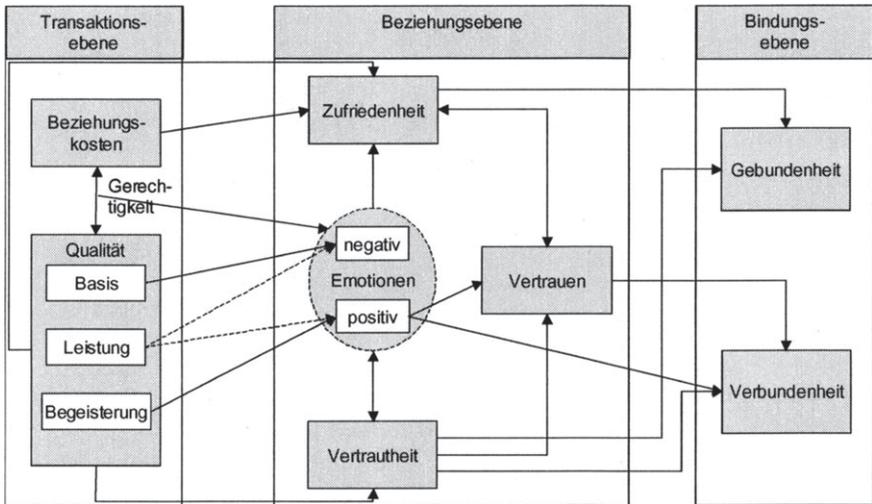


Abb. 5-29: Wirkmodell einer Bankbeziehung mittelständischer Unternehmen<sup>1236</sup>

#### 5.4.3 Besonderheiten des Wirkmodells im Rahmen einer Hausbankbeziehung

Das obige Modell kann als ein allgemeines Wirkmodell einer Bankbeziehung mittelständischer Unternehmen aufgefasst werden, das konzeptionell sowohl zur Analyse von Hausbank- als auch von allgemeinen Bankbeziehungen geeignet ist. Fraglich ist nun, wie sich die Zusammenhänge der Konstrukte im Rahmen einer Hausbank- von einer normalen Bankbeziehung unterscheiden. Dazu wird zunächst eine komparativ-statische Analyse einer Hausbankbeziehung vorgenommen, indem diejenigen Wirkungspfade betont werden, die bei Existenz einer Hausbankbeziehung eine besondere Relevanz besitzen. Eine Hausbankbeziehung wird dazu anhand der in Kap. 1.1 dargestellten Anforderung eines besonderen Vertrauensverhältnisses charakterisiert. Anschließend wird ein idealtypischer dynamischer Verlauf einer Hausbankbeziehung unter Zugrundelegung der obigen Beziehungskonstrukte nachgezeichnet.

Betrachtet man die Besonderheiten in einer Hausbankbeziehung in einem komparativ-statischen Sinne, so lassen sich die folgenden Wirkungspfade besonders hervorheben (vgl. Abb. 5-30):

<sup>1236</sup> Eigene Darstellung.

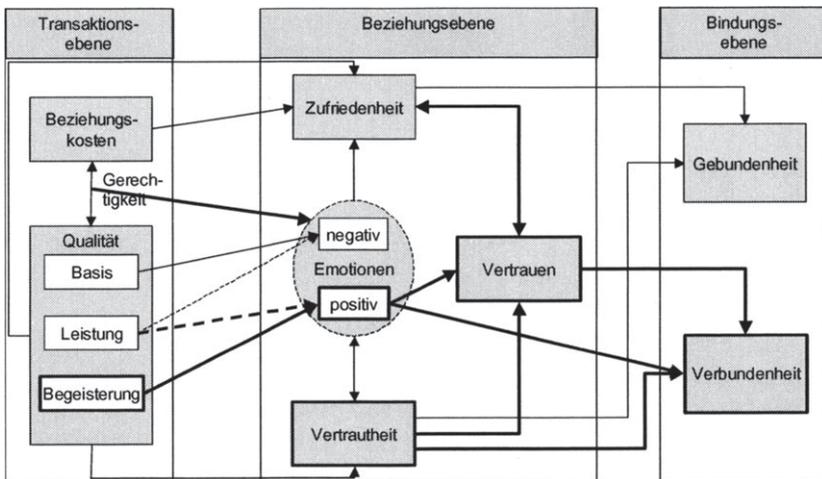


Abb. 5-30: Komparativ-statische Analyse eines Wirkmodells einer Hausbankbeziehung<sup>1237</sup>

Auf der *Transaktionsebene* besitzen aus Sicht des Unternehmens und der Bank zunächst einmal die Begeisterungsanforderungen und abgeschwächt auch die Leistungsanforderungen eine hohe Relevanz. Diese drücken sich wie beschrieben dadurch aus, dass beide Beziehungspartner in der Lage sind, die Erwartungen des anderen regelmäßig zu übertreffen und somit bei diesem positive Emotionen hervorzurufen.<sup>1238</sup> Eine solche Wirkung wird z.B. dann erzielt, wenn die Bank durch besonderes Engagement kreative Problemlösungen generiert, die aus Sicht des Unternehmens einen besonderen Mehrwert im Vergleich zu einer Standardfinanzierung bieten.

Neben der Erfüllung von Begeisterungsanforderungen dürfte zudem die Erzielung eines gerechten Kosten-Nutzen-Verhältnisses in einer Hausbankbeziehung eine besondere Rolle spielen. Wichtig ist hier zu betonen, dass dies ausdrücklich nicht über einen niedrigen Preis z.B. in Form eines geringen Zinssatzes geschehen muss. Im Gegenteil dürften sich nach den verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen Hausbankbeziehungen grundsätzlich eher im hochpreisigen Segment abspielen. Der Grund liegt darin, dass zur Entstehung von Vertrauen wie beschrieben aus den Transaktionen herrühren-

<sup>1237</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1238</sup> Regelmäßig bedeutet dabei nicht, dass eine solche Normübererfüllung permanent, d.h. bei jeder Interaktion, stattfinden muss. Solche Normübererfüllungen dürften vor allem an besonders wichtigen Punkten der Geschäftsbeziehung notwendig sein, beispielsweise wenn Probleme bei einem der Beziehungspartner (vor allem wohl beim KMU) auftauchen oder z.B. ein größeres Finanzierungsvorhaben ansteht. Im Rahmen normaler Routineinteraktionen reicht es hingegen aus, wenn die damit verbundenen Basisanforderungen zufriedenstellend erfüllt werden.

de, positive Emotionen erforderlich sind, die wiederum zu ihrer Entstehung ein hohes Qualitätsniveau erfordern.<sup>1239</sup>

Die positiven Emotionen in einer Hausbankbeziehung haben unterschiedliche weitere Konsequenzen auf der *Beziehungsebene*. Zunächst dürfte in einer Hausbankbeziehung ein besonderes Maß an Zufriedenheit mit der Beziehung vorliegen, welches vor allem durch eine hohe Nutzenkomponente begründet ist. Das besondere Maß der Zufriedenheit drückt sich aber nicht allein in seiner Quantität als vielmehr auch in seiner Qualität aus. So ist zu erwarten, dass gerade in Hausbankbeziehungen vor allem ein stabil zufriedener oder u.U. ein fordernd zufriedener Beziehungstyp vorliegt. Diese Beziehungstypen zeichnen sich wie beschrieben durch eine positive Sichtweise der Beziehung aus mit der Konsequenz, dass eine Fortsetzung der Bankbeziehung sehr wahrscheinlich ist, solange die Bank ihr Leistungsniveau weiterhin erfüllt (bzw. bei einer fordernd zufriedenen Beziehung wie in der Vergangenheit weiter anheben kann).<sup>1240</sup>

Dadurch interagiert das tendenziell vergangenheitsorientierte Zufriedenheitskonstrukt auch mit dem zukunftsbezogenen Vertrauenskonstrukt. Vertrauen bezieht sich wie beschrieben auf die soziale Verhaltensdimension und bezeichnet das Ausmaß, zu dem der Unternehmer oder der Firmenkundenbetreuer bereit sind, riskante Vorleistungen zu tätigen und sich dadurch grundsätzlich gegenüber dem Opportunismus des anderen verwundbar zu machen. Ein solches Verhalten differenziert dabei in besonderer Weise zwischen einer Hausbankbeziehung und einer normalen Bankbeziehung.<sup>1241</sup> Vertrauen ermöglicht nämlich über seine Funktion als zukunftsbezogene Komplexitätsreduktion eine Erweiterung des Handlungsspielraumes von Bank und Unternehmen, wodurch tendenziell die gegenseitige Verflechtung und der Umfang getätigter Geschäfte vergrößert wird.

Ein hohes Maß an stabiler (und in abgeschwächter Form auch bei fordernder) Zufriedenheit in einer Hausbankbeziehung begünstigt nun einerseits über die positiven Emotionen die Entstehung von Vertrauen. Andererseits fördert die Existenz von Vertrauen auch über die positive Wahrnehmung der Ist-Komponenten im Rahmen des zufriedenheitsbezogenen Vergleichsprozesses ein besonderes quantitatives und qualitatives Ausmaß an Zufriedenheit. Dieses äußert sich in der Form, dass aufgrund der emotionalen Basis von Vertrauen die Wahrnehmung und Leistungsbeurteilung der Dienstleistung der Hausbank positiv und die von alternativen Anbietern negativ verzerrt wird<sup>1242</sup> (vgl. Abb. 5-31):

<sup>1239</sup> Siehe zu den mutmaßlichen ökonomischen Wirkungen von Vertrauen in Hausbankbeziehungen ausführlicher das Kap. 5.4.4.2.

<sup>1240</sup> Demgegenüber ist das Abwanderungspotenzial, welches vor allem aus Kundensicht bestehen dürfte, bei den anderen Beziehungstypen deutlich höher. Sobald sich dort für den Kunden eine bessere Gelegenheit bei einer anderen Bank bietet, wird er seinen Anbieter wechseln.

<sup>1241</sup> Siehe hierzu bereits die einführende explorative Definition einer Hausbank in Kap. 1.1.

<sup>1242</sup> Der positive Einfluss von Vertrauen bei der Leistungsbeurteilung ergibt sich zum einen aus der antizipierten, zum anderen aus der antizipatorischen Wirkung von Emotionen im psychischen Bewertungsprozess, vgl. hierzu Kap. 5.2.1.3. Die antizipierte Wirkung meint, dass die mit der Be-

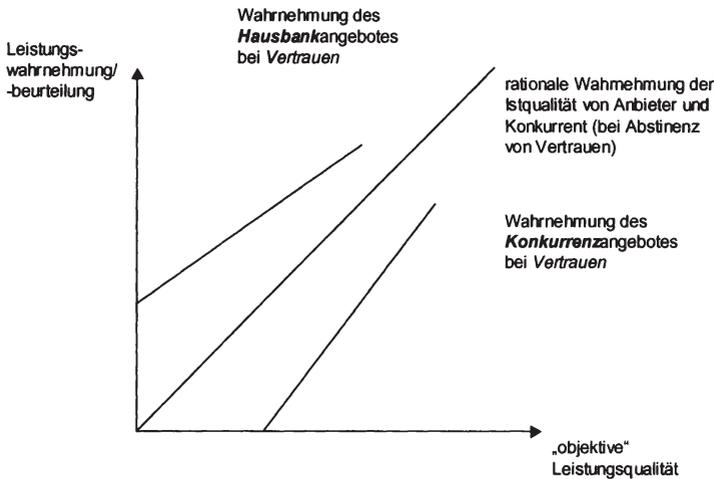


Abb. 5-31: Wirkung von Vertrauen bei der Leistungsbeurteilung<sup>1243</sup>

Vertrauen wirkt also in der Form, dass bei gleichem Leistungsniveau der Hausbank und eines alternativen Anbieters die wahrgenommene Leistung und damit auch die Zufriedenheit in einer Hausbankbeziehung größer ausfällt. Insofern weist Vertrauen einen sich selbst verstärkenden Effekt auf, da bei Existenz von Vertrauen die Wahrscheinlichkeit, zukünftig Emotionen auslösende Begeisterungs- und Leistungsanforderungen zu entdecken, aufgrund der positiven Wahrnehmungsverzerrung erhöht wird.<sup>1244</sup> Zudem wirkt Vertrauen in der Form, dass Konkurrenzangebote weniger intensiv wahrgenommen werden, d.h. erst ab einem gewissen Leistungsniveau fällt das Konkurrenzangebot dem Beziehungspartner überhaupt erst auf. Im Gegensatz dazu ist eine

ziehung verbundenen Emotionen als eigener Nutzenbestandteil wirken und somit den Wert des eigenen Angebotes erhöhen. Die antizipatorische Wirkung wirkt sich zusätzlich in einer verzerrten Wahrnehmung der Ist-Komponenten aus, d.h. die Qualität in der Hausbankbeziehung wird positiver, die von alternativen Beziehungen negativer wahrgenommen als es der objektiven Qualität entspricht. Demgemäß wird also das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Hausbankbeziehung durch Vertrauen sowohl bei Zugrundelegung eines prädiktiven (d.h. aus der betrachteten Beziehung abgeleiteten) als auch eines normativen (d.h. beispielsweise aus alternativen Beziehungen abgeleiteten) Erwartungsstandards positiv beeinflusst, so dass in Konsequenz in einer Hausbankbeziehung Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit ausübt.

<sup>1243</sup> Eigene Darstellung. Eine objektive Leistungsqualität stellt im Prinzip nur einen idealisierten Zustand dar, da Qualität letztlich immer ein subjektiver Begriff ist. Auch die genauen Parameter der Geraden wie die Achsenabschnitte oder Steigungen sind nur symbolisch zu sehen. So ist es durchaus denkbar, dass sich bei einem höheren Qualitätsniveau die wahrgenommene Leistung noch stärker von der „objektiven“ Qualität entfernt und nicht gegen diese konvergiert.

<sup>1244</sup> Siehe hierzu auch die Ergebnisse von Bruhn/Georgi (2000), S. 192 f., wonach hohe prädiktive Erwartungen (wie sie durch Vertrauen entstehen) zu einer höheren Leistungswahrnehmung führen. Mit anderen Worten: der Beurteilende nimmt verstärkt das wahr, was er auch erwartet.

allein auf Zufriedenheit basierende Bankbeziehung deutlich anfälliger. In diesem Fall wird das Konkurrenzangebot unverzerrt zum Angebot der betrachteten Bank wahrgenommen, so dass hier bereits kleinere Unterschiede zu einem Wechsel der Bank führen können.

Das Konstrukt des Vertrauens bedingt zudem ein besonderes Maß an Vertrautheit, wobei in diesem Zusammenhang vor allem eine persönliche Vertrautheit wichtig ist. Dementsprechend muss in Hausbankbeziehungen im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen ein gewisses Maß an persönlicher Vertrautheit zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer existieren, damit sich zwischen diesen beiden Personen auch ein Vertrauensverhältnis entwickeln kann.

Persönliche Vertrautheit ergibt sich wie beschrieben aus einem informellen Verhalten, welches sich entweder auf einer privaten aber auch auf der beruflichen Ebene abspielen kann. Dementsprechend kann ein privater Kontakt der beiden Personen in Form einer sozialen Eingebundenheit positiv wirken, er ist jedoch für die Entwicklung von Vertrauen nicht unbedingt notwendig. Vielmehr dürfte sich eine ökonomisch orientierte Hausbankbeziehung vor allem durch ein beruflich-informelles Verhalten des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers auszeichnen.<sup>1245</sup> Dies geschieht in der Form, dass beide Partner sich nicht nur innerhalb ihrer Pflichten, wie sie sich aus formaljuristischen Verträgen oder aus allgemeinen Verhaltensnormen (z.B. über einen grundsätzlich freundlichen Umgang miteinander) ergeben, bewegen, sondern darüber hinaus bereit und in der Lage sind, über informelles Engagement einen ökonomischen und sozialen Mehrwert der Beziehung zu generieren. Unter diesen Voraussetzungen findet eine Wahrnehmung der Person des Unternehmers oder des Firmenkundenbetreuers auch außerhalb seiner rein formalen Rolle statt und es wird somit durch das beruflich-informelle Engagement eine persönliche Vertrautheit gefördert.

Vertrauen in einer Hausbankbeziehung ist unter diesen Umständen nicht mit einem blinden Vertrauen gleichzusetzen, wie es sich möglicherweise aus einer unreflektierten, persönlich-privaten Verbindung des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers ergeben würde. Aufgrund des ökonomischen Charakters einer Hausbankbeziehung enthält Vertrauen dort sehr wohl auch rationalisierende, kognitive Elemente in der Form, dass die beiden Partner nach Anhaltspunkten der Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit des Gegenübers suchen, indem sie z.B. das Verhalten des Gegenübers mit einer impliziten oder expliziten Norm vergleichen. Allerdings ist Vertrauen keine vollständig bewusste, rationale Entscheidung, so dass aufgrund seines emergent-emotionalen Charakters Emotionen im Rahmen der Geschäftsbeziehung eine besondere Rolle spielen. Diese ergeben sich wie beschrieben aus einer informellen (vor allem beruflich-informellen) Normübererfüllung, so dass Hausbankbeziehungen im Ver-

---

<sup>1245</sup> Siehe hierzu die Aussage in Berscheid/Reiss (1998), S. 217, nach der Menschen in einem hierarchischen System wahrgenommen werden.

gleich zu normalen Bankbeziehungen ein höherer Grad an Informalität auszeichnen dürfte.<sup>1246</sup>

Vertrauen in einer Hausbankbeziehung erfordert wie in Kap. 5.3.3.2 beschrieben unbedingt ein persönliches Vertrauen auf der individuellen Ebene. Dieses Vertrauen strahlt jedoch in Form einer generalisierten Vertrauensbereitschaft auf die gesamte Organisation, also z.B. die Bank oder das KMU, inklusive ihrer Mitarbeiter und Produkte aus. Deshalb dürfte in Hausbankbeziehungen im Vergleich zu normalen Bankbeziehungen nicht allein ein höheres persönliches Vertrauen vorliegen, sondern gleichzeitig eine erhöhte generalisierte Vertrauensbereitschaft gegenüber der gesamten Organisation.

Als Schlussfolgerung hieraus weisen die Beziehungspartner in Hausbankbeziehungen auf der *Bindungsebene* ein besonders hohes Maß an Verbundenheit (affektives Commitment) auf. Diese Verbundenheit drückt sich in der affektiv und normativ basierten Einstellung zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung aus. In normalen Bankbeziehungen dürfte im Vergleich hierzu vor allem ein hoher Grad an Gebundenheit vorliegen, der dann die Basis zur Fortsetzung der Geschäftsbeziehung ist. Es wird dann bei einer negativen Verschiebung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses relativ unmittelbar eine Auflösung der Geschäftsbeziehung resultieren, während in Hausbankbeziehungen ein deutlich höheres Bindungspotenzial vorliegt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine rein über den günstigen Preis begründete Geschäftsbeziehung nicht als Hausbankbeziehung bezeichnet werden kann.

Zum Abschluss dieser Analyse soll nun eine dynamische Betrachtung der idealtypischen Entwicklung der Relevanz der obigen Beziehungskonstrukte in einer Hausbankbeziehung erfolgen. Das Bindungspotenzial der drei Konstrukte der Zufriedenheit, Vertrautheit und des Vertrauens in einer Hausbankbeziehung im Zeitablauf kann wie folgt dargestellt werden (vgl. Abb. 5-32):

---

<sup>1246</sup> Die Gefahr einer überhöhten Informalität weisen beispielsweise Ring/van de Ven (1994), S. 108 oder Schmitz (1997), S. 265 ff. in ihren allgemeinen Geschäftsbeziehungsmodellen auf. Nach diesem Verständnis ist es für eine Geschäftsbeziehung schädlich, wenn das Verhältnis informeller zu formellen Regelungen zu groß wird. Dieser Aussage schließt sich der Verfasser an. In einer Hausbankbeziehung träfe dies beispielsweise dann zu, wenn in einer Kreditbeziehung *dauerhaft* aufgrund guter persönlicher Kontakte auf eine ratingbasierte Kreditwürdigkeitsprüfung verzichtet würde bzw. deren Ergebnisse im weiteren Kreditprozess keinerlei Beachtung finden würden, z.B. bei der Konditionengestaltung oder Sicherheitenanforderung.

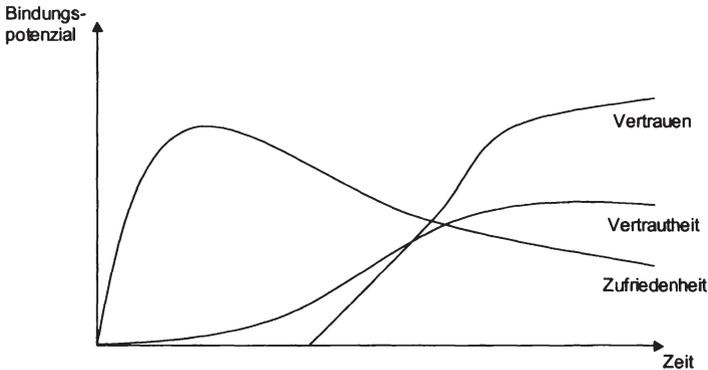


Abb. 5-32: Idealtypische dynamische Entwicklung einer Hausbankbeziehung<sup>1247</sup>

Im zeitlichen Ablauf der Geschäftsbeziehung zeigt sich eine sich verändernde Relevanz der unterschiedlichen Beziehungskonstrukte. So wird auch in einer sich entwickelnden Hausbankbeziehung zu Beginn vor allem das Konstrukt der Zufriedenheit, ausgedrückt in einem positiven und gerechten Kosten-Nutzen-Verhältnis, eine besondere Relevanz haben.<sup>1248</sup> Ein überlegenes Verhältnis wird damit zunächst zu einem gewissen Grad der Gebundenheit in der Beziehung führen. Soll sich nun eine Hausbankbeziehung im Zeitablauf entwickeln, muss Zufriedenheit aber vor allem auf einer hohen Qualität und weniger auf einem günstigen Preis beruhen, da ansonsten keine Normübererfüllungen (als Erfüllung von Begeisterungs- und Leistungsanforderungen) mit den damit verbundenen Emotionen möglich sind.

In einer Hausbankbeziehung entwickelt sich nun idealtypisch im Zeitablauf Vertrautheit, indem durch den regelmäßigen Kontakt der Personen diese ein immer höheres Maß an Bekanntheit entwickeln. Wie beschrieben ergibt sich vor allem dann ein Bindungspotenzial, wenn das Ausmaß an persönlicher Vertrautheit zunimmt. Mit zunehmender Entwicklung der (persönlichen) Vertrautheit verliert die Zufriedenheit relativ an Relevanz.<sup>1249</sup> Vertrautheit in der Hausbankbeziehung erhält dagegen zunehmend mehr Relevanz, da sie wie beschrieben als ein Mittel der Komplexitätsreduktion wirkt

<sup>1247</sup> Eigene Darstellung. Mit idealtypisch ist gemeint, dass der genaue Verlauf der Kurven wie z.B. die Wende- und Schnittpunkte nicht analytisch zu bestimmen sind, sondern vielmehr die Relationen der Konstrukte Relevanz besitzen.

<sup>1248</sup> Zufriedenheit muss dabei im Ursprungspunkt des Koordinatensystems beginnen, da sie gemäß der Ausführungen in Kap. 5.4.2.2.1 Erfahrungen mit dem Beziehungspartner benötigt.

<sup>1249</sup> Zu beachten ist hier, dass es in der Darstellung um die relative Bedeutung der Zufriedenheit für die Bindung in einer Hausbankbeziehung geht und nicht um deren absolute Höhe. Dies bedeutet, dass die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung bei beiden Partnern dauerhaft hoch bleiben muss, dass aber im Zeitablauf Zufriedenheit weniger wichtig zur Erklärung des Verbleibs in der Hausbankbeziehung wird.

und dadurch bei einer besseren Einschätzung der Qualitäts- und Verhaltensrisiken hilfreich ist.

Ab einem gewissen Zeitpunkt der Beziehung kann sich dann auch Vertrauen entwickeln.<sup>1250</sup> Dieses erfordert aufgrund seiner emotionalen Ursachen zunächst einmal Erlebnisse auf der Transaktionsebene (im Sinne zufriedenheitsfördernder Begeisterungs- und Leistungsanforderungen) und ein gewisses Maß an persönlicher Vertrautheit. Im Zeitablauf nimmt Vertrauen in einer Hausbankbeziehung immer mehr zu und entfaltet relativ zur Zufriedenheit und Vertrautheit ein immer höheres Bindungspotenzial, so dass bei einer existierenden Hausbankbeziehung ein besonderes Maß an Verbundenheit und damit auch Stabilität vorliegt.<sup>1251</sup>

Allerdings darf in einer gesunden Hausbankbeziehung nicht ausschließlich eine Bindung durch Vertrauen existieren.<sup>1252</sup> Da Hausbankbeziehungen letztlich ökonomische Beziehungen darstellen, muss für beide Partner auch ein vorteilhaftes und gerechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis vorliegen. Dies äußert sich im Faktor der Zufriedenheit, der auch in stabilen Hausbankbeziehungen ein Bindungspotenzial behält. In der Folge liegt somit in einer Hausbankbeziehung sowohl eine Ge- als auch Verbundenheit vor, wobei aber das Bindungspotenzial der Verbundenheit höher einzuschätzen ist.<sup>1253</sup>

Im Gegensatz dazu wird in normalen Bankbeziehungen vor allem das Konstrukt der Zufriedenheit und eine stärker rollen- und organisationsbezogene Vertrautheit zu einer Bindung der Beziehungspartner führen. Ein gewisses Grundmaß an Vertrauen wird sich mutmaßlich auch dort entwickeln, dieses bleibt aber im Vergleich zur Zufriedenheit unterrepräsentiert. Dementsprechend basiert das Bindungspotenzial in einer normalen Bankbeziehung eher auf der Gebundenheit, so dass dieses insgesamt niedriger ausfällt und die gesamte Beziehung folglich weniger stabil ist.

<sup>1250</sup> Vertrauen beginnt somit nicht im Ursprungspunkt, sondern weist einen Achsenabschnitt auf der Abzisse auf. Dies liegt daran, dass wie in Kap. 5.3.3.2 beschrieben Vertrauen als Beziehungsattribution zunächst einmal Personenattributionen voraussetzt und sich somit erst nach einer gewissen Zeit eines Kontaktes entwickelt.

<sup>1251</sup> Siehe hierzu auch in einem Kontext industrieller Geschäftsbeziehungen die Längsschnittuntersuchung von NARAYANDAS/RANGAN, die zeigen, dass anfängliche Machtasymmetrien, wie sie sich bei der Entwicklung von Hausbankbeziehungen aufgrund der Informationsasymmetrieproblematik häufig ergeben, im Zeitablauf immer mehr durch interpersonelles Vertrauen und interorganisationales Commitment ersetzt werden. Die Autoren betonen insbesondere auch die besondere Rolle der Bezugspersonen in industriellen Geschäftsbeziehungen zum Aufbau von Vertrauen, vgl. Narayandas/Rangan (2004), S. 74.

<sup>1252</sup> Siehe hierzu auch die vorstehenden Ausführungen zur Informalität in Hausbankbeziehungen in der komparativ-statischen Analyse.

<sup>1253</sup> Im Rahmen einer empirischen Überprüfung würde sich das beispielweise in der Weise äußern müssen, dass sowohl Ge- als auch Verbundenheit zur Erklärung des Verhaltens, z.B. der Erfolgswahrscheinlichkeit eines erneuten Kreditabschlusses, beitragen, dass aber das Konstrukt der Verbundenheit einen höheren Erklärungsbeitrag liefert.

#### **5.4.4 Integration der Beziehungsvariablen der ökonomischen Analyse des Relationship Banking**

Im Folgenden sollen nun die Beziehungsvariablen, wie sie in der bisherigen empirischen Forschung zu Hausbankbeziehungen verwendet wurden, in das verhaltenswissenschaftliche Wirkmodell integriert werden. Dazu wird in einem ersten Schritt ein Vergleich der in Kap. 4.6.1 identifizierten Beziehungsvariablen mit den Konstrukten der Beziehungsebene vorgenommen, um zu analysieren, inwiefern möglicherweise die Beziehungskonstrukte bereits implizit oder explizit durch in der ökonomischen Analyse verwendete Variable abgebildet werden. Gleichzeitig werden damit eventuelle Lücken des Modells in der empirischen Forschung aufgedeckt.

In einem zweiten Schritt werden die ökonomischen Wirkungen von Vertrauen (und der daraus resultierenden Verbundenheit) analysiert, da dieses Konstrukt, wie sich zeigen wird, in der bisherigen empirischen Forschung zur Hausbankbeziehung nicht valide abgebildet wurde. In einem letzten Schritt sollen die Variablen, die bisher nicht durch die Beziehungskonstrukte abgebildet werden, aufgegriffen und ihr Einfluss als moderierende Variable untersucht werden. Dadurch wird dann das verhaltenswissenschaftlich und ökonomisch fundierte Wirkmodell abgeschlossen.

##### **5.4.4.1 Einordnung der Beziehungsvariablen in die verhaltenswissenschaftliche Modellierung**

Zunächst wird nun eine Gegenüberstellung der in der ökonomischen Analyse verwendeten Beziehungsvariablen mit den latenten Konstrukten der Beziehungsebene aus der vorstehenden verhaltenswissenschaftlichen Analyse vorgenommen. Als Beziehungsvariable werden dazu alle Variablen verwendet, die in den vergleichenden Überblick in Kap. 4.6.1 aufgenommen wurden. Als Beziehungskonstrukte werden die Zufriedenheit, Vertrautheit und Vertrauen berücksichtigt. Die Konstrukte Vertrautheit und Vertrauen werden aber noch differenzierter betrachtet, um potenzielle Unterschiede im Hinblick auf einen informalen Personen- und einen formalen Rollen- und Organisationsbezug feststellen zu können.

Ein Zusammenhang der Beziehungsvariablen und –konstrukte kann in unterschiedlicher Intensität bestehen, je nachdem wie genau eine Variable einem Konstrukt zurechenbar ist. Dementsprechend wird die Intensität im Folgenden über drei Abstufungen abgebildet. Ein expliziter Zusammenhang bzw. eine direkte Zurechenbarkeit wird durch eine dunkelgraue Färbung symbolisiert, ein eher impliziter Zusammenhang über eine hellgraue Färbung und bei einem fehlenden Zusammenhang erfolgt keine Färbung. Eine Zuordnung der Variablen ergibt dann das folgende Bild (vgl. Tab. 5-8):

Indikatoren \ Konstrukte		Zufriedenheit	informale Vertrautheit	formale Vertrautheit	persönliches Vertrauen	organisationales Vertrauen
		<b>Marktbezogen</b>				
	Anzahl Kreditgeber					
	Bankkonzentration					
	Netzwerkkomplementarität					
<b>Beziehungsbezogen</b>						
	Dauer der Geschäftsbeziehung					
	Hausbankstatus					
	Anteil an Finanzierung					
	Zahlungsverkehr					
	Sonstige Dienstleistungen					
	Häufigkeit des Monitoring					
	Kontaktform					
	Distanz					
	Mitglied einer Genossenschaftsbank					
	Qualität der DL					
	Vertrauen					
<b>Personen-/ Unternehmensbezogen</b>						
	Reputation des Unternehmers					
	Alter/Geschlecht/Nationalität/ Ausbildung des Unternehmers					
	Unternehmensgröße					
	Unternehmensalter					
	Bonität					

- Direkter Zusammenhang
- Impliziter Zusammenhang
- Kein Zusammenhang

Tab. 5-8: Zusammenhang zwischen Beziehungsvariablen und Beziehungskonstrukten<sup>1254</sup>

Schaut man sich zunächst die Abdeckung der Beziehungsvariablen durch die Konstrukte an, so fällt auf, dass die meisten der verwendeten Beziehungsvariablen zumindest als indirekte Indikatoren der Beziehungskonstrukte angesehen werden können und somit durch diese abgedeckt werden.<sup>1255</sup> Allein die beiden Marktvariablen der Anzahl der Kreditgeber und der Bankkonzentration sowie der unternehmensbezogene Faktor der Bonität lassen sich nicht sinnvoll einem der Konstrukte zuordnen. Diese stellen jedoch zweifellos wichtige Determinanten zur Erklärung des Hausbankkonstruktes dar. Deshalb wird hier vorgeschlagen, diese als moderierende Variable in das Wirkmodell mit aufzunehmen. Dies wird in Kap. 5.4.4.3 erfolgen.

Betrachtet man nun umgekehrt die Abbildung der einzelnen Beziehungskonstrukte durch die Variablen, so fällt auf, dass diese sehr unterschiedlich intensiv erfasst werden. Gründlich betrachtet wird insbesondere das Konstrukt der formalen Vertrautheit und abgeschwächt auch die informale Vertrautheit, kaum Indikatoren finden sich für

<sup>1254</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1255</sup> Im Rahmen einer empirischen Überprüfung wäre aber abzuwägen, ob einzelne Konstrukte nicht doch als eigenständige unabhängige Variable aufzunehmen wären, da ihre indirekte Abbildung über die Beziehungskonstrukte möglicherweise zu einem Informationsverlust führt.

die Zufriedenheit sowie das personen- und organisationsbezogene Vertrauen. Dieses Ergebnis überrascht insofern nicht, da in der bisherigen Forschung vornehmlich auf den besonderen Informationsvorteil einer Hausbank abgezielt wurde, der sich überwiegend über die Vertrautheit und hier vor allem die formale Vertrautheit in der Beziehung erklären lässt. Im Folgenden sollen die einzelnen Zuordnungen etwas näher erläutert und begründet werden.

Das Konstrukt der *Zufriedenheit* wird zunächst über den Faktor der Qualität in der Untersuchung von SCOTT/DUNKELBERG abgebildet.<sup>1256</sup> Qualität wurde dort über einen Index repräsentiert, der die Faktoren der Erreichbarkeit, das Dienstleistungsspektrum, die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Kontinuität der Ansprechperson und Kreditstandards beinhaltet. Er enthält damit eine Mischung aus Qualitätsfaktoren, wie sie in Kap. 5.4.2.1.2 dargestellt wurden, und Aspekten einer vorwiegend formalen Vertrautheit. Allerdings ist deren Zusammenhang zur Zufriedenheit lediglich mittelbar, da sie zum einen eher Basis- bzw. Leistungsanforderungen behandeln, zum anderen weitere Determinanten der Zufriedenheit wie die Beziehungskosten oder die Gerechtigkeit nicht betrachtet werden.<sup>1257</sup>

Als Ergänzung hierzu können dann die Untersuchungen herangezogen werden, die sich mit der physischen Distanz beschäftigen.<sup>1258</sup> Die physische Distanz kann als ein Indikator für die Anfahrtkosten gesehen werden und stellt somit einen Teil der Beziehungskosten dar. Da die Anfahrtkosten in einer Bankbeziehung eher einen geringen Teil der gesamten Beziehungskosten ausmachen dürften, kann gesagt werden, dass das Konstrukt der Zufriedenheit im Rahmen der ökonomischen Analyse nur sehr mittelbar und damit unzureichend berücksichtigt wurde.

Etwas umfangreicher wird dagegen das Konstrukt der *informalen, d.h. persönlichen Vertrautheit* behandelt. Ein relativ direkter Zusammenhang wird durch die Art der Kontaktform (persönlich, Telefon, E-Mail) hergestellt. Insbesondere ein persönlicher Kontakt dürfte tendenziell die Entwicklung von persönlicher Vertrautheit begünstigen, auch wenn nicht ausgeschlossen werden kann, dass im Rahmen der persönlichen Kontakte ein überwiegend formal basierter Informationsaustausch stattfindet.

Zudem existieren noch weitere mittelbare Zusammenhänge durch den Hausbankstatus, die Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank, das Vertrauen sowie einige Persönlichkeitsmerkmale der Kreditnehmer. Der Hausbankstatus kann insofern in Zusammenhang zur informalen Vertrautheit gebracht werden, als hierdurch möglicherweise implizit die Einschätzung einer persönlichen Vertrautheit ausgedrückt wird.<sup>1259</sup> Die

---

<sup>1256</sup> Vgl. Scott/Dunkelberg (2003), S. 1005 ff.

<sup>1257</sup> Zudem erfolgt in der Untersuchung keine Analyse des Einflusses der Qualität auf die Kreditverfügbarkeit, den Zins oder die Sicherheitenstellung, vgl. Scott/Dunkelberg (2003), S. 1010.

<sup>1258</sup> Siehe hierzu die Literaturverweise in Kap. 4.6.1.

<sup>1259</sup> Dies trifft insbesondere auf die Untersuchungen von Elsas/Krahen (1998), Machauer/Weber (1998) und Lehmann/Neuberger (2001) zu, da bei diesen keine explizite Vorabdefinition einer Hausbank verwendet wurde. Bei den Untersuchungen von Degryse/Van Cayseele (2000) und Degryse/Ongena (2004) werden Hausbanken vorab über einen Mindestkontoumsatz und -

Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank kann als ein potenzieller Indikator der sozialen Eingebundenheit in die lokale Gesellschaft gesehen werden, was die persönliche Vertrautheit fördern dürfte.<sup>1260</sup> Das Konstrukt des Vertrauens, so wie es in den bisherigen Untersuchungen verwendet wurde, kann auch allenfalls mittelbar als Abbildung der informalen Vertrautheit verstanden werden, da hier kaum Bezug auf die jeweiligen Kontaktpersonen genommen wird.<sup>1261</sup> Als letzter indirekter Indikator können die angegebenen Persönlichkeitsmerkmale der Person des Kreditnehmers herangezogen werden. Diese können als Indikatoren der Ähnlichkeit von Unternehmer und Firmenkundenbetreuer gesehen werden, ohne dass in den Untersuchungen eine explizite diesbezügliche Überprüfung stattgefunden hat. Schaut man sich aber die verwendeten Indikatoren an, so lassen sich hieraus nur schlecht eindeutige Aussagen ziehen, da z.B. das Alter oder das Geschlecht kein besonders trennscharfer indirekter Indikator der Ähnlichkeit ist.<sup>1262</sup>

Die unmittelbarste und umfangreichste Konstruktabbildung wird in Bezug auf die *formale Vertrautheit* vorgenommen, wobei sich die meisten Faktoren speziell auf eine organisationsbezogene Vertrautheit beziehen. Indikatoren wie der Anteil der Bank am Finanzierungsvolumen und Zahlungsverkehr des Kunden, die Anzahl sonstiger abgesetzter Produkte, die Häufigkeit des Monitoring sowie die Netzwerkkomplementarität wirken allesamt in der Form, dass sie indirekt über die Determinanten der Nähe und der Reziprozität zu einem besonders intensiven Kontakt und damit auch zu einem hohen Grad der organisationsbezogenen Bekanntheit führen. Ähnlich verhält es sich mit der Reputation des Unternehmers sowie des Unternehmensalters und -größe, die als externe Quellen einer formalen Vertrautheit angesehen werden können. Bei diesen liegen dann allerdings keine Ursachen für proprietäre, sondern eher für öffentliche Informationen vor, so dass sie keine besondere Wirkung in einer Hausbank- im Vergleich zu einer normalen Bankbeziehung entfalten können.

Die vorgenannten Indikatoren des Hausbankstatusses, der Mitgliedschaft in einer Genossenschaftsbank, der Qualität einer Dienstleistung, des Vertrauens oder der Persönlichkeitscharakteristika (hier insbesondere zur Ausbildung des Unternehmers) können wie bereits beschrieben u.U. als indirekte Operationalisierungen der formalen Vertrautheit gelten, da in ihnen diesbezügliche implizite Informationen enthalten sind. Beispielsweise wurde der Hausbankstatus teilweise über den Umfang der durch das

---

produktabsatz definiert, so dass nach deren Definition eher eine formale Vertrautheit abgebildet wird.

<sup>1260</sup> Vgl. Angelini/Di Salvo/Ferri (1998), S. 928 f. und die Ausführungen in Kap. 4.3.2.2.

<sup>1261</sup> LEHMANN/NEUBERGER nehmen aus Sicht der Bank als Faktoren die unverzügliche Information und ein Gefühl des Commitment gegenüber dem Kreditnehmer auf, welches mittelbar als Indikator einer informalen Vertrautheit gelten könnte, vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 348. HARHOFF/KÖRTING sprechen nur allgemein ein interorganisationales Vertrauen an, so dass auch hiervon höchstens sehr indirekt auf eine persönliche Vertrautheit geschlossen werden kann, vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1328.

<sup>1262</sup> Vgl. hierzu den Vergleich der Persönlichkeiten in Kap. 5.1.3. Hier könnte ein direkter dyadischer Vergleich einen genaueren Einblick gewähren.

Unternehmen in Anspruch genommenen Leistungen operationalisiert, so dass dieser einen indirekten Indikator der formalen Vertrautheit symbolisiert.

Als letztes werden nun die Indikatoren des *Vertrauenskonstruktes* betrachtet. Es fällt auf, dass in Bezug auf Vertrauen allenfalls ein *organisationsbezogenes Vertrauen* abgebildet wird.

In der Untersuchung von HARHOFF/KÖRTING wird Vertrauen wie in Kap. 4.3.2.2 beschrieben allein über eine Dummy-Variable eines interorganisationalen Vertrauens berücksichtigt.<sup>1263</sup> An dieser Stelle tauchen somit erhebliche Zweifel vor allem an der Validität der Messung auf. Wie beschrieben ist Vertrauen ein komplexes Konstrukt, welches sowohl aus einer personen- als auch einer organisationsbezogenen Dimension besteht, wobei die personenbezogene Dimension noch aus den weiteren Faktoren der Vertrauensbereitschaft und -würdigkeit besteht. Aus diesem Grunde kann in der Untersuchung von HARHOFF/KÖRTING kaum von einer inhaltsvaliden Messung des Vertrauenskonstruktes ausgegangen werden.<sup>1264</sup>

Aber auch die Operationalisierung bei LEHMANN/NEUBERGER, bei denen Vertrauen wie beschrieben über mehrere Indikatoren indirekt gemessen wurde, kann nicht als valides Messkonzept des Vertrauenskonstruktes angesehen werden.<sup>1265</sup> Die dort verwendeten Indikatoren stellen vielmehr eher Messgrößen für die Qualität (positive Erfahrungen, unverzügliche Information) oder das Commitment (Gefühl der Verpflichtung, Stabilität unter Druck) dar. Deshalb kann hier trotz der umfangreicheren Indikatoren noch weniger von einer inhaltsvaliden Messung des Vertrauenskonstruktes gesprochen werden als in der Untersuchung von HARHOFF/KÖRTING.

Somit muss auch nach einer ausführlichen Herleitung der Konzeptualisierung des Vertrauenskonstruktes in einer Hausbankbeziehung und einer Überprüfung möglicher indirekter Abbildungen desselben in den ökonomisch orientierten Untersuchungen konstatiert werden, dass Vertrauen bislang nur höchst unzureichend abgebildet wurde. Insofern ist es auch nicht überraschend, dass das Konstrukt des Vertrauens einen zu den üblichen Beziehungsvariablen ergänzenden Informationswert in Bezug auf die abhängigen Variablen der Kreditverfügbarkeit, des Zinses und der Sicherheitenstellung hat.<sup>1266</sup> Dieser zusätzliche Wert wird aber wie beschrieben in der bisherigen Forschung noch nicht hinreichend abgebildet.

<sup>1263</sup> Vgl. Harhoff/Körting (1998), S. 1328.

<sup>1264</sup> Vgl. zum Begriff der Inhaltsvalidität Homburg/Giering (1996), S. 7. Darunter ist zu verstehen, dass eine Konstruktmessung tatsächlich alle relevanten Facetten des Konstruktes abdeckt. Die weiteren dort genannten Validitätsarten der Konvergenz-, Diskriminanz- und nomologischen Validität können durch die Operationalisierung bereits per se nicht abgedeckt sein, da hierfür die Messung des Konstruktes über mehrere Indikatoren notwendig ist. Insofern tauchen hier erhebliche Zweifel an der Validität des Konstruktes auf.

<sup>1265</sup> Vgl. Lehmann/Neuberger (2001), S. 348. Die Autoren nehmen wie beschrieben keine explizite Konstrukt-konzeptualisierung und deren Überprüfung durch eine Verdichtung der Indikatoren vor, so dass auch keine Aussagen zu den sonstigen Validitätsarten getroffen werden können.

<sup>1266</sup> Siehe hierzu Harhoff/Körting (1998), S. 1337 und die Ausführungen in Kap. 4.3.2.2. An dieser Stelle sei auch noch mal an die grundlegende Untersuchung zu den Determinanten eines Haus-

Deshalb wird nun im Folgenden die Wirkungskette des Modells geschlossen, indem die potenziellen ökonomischen Wirkungen des Vertrauens und der daraus resultierenden Verbundenheit in einer Hausbankbeziehung analysiert werden. Eine separate Analyse der Wirkung einer Gebundenheit wird nicht vorgenommen, da diese bereits ausführlich Gegenstand der ökonomischen Analyse war. Zum Abschluss der integrativen Betrachtung wird das Wirkmodell vervollständigt, indem wie angekündigt der Einfluss einiger moderierender Variablen diskutiert wird.

#### 5.4.4.2 Ökonomische Wirkungen von Vertrauen und Verbundenheit

Die ökonomischen Wirkungen von Vertrauen bzw. Verbundenheit sollen nun im Folgenden anhand ihres Einflusses auf die Variablen der Kreditverfügbarkeit, des Zinses und der Sicherheitenstellung untersucht werden. Diese stellen wie in Kap. 4.6.2 beschrieben in der ökonomischen Analyse die zentralen abhängigen Variablen zur Messung der Auswirkung unabhängiger Variablen dar. Zusätzlich soll noch in Ergänzung zum Kreditzins auf den ökonomischen Wert der Beziehung eingegangen werden.

Ein grundsätzlich positiver Einfluss des Vertrauens und der Verbundenheit ist in Bezug auf die *Kreditverfügbarkeit* zu erwarten.<sup>1267</sup> Vertrauen führt wie beschrieben auf der sachlichen Ebene zu einem intensiveren und umfangreicheren Austausch von Informationen. Insbesondere sensible und vertrauliche Informationen werden nur dann übermittelt, wenn zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer eine persönliche Vertrauensbasis existiert. Der Austausch vertraulicher Informationen führt nun dazu, dass von Seiten der Bank eine fundiertere und mit geringerer Unsicherheit behaftete Risikobeurteilung des Unternehmens möglich wird.

Gleichzeitig führt Vertrauen dazu, dass die Verhaltensunsicherheit der Bank z.B. in Bezug auf die Auswahl riskanter Projekte durch den Unternehmer reduziert wird.<sup>1268</sup> Diese Schlussfolgerung resultiert zum einen aus der Tatsache, dass durch die bessere Beurteilung der Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit des Unternehmers bestimmte Verhaltensweisen ausgeschlossen werden können.<sup>1269</sup> Zum anderen bewirkt gerade der

---

bankstatusses von Elsas (2005) erinnert, der wie beschrieben beziehungsrelevante Charakteristika aus seiner Untersuchung ausgeklammert hatte.

<sup>1267</sup> PETERSEN/RAJAN gehen z.B. davon aus, dass weiche Beziehungsinformationen aufgrund bankinterner Vorschriften schlecht über den Preis vermittelt werden können, so dass sich diese eher in der Kreditverfügbarkeit auswirken, vgl. Petersen/Rajan (1994), S. 35.

<sup>1268</sup> Siehe hierzu z.B. das Modell von Petersen/Rajan (1995) in Kap. 4.2.1. Dort wurde für die zweite Periode eine Sicherheit des Projektergebnisses unterstellt, weil annahmegemäß dann nur noch die guten Kreditnehmer übrig geblieben sind. Dies kann nun auch in der Form interpretiert werden, dass weniger die guten als vielmehr die vertrauenswürdigen Unternehmer übrig bleiben. Diese haben nicht unbedingt bessere Projekte, aus Sicht der Bank ist aber die Prognostizierbarkeit des Ertrages größer, da sie bestimmte Verhaltensunsicherheiten nicht mehr in ihr Kalkül aufnehmen müssen.

<sup>1269</sup> Zu beachten ist hier aber, dass diese Schlussfolgerung von Seiten der Bank auch Gefahren in sich birgt, falls der Unternehmer sich sozusagen durch geschickte Manipulation eine Vertrauensposition erschwindelt hat. Genau dadurch erhält Vertrauen auch seinen Charakter als riskante Vorleis-

häufigere Kontakt der Beziehungspartner und der dabei stattfindende Austausch vertraulicher Informationen, dass der Firmenkundenbetreuer eine bessere Kenntnis des Unternehmens erlangt und dadurch sozusagen die Effektivität des Monitorings erhöht wird.<sup>1270</sup>

Zudem wird durch den erhöhten Bindungscharakter der Verbundenheit die Wahrscheinlichkeit eines Bankwechsels durch das KMU reduziert, so dass in einer auf Vertrauen basierenden Hausbankbeziehung eher eine intertemporale Ertragsverschiebung möglich ist. Dies erhöht somit prinzipiell den Gestaltungsspielraum für die Konditionensetzung der Bank, da diese eher eine Quersubventionierung einzelner Geschäfte im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung eines Kundenwertes durchführen kann.<sup>1271</sup>

Neben der Reduktion der Unsicherheit führt Vertrauen über den Austausch vertraulicher Informationen auch dazu, dass im Rahmen des integrativen Problemlösungsprozesses innovativere Finanzierungslösungen entwickelt werden können.<sup>1272</sup> Zum einen wird durch den vertraulichen Austausch von Informationen, z.B. zur geplanten strategischen Entwicklung des Unternehmens oder über anstehende private Veränderungen, eine bessere Anpassung der (Kredit-) Verträge an die individuellen Rahmenbedingungen möglich. Zum anderen ermöglicht aber die durch das Vertrauen existierende grundsätzlich positive Zukunftsbetrachtung der Beziehung erst die Vereinbarung flexibler, in hohem Maße unvollständiger Verträge.<sup>1273</sup>

Zuletzt spielt Vertrauen aus Sicht des Unternehmens im Rahmen eines Financial Distress eine wichtige Rolle. Gerade in diesem Falle besteht die besondere Fähigkeit einer Hausbank darin, effiziente Fortführungsentscheidungen treffen zu können.<sup>1274</sup> Basis hierfür ist zum einen die Existenz sensibler, vertraulicher Informationen, mittels derer eine bessere Einschätzung des Unternehmens möglich wird. Zum anderen ist die Basis des Vertrauens, nämlich die Übererfüllung von Normen in der Beziehung in der Vergangenheit, auch eine wichtige Informationsquelle für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Workouts im Rahmen eines Financial Distress. Falls sich der Unternehmer

---

tung. Um ein solches blindes Vertrauen zu verhindern, müssen auf der organisatorischen Ebene bestimmte Schutzmechanismen installiert werden. Siehe zu einigen Vorschlägen hierfür die Ausführungen in Kap. 6.2.2.3.

<sup>1270</sup> Monitoring ist in diesem Sinne nicht unbedingt streng als reine Kontrolltätigkeit zu verstehen. Vielmehr ergeben sich aus dem vertraulichen Austausch sozusagen als Nebenprodukt auch monitoringrelevante Informationen.

<sup>1271</sup> Die Untersuchung von EGGERT im Business-to-Business-Kontext zeigt beispielsweise, dass eine Verbundenheit sehr eng mit einer Intensivierungsbereitschaft des Kunden zusammenhängt und außerdem in hohem Maße die Wechselabsicht reduziert, vgl. Eggert (2002), S. 127. Gleichzeitig führt das Gefühl einer Gebundenheit zu kaum signifikanten und in der Tendenz eher gegensätzlichen Wirkungen.

<sup>1272</sup> Siehe hierzu auch die allgemeinen Ausführungen bei Schmitz (1997), S. 190 f. oder das Fazit in Kap. 4.2.2.1.2.

<sup>1273</sup> Siehe hierzu z.B. die bereits in Kap. 4.2.2.1.2 vorgestellten Modelle von Houston/Venkataraman (1994) oder Schmeits (2002).

<sup>1274</sup> Vgl. hierzu Kap. 4.4.

z.B. in der Vergangenheit in außerordentlichem und kreativem Maße für die Fortführung seines Unternehmens (und damit die Rückzahlung seiner Kredite) eingesetzt hat, so beeinflusst dies die positive Einschätzung des Firmenkundenbetreuers.

Alle Faktoren gemeinsam führen nun dazu, dass bei Existenz einer Vertrauensbeziehung die Risiken aus Sicht der Bank reduziert werden, so dass das Phänomen der Kreditrationierung in diesem Fall obsolet wird. In diesem Sinne ist also davon auszugehen, dass Vertrauen aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens zu einer höheren Kreditverfügbarkeit führt.

Die obigen Ausführungen zur Wirkung von Vertrauen lassen sich nun auf deren Einfluss auf den *Kreditzins* übertragen. Der Kreditzins wird wie beschrieben üblicherweise als Indikator für den ökonomischen Wert der Beziehung verwendet.

Vertrauen wirkt sich dabei in ambivalenter Weise auf den Kreditzins aus. Einerseits wird wie beschrieben durch Vertrauen und den damit verbundenen vertraulichen Informationsaustausch die Unsicherheit der Bank deutlich reduziert. Eine geringere Unsicherheit müsste sich gemäß der Kapitalmarkttheorie in einem geringeren Zinssatz auswirken. Diese grundsätzliche Wirkung wird jedoch durch zwei gegenläufige Wirkungen konterkariert.

Zunächst einmal kann der Austausch vertraulicher Informationen dazu führen, dass der Firmenkundenbetreuer aufgrund einer präziseren Risikobeurteilung zu dem Schluss kommt, dass das leistungswirtschaftliche Risiko des Unternehmens größer ist als zuvor gedacht. Falls ihm durch den Informationsaustausch z.B. negative Informationen über das KMU zufließen, kann er möglicherweise gezwungen sein, diese Informationen im Ratingsystem zu verarbeiten und durch dessen Koppelung an die Preissetzung höhere Zinsen zu verlangen. Allerdings muss hier beachtet werden, dass ein solches Verhalten eine Gefahr für die Vertrauenssituation darstellt, da sie dem vertrauensbegünstigenden Faktor der Fairness widerspricht. In diesem Sinne kann ein kurzfristiger Verzicht auf Zinsanpassungen durchaus sinnvoll sein, bei einer langfristigen Bonitätsverschlechterung wird die Bank aus ökonomischen und aufsichtsrechtlichen Gründen kaum eine Zinsanpassung vermeiden können.

Ein zweiter gegenläufiger Effekt ergibt sich direkt aus den Ursachen der Vertrauensentstehung. Wie beschrieben kann sich Vertrauen nur dann entwickeln, wenn zuvor auf der Transaktionsebene Normüberfüllungen im Sinne von Begeisterungs- oder Leistungsanforderungen vorlagen. Die Erfüllung dieser Anforderungen führt jedoch zu einem hohen Qualitätsurteil aus Sicht des Unternehmens. Dieses muss sich tendenziell in höheren Preisen niederschlagen. Anderenfalls läge nämlich aus Sicht des Unternehmens eine positiv verzerrte Gerechtigkeit vor, die zu kognitiven Dissonanzen beim Unternehmer und damit zu psychologischen Spannungszuständen führt.<sup>1275</sup> Dieser

<sup>1275</sup> Siehe zu diesem Phänomen allgemein im Rahmen von sozialen Beziehungen Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 384 f., die betonen, dass der Wunsch nach Gerechtigkeit insbesondere in Austauschbeziehungen, wie sie im Rahmen von Hausbankbeziehungen vorliegen, vorhanden ist. Die besondere Relevanz im Rahmen von ökonomischen Beziehungen betonen Homburg/Stock (2003), S. 36 ff.

kurzfristig u.U. angenehm wirkende Umstand wird langfristig zu Anpassungsmaßnahmen des anderen Beziehungspartners (hier: des Unternehmers) führen, indem dieser z.B. seinen eigenen Einsatz in Relation zu dem des Partners erhöht.<sup>1276</sup> Als Erkenntnis lässt sich ableiten, dass Kunden für außergewöhnliche Leistungen, wie sie tendenziell bei einer auf Vertrauen basierenden Hausbankbeziehung vorliegen sollten,<sup>1277</sup> höhere Preise zu zahlen bereit sind.

Diese beiden gegenläufigen Effekte lassen nun kein eindeutiges Fazit in Bezug auf das Zinsniveau in einer Hausbankbeziehung zu. Dieses Fazit ist insofern konsistent zu den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen der ökonomischen Analyse, in denen wie in Kap. 4.6.2 beschrieben kein signifikanter Einfluss einer Hausbankbeziehung auf den Kreditzins festgestellt wurde.

Allerdings vernachlässigt die obige Argumentation prinzipiell, dass der ökonomische Wert der Geschäftsbeziehung nicht allein anhand des Zinssatzes gemessen werden kann. Vielmehr müssten aus theoretischer Sicht sämtliche Kosten- und Nutzenbestandteile der Beziehung in die Analyse integriert werden, wie es im verhaltenswissenschaftlichen Modell in Form des Beziehungskonstruktes der Zufriedenheit ausgedrückt wurde.<sup>1278</sup> Es ist nun davon auszugehen, dass Vertrauen zu einer Erhöhung des ökonomischen Beziehungswertes beiträgt.<sup>1279</sup>

Zum einen begünstigt es wie dargestellt die Entwicklung innovativer Problemlösungen und schafft somit einen Mehrwert für den Kunden. Dieser wird noch unterstrichen durch die grundsätzliche Entstehungsvoraussetzung für Vertrauen, das hohe Qualitätsniveau. Zum anderen fördert Vertrauen aus Sicht der Bank auch die Preiszahlungs- und Cross-Buying-Bereitschaft des Kunden.<sup>1280</sup> In diesem Sinne ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Vertrauen einen positiven Effekt auf den Wert der Beziehung ausübt, unabhängig vom Zinssatz eines einzelnen Kredites.<sup>1281</sup>

<sup>1276</sup> Eine Erhöhung des eigenen Einsatzes kann z.B. eben in der Form erfolgen, dass das Unternehmen einen höheren Preis, also höhere Zinsen für die empfangene Leistung zahlt. Anders herum gesprochen lässt sich die Bank den Emotionen verursachenden Mehrwert vergüten in der Form, dass sie die psychologische Bindung des Kunden zur Durchsetzung höherer Preise ausnutzt, vgl. zu diesem Zusammenhang in einem Dienstleistungskontext mit Privatkunden Fullerton (2003), S. 341.

<sup>1277</sup> Anderenfalls käme es nicht zu den zur Vertrauensentwicklung notwendigen Emotionen, die sich ja gerade aus besonders hochwertigen und nicht erwarteten Leistungskomponenten ergeben.

<sup>1278</sup> Aus Sicht eines Anbieters, also hier der Bank entspräche ein solches Konstrukt eher einem aggregierten Kundenwert. Siehe hierzu die Arbeit von Krafft (2002).

<sup>1279</sup> Siehe hierzu auch die Interdependenzen des Vertrauens- mit dem Zufriedenheitskonstrukt im Wirkmodell.

<sup>1280</sup> Vgl. zur Preiszahlungsbereitschaft Fullerton (2003), S. 341. HOMBURG/SCHÄFER haben z.B. in einer Untersuchung einen positiven Einfluss einer kundenorientierten Kultur, wie sie prinzipiell auch bei Existenz von Vertrauen vorliegen muss, auf den Cross-Selling-Erfolg und den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg festgestellt, vgl. Homburg/Schäfer (2002), S. 20.

<sup>1281</sup> So ist es z.B. in dem oben aufgeführten Beispiel einer Bonitätsverschlechterung des Kunden denkbar, dass der Firmenkundenbetreuer zum Erhalt der Vertrauenssituation entgegenkommen

Als letztes soll nun der potenzielle Einfluss von Vertrauen auf den Umfang an zu stellenden *Sicherheiten* untersucht werden. Sicherheiten erfüllen wie beschrieben in Bankbeziehungen unterschiedliche Funktionen.<sup>1282</sup> Diese bestehen aus einer Reduzierung der Verlustquote im Insolvenzfall, der Anreizsteigerung des Kunden und der Verbesserung der Verhandlungsposition der Bank im Insolvenzfall.

In Bezug auf die ersten beiden Funktionen lässt sich sagen, dass Vertrauen in diesem Zusammenhang eindeutig negativ mit der Besicherungsquote korreliert sein dürfte, d.h. Vertrauen senkt den Umfang in einer Bankbeziehung verwendeter Sicherheiten, da diese Funktionen primär auf Wirkungen innerhalb der dyadischen Beziehung gerichtet sind. Im ersten Fall wird die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit durch die Bank, dass es überhaupt zum Insolvenzfall kommt, in einer Vertrauenssituation deutlich geringer ausfallen, da zu ihrer Entstehung positive vergangenheitsbezogene Erfahrungen vorliegen müssen. Im zweiten Fall entfällt bei der Existenz von Vertrauen quasi die Grundlage für das Argument, da bei (gerechtfertigtem) Vertrauen kein extrinsischer Anreiz zur Leistungssteigerung beim Kunden notwendig ist.

Nicht ganz eindeutig fällt das Urteil in Bezug auf die dritte Funktion aus, deren Existenz durch die vorliegenden empirischen Ergebnisse in Kap. 4.4.2.1 untermauert wurde. Da hier auch die Interessen dritter Vertragsparteien berücksichtigt werden müssen, kann Vertrauen u.U. keine besondere Wirkung entfalten. Aus theoretischer Perspektive sollte aber auch hier Vertrauen einen positiven Effekt haben, da die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Auseinandersetzung mit weiteren Kreditgebern kommt, aus Sicht der Bank geringer wird. Dies dürfte die Bank in ihr Kalkül miteinbeziehen, so dass dann folglich weniger Sicherheiten durch das KMU zu stellen wären.

Neben der Substitution der Institution Sicherheit durch Vertrauen spricht noch ein weiterer Effekt für eine Reduktion der Sicherheitenanforderung. Vertrauen erfordert ja gerade, dass eine Vertragspartei Vertrauensbereitschaft zeigt, indem sie in gewisser Weise riskante Vorleistungen erbringt. Sicherheiten stehen dieser Voraussetzung jedoch entgegen, da sie eher als ein Indiz für ein grundsätzliches Misstrauen anzusehen sind und somit den Vertrauensaufbau tendenziell verhindern.<sup>1283</sup>

Somit lässt sich auch in Bezug auf den Umfang zu fordernder Sicherheiten festhalten, dass Vertrauen tendenziell begünstigend in der Form wirkt, dass Vertrauen zu einer geringeren Besicherungsquote führt. Aus Sicht des Unternehmens aber auch der Bank kann sich dies zusätzlich ökonomisch vorteilhaft auswirken, weil dies den Kreditvergabespielraum erweitert und somit möglicherweise mehr wirtschaftlich vorteilhafte Finanzierungen ermöglicht.

---

bei sonstigen, nicht regulierten Entgelten wie z.B. bei Zahlungsverkehrsgebühren zeigt. Insofern ist der Zinssatz als alleiniger Indikator für den ökonomischen Wert einer Hausbankbeziehung wenig aussagekräftig.

<sup>1282</sup> Siehe hierzu die Ausführungen in Kap. 4.

<sup>1283</sup> Dies muss nicht zu einem völligen Verzicht auf Sicherheiten führen, wie es möglicherweise bei einem blinden Vertrauen der Fall wäre. Vertrauensaufbau wird auch dann möglich, wenn die Bank weniger Sicherheiten als üblich verlangt oder gerade in Krisensituationen nicht unmittelbar mit einer verschärften Anforderung reagiert.

Insgesamt lassen sich die Wirkungen von Vertrauen bzw. einer Verbundenheit wie folgt zusammenfassen (vgl. Abb. 5-33):

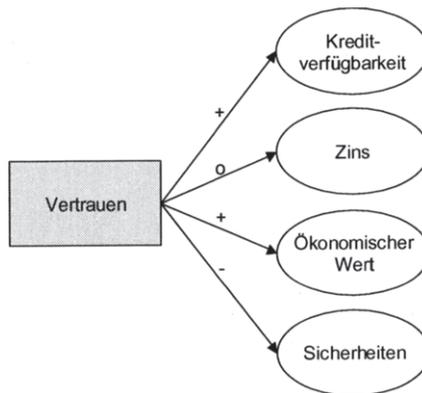


Abb. 5-33: Ökonomische Wirkungen von Vertrauen in einer Hausbankbeziehung<sup>1284</sup>

#### 5.4.4.3 Moderierende Variablen in einer (Haus-)Bankbeziehung

Zuletzt sollen nun wie angekündigt einige moderierende Effekte im Wirkmodell, wie sie sich aus dem Vergleich der ökonomischen mit der verhaltenswissenschaftlichen Analyse ergaben, untersucht werden, um somit den ganzheitlichen Analyserahmen abzurunden.

Das obige verhaltenswissenschaftliche Wirkmodell geht in seiner Grundform von einem idealtypischen Zusammenhang der hypothetischen Konstrukte aus. Dabei wird grundsätzlich unterstellt, dass die Konstrukte immer in spezifischer Weise Interdependenzen aufweisen. In der Realität ist es aber sehr wohl denkbar, dass der Zusammenhang der Konstrukte in einigen Situationen stärker, in anderen Situationen schwächer ausfällt. Beispielsweise kann Zufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung insbesondere dann zu einer Gebundenheit führen, wenn alternative und attraktive Ausweichmöglichkeiten fehlen.<sup>1285</sup> Wenn diese hingegen vorhanden sind, fällt die Wirkung der Zufriedenheit mutmaßlich deutlich schwächer aus.

Variablen, die diese situationsabhängigen, unterschiedlichen Wirkzusammenhänge erklären können, werden moderierende Variablen genannt.<sup>1286</sup> Sie stellen keine eigen-

<sup>1284</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1285</sup> Siehe hierzu auch die Ausführungen zur sozialen Austauschtheorie in Kap. 2.2.2.1.

<sup>1286</sup> Vgl. hierzu insbesondere Giering (2000) oder den Überblick bei Homburg/Becker/Hentschel (2003), S. 108 ff. Bei diesen wird Vertrauen und die Relationalität der Geschäftsbeziehung ebenfalls als moderierende Variable des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufgefasst. Kundenbindung wird dort aber als tatsächliches Verhalten bzw. Verhaltensabsicht aufgefasst und nicht wie in der vorliegenden Arbeit als psychologischer Bindungsstatus beider Beziehungspartner in einer Geschäftsbeziehung. Da der Fokus der vorliegenden Ar-

ständigen Konstrukte in der Wirkungskette dar, sondern sind vielmehr als situative Rahmenbedingungen anzusehen. Grundsätzlich können sie ihre Wirkungen an allen Stellen der Wirkungskette entfalten. Im Rahmen einer Hausbankbeziehung wird nun vorgeschlagen, die nicht den Beziehungskonstrukten zurechenbaren Variablen der Anzahl weiterer Kreditgeber, der Bankkonzentration sowie der Bonität als moderierende Variablen zu betrachten. Zusätzlich wird noch auf die Faktoren der Unternehmensgröße und –alter eingegangen.

Die *Anzahl weiterer Kreditgeber*, über die ein Unternehmen verfügt, hat aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht verschiedene potenzielle Wirkungen. Es kann zunächst vermutet werden, dass durch die Anzahl an Kreditgebern die Marktkenntnis des Unternehmens steigt. Dadurch erhöht sich tendenziell der normative Vergleichsstandard bei der Qualitätsbeurteilung, so dass eine höhere Anzahl an Kreditgebern zu einer grundsätzlich geringeren Zufriedenheit führen dürfte.<sup>1287</sup> Gleichzeitig ist ein negativer Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen zu erwarten. Dies ergibt sich vor allem daraus, dass die Bank aufgrund der großen Anzahl an Kreditgebern auf eine geringe persönliche Vertrauensbereitschaft beim Unternehmer schließen kann und somit selbst kaum zur Gewährung von Vertrauen bereit ist.

Betrachtet man nun den Zusammenhang zwischen der Beziehungs- und der Bindungsebene, so ist auch hier von einem negativen Einfluss auszugehen. Bei einer größeren Anzahl an Kreditgebern erhöht sich zum einen die Wahrscheinlichkeit, dass ein alternativer Kreditgeber bei einem neuen Geschäftsabschluss ein besseres Angebot abgibt, so dass es relativ gesehen seltener zu einem Zusammenhang von Zufriedenheit und Gebundenheit kommt. Da bei einer Vielzahl von Kreditgebern ohnehin eher geringes Potenzial für eine Vertrauenssituation vorhanden ist, dürfte auch kaum ein Zustand der Verbundenheit existieren.

Allerdings kann der obige Effekt wie in Kap. 4.3.2.2 beschrieben reduziert werden, wenn zusätzlich der Faktor der Netzwerkkomplementarität nach UZZI berücksichtigt wird. Dieser fällt umso höher aus, je konzentrierter die Bankfinanzierung ausfällt, d.h. wenn eine Hausbank mit mehreren eher unbedeutenden Nebenbankverbindungen existiert. Als Erklärung für die Existenz der zentralen Hausbank kann nun das Vertrauenskonstrukt herangezogen werden. Entscheidend dürfte dann insbesondere der Grad der Relationalität der Beziehung sein, d.h. die Hausbank muss durch informelle Kontakte in der Lage sein, für den Kunden einen Mehrwert zu generieren und dadurch eine Vertrauensposition aufzubauen. Die daraus resultierende Bindung führt zu einer Konzentration der Finanzierung bei einer Bank, während die Nebenbankverbindungen insbe-

---

beit auf der Ableitung unterschiedlicher Bindungszustände und der Analyse von deren ökonomischen Auswirkungen liegt, ist hier die Aufnahme der Relationalität der Geschäftsbeziehung als Konstrukt und nicht als moderierende Variable gerechtfertigt.

<sup>1287</sup> Einen negativen Einfluss des normativen Vergleichsstandards auf das Zufriedenheitsniveau zeigen Bruhn/Georgi (2000), S. 192 f. Dies kann tendenziell auch so aufgefasst werden, dass Unternehmen mit vielen Kreditgebern seltener resignativ zufrieden sind, da sie eher als andere Unternehmen auch positive Alternativen wahrnehmen. Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

sondere zur Marktsondierung eingesetzt werden.<sup>1288</sup> In diesem Sinne wird Vertrauen nicht durch mehrere Bankverbindungen verhindert. Vielmehr ist der Aufbau von Vertrauen von der Bank als Differenzierungsmerkmal einzusetzen, so dass Nebenbankverbindungen ein legitimes Mittel des Unternehmers zur Informationsgenerierung sind, ohne den Hausbankstatus zu gefährden.<sup>1289</sup>

Als nächstes soll nun der Einfluss der *Bankkonzentration* untersucht werden. Eine geringe Bankkonzentration führt auf der Transaktionsebene grundsätzlich zu einem gegensätzlichen Effekt wie die Anzahl weiterer Kreditgeber, da durch die geringere Anzahl an Alternativen auch die normativen Bewertungsstandards geringer ausfallen dürften. Dies erhöht tendenziell die Wahrscheinlichkeit einer Erfüllung von Begeisterungs- und Leistungsanforderungen, da die an die Bankbeziehung gestellte Norm geringer ausfällt. In Konsequenz dürfte die Entwicklung von Zufriedenheit und Vertrauen begünstigt werden. Einen zusätzlich positiven Einfluss auf das Vertrauen könnte sich daraus ergeben, dass die Bankkonzentration insbesondere in ländlichen Gegenden geringer ausfällt. In diesen dürfte aber der Faktor der sozialen Eingebundenheit deutlich höher ausfallen, so dass sowohl die persönliche Vertrautheit als auch in Folge das persönliche Vertrauen tendenziell höher ausfällt. Aber auch beim Übergang zur Bindungsebene entfaltet eine hohe Bankkonzentration tendenziell einen positiven Einfluss. Aufgrund des Alternativenmangels und des fehlenden Wettbewerbsdrucks ist sowohl ein positiver Einfluss auf den Zusammenhang von Zufriedenheit und Gebundenheit als auch auf die Wirkung des Vertrauens auf die Verbundenheit zu vermuten.

Auch der dritte betrachtete Faktor der *Bonität* kann einen potenziell moderierenden Einfluss im Rahmen des Wirkmodells entfalten. Dies dürfte insbesondere beim Übergang von der Beziehungs- zur Bindungsebene der Fall sein. Gerade in Bezug auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Gebundenheit ist zu erwarten, dass eine hohe Bonität zu einer Abschwächung der Wirkungen führt. Bonitätsmäßig gute Unternehmen dürften tendenziell relativ leicht alternative Kreditgeber in Anspruch nehmen können,<sup>1290</sup> so dass sie sich wenig in einer Bankbeziehung gebunden fühlen. Kein eindeutiger Einfluss der Bonität ist auf den Faktor des Vertrauens festzustellen.<sup>1291</sup>

---

<sup>1288</sup> Vgl. Uzzi (1999), S. 484. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Wirkungen von Vertrauen auf die Leistungswahrnehmung in Kap. 5.4.3.

<sup>1289</sup> Siehe hierzu noch einmal den Ansatz von Barney/Hansen (1994), die Vertrauen als einen komparativen Konkurrenzvorteil ansehen, oder auch z.B. Plötner (1995), S. 50 ff. Zu beachten ist allerdings, dass der kalkulatorische, also bewusste Aufbau von Vertrauen aufgrund des Korrespondenzprinzips nicht unproblematisch ist. Grundsätzliche organisatorische Maßnahmen, die den Aufbau von Vertrauen begünstigen, werden in Kap. 6.2.2 diskutiert.

<sup>1290</sup> Dies ergibt sich z.B. daraus, dass Unternehmen guter Bonität i.d.R. auch über gute Bilanzrelationen verfügen dürften und somit im Rahmen standardisierter Ratingverfahren, in denen keine weichen Beziehungsinformationen benötigt werden, recht gut abschneiden.

<sup>1291</sup> Ein potenziell negativer Einfluss könnte sich u.U. daraus ergeben, dass sich Unternehmen mit einem schlechten Rating ungerecht behandelt fühlen, so dass diese tendenziell eine geringere Verbundenheit bei identischer Leistungserstellung verspüren.

Als letztes sollen nun die Faktoren der *Unternehmensgröße* und des *-alters* betrachtet werden. Diese werden gemeinsam analysiert, da sie relativ ähnliche Wirkungen entfalten. In Bezug auf den Übergang von der Transaktions- zur Beziehungsebene lässt sich bei beiden Variablen konstatieren, dass sie zu einer höheren formalen Vertrautheit führen. Diese resultiert allerdings nicht aus der beziehungsspezifischen Interaktion selber, sondern ergibt sich aus beziehungsexternen öffentlichen Quellen. In diesem Sinne schwächen beide Variablen den Zusammenhang zwischen der Qualität und der Vertrautheit.

Die Unternehmensgröße dürfte zudem einen negativen Einfluss auf die Entwicklung von Vertrauen besitzen. Bei großen Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich geringer, dass auf Unternehmenseite ein mit allen Entscheidungskompetenzen ausgestatteter Unternehmer die Verhandlungen führt. Zudem werden Entscheidungen umso häufiger im Team getroffen, so dass hierdurch tendenziell die Wahrnehmung der handelnden Person außerhalb ihrer Rolle geschwächt werden. In Konsequenz reduziert dies die persönliche Vertrautheit und auch das Vertrauen.

Im Hinblick auf den Übergang von der Beziehungs- zur Bindungsebene ist ebenfalls eine tendenzielle Abschwächung der Zusammenhänge durch die Größe und das Alter zu erwarten. In Bezug auf die Zufriedenheit gilt ein ähnliches Argument wie im Falle der Bonität. Durch die mit der Größe und dem Alter höhere Anzahl öffentlich verfügbarer Informationen erhöht sich die Anzahl potenzieller alternativer Kreditgeber, so dass Zufriedenheit nicht unbedingt zu Gebundenheit führen muss. Gleichzeitig kann durch die höhere Anzahl an am Entscheidungsprozess beteiligter Personen in größeren Unternehmen die Relevanz des Vertrauens an den Schnittstellen zwischen Bank und KMU für die Entwicklung von Verbundenheit sinken, da zusätzliche Gruppeneinflüsse diese Wirkung vermindern.

Insgesamt lassen sich die obigen Ausführungen nun wie folgt zusammenfassen (vgl. Tab. 5-9):

Ebenen	Transaktion / Beziehung	Beziehung / Bindung
<b>Variablen</b>		
<b>Anzahl Kreditgeber</b>	Zufriedenheit: negativ Vertrauen: negativ	Gebundenheit: negativ
<b>Bankkonzentration</b>	Zufriedenheit: positiv Vertrauen: positiv	Gebundenheit: positiv Verbundenheit: positiv
<b>Bonität</b>	kein Einfluss	Gebundenheit: negativ
<b>Größe/Alter</b>	Zufriedenheit: negativ Vertrauen: negativ	Gebundenheit: negativ Verbundenheit: negativ

Tab. 5-9: Einfluss moderierender Variablen in einer Hausbankbeziehung<sup>1292</sup>

Die Spaltenbezeichnungen geben jeweils an, auf welchen Übergang zwischen den Ebenen sich der moderierende Einfluss der in der ersten Spalte aufgeführten Variablen bezieht. In den einzelnen Zellen sind die jeweils abhängigen Konstrukte aufgeführt, wie sie sich aus dem Wirkmodell ergeben. In der ersten Zelle meint somit die Wertung

<sup>1292</sup> Eigene Darstellung.

negativ in Bezug auf die Zufriedenheit, dass eine höhere Anzahl an Kreditgebern den Zusammenhang der Transaktionsqualität und der –kosten mit dem Konstrukt der Zufriedenheit abschwächt.

Durch die Berücksichtigung moderierender Variablen ist das Wirkmodell einer Hausbankbeziehung abgeschlossen. Im Folgenden sollen nun die bisherigen Ausführungen noch einmal im Überblick dargestellt werden. Zudem erfolgt abschließend eine integrative Betrachtung des ganzheitlichen Geschäftsbeziehungsmodells, indem das Wirkmodell in den integrativen Modellrahmen eingefügt wird.

#### 5.4.5 Zusammenfassung: Überblick über das integrative Wirkmodell von Hausbankbeziehungen mittelständischer Unternehmen

In Ergänzung zu der Darstellung der hausbankspezifischen Wirkungen innerhalb des Modells in Kap. 5.4.3 sollen nun zusätzlich die relevanten Erkenntnisse aus der ökonomischen Analyse integriert werden. Ein solches ganzheitliches Wirkmodell stellt sich im Überblick wie folgt dar (vgl. Abb. 5-34):

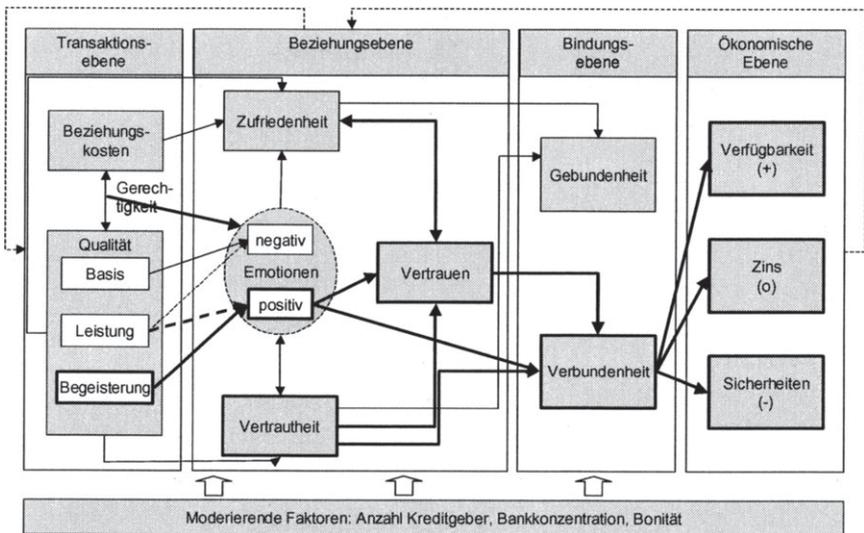


Abb. 5-34: Ganzheitliches Wirkmodell einer Hausbankbeziehung<sup>1293</sup>

Auf der Transaktions-, Beziehungsebene und Bindungsebene ergeben sich dieselben Zusammenhänge wie in Kap. 5.4.3. Ergänzt wurde zusätzlich die ökonomische Ebene, die mit dem Konstrukt der Verbundenheit verknüpft wurde. Die Angaben in Klammern unter den ökonomischen Variablen symbolisieren den hypothetischen Einfluss

<sup>1293</sup> Eigene Darstellung.

der Verbundenheit auf die Variablen.<sup>1294</sup> Zusätzlich wurden die mutmaßlichen moderierenden Variablen berücksichtigt, deren komplexe Einflüsse hier aber nur angedeutet werden können.

Ergänzend zu den obigen Analysen wurde hier noch eine Rückkopplung der ökonomischen Ebene mit der Beziehungsebene sowie der Beziehungs- mit der Transaktionsebene durch die gestrichelten Pfeile vorgenommen. Dadurch wird symbolisiert, dass die ökonomische Ebene nicht allein Ergebnis des Wirkmodells ist, sondern gleichzeitig im Rahmen einer dynamischen Betrachtung auch als Inputparameter der Beziehungsebene gesehen werden muss. Beispielweise wird eine Reduktion der Verfügbarkeit mutmaßlich zu einem Rückgang an Vertrauen führen oder ein höherer Zins zu einer geringeren Zufriedenheit. Gleichzeitig sind Zufriedenheit und Vertrauen nicht allein Ergebnis der Transaktionsebene sondern wirken auch auf diese zurück. So führt z.B. Vertrauen aufgrund seines emotionalen Charakters in zukünftigen Transaktionen dazu, dass diese aufgrund des Retrieval-Effektes in der Wahrnehmung positiv emotional eingefärbt sind, so dass Vertrauen positiv auf das Qualitätsurteil einwirkt.

Abschließend soll nun noch einmal der integrative Modellrahmen der Hausbankbeziehung aufgegriffen werden, um den Erkenntnisstand der Analyse darzustellen (vgl. Abb. 5-35). Um die Einheitlichkeit der Darstellung zu wahren, wurden wiederum die nunmehr betrachteten Aspekte des integrativen Modells grau eingefärbt. Es zeigt sich, dass durch die Integration der verhaltenswissenschaftlichen Analyse sämtliche Felder des Geschäftsbeziehungsmodells abgedeckt werden. Durch den Rückgriff auf das Vertrauenskonstrukt und der dazu notwendigen Ursachen und Wirkungen im Sinne eines vertraulichen Austauschs werden der soziale und psychische Austausch im Rahmen der Austauschprozesse abgebildet. Durch die gleichzeitige Verwendung der eher kognitiv dominierten Zufriedenheit und des emotional basierten Vertrauens ist es gelungen, einen integrativen Bewertungsprozess innerhalb der Geschäftsbeziehung abzubilden.<sup>1295</sup> Eine Verknüpfung des Bewertungsprozesses mit den weiteren integrativ-zentralen Geschäftsprozessen der Verhandlung, des Austausches und der Anpassung ergibt sich aus der (rückgekoppelten) Verknüpfung der Transaktions- und der Beziehungsebene innerhalb des Wirkmodells.

So stellen beispielsweise informelle und innovative Problemlösungen einen wichtigen Auslöser für die Erfüllung von Begeisterungsanforderungen durch die Bank da. Gleichzeitig ermöglicht erst Vertrauen durch den damit verbundenen vertraulichen

---

<sup>1294</sup> Auf den ökonomischen Wert der Beziehung wurde in der Darstellung aus Konsistenzgründen im Vergleich zur ökonomischen Analyse in Kap. 4.6.2 verzichtet. Natürlich besitzt auch der Zustand der Gebundenheit einen Einfluss auf die ökonomischen Variablen. Da hier aber die Betrachtung einer Hausbankbeziehung im Vordergrund steht, bei der prinzipiell nur in geringem Umfang ein Zustand der Gebundenheit im Vergleich zur Verbundenheit existiert, wird dieser Einfluss in der Abbildung nicht betrachtet.

<sup>1295</sup> Dies wird symbolisiert durch den in obiger Abbildung im Vergleich zum Kap. 4.6.3 fehlenden Trennstrich beim Bewertungsprozess.

Austausch, dass es zu derartigen innovativen Lösungen im Rahmen des integrativen Problemlösungsprozesses kommen kann.<sup>1296</sup>

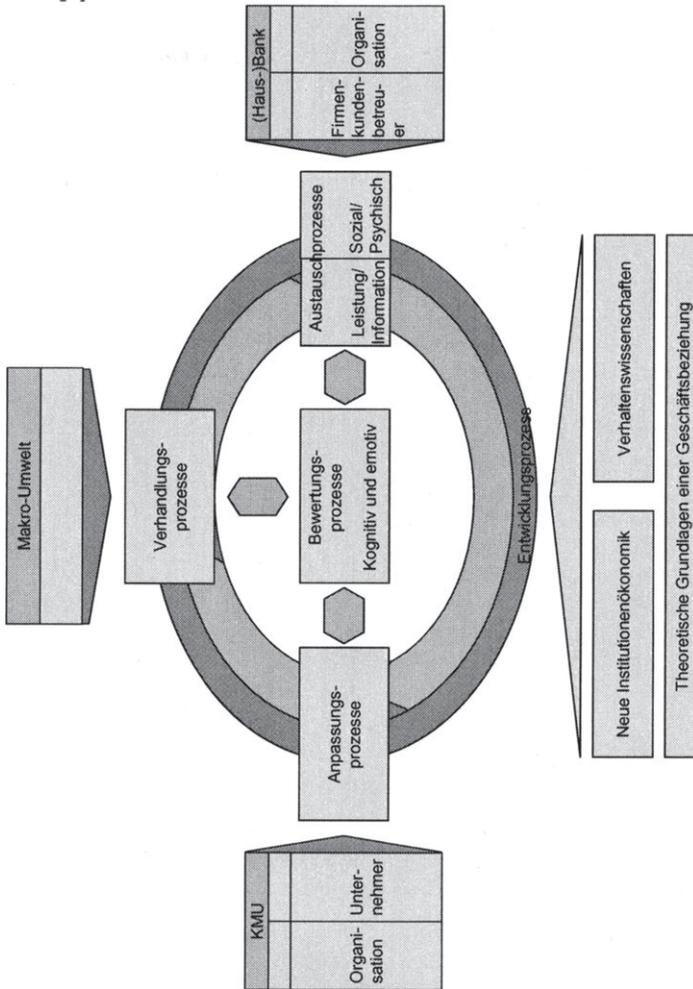


Abb. 5-35: Abschließender Überblick des integrativen Modellrahmens<sup>1297</sup>

<sup>1296</sup> Vgl. hierzu im Detail auch die Ausführungen zu den ökonomischen Wirkungen von Vertrauen in Kap. 5.4.4.2.

<sup>1297</sup> Eigene Darstellung.

Auch in Bezug auf den distributiven Verhandlungsprozess, bei dem es um die Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung geht, spielt Vertrauen eine wichtige Rolle in beide Richtungen. Einerseits kann durch faires und nicht auf den kurzfristigen Vorteil bedachtes Verhalten, z.B. durch den Verzicht auf ein (geringfügig) besseres Angebot einer Konkurrenzbank durch das Unternehmen, Vertrauen aufgebaut werden. Umgekehrt ermöglicht gerade die Existenz von Vertrauen durch die damit zusammenhängende Verbundenheit des Unternehmens, dass Banken überhaupt eine intertemporale Ertragsverschiebung vornehmen können. An dieser Stelle wirkt also nicht (allein) ein erzwungener Lock In des Unternehmens im Sinne einer Gebundenheit durch spezifische Investitionen, sondern kann vielmehr eine zumindest in Teilen freiwillige, psychologische Verbundenheit diesen Effekt erzielen.

Dadurch wird sowohl eine einvernehmliche Konditionengestaltung möglich als auch die Kreditverfügbarkeit erhöht. Vertrauen stellt somit den Mechanismus dar, der den (in der Sprache der ökonomischen Analyse) im Wettbewerb entscheidenden Informationsvorteil der Hausbank ausmachen kann. Es ist dabei aber nicht im Sinne eines naiven oder blinden Vertrauens in den guten Willen des Beziehungspartners auszulegen, sondern basiert auf rationalisierenden, kognitiven Elementen, indem das Verhalten des Partners beobachtet und eine Zuschreibung auf dessen persönliche Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit vorgenommen wird.<sup>1298</sup> An dieser Stelle lassen sich Kognitionen und Emotionen nicht eindeutig trennen, da die sozialpsychologische Forschung gezeigt hat, dass eine derartige Zuschreibung ganz wesentlich an das Auftreten von positiven Emotionen gebunden ist. Gerade diese Mischung macht die schwere Imitierbarkeit von Vertrauen aus, da die hieraus resultierende Bindung nicht einfach durch (geringfügig) bessere ökonomische Angebote der Konkurrenz überwunden werden kann.<sup>1299</sup>

Eine besonders wichtige Rolle spielt Vertrauen im Rahmen der in Kap. 4.4 geschilderten Anpassungsprozesse, insbesondere in Bezug auf den Financial Distress. Dieser stellt, wie bereits mehrfach geschildert, eine Problemsituation dar, die in besonderer Weise als Auslöser von informellem Verhalten fungieren kann, in der andererseits aber

<sup>1298</sup> EBERL spricht hier in Anlehnung an LUHMANN von einer symbolischen Kontrolle, vgl. Luhmann (2000), S. 35 ff. und Eberl (2003), S. 240 ff. Damit ist gemeint, dass sowohl die eigenen als auch die fremden Handlungen bewusst oder unbewusst auf eine Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit (nur bei fremden Handlungen) hin geprüft werden. Allerdings wird dies nicht bei allen Handlungen vorgenommen, sondern nur dann, wenn aufgrund bestimmter Ausnahmesituationen (z.B. einer von der Routine abweichenden Distress-Situation) eine kritische Schwelle überschritten wird.

<sup>1299</sup> Es ist allerdings klar, dass diese Form der Bindung auch ihre Grenzen hat. Da es sich letztlich um ökonomisch motivierte Beziehungen handelt, müssen auch die ökonomischen Relationen des Austausches im Sinne eines angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnisses für *beide* Seiten stimmen. Ansonsten wird der Faktor der Gerechtigkeit auf der Transaktionsebene verletzt, welcher zu negativen Emotionen, Unzufriedenheit und damit langfristig auch zu geringerem Vertrauen führt. Vertrauen kann kurzfristig aufgrund seiner zeitstabilen Attribution auf dem Kausalitätsrahmen eine solche Ungerechtigkeit kompensieren, langfristig jedoch nicht, weil dadurch seine eigene Basis zerstört wird.

auch Vertrauen seine besondere Wirkung erzielen kann. Auslöser von Vertrauen kann dort z.B. ein außergewöhnliches Engagement und von Seiten der Bank insbesondere die Bereitschaft zu einer Sanierung sein, da diese gerade ein Beispiel für die (persönliche) Vertrauensbereitschaft von Seiten des Firmenkundenbetreuers bzw. der Bank in das Unternehmen ist. Die Bereitschaft des Firmenkundenbetreuers stellt in besonderem Maße eine riskante Vorleistung dar, die i.d.R. nur getätigt wird, wenn die Bank (nicht kontrahierbare) zukünftige Erträge mit dem Unternehmen vermutet.<sup>1300</sup> Gleichzeitig zeigt sich hierin auch die Wirkung von existierendem Vertrauen, da dieses den Bindungsmechanismus darstellen kann, der wiederum erst eine solche Möglichkeit der intertemporalen Ertragsverschiebung schafft.

Nachdem nun die in der ökonomischen Analyse verbliebenen Lücken zur Erklärung eines integrativen Geschäftsbeziehungsmodells durch die Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse geschlossen werden konnten, sollen zum Abschluss der Ausführungen im Folgenden einige Implikationen der Erkenntnisse für die weitere Forschung und für die Praxis abgeleitet werden.

---

<sup>1300</sup> Zu beachten ist hier aber die Restriktion durch Tz. 58 der MaK, wonach gerade im Falle einer Sanierung die Verantwortlichkeit des Engagements auf andere Verantwortliche in der Bank übergehen muss, vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002b), S. 14. Dadurch wird zumindest partiell der Aufbau von interpersonellem Vertrauen zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer, wie er hier postuliert wurde, erschwert.

## 6 Implikationen der verhaltenswissenschaftlichen Analyse einer Hausbankbeziehung

Das in Kap. 5.4.5 zusammengefasste integrative, kognitiv und emotiv basierte Modell einer Hausbankbeziehung betont, dass zu einer realistischen Abbildung empirischer Phänomene in diesem Kontext insbesondere der Faktor des Vertrauens eine besondere Rolle spielt. Vertrauen als emotional-emergentes Phänomen ist ein wichtiges Korrelat zu der eher kognitiv auf Kosten-Nutzen-Verhältnisse abzielenden Zufriedenheit. Es hat sich gezeigt, dass zur Entwicklung von Vertrauen insbesondere ein dauerhafter persönlicher Kontakt zwischen zwei Repräsentanten des Unternehmens und der Bank, hier aufgrund ihrer Bedeutung für das mittelständische Firmenkundengeschäft durchgängig als Unternehmer und Firmenkundenbetreuer bezeichnet, notwendig ist.

In Bezug auf die *Forschung* werden nun zunächst einige Überlegungen angestellt, wie sich die obigen aus Sekundärmaterial abgeleiteten Erkenntnisse in empirische Untersuchungen zur Hausbankbeziehung integrieren lassen.

Im Hinblick auf die Relevanz für die *Praxis* wird dann ein kritischer Abgleich der Erkenntnisse mit den in Kap. 3 dargestellten aktuellen Entwicklungen im Bankgeschäft vorgenommen. Auf dieser Basis werden daraufhin einige normative Empfehlungen ausgesprochen, die als organisatorische Maßnahmen zur Förderung von Vertrauensbeziehungen gelten können, ohne aber den Anspruch eines vollständigen Konzeptes erheben zu wollen. An dieser Stelle wird eine Fokussierung auf die Bankperspektive vorgenommen. Der Grund liegt darin, dass insbesondere bei Banken aufgrund der stärkeren Trennung von beruflicher Rolle und Privatperson des Firmenkundenbetreuers potenziell größere Probleme bei der Etablierung von Vertrauensbeziehungen zu erwarten sind, da dem Unternehmer aufgrund seiner umfassenden Entscheidungskompetenzen ein Verlassen der formalen Rolle deutlich erleichtert wird. Sollte es in größeren mittelständischen Unternehmen zu einer Delegation dieser Aufgabe z.B. an einen Leiter der Finanzierungsabteilung kommen, müssen die Überlegungen prinzipiell auch auf das KMU übertragen werden.

Vorab anzumerken ist jedoch noch einmal, dass derartige Maßnahmen zwar den Aufbau von Vertrauen fördern, aber nicht gezielt und eindeutig hervorrufen können.

### 6.1 Implikationen für die Forschung

#### 6.1.1 Empirische Überprüfung des Wirkmodells

Das obige Wirkmodell wurde sachlogisch und empirisch durch Sekundärmaterial fundiert abgeleitet und im Hinblick auf Hausbankbeziehungen spezifiziert, indem konkrete Ansatzpunkte für die Entstehung von Vertrauen in derartigen Beziehungen aufgezeigt wurden. Nichtsdestotrotz stellt das Modell aber letztlich ein Hypothesensystem dar, welches zu seiner Validierung grundsätzlich empirisch zu überprüfen ist. Um ei-

nen solchen Schritt zu ermöglichen, ist es von seiner Grundkonzeption wie eingangs angekündigt so aufgebaut, dass die Konstrukte soweit konzeptualisiert sind, dass sie prinzipiell empirisch überprüfbar sind.

Im Folgenden werden nun einige Vorschläge gegeben, wie eine derartige Überprüfung aussehen kann. Dazu soll auf eine mögliche Berücksichtigung der Emotionen und eventuelle alternative Modellspezifikationen eingegangen werden. Die grundsätzliche methodische Überprüfung der Modellzusammenhänge soll hier hingegen nicht weiter thematisiert werden, da diese bereits hinreichend in der Literatur dokumentiert ist.<sup>1301</sup>

Zunächst stellt sich nun die Frage, in welcher Form der wichtige Einflussfaktor der *Emotionen* im Rahmen einer empirischen Untersuchung berücksichtigt werden kann. Emotionen stellen wie in Kap. 5.2.1.1 dargestellt einen wichtigen und immer präsenten Einflussfaktor in der Entscheidung von Individuen dar. Gleichzeitig wirken Emotionen häufig für den Entscheider unbewusst, wie das Beispiel der Affektheuristik gezeigt hat. Gerade in Hausbankbeziehungen, die als Geschäftsbeziehungen als traditionell kognitiv dominiert angesehen werden,<sup>1302</sup> ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass dem Unternehmer oder dem Firmenkundenbetreuer ein emotionaler Einfluss auf ihr Verhalten bewusst ist. Im Rahmen einer empirischen Überprüfung des Einflusses von Emotionen bieten sich nun zwei Möglichkeiten an, die hier als indirekte und direkte Methode bezeichnet werden.

Die indirekte Methode geht implizit davon aus, dass bei einer Identifikation der beschriebenen Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen tatsächlich die beschriebenen Emotionen auftreten und ihre entsprechenden Wirkungen entfalten. Dementsprechend ist dann der Modellzusammenhang ohne explizite Aufnahme der vermuteten Emotionen zu überprüfen, indem empirisch lediglich die Pfade des Strukturgleichungsmodells getestet werden und dann indirekt auf die Existenz von Emotionen geschlossen wird.

Alternativ kann aber auch direkt der Einfluss von Emotionen getestet werden.<sup>1303</sup> Dazu müssen die in einer (Haus-)Bankbeziehung empfundenen Emotionen direkt von den betroffenen Personen, also dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, erfragt

---

<sup>1301</sup> Vgl. hierzu z.B. die Hinweise zum Umgang mit Konstrukten und Strukturgleichungsmodellen bei Homburg/Giering (1996) oder Backhaus et al. (2003), S. 333 ff. sowie für Anwendungsbeispiele z.B. Giering (2000), S. 154 ff. oder Hadwich (2003), S. 107 ff. Eine methodische Vorgehensweise zur Ermittlung von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen findet sich bei Bailom et al. (1996).

<sup>1302</sup> Siehe hierzu noch einmal Eggert (2002), S. 196.

<sup>1303</sup> Vgl. hierzu z.B. Liljander/Strandvik (1997), S. 156 ff. Eine solche Vorgehensweise beinhaltet allerdings das grundsätzliche Problem, dass Emotionen u.U. aufgrund von Verzerrungen in der Selbstwahrnehmung nicht korrekt identifiziert und zugeordnet werden können, vgl. hierzu Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 169 ff. und die dort angegebene Literatur. Alternativ werden Emotionen auch auf einer motorisch-expressiven oder einer physiologischen Ebene gemessen, vgl. Zemlin (2005), S. 171. Eine derartige Messung dürfte aber aufgrund des Betrachtungsgegenstandes einer langfristigen Geschäftsbeziehung kaum in Frage kommen, so dass letztlich nur eine verbale Messung in Frage kommt.

werden. Im Rahmen der Fragestellung wird allerdings keine direkte Verknüpfung zu ihren potenziellen Ursachen und Wirkungen vorgenommen. Diese wird erst im Rahmen der statistischen Untersuchung hergestellt.

Zur Abfrage der Emotionen bietet es sich an, auf die von IZARD entwickelten Basisemotionen zurückzugreifen.<sup>1304</sup> Dazu sind die beiden Interaktionspartner konkret zu befragen, wie häufig sie im Rahmen des Kontaktes in der Geschäftsbeziehung die entsprechenden Emotionen verspüren. Allerdings ist in einer Bankbeziehung nicht sinnvollerweise von allen zehn Emotionen auszugehen. Insbesondere die Emotionen des Kammers, Ekels und der Scham dürften kaum existent sein, so dass diese nicht in einer entsprechenden Befragung aufgenommen werden sollten. Die restlichen Emotionen können aber als Indikatoren verwendet werden. Im Rahmen der Modellüberprüfung bietet es sich nun an, diese nach Möglichkeit über eine Faktorenanalyse zu verdichten und anschließend analog zu den anderen Konstrukten in ein Strukturgleichungsmodell aufzunehmen.

Als Ergebnis dieser Methodik ließe sich dann zum einen prüfen, inwiefern die beiden Beziehungspartner in einer Beziehung überhaupt Emotionen verspüren, und der Faktor der Emotion somit auch in als kognitiv dominiert angesehenen Business-to-Business-Geschäftsbeziehungen Relevanz besitzt. Zum anderen kann durch dieses Vorgehen evaluiert werden, ob Emotionen tatsächlich aus den Begeisterungsanforderungen oder der Vertrautheit resultieren und außerdem als wichtige Vorläuferbedingung für die Entwicklung von Vertrauen anzusehen sind.

Schlussendlich ließe sich durch die Aufnahme eines Hausbankkontrollterms im Rahmen des Modells zusätzlich prüfen, ob sich Hausbankbeziehungen tatsächlich gemäß des in Kap. 5.4.3 postulierten spezifischen Wirkungspfades von normalen Bankbeziehungen unterscheiden. Dies betrifft insbesondere die besondere Rolle des Vertrauens, aber auch die Wahrnehmung eines besonders hohen Qualitätsniveaus im Sinne der angesprochenen Strategie einer Qualitätsführerschaft. Derartige Ergebnisse können beispielsweise als Erweiterung der Studie von ELSAS interpretiert werden, indem neben den dort angesprochenen Bank-, Unternehmens- und Marktfaktoren auch konkrete Beziehungsfaktoren in die Erklärung des Hausbankstatusses aufgenommen werden.<sup>1305</sup>

Aus bankstrategischer Sicht ist dabei vor allem von Interesse, ob sich vertrauensbasierte Hausbankbeziehungen auch ökonomisch auszahlen, d.h. der ökonomische Wert derartigen Beziehungen über dem rein transaktionaler Bankbeziehungen liegt.<sup>1306</sup>

---

<sup>1304</sup> Siehe hierzu Izard (1994), S. 66 oder zur Begründung der Verwendung der Skala in ökonomischen Kontexten Westbrook (1987). Die Skala wird z.B. auch von Oliver (1993) oder Liljaner/Strandvik (1997) verwendet.

<sup>1305</sup> Siehe hierzu Elsas (2005), S. 33.

<sup>1306</sup> Ein solches Argument wird häufig dafür verwendet, Unternehmen günstige Kreditkonditionen anzubieten, da diese durch lukratives Folgegeschäft überkompensiert werden. Eine wissenschaftliche Überprüfung dieses Arguments steht nach Wissensstand des Verfassers aber noch aus. Das obige Wirkmodell kann einen ersten Ansatz zur Überprüfung der dazu notwendigen Bedingungen bieten.

Abschließend soll nun noch auf den Aspekt von alternativen Modellspezifikationen eingegangen werden. Das entwickelte Wirkmodell wurde zwar auf Basis empirischen Sekundärmaterials fundiert, nichtsdestotrotz können aber im Rahmen der empirischen Überprüfung auch alternative Modellspezifikationen getestet werden, um u.U. einen höheren Erklärungsbeitrag des Gesamtmodells zu erzielen. Durch dieses Vorgehen kann die Validität des Modells erhöht werden.<sup>1307</sup> Zwei mögliche Modellvariationen sollen nun im Folgenden diskutiert werden. Diese beziehen sich auf einen möglichen moderierenden Einfluss von weiteren Variablen, wobei hier die Dauer der Geschäftsbeziehung und die Besicherung als moderierende Variablen betrachtet werden.

Die Dauer der Geschäftsbeziehung wurde in dem hier präsentierten Modell als ein Eingangsparameter zur Bestimmung der formalen organisationsbezogenen Vertrautheit verwendet. Hintergrund war die Verwendung der Dauer der Geschäftsbeziehung im Rahmen der ökonomischen Analysen als Indikator für den unternehmensbezogenen Informationsstand der Bank. Damit nimmt die Dauer einen spezifischen Einfluss auf dieses Konstrukt, sagt aber nichts über mögliche Zusammenhänge anderer Konstrukte aus. Wie die Ausführungen zur dynamischen Entwicklung der Relevanz der Konstrukte gezeigt haben, dürften sich jedoch im Zeitablauf einer Hausbankbeziehung die entsprechenden Wirkzusammenhänge verändern.

Aus diesem Grunde kann im Rahmen einer alternativen Spezifikation die Dauer auch als moderierende Variable verwendet werden.<sup>1308</sup> In diesem Falle kann die spezifische Wirkung der Dauer der Beziehung auf die Zusammenhänge der anderen Konstrukte getestet werden. Beispielsweise kann sich dann ergeben, dass bei zunehmender Dauer einer Beziehung der Einfluss der Zufriedenheit auf das Vertrauen immer mehr abnimmt, und letzteres somit als fest verankerte Beziehungsattribution auf dem Kausalitätsrahmen anzusehen ist, welches unabhängig von eher kurzfristigen Zufriedenheitsschwankungen ist. Des Weiteren ist es denkbar, dass im Zeitablauf bei der Entwicklung von Hausbankbeziehungen die Relevanz der Verbundenheit immer mehr zu- und der Gebundenheit abnimmt. Zusätzlich ließe sich testen, ab welchem Zeitpunkt üblicherweise ein Vertrauensaufbau beginnt und damit auch, ab wann überhaupt von einer Hausbankbeziehung gesprochen wird (bzw. werden kann).

Als zweite Alternative kann auch die Besicherung als moderierende Variable verwendet werden. Sicherheiten stellen ja als Institution ein funktionales Äquivalent zum Konstrukt des Vertrauens dar. Deshalb ist es denkbar, dass die Höhe der Besicherungsquote ebenfalls einen starken Einfluss auf die Modellzusammenhänge ausübt und nicht allein als abhängige Variable zu verwenden ist. Eine höhere Besicherungsquote sollte deshalb bei Konstanz der sonstigen Bedingungen dazu führen, dass der Einfluss des Vertrauens auf die Bindung zurückgeht und insbesondere die Bindungsdimension der Gebundenheit an Relevanz gewinnt. Gleichfalls kann sich ergeben, dass sich bei höheren Besicherungsquoten seltener Vertrauensbeziehungen ergeben, da die Forde-

---

<sup>1307</sup> Vgl. zu dieser Methodik Hadwich (2003), S. 89 ff.

<sup>1308</sup> Siehe zu einem solchen Vorschlag auch Giering (2000), S. 103 oder der Überblick in Homburg/Becker/Hentschel (2003), S. 109 f.

nung nach Sicherheiten von Seiten des Unternehmens als ein Beweis mangelnder Vertrauensbereitschaft der Bank ausgelegt werden kann.

Grundsätzlich sind auch weitere Modellmodifikationen wie z.B. der Test eines direkten Einflusses der Zufriedenheit auf die Verbundenheit denkbar, sollen aber hier nicht weiter diskutiert werden. Stattdessen werden im Folgenden einige Implikationen für die empirische Forschung aufgegriffen, wie sie sich in Bezug auf die vorwiegend ökonomische Analyse des Relationship Banking ergeben. Damit ist insbesondere die Prüfung des Einflusses der Beziehungskonstrukte auf die ökonomischen Wirkgrößen der Verfügbarkeit, des Zinses und der Besicherung angesprochen.

### 6.1.2 Integration des Vertrauenskonstruktes in die empirische Forschung des Relationship Banking

Zunächst einmal stellt sich die Frage, ob eine getrennte Behandlung dieser Fragestellungen hier überhaupt gerechtfertigt ist. Da es sich letztlich um dasselbe ökonomische Phänomen (nämlich die Hausbankbeziehung) handelt, ist grundsätzlich eine integrative Betrachtung wünschenswert, wie sie ja auch im Rahmen des entwickelten Wirkmodells angestrebt wurde. Im Folgenden soll deshalb eine kritische Analyse der bislang im Rahmen der empirischen ökonomischen Analyse angewandten Methodik erfolgen um zu schauen, ob mit dieser überhaupt eine Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse möglich ist.

Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Literatur, deren Erkenntnisse in Kap. 4 vorgestellt wurden, werden zur empirischen Überprüfung von Hypothesen im Prinzip ausschließlich unterschiedliche Formen der Regressionsanalyse verwendet. Je nach verwendeter abhängiger Variable handelt es sich dabei um logistische oder multiple „klassische“ Regressionen in linearer oder nicht-linearer Form. Diesen Verfahren ist gemeinsam, dass sie grundsätzlich sowohl bei den abhängigen als auch bei den unabhängigen Variablen von *direkt beobachtbaren* Faktoren ausgehen. Beispielsweise ist die Größe eines Unternehmens gemessen am Umsatz oder die Bonität anhand des Ratingurteils ein direkt beobachtbarer unabhängiger Indikator, der Kontokorrentzinssatz ein direkt beobachtbarer abhängiger Indikator.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten um latente oder theoretische Konstrukte, die sich einer direkten Beobachtbarkeit entziehen.<sup>1309</sup> Daran zeigt sich bereits, dass die üblicherweise verwendete Methodik hier an ihre Grenzen stößt. Dies lässt sich gut an den angesprochenen Untersuchungen von HARHOFF/KÖRTING oder LEHMANN/NEUBERGER explizieren, in denen wie dargestellt versucht wurde, die latente Variable des Vertrauens über eine oder mehrere Dummy-Variablen abzubilden.<sup>1310</sup> Entsprechend unbefriedigend waren dort die Ergebnisse.

Fraglich ist nun, ob möglicherweise geeignete direkt beobachtbare Indikatoren existieren, die als hinreichend gute Annäherung an das Vertrauenskonstrukt gelten können,

<sup>1309</sup> Siehe hierzu Kap. 5.4.1.

<sup>1310</sup> Siehe hierzu Kap. 4.3.2.2.

um somit eventuell einen höheren Erklärungsgehalt der regressionsanalytischen Ansätze erzielen zu können.<sup>1311</sup> Ansatzpunkte hierfür können am ehesten die Indikatoren bieten, die als Determinanten einer persönlichen Vertraulichkeit aufgeführt wurden, da es sich wie beschrieben beim Vertrauen um ein interpersonelles Phänomen handelt. Hier wäre vor allem an die Dauer des persönlich-dyadischen Kontaktes, die Häufigkeit von Kontakten oder die Häufigkeit bzw. der Umfang von nicht-beruflichen Themen in der Kommunikation zu denken. Als indirekte Indikatoren können auch organisationsbezogene begünstigende Maßnahmen<sup>1312</sup> wie z.B. die Anzahl an Hierarchiestufen verwendet werden.

Die Auswahl der Indikatoren zeigt aber, dass diese letztlich nur einen kleinen Ausschnitt aus den relevanten Determinanten darstellen. Diese können allenfalls teilweise die Entstehung des komplexen Vertrauenskonstruktes erklären.<sup>1313</sup> Insofern erscheint es recht zweifelhaft, ob sie tatsächlich eine einigermaßen valide Abbildung des theoretischen Vertrauenskonstruktes erzielen können. Ihr zusätzlicher Erklärungsbeitrag dürfte dementsprechend zu gering sein, um hieraus tatsächlich neue Erkenntnisse erzielen zu können. Zudem dürfte es sich um Maßgrößen handeln, die zumindest aktuell wohl noch nicht in den standardisierten Unternehmens- oder Bankenbefragungen enthalten sind, wie sie die Grundlage vieler empirischer Untersuchungen darstellen.<sup>1314</sup>

Um also eine Integration verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse in die ökonomische Analyse vorzunehmen, dürfte methodisch eine Erweiterung des Instrumentariums kaum vermeidbar sein. Eine inhaltlich valide Abdeckung latenter Konstrukte kann letztlich nicht über partielle Einzelindikatoren sondern nur über eine in Kap. 5.4 vorgenommene, umfangreiche Konstruktkonzeptualisierung erfolgen. Dies muss bei der Durchführung empirischer Untersuchungen berücksichtigt werden, indem latente Konstrukte über ihre Dimensionen und Faktoren abgefragt und über entsprechende statistische Verfahren wie die Faktorenanalyse verdichtet werden. Diese gebildeten Faktoren können dann als Inputparameter in Regressionsanalysen verwendet werden.

Durch ein solches Vorgehen konvergieren jedoch die Methoden der ökonomischen und der verhaltenswissenschaftlichen Analyse. Bei der verhaltenswissenschaftlichen Analyse werden üblicherweise Strukturgleichungsmodelle verwendet, die eine Kombination aus einer Faktoren- und einer Regressionsanalyse darstellen.<sup>1315</sup> Die Integrati-

---

<sup>1311</sup> Es sei daran erinnert, dass gerade das Konstrukt des Vertrauens im Rahmen der bislang verwendeten Beziehungsvariablen nur höchst unzureichend abgedeckt wurde.

<sup>1312</sup> Siehe hierzu auch die normativen Empfehlungen in Kap. 6.2.2.

<sup>1313</sup> Dies ergibt sich allein aus der beschriebenen Tatsache, dass Vertrauen immer nur notwendige, aber keine hinreichenden Einflussfaktoren vorhanden sein können, siehe hierzu Kap. 5.3.3.

<sup>1314</sup> Siehe hierzu exemplarisch die Untersuchungen von Petersen/Rajan (1994) und (1995) oder Berger/Udell (1995) aus dem amerikanischen Raum. Eigens konzipierte Datensätze verwenden beispielsweise die Untersuchungen im deutschen Raum von Elsas/Krahn (1998), Machauer/Weber (1998), Harhoff/Körting (1998) oder Lehmann/Neuberger (2001), was insbesondere auf den Mangel an entsprechenden öffentlich verfügbaren Daten in Deutschland zurückzuführen ist.

<sup>1315</sup> Vgl. Backhaus et al. (2003), S. 348 f.

on von Elementen der Faktorenanalyse kann also auch im Rahmen der in der ökonomischen Analyse üblichen Methodik der Regressionsanalyse zu einer Integration verhaltenswissenschaftlicher Konstrukte führen. Dazu ist es nicht unbedingt notwendig, ein komplettes Wirkmodell, wie es in Kap. 5.4.5 vorgestellt wurde, in die Analyse zu integrieren. Stattdessen können einzelne Konstrukte in Form der vorgeschlagenen Konstruktkonzeptualisierungen als Basis für eine Integration verwendet werden.

Die obigen Ausführungen haben somit einige Hinweise für Vorgehensweisen der empirischen Überprüfung des Wirkmodells gegeben. Eine empirische Bestätigung der obigen Hypothesen steht allerdings noch aus. Nichtsdestotrotz sollen im Folgenden einige praktische Hinweise gegeben werden, die sich aus den Konsequenzen der dargestellten Wirkzusammenhänge ergeben. Diese beinhalten zunächst einige kritische Anmerkungen zu den Kap. 3 dargestellten aktuellen Entwicklungen. Im Anschluss daran werden einzelne normative Empfehlungen ausgesprochen, die den Aufbau von vertrauensbasierten Hausbankbeziehungen aus Sicht der Bank begünstigen können.

## 6.2 Implikationen für die Praxis

### 6.2.1 Kritische Analyse von Entwicklungen in der Praxis vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse

Die Ausführungen in Kap. 3 haben ergeben, dass bei der organisatorischen Gestaltung des Firmenkundengeschäftes i.d.R. eine dyadische Beziehung zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer vorliegt. Allerdings finden aktuell eine Fülle von Veränderungen in der Makro-Umwelt von (Haus-)Bankbeziehungen statt, die in der überwiegenden Zahl der Fälle zu einer Entpersonalisierung des Bankgeschäftes führen in der Form, dass die Entscheidungsspielräume der Firmenkundenbetreuer deutlich reduziert werden.

Beispielsweise werden durch moderne Ratingsysteme die Interpretationsspielräume von Firmenkundenbetreuern bei der Beurteilung weicher Beziehungsinformationen deutlich reduziert. Statt z.B. bei der Beurteilung der Managementfähigkeiten dessen eigene Erfahrung mit der Leistungsfähigkeit und dem Leistungswillen des Unternehmers in das Urteil einfließen zu lassen, wird dieser Aspekt nun über Faktoren wie das Alter oder die Dauer der Branchenerfahrung abgedeckt, die kaum noch Interpretationsspielraum zulassen. Neben aufsichtsrechtlichen Erfordernissen ist der wesentliche Hintergrund der Einführung eine *Verbesserung der Effizienz* der Kreditwürdigkeitsprüfung und insbesondere die Verhinderung einer unvorteilhaften Ausnutzung von Verhaltensspielräumen in der Form, dass ein fehlender Distanzverlust zu objektiv nicht gerechtfertigten Maßnahmen bei der Kreditvergabe führen kann.

Auch die weiteren obigen Einflussfaktoren stärken den Trend zur Entpersonalisierung und sind primär auf Effizienzgründe zurückzuführen. So sollen durch Fusionen und Outsourcing vor allem Skalenvorteile realisiert werden und die Regelungen der MaK

haben neben ihrem primären Ziel der Stärkung des Vier-Augen-Prinzips indirekt auch den Effekt, durch Aufgabenteilung Effizienzvorteile zu realisieren.<sup>1316</sup>

Diese Regelungen sind solange für die Kundenbeziehung, die ja im Vordergrund der Betrachtung einer verhaltenswissenschaftlichen Analyse steht, unkritisch, wie sie lediglich die im Hintergrund ablaufenden Prozesse der Weiterbearbeitung betreffen. Für den Unternehmer ist es prinzipiell irrelevant, in welcher Weise die Abwicklung stattfindet und wer diese übernimmt, solange dadurch für ihn die Leistungserfüllung nicht beeinträchtigt wird.<sup>1317</sup> Im Gegenteil können hieraus wichtige Vorteile resultieren, wenn sich die höhere Effizienz in niedrigeren Preisen aus Sicht des Unternehmens niederschlägt.

Kritisch betrachtet werden müssen die meisten Entwicklungen aber, wenn man die *Effektivität* der Bankleistung in den Vordergrund rückt. Gerade diese ist der zentrale Betrachtungsgegenstand der verhaltenswissenschaftlichen Analyse. Wie beschrieben ist aus Banksicht zur Erhöhung der Verbundenheit des Kunden, welche sich tendenziell auch in einem erhöhten ökonomischen Wert der Beziehung niederschlägt, primär der Faktor des Vertrauens wichtig, wie er ja auch als zentrales Charakteristikum einer Hausbankbeziehung klassifiziert wurde.

Vertrauen bedingt aber auf der Transaktionsebene, deren Effizienz letztlich im Vordergrund der obigen Einflussfaktoren steht, die Möglichkeit für den Firmenkundenbetreuer, sich von seinem starren Rollenbezug zu lösen und auch informelle Verhaltensweisen an den Tag zu legen. Dazu gehört beispielsweise, dass er einem Firmenkunden auch bei (kurzfristigen) Ratingverschlechterungen nicht direkt mit einer Zinserhöhung begegnen muss.<sup>1318</sup>

Derartige informelle Verhaltensweisen führen als Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen prinzipiell zu einem hohen Qualitätsurteil des Kunden, so dass wie beschrieben Hausbankbeziehungen aus Sicht der Bank vor allem als eine *Strategie der Qualitätsführerschaft* aufgefasst werden können.<sup>1319</sup> In diesem Sinne ist für Banken, die sich primär als Hausbanken und damit im strategischen Sinne als Qualitätsführer verstehen, die Effizienz nicht das wesentliche Kriterium zur strategischen Differenzierung.<sup>1320</sup>

---

<sup>1316</sup> Intention aus aufsichtsrechtlicher Sicht ist eindeutig die Stärkung der Kontrolle im Kreditgeschäft zur Vermeidung von Bankschieflogen. Sieht man die Regelungen stärker aus betriebswirtschaftlicher Sicht, so kann eine Weiterführung der Regelungen über die Aufgabenteilung auch zu einer erhöhten Effizienz führen, vgl. hierzu Hölzer (2004a), S. 235 oder Garczor/Jochims (2004).

<sup>1317</sup> Eine Einschränkung ergibt sich u.U. vor allem beim Outsourcing daraus, dass sensible Informationen dadurch prinzipiell auch leichter an Dritte gelangen können.

<sup>1318</sup> Solche Entscheidungsspielräume bergen natürlich die grundsätzliche Gefahr der Willkür und des Missbrauchs in sich. Deshalb erfordern sie auch eine entsprechende Flankierung durch organisatorische Maßnahmen. Siehe hierzu die exemplarischen normativen Empfehlungen in Kap. 6.2.2.3.

<sup>1319</sup> Siehe zu diesen generischen Wettbewerbsstrategien Porter (1992) und die Ausführungen in Kap. 4.2.2.1.

<sup>1320</sup> Eine möglichst hohe Effizienz ist natürlich auch für diese Banken ein wichtiges Kriterium. Allerdings müssen die Auswirkungen von Effizienzmaßnahmen viel mehr als bei Preisführern auch hinsichtlich ihrer Kundenwirkungen analysiert werden, da, im Zusammenhang mit der grundsätz-

Vielmehr muss die Qualität der Leistungen stärker in den Vordergrund rücken, da eine Hausbankverbindung nicht wie beschrieben primär über den Preis sondern über den überlegenen Nutzen bestritten werden muss.

Dies sieht nun aber gerade eine *Stärkung der Kundenkontaktperson*, also des Firmenkundenbetreuers, vor. Ihm müssen im regelmäßigen Kundenkontakt genügend Spielräume verbleiben, damit er überhaupt Normübererfüllungen im Sinne von riskanten Vorleistungen erbringen kann.<sup>1321</sup> Wird er hingegen in ein starres Rollenkorsett gepresst, so verhindert das wie beschrieben, dass er vom Unternehmer überhaupt als Person außerhalb seiner Rolle wahrgenommen wird und somit auch, dass sich persönliche Vertrautheit und in der Folge interpersonelles Vertrauen entwickeln kann. In diesem Falle droht der Bank, und dies gilt insbesondere für kleinere Banken wie den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, dass sie ihren komparativen Konkurrenzvorteil in Form des Kundenvertrauens verliert, so dass alle Banken letztlich als „Einheitsbanken“ wahrgenommen werden.<sup>1322</sup> Zum Teil wird dies bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken jedoch dadurch aufgewogen, dass zumindest bedeutende Kunden direkt von der Geschäftsleitung betreut werden, die wiederum über entsprechende Kompetenzen verfügt.

Diese Entwicklung ist insbesondere deshalb gefährlich, weil aufgrund der Immaterialität des Produktes vor allem der Prozess der Leistungserstellung, in dem eben gerade der persönliche Kontakt eine hohe Relevanz besitzt, ein wichtiges Differenzierungsmerkmal darstellt. Dabei ist es aber nicht allein mit der Schaffung einer angenehmen Atmosphäre und einem netten Umgang getan, da dies wie beschrieben als eine unbedingte Basisvoraussetzung anzusehen ist. Wichtig ist hier insbesondere, dass der Firmenkundenbetreuer in entscheidenden Momenten, die sich vor allem bei Problemsituationen, z.B. einem Financial Distress, ergeben, Handlungskompetenzen besitzt, um

---

lichen strategischen Ausrichtung. Beispielsweise existiert aktuell unter den Genossenschaftsbanken im Privatkundenbereich eine Kontroverse, inwiefern eine Zusammenarbeit mit dem zentralen Dienstleister der norisbank eingegangen werden soll. Während ein Teil der Genossenschaftsbanken aufgrund der höheren Effizienz der Abwicklung und der Vermeidung von Kreditrisiken das zentrale Produkt der norisbank, den EasyCredit vertreibt, und damit lediglich noch als Vermittler auftritt, wird dieses Vorgehen von einem anderen Teil der Banken aufgrund des Informationsverlustes über den Kunden strikt abgelehnt, vgl. hierzu Auferbeck (2005). Gerade das letztere Vorgehen kann bei einer strategischen Ausrichtung auf die Qualitätsführerschaft sinnvoll sein, um eben den Kundenkontakt nicht zu sehr zu verlieren und damit den Wettbewerbsvorteil der weichen Beziehungsinformationen aus der Hand zu geben.

<sup>1321</sup> Derartige Zwänge ergeben sich z.B. auch aus der Anforderung eines „internen Marketings“. Hierunter ist der Zwang zur bankinternen Rechtfertigung eines Kreditengagements zu verstehen, was sich in einer Härtung von Informationen widerspiegelt. Dies führte jedoch bereits im Modell von STEIN zu Effizienzverlusten geführt hat, vgl. Kap. 4.3.1.

<sup>1322</sup> Vgl. zu dieser Bezeichnung vor dem Hintergrund der in fast allen Banken recht einheitlichen Ratingssysteme und der in Folge der MaK drohenden Vereinheitlichung der Kreditprozesse Zinn (2004).

sich gegenüber dem Kunden profilieren zu können.<sup>1323</sup> Vertrauen ergibt sich also nicht permanent über einen angenehmen Umgang in Routinesituationen, sondern insbesondere durch außergewöhnliches Verhalten in Ausnahmeständen.<sup>1324</sup>

Dass aber gerade eine starre Rollenauslegung aktuell in der Praxis häufig vorzufinden ist, belegen zahlreiche empirische Erkenntnisse.<sup>1325</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint es recht wahrscheinlich, dass derzeit eine vertrauensbasierte Hausbankbeziehung eher ein Lippenbekenntnis als die wirtschaftliche Realität ist.<sup>1326</sup> Nicht zuletzt deshalb wird, wie eingangs beschrieben, derzeit vielen Unternehmen auch geraten, ihre Finanzierungsquellen zu diversifizieren.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen wird nun klar, dass gerade bei einer strategischen Ausrichtung der Bank auf Hausbankbeziehungen der Förderung von Vertrauensbeziehungen eine hohe Relevanz zukommt. Fraglich ist nun, wie ein solches Vertrauensmanagement aussehen kann. Dazu sollen nun abschließend einige normative Empfehlungen gegeben werden. Zu beachten ist aber, dass aufgrund der beschriebenen emotional-emergenten Basis von Vertrauen hiermit kein zwangsläufiger Automatismus zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen verbunden ist, sondern dass die Maßnahmen nur als Rahmenbedingungen zu verstehen sind, die die Wahrscheinlichkeit der Entstehung von vertrauensbasierten Hausbankbeziehungen erhöhen können.

---

<sup>1323</sup> Vgl. zu dieser Einschätzung generell auch Plötner (1995), S. 144 oder Luhmann (2000), S. 58. Man spricht deshalb auch im Rahmen des Dienstleistungsmarketings, bei dem aber eher ein allgemeines Qualitätsmanagement im Vordergrund steht, von „moments of truth“, vgl. Grönroos (2000), S. 72. Allerdings dürfte die Anzahl dieser Momente im Kontext des Vertrauensaufbaus deutlich geringer sein als im Rahmen des Qualitätsmanagements.

<sup>1324</sup> Dies muss natürlich nicht unbedingt in so dramatischen Fällen wie einem Distress passieren. Auch eine ungewöhnlich zügige und unbürokratische Zurverfügungstellung von Kapital bei einer sich relativ spontan ergebenden Investitionsgelegenheit des Unternehmens kann z.B. als informelle, weil rollenabweichende Verhaltensmaßnahme aufgefasst werden. Hier zeigen sich aber auch z.B. Gefahren eines Outsourcings, wenn durch die Auslagerung von Arbeitsschritten möglicherweise Handlungsflexibilität verloren geht. Problematisch wirkt im Zusammenhang mit einem Financial Distress nicht zuletzt der Umstand, dass nach der Tz. 58 der MaK Problemkredite zwingend verantwortlich außerhalb des Marktbereiches zu behandeln sind, vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002b), S. 14. Dies erschwert gerade die Profilierungsmöglichkeit des Firmenkundenbetreuers aus einer bankstrategischen Sicht.

<sup>1325</sup> Siehe hierzu z.B. die Kritik vieler Unternehmen in Bezug auf die Transparenz der Ratingurteile und ihrer Einflussfaktoren bei Balz/Bordemann (2004), S. 24, die mangelnde Bereitschaft, sich auch einmal über Bankrichtlinien hinwegzusetzen, vgl. Euler (2005), S. 20 und die Befürchtung einer schlechten Behandlung bei schlechten Geschäftszahlen, vgl. Euler (2005), S. 30.

<sup>1326</sup> Natürlich trifft diese nicht auf jeden Einzelfall zu, siehe hierzu noch einmal das illustrative Beispiel bei Tichy (2005).

## 6.2.2 Ableitung normativer Empfehlungen für die Bankpraxis zur Entwicklung eines Vertrauensmanagements

Um nun konkrete normative Empfehlungen für ein Vertrauensmanagement zu entwickeln, bietet es sich an, diese an das obige Wirkmodell anzuknüpfen. Dazu müssen diejenigen Ansatzpunkte identifiziert werden, die als wesentliche Determinanten von Vertrauen gelten können. Da Vertrauen auch mit der Gefahr des Missbrauchs und des Distanzverlustes einhergehen kann, müssen zudem angemessene Kontrollmaßnahmen auf organisatorischer Ebene geschaffen werden, die einerseits die Gefahren beschränken, aber andererseits den Vertrauensaufbau nicht zu sehr behindern sollen.<sup>1327</sup> Die im Folgenden konkret betrachteten Ansatzpunkte ergeben sich im Überblick wie folgt (vgl. Abb. 6-1):

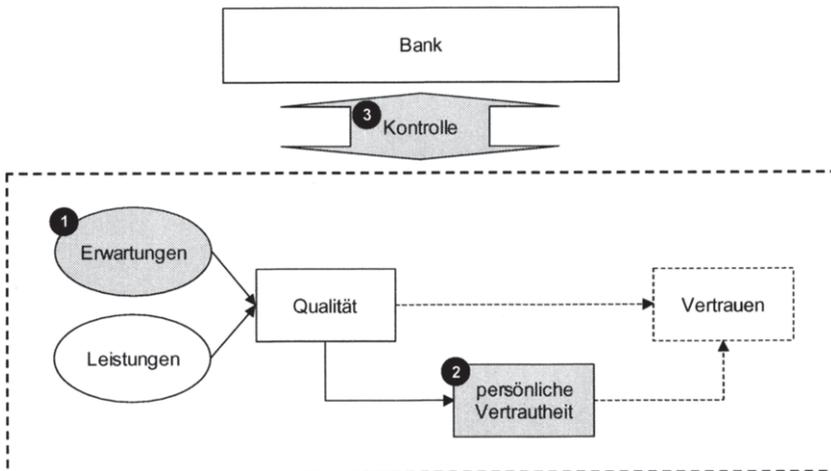


Abb. 6-1: Ansatzpunkte eines Vertrauensmanagements aus Sicht der Bank<sup>1328</sup>

Erläutert werden nun die grau unterlegten Felder. Zunächst wird dazu der Fokus auf das Konstrukt der Qualität auf der Transaktionsebene gelegt, da diese wie beschrieben die wesentliche Basis für emotionale Ursachen und damit für die Entwicklung von Vertrauen ist. Im Folgenden wird aber ausschließlich der Teilaspekt der Erwartungen und deren Management betrachtet, da ein auf eine gute Leistungserfüllung abzielendes Qualitätsmanagement in der Literatur bereits recht ausführlich behandelt wurde.<sup>1329</sup>

Zur Entwicklung eines interpersonellen Vertrauens ist zweitens insbesondere ein Gefühl von persönlicher Vertrautheit wichtig. Persönliche Vertrautheit entwickelt sich

<sup>1327</sup> Dies bezieht sich überwiegend auf Kontrollen des Firmenkundenbetreuers und ist nicht zu verwechseln mit misstrauenserzeugenden Kontrollen des Kundenverhaltens.

<sup>1328</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1329</sup> Siehe hierzu z.B. Bruhn (2004), S. 163 ff.

über die Interaktion, kann aber über bestimmte Maßnahmen wie eine gezielte Personenzuordnung begünstigt werden. Empfehlungen hierzu werden im Anschluss aufgezeigt.

Als letzter Punkt werden die angesprochenen organisatorischen Rahmenbedingungen diskutiert, die zu einer angemessenen Kontrolle führen sollen.

### 6.2.2.1 Kundenerwartungen

Kundenerwartungen stellen wie beschrieben einen wichtigen Inputparameter bei der Erfüllung von Qualitätsanforderungen dar. Um nun als Ansatzpunkt im Rahmen eines Vertrauensmanagements fungieren zu können, ist insbesondere die Unterscheidung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen relevant. Eine Förderung von vertrauensbasierten Hausbankbeziehungen aus Sicht der Bank muss nun zunächst bei der Analyse derartiger Anforderungen ansetzen, um darauf aufbauend potenzielle Maßnahmen zu ihrer Steuerung zu ergreifen (vgl. Abb. 6-2):

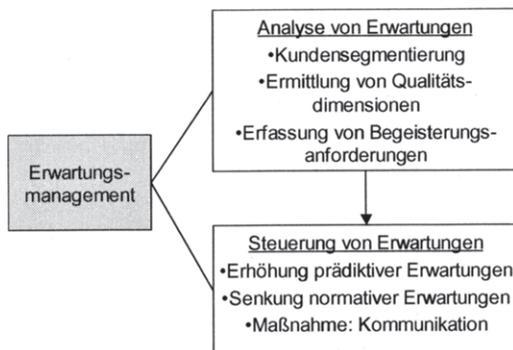


Abb. 6-2: Erwartungsmanagement in Hausbankbeziehungen<sup>1330</sup>

Bei der *Analyse von Kundenerwartungen* besteht das erste Ziel darin, im Rahmen einer Kundensegmentierung diejenigen Kunden zu identifizieren, die überhaupt für die Entwicklung einer Hausbankbeziehung in Frage kommen. Beispielsweise haben die Ausführungen zur Vertrauensbereitschaft gezeigt, dass nicht alle Personen in gleichem Maße für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen empfänglich sind. Ebenso dürfte es sich im Hinblick auf die Bereitschaft zur Eingehung von Hausbankbeziehungen verhalten. In Abhängigkeit von der Person und den Motiven des Unternehmers ist zu erwarten, dass einige Unternehmertypen eher als andere eine enge Bankbeziehung wünschen.<sup>1331</sup> Dazu bietet sich zunächst eine Segmentierung der mittelständischen Firmen-

<sup>1330</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1331</sup> Ansatzweise kann eine Segmentierung anhand der in Kap. 5.1.1 unterschiedenen Unternehmertypen erfolgen. So fällt wie dort beschrieben beispielsweise auf, dass der Typ „Selbständiger“ von seiner Persönlichkeitsstruktur her relativ große Unterschiede zum Firmenkundenbetreuer offenbart. Zudem ist bei ihm das Unabhängigkeitsstreben sehr stark und die Bereitschaft zur Offenheit

kunden an. Eine solche Segmentierung kann eindimensional im Hinblick auf die Bereitschaft zum Eingehen enger Beziehungen erfolgen, kann grundsätzlich aber auch mehrere Dimensionen umfassen.<sup>1332</sup>

Wenn nun durch eine Kundensegmentierung die grundsätzlich für eine Hausbankbeziehung in Frage kommenden Kunden identifiziert sind, müssen die potenziellen Anforderungen an die Geschäftsbeziehung aus Sicht der Kunden ermittelt werden. Um nun bestmöglich einen Vertrauensaufbau zu ermöglichen, ist insbesondere die Unterscheidung der relevanten Merkmale in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen notwendig.<sup>1333</sup> Erst die möglichst genaue Kenntnis vor allem der Begeisterungsanforderungen aus Sicht des Kunden macht im Rahmen der Leistungserfüllung eine gezielte Auswahl der Bereiche möglich, die den Aufbau von Vertrauen unterstützen können. Als Beispiel für einen solchen kritischen Faktor kann die Kontakthäufigkeit in Kombination mit dem Kontakthanlass herangezogen werden. Grundsätzlich zeigen empirische Studien, dass ein intensiverer Kontakt zu einer besseren Beziehungsqualität und einem besseren Vertriebs Erfolg führt.<sup>1334</sup> Allerdings ist es hier zum einen denkbar, dass es ein gewisses Optimum gibt, ab dem ein intensiverer Kontakt als eher lästig empfunden wird. Zum anderen kann der Kunde auch Kontakte zu ganz bestimmten Anlässen wünschen, während Kontakte zu anderen Anlässen, z.B. zur laufenden Beziehungspflege, eher als unangenehm empfunden werden.

Neben der Analyse von Erwartungen, die eine eher passive Maßnahme darstellt, kann auch gezielt versucht werden, die *Erwartungen* des Kunden aktiv durch kommunikative Maßnahmen zu *beeinflussen*. Dazu muss die bereits angesprochene Unterscheidung von prädiktiven und normativen Erwartungen herangezogen werden. Während hohe prädiktive Erwartungen, d.h. das vermutete Leistungsniveau der eigenen Bank, einen positiven Einfluss auf das anschließend wahrgenommene Qualitätsniveau haben,<sup>1335</sup>

---

eher gering ausgeprägt. Diese Faktoren lassen eine eher geringe persönliche Vertrautheit und Neigung zu einer Hausbankbeziehung vermuten. Auf der anderen Seite sind die von ihnen geführten Unternehmen häufig eher wenig dynamisch, so dass für den Fall der Zufriedenheit beim Unternehmer mit der Bankbeziehung ein grundsätzlich stabiles Verhältnis zu erwarten ist. In diesem Sinne handelt es sich tendenziell um ein stabil zufriedenes Verhältnis zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, welches aber nicht unbedingt durch Vertrauen geprägt ist.

<sup>1332</sup> Vgl. den Ansatz von Hadwich (2003), S. 207 ff. Dieser nimmt in einem Portfolio neben der Bedeutung der Beziehungsqualität auch die Bedeutung der Zufriedenheit aus Sicht des Kunden auf und leitet daraus vier unterschiedliche Beziehungsstrategien ab, wobei für Hausbankbeziehungen insbesondere die Beziehungs- und Qualitätsführerschaft Relevanz besitzen. Als Kriterium für eine Einordnung von Unternehmen können bei existierenden Beziehungen z.B. die Bedeutung des Beziehungs- bzw. Vertrauensurteils für die empfundene Bindung in der Beziehung herangezogen werden. Alternativ können, wenn derartige Daten nicht vorliegen, z.B. auch die moderierenden Variablen einer Hausbankbeziehung wie die Anzahl sonstiger Kreditgeber oder die Bonität als Anhaltspunkte für eine entsprechende Klassifizierung verwendet werden.

<sup>1333</sup> Vgl. zu einer möglichen methodischen Vorgehensweise Bailom et al. (1996).

<sup>1334</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 76 oder Homburg/Schäfer (2002), S. 20.

<sup>1335</sup> Dies kann wieder mit dem Informationsretrieval und der affektiven Valenz als natürlicher Eigenschaft begründet werden, vgl. Kap. 5.2.1.3. Bei Existenz positiver Erfahrungen (ausgedrückt

verhält es sich bei normativen Erwartungen, d.h. beziehungsunspezifischen, allgemeinen Ansprüchen, umgekehrt.<sup>1336</sup>

Kommunikative Maßnahmen müssen nun also versuchen, einerseits prädiktive Erwartungen zu erhöhen und andererseits normative Erwartungen zu reduzieren. Gelingt dies, steigt die wahrgenommene Qualität in einer Transaktion, so dass auch eher Emotionen mit ihren positiven Folgen für das Vertrauen freigesetzt werden. Deshalb sollten entsprechende kommunikative Maßnahmen auch vor allem auf identifizierte Begeisterungsanforderungen setzen. Als Beispiel könnte hier im Rahmen einer allgemeinen Werbung z.B. der gezielte Hinweis auf einzigartige, unbürokratische (und damit informelle) Hilfe in Problemfällen herangezogen werden. Wichtig bei derartigen kommunikativen Maßnahmen ist aber vor allem, dass die gemachten Versprechungen in den tatsächlichen Interaktionen auch wirklich eingehalten können, da ansonsten die Vertrauenswürdigkeit der Bank und ihres Firmenkundenbetreuers aufgrund mangelnder Zuverlässigkeit Schaden nimmt.<sup>1337</sup>

Neben der Ermittlung von Begeisterungsanforderungen und der Wahrnehmungsbeeinflussung im Sinne der Steuerung von Erwartungen stellen gezielte Maßnahmen zur Entwicklung persönlicher Vertrautheit ein weiteres Feld dar, durch das Banken den Aufbau von vertrauensbasierten Hausbankbeziehungen unterstützen können. Mögliche Ansatzpunkte hierfür werden nun im Folgenden diskutiert.

### 6.2.2.2 Entwicklung persönlicher Vertrautheit

Persönliche Vertrautheit bedingt, dass der Firmenkundenbetreuer im Rahmen der Geschäftsbeziehung zum Unternehmen auch außerhalb seiner formalen Rolle als Person wahrgenommen wird. Mögliche Determinanten hierfür wurden in Kap. 5.3.2.2 ausführlich dargestellt. Im Folgenden sollen nun auf Basis dieser Ausführungen drei Ansatzpunkte vorgestellt werden, die potenziell durch eine spezifische MitarbeiterEinstellung und –zuordnung eine höhere persönliche Vertrautheit ermöglichen können (vgl. Abb. 6-3):

---

durch hohe prädiktive Erwartungen vor der Leistungserstellung) werden in einem neuerlichen Kontakt auch verstärkt positive Informationen wahrgenommen und spontan verarbeitet.

<sup>1336</sup> Vgl. Bruhn/Georgi (2000), S. 192.

<sup>1337</sup> Die gezielte unterschiedliche Beeinflussung einzelner Erwartungen des Kunden ist grundsätzlich ein diffiziles Feld, da häufig beide Erwartungen durch kommunikative Maßnahmen in die gleiche Richtung beeinflusst werden, so dass der Nettoeffekt unklar bleibt, vgl. Bruhn/Georgi (2000), S. 193.



Abb. 6-3: Unterstützung persönlicher Vertrautheit in Hausbankbeziehungen<sup>1338</sup>

Eine wesentliche Grundvoraussetzung der Entwicklung von Vertrauen in einer Hausbankbeziehung ist wie beschrieben ein spezifischer persönlicher Kontakt des Firmenkundenbetreuers mit dem Unternehmer. Vertrauen als expressive Beziehungszuschreibung erfordert zudem eine gewisse Zeit, bis es sich entwickeln kann. Aus diesen Gründen ist es sehr wichtig, dass im mittelständischen Firmenkundengeschäft eine *hohe Kontinuität der dyadischen Zuordnung* existiert, d.h. dass derselbe Betreuer persönlich demselben Unternehmen über einen langen Zeitraum zugeordnet bleibt.<sup>1339</sup> Erst dann kann sich zunächst eine persönliche Vertrautheit und damit mittelbar ein interpersonelles Vertrauen entwickeln, welches sich dann längerfristig auch in einer generalisierten Vertrauensbereitschaft gegenüber der Bank niederschlagen kann. Die Ausführungen zur Person des Firmenkundenbetreuers haben gezeigt, dass eine solche dauerhafte Zuordnung aktuell in der Praxis zwar häufig angestrebt aber noch nicht konsequent umgesetzt wird.<sup>1340</sup>

Neben der Dauer des Kontaktes ist eine wichtige Determinante der persönlichen Vertrautheit die *Ähnlichkeit* zwischen den Personen. Die Ausführungen in Kap. 5.1 haben bereits gezeigt, dass zwischen der Person des Unternehmers und dem Firmenkundenbetreuer aktuell relativ große Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur bestehen, die

<sup>1338</sup> Eigene Darstellung.

<sup>1339</sup> Hieraus können sich aufgrund eines möglichen Distanzverlustes auch potenzielle Probleme ergeben. Dies wird im Rahmen der organisatorischen Maßnahmen zur Kontrolle besprochen. Voraussetzung einer persönlich-dyadischen Zuordnung ist aber auch eine Konstanz der Bezugsperson auf Seiten des Unternehmens. Diese ist jedoch von Seiten der Bank kaum beeinflussbar.

<sup>1340</sup> Siehe hierzu Kap. 5.1.2. Grundsätzlich ist dazu auch entweder eine monetäre und/oder eine Statusaufwertung dieser Stelle notwendig, da die Stelle wie beschrieben keine Führungsverantwortung beinhaltet und somit von einem aufstiegsorientiertem Mitarbeiter noch nicht als endgültiges Ziel angesehen wird. Eine solche Aufwertung kann z.B. durch die im Folgenden noch angesprochene unternehmerische Stellung des Firmenkundenbetreuers erfolgen.

insbesondere auf den Typ des Selbständigen zutreffen, aber auch beim Typ des Unternehmers existieren. Dadurch wird der Aufbau von Vertrauen erheblich erschwert.

Deshalb bietet es sich an, die Zuordnung von Firmenkundenbetreuern gezielt anhand von persönlichen Charakteristika vorzunehmen, um die Ähnlichkeit zwischen dem Unternehmer und dem Betreuer zu erhöhen.<sup>1341</sup> So ist es z.B. sehr wahrscheinlich, dass ein älterer konservativer Selbständiger sich nur recht ungern von einem jüngeren Firmenkundenbetreuer in unternehmerischen Fragestellungen beraten lässt, da er ihm die entsprechende Kompetenz abspricht. Als Kriterien der Ähnlichkeit können wie beschrieben sozio-demographische, einstellungsbezogene und Persönlichkeitsmerkmale herangezogen werden. Fraglich ist nun, welche der vielen potenziellen Merkmale besonders gut geeignet sind, um eine persönliche Vertrautheit herzustellen.

Hierzu liegen aktuell kaum gesicherte Erkenntnisse vor. Eine Untersuchung von CROSBY/EVANS/COWLES im Kontext des Verkaufes von Lebensversicherungen hat z.B. ergeben, dass alle drei Arten von Ähnlichkeiten in nahezu identischer Höhe mit der Äußerung von Vertrauen korreliert sind.<sup>1342</sup> Um hier gesicherte Schlussfolgerungen und Empfehlungen geben zu können, müssten diese Zusammenhänge im spezifischen Kontext des mittelständischen Firmenkundengeschäftes empirisch überprüft und validiert werden.

An dieser Stelle sollen lediglich zwei auf der Ähnlichkeit aufbauende Empfehlungen ausgesprochen werden, die sowohl die wahrgenommene Kompetenz aber eben auch die Ähnlichkeit unterstützen können.

Zunächst einmal ist zu fordern, dass in Banken soweit möglich eine bessere *Fokussierung* der Firmenkundenbetreuer *auf spezifische Branchen* vorgenommen wird. Dadurch kann sich zum einen das Verständnis des Bankmitarbeiters für die spezifischen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens verbessern, wodurch sich die wahrgenommene Kompetenz erhöht.<sup>1343</sup> Zum anderen finden sich durch die bessere Branchenkenntnis aber auch mehr Gesprächsthemen zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, was sowohl die Nähe als auch die Reziprozität fördern kann und zu einer höheren wahrgenommenen Ähnlichkeit führt.

Gewisse Beschränkungen ergeben sich gerade bei kleineren Banken jedoch dadurch, dass Firmenkundenbetreuer eine Vielzahl von Unternehmen betreuen und außerdem diese Banken i.d.R. nicht genügend Unternehmen einer Branche in ihrem Kundenport-

---

<sup>1341</sup> Siehe hierzu auch Plötner (1995), S. 155 ff.

<sup>1342</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 74. PLÖTNER ordnet die unterschiedenen Arten der status similarity (entspricht etwa den sozio-demographischen Faktoren), appearance similarity (vergleichbar mit Persönlichkeitseigenschaften) und der lifestyle similarity (entspricht etwa den Einstellungen) anhand ihres Korrelationskoeffizienten zum geäußerten Vertrauen in der genannten Reihenfolge, vgl. Plötner (1995), S. 155. Dieser Rangreihung soll hier aber nicht gefolgt werden, da die Korrelationskoeffizienten alle zwischen 0,37 und 0,42 und liegen und die Unterschiede somit ökonomisch nur schwer interpretierbar sind.

<sup>1343</sup> Zu aktuell konstatierten Schwächen der Firmenkundenbetreuer in diesem Bereich siehe Euler (2005), S. 22. Hinweise auf einen fehlenden Branchenbezug finden sich bei Schmidt (2001), S. 78 ff.

folio aufweisen.<sup>1344</sup> Dieses Problem kann aber zumindest ansatzweise überwunden werden, indem auf einer relativ groben Ebene eine entsprechende Branchenspezialisierung stattfindet. So würde sich ein Firmenkundenbetreuer gezielt um Dienstleistungsunternehmen kümmern, einer um industrielle Kunden etc.

Neben einer Branchenfokussierung kann ein weiterer wesentlicher Punkt der Schaffung von Ähnlichkeiten darin bestehen, Firmenkundenbetreuer stärker zu *unternehmerisch denkenden Mitarbeitern* zu entwickeln.<sup>1345</sup> Gerade dieser Faktor dürfte zu einem nicht unerheblichen Teil zu der psychischen Distanz zwischen einem Unternehmer und einem Bankmitarbeiter führen. So hat die bereits zitierte Untersuchung von SARASVATHY/SIMON/LAVE gezeigt, welche unterschiedliche Denkwelten und Problembewältigungsstrategien bei einem Firmenkundenbetreuer einerseits und dem Unternehmer andererseits aufeinandertreffen.<sup>1346</sup> Während der selbständig handelnde und voll haftende Unternehmer häufig in Richtung des Marktes und in Absatz- und Umsatzpotenzialen denken, sind Firmenkundenberater wesentlich stärker auf eine Risikolimitierung und Absicherung bedacht, was noch durch ihren Angestelltenstatus mit relativ fixem Gehalt unterstrichen wird.<sup>1347</sup>

Fraglich ist nun, wie eine Bank ihre Firmenkundenbetreuer zu größerem unternehmerischen Bewusstsein bringen kann. Ein erster Ansatzpunkt hierfür kann eine gezielte Einstellung von Quereinsteigern sein. Die Ausführungen zur Person des Firmenkundenbetreuers in Kap. 5.1.2 haben gezeigt, dass derzeit im Grunde ausschließlich Mitarbeiter mit einem bankfachlichen Hintergrund als Firmenkundenbetreuer fungieren. Diese verfügen dann i.d.R. über das notwendige Finanzierungs-Know-How, kennen aber nur sehr wenig über die Abläufe von Unternehmen, die z.B. auf industriellen Märkten agieren und sich um betriebswirtschaftliche Fragen wie die Produktion oder einen internationalen Vertrieb kümmern müssen. Die Einstellung von Mitarbeitern, die bereits über Erfahrungen in der Industrie, im Handel etc. verfügen, könnte hier wesentliche Abhilfe schaffen.<sup>1348</sup> Entsprechende Mitarbeiter können nicht nur im direkten Kundenkontakt für eine geringere psychische Distanz sorgen, sondern auch ausschließlich bankfachlich ausgebildeten Firmenkundenbetreuern als Ratgeber zur Seite stehen.

---

<sup>1344</sup> Siehe hierzu Kap. 5.1.2.

<sup>1345</sup> Dies wird aktuell auch ganz allgemein vor dem Hintergrund des Ratingdialoges und der Ausrichtung des Firmenkundengeschäftes auf eine stärkere unternehmerische Ratgeberfunktion gefordert, vgl. Schmoll (1997), S. 9 oder Schmoll (2004b), S. 41. Allerdings gehen die Ratschläge aktuell kaum über einen allgemeinen Hinweis hinaus.

<sup>1346</sup> Siehe hierzu Kap. 5.1 oder die Untersuchung von De Meza/Southey (1996).

<sup>1347</sup> Ein entsprechendes Risikobewusstsein beim Bankmitarbeiter ist aufgrund der Relevanz der Ausfallkosten auch durchaus angebracht, allerdings darf dies nicht einseitig zu Lasten von risikoadjustierten Ertragschancen gehen.

<sup>1348</sup> Natürlich müssen diese Mitarbeiter dann gezielt im Hinblick auf das notwendige bankfachliche Know-How geschult werden.

Neben einer entsprechenden Verbreiterung der Wissensbasis ist zu einem gewissen Grade auch ein Mentalitätswandel notwendig. Dieser ist so zu verstehen, dass Firmenkundenbetreuer stärker zu Unternehmer im Unternehmen auszubilden sind. Dies beinhaltet z.B., dass die entsprechenden Bankmitarbeiter erweiterte Entscheidungskompetenzen erhalten. Erweiterte Kompetenzen können beispielsweise dergestalt aussehen, dass flexible Limitierungen von Risikokapital vorgenommen werden. Falls der Firmenkundenbetreuer trotz eines eigentlich ausgeschöpften Limits ein risikoadjustiert renditeträchtiges Geschäft mit einem Firmenkunden abschließen kann, muss er sich bankintern aktiv um die Beschaffung der entsprechenden Refinanzierungsmittel bemühen.<sup>1349</sup>

Allgemein können sich der Abbau von Bürokratie (z.B. über weniger starre Besicherungsrichtlinien) und eine flachere Hierarchie begünstigend auswirken. Diese Maßnahmen erweitern prinzipiell den Handlungsspielraum des Firmenkundenbetreuers, so dass dadurch auch sein Potenzial für informelle Verhaltensweisen begünstigt wird.<sup>1350</sup> Zudem schaffen sie damit bankintern ebenfalls eher ein Vertrauensklima, da der höhere Handlungsspielraum von Seiten des Unternehmers (bzw. des Bankvorstandes) als eine erhöhte Vertrauensbereitschaft gegenüber den Mitarbeitern verstanden werden kann.<sup>1351</sup>

Als letztes Instrument soll hier die bereits angesprochene Mehr-Jahres-Planung genannt werden. Danach nimmt ein Firmenkundenbetreuer gemeinsam mit dem Unternehmer derartige, möglichst detaillierte Unternehmensplanungen vor und unterstützt diesen damit in seinem Planungsprozess. Falls es dem Firmenkundenbetreuer gelingt, im Rahmen dieses Prozesses eine gewisse Kompetenz im Sinne eines unternehmerischen Denkens zu zeigen, erhöht dies die wahrgenommene Ähnlichkeit sowie die Förderung gemeinsamer Ziele und führt letztlich zudem zu einer besseren Risikoeinschätzung des Unternehmens durch den Firmenkundenbetreuer. Die Förderung eines solchen Beratungsansatzes durch die Bank, beispielsweise durch adäquate DV-Lösungen, kann somit ebenfalls als organisatorische Maßnahme zum Vertrauensaufbau angesehen werden.

---

<sup>1349</sup> Auf Gesamtbankebene kann ein solches Verhalten z.B. durch die in Kap. 3.4.3.2 angesprochene Verbriefung von Forderungen z.B. durch Credit Linkes Notes durch die Bank unterstützt werden. Der Vorteil im obigen Kontext besteht darin, dass dadurch der Handlungsspielraum des Firmenkundenbetreuers bei der Einzelkreditvergabe erhöht wird, da die Bank Risiken, die sie eigentlich nicht tragen möchte, in einen Kreditpool gegen Tausch diversifizierter Risiken transferieren kann.

<sup>1350</sup> Siehe hierzu das Modell von Stein (2002), dessen zentrale Aussage ebenfalls darin besteht, dass durch flache Hierarchien besser weiche Informationen verarbeitet werden können. Weniger starre Regeln dürften sich dabei vor allem auf die Besicherung und Verfügbarkeit von Krediten bzw. die Konditionen in nicht risikorelevantem Geschäft (z.B. Zahlungsverkehrsgebühren) beziehen, da aufgrund der Regeln nach MaK und Basel II die Konditionen im Kreditgeschäft zwangsläufig relativ eng an das ermittelte Rating gebunden sind.

<sup>1351</sup> Vgl. Eberl (2003), S. 270. Einen positiven Zusammenhang zwischen der Arbeits- und der Kundenzufriedenheit in ihrer empirischen Untersuchung finden z.B. Hornburg/Stock (2004).

Solche Strukturen können nun insgesamt das unternehmerische Verhalten und Bewusstsein des Firmenkundenbetreuers schärfen, so dass sich gleichzeitig auch die wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer erhöhen kann. Zudem schaffen sie die notwendige Flexibilität, um überhaupt persönliche vertrauens- und daraufhin vertrauensaufbauende informelle Verhaltensweisen zu ermöglichen.

Ergänzung finden können derartige Strukturen durch eine stärkere Variabilisierung des Gehaltes der Firmenkundenbetreuer. Wie in Kap. 5.1.2 beschrieben wurde, bestehen derzeit durchschnittlich etwa zwischen 10 und 15 % des Gehaltes des Firmenkundenbetreuers aus variablen Bestandteilen, wobei diese i.d.R. als leistungsabhängige Zulage gewährt werden, ohne dass eine entsprechende Verlustpartizipation stattfindet. Gerade diese Strukturen sorgen aber zumindest z.T. dafür, dass ein unternehmerisch denkendes, an Ertrag orientiertes Handeln nicht explizit gefördert wird und insbesondere im Vergleich zu einem voll haftenden Unternehmer große Unterschiede beinhaltet.

Eine wesentlich größere Variabilisierung des Gehaltes, wie sie beispielsweise bei Außendienstmitarbeitern von Industrieunternehmen oder Vertriebsmitarbeitern von Finanzdienstleistungsvermittlern<sup>1352</sup> anzutreffen ist, kann hier unternehmerische Potenziale freisetzen. Allerdings muss zum einen bedacht werden, dass die Bemessungsgrundlage der variablen Entlohnung nicht allein auf kurzfristigen Ertragsbestandteilen wie Deckungsbeiträgen beruhen darf, sondern auch langfristige Indikatoren wie die Kundenzufriedenheit oder besser die gefühlte Verbundenheit beinhalten muss.<sup>1353</sup> Zum anderen sind zumindest kurzfristig Grenzen bei der Umsetzung aufgrund von tarifvertraglichen Regelungen gesetzt. Längerfristig ist aber eine Loslösung von diesem Kontext denkbar, indem Firmenkundenbetreuer stärker als heute als selbständig agierende Mitarbeiter im Sinne eines Handelsvertreters tätig sind.<sup>1354</sup>

Als letzte Maßnahme sollen hier weitere Persönlichkeitsmerkmale angesprochen werden, die allgemein den Aufbau von persönlicher Vertrautheit und Vertrauen begünsti-

<sup>1352</sup> Prominente Beispiele in Deutschland sind hier z.B. die MLP AG oder die AWD AG.

<sup>1353</sup> Vgl. Homburg/Schäfer (2002), S. 17. Dies ist auch deswegen notwendig, weil dadurch auch der Eindruck von kooperativen Motiven auf Seiten des Firmenkundenbetreuers aus Sicht des Unternehmers gefördert wird, was im Umkehrschluss den Aufbau von Vertrauen begünstigen kann. Vgl. allgemein zur Wirkung kooperativer vs. kompetitiver Motive auf das Vertrauen Ferrin/Dirks (2003), S. 27.

<sup>1354</sup> Dies kommt dann auch wieder der bereits in Kap. 3.4.3.2 vorgestellten Idee des Drei-Banken-Modells sehr nahe, indem der Vertrieb (der Firmenkundenbetreuer) sich trennt von der Produktion (der Bank). In endgültiger Konsequenz verschwimmen dann die Grenzen zu den obigen Finanzdienstleistungsvermittlern, insbesondere wenn der Firmenkundenbetreuer nicht mehr allein an den Vertrieb der Bankprodukte gebunden wäre. Hier sind aber auch Mittelwege denkbar, die eine grundsätzliche Anbindung des Firmenkundenbetreuers an die Bank beinhalten. Eine solche Regelung würde auch grundsätzlich die Berücksichtigung von Maßen wie der Kundenverbundenheit überflüssig machen, da der Firmenkundenbetreuer dann durch seinen unternehmerischen Status per se eine langfristige Kundenorientierung im Auge behalten sollte.

gen. Dies sind die gezielte Auswahl der Mitarbeiter nach sozialer Kompetenz und physischer Attraktivität.

Soziale Kompetenz kann als eine Fähigkeit von Personen, hier des Firmenkundenbetreuers, gesehen werden, in sozialen Interaktionen gewünschte Ziele zu erreichen, wobei die Zielerreichung auch an die Erfüllung der Bedürfnisse des Interaktionspartners geknüpft ist.<sup>1355</sup> Soziale Kompetenz beinhaltet dabei sowohl empathische Fähigkeiten als auch einen gewissen Instrumentenpool an verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen, der vom Firmenkundenbetreuer gezielt im Hinblick auf gewünschte Verhaltensweisen anzuwenden ist. Sie stellt die Grundvoraussetzung dafür dar, dass der Firmenkundenbetreuer einerseits geschickt Signale der eigenen Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit ausstrahlt und andererseits solche Signale beim Unternehmer wahrnimmt und richtig deutet. Dies bekommt insbesondere vor dem Hintergrund Relevanz, dass der Aufbau von Vertrauen vor allem wie beschrieben in spezifischen Situationen möglich ist. Diese gezielt zu erkennen und durch entsprechendes Verhalten auch zu nutzen, stellt eine wesentliche Kompetenz im Interaktionsprozess dar und kann die Wahrscheinlichkeit eines Vertrauensaufbaus deutlich erhöhen.<sup>1356</sup>

Grundsätzlich ist in der aktuellen Bankpraxis durchaus zu vermuten, dass soziale Kompetenz als ein Kriterium der Personalauswahl verwendet wird.<sup>1357</sup> Fraglich ist aber, ob insbesondere ein Faktor wie die Empathie gezielt neben allgemeinen kommunikativen und fachlichen Fähigkeiten berücksichtigt werden. Hier können beispielweise moderne Methoden der Personalauswahl wie ein Assessment Center oder Rollenspiele Hilfestellung bieten. Zudem kann gezielt versucht werden, ein solches situationsabhängiges, sozial kompetentes Verhalten im Rahmen von Mitarbeiterschulungsmaßnahmen zu fördern.<sup>1358</sup>

Neben der sozialen Kompetenz als tatsächlicher Fähigkeit kann die Wahrnehmung dieser Fähigkeit des Firmenkundenbetreuers durch den Unternehmer durch den Faktor von physischer Attraktivität begünstigt werden. Physische Attraktivität stellt wie in

---

<sup>1355</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Thurau (1999), S. 303. Diese Unternehmen einen ersten Versuch, Sozialkompetenz aus einer Marketingperspektive heraus ganzheitlich zu konzeptualisieren.

<sup>1356</sup> Soziale Kompetenz ist dabei auch von eher oberflächlichen Versuchen des Vertrauensaufbaus wie z.B. der Schaffung gemeinsamer Events abzugrenzen. Diese können zwar gemeinsame Emotionen hervorrufen und somit ein wenig den Aufbau von Vertrauen begünstigen. Erst ihr gezielter Einsatz kann aber ihre volle Wirkung entfalten. Wenn z.B. der Firmenkundenbetreuer den Unternehmer zu einem solchen Event einlädt, wenn dieser gerade in einer privat oder beruflich stressigen Situation ist, dann wird der Unternehmer diese Einladung vielleicht aus Höflichkeit annehmen, sie trägt aber kaum zum Vertrauensaufbau bei. Ebenso wenig erscheint eine solche Maßnahme hilfreich, wenn gerade eine spezifische Verhandlungssituation ansteht, da ein solches Verhalten dann schnell als Versuch einer Beeinflussung vom Unternehmer wahrgenommen wird und eher Reaktion hervorruft.

<sup>1357</sup> Siehe hierzu z.B. die Charakterisierung eines Anforderungsprofils für Firmenkundenbetreuer bei Schmoll (2004b), S. 41.

<sup>1358</sup> Siehe zu einer Kritik an aktuell durchgeführten Schulungsmaßnahmen, die primär situationsinvariantes Verhalten fördern, Hennig-Thurau/Thurau (1999), S. 309.

Kap. 5.3.2.1 beschrieben eine wichtige Determinante von persönlicher Vertrautheit dar. Seine Relevanz erhält dieser Faktor hier vor allem daraus, dass physisch attraktiven Personen auch unabhängig von ihrem tatsächlichen Verhalten eine erhöhte soziale Kompetenz zugesprochen wird.<sup>1359</sup> Im Kontext eines Vertrauensmanagements ergibt sich hieraus, dass attraktiven Menschen tendenziell eher Eigenschaften wie eine hohe Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zugeschrieben werden.<sup>1360</sup> Zu beachten ist dabei, dass die Wirkung physischer Attraktivität eher subtiler Natur ist, d.h. ein Unternehmer bzw. ein Firmenkundenbetreuer würde bei einer direkten Konfrontation wohl eine verhaltensbeeinflussende Wirkung einer wahrgenommenen Attraktivität verneinen. Stattdessen wird der Einfluss eher im Sinne einer Affektheuristik wirken, indem die physische Attraktivität unbewusst vom Entscheider als ein Ersatzattribut für die Beurteilung anderer Sachverhalte, hier z.B. die Vertrauenswürdigkeit, verwendet wird.<sup>1361</sup>

### 6.2.2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen

Die oben angesprochenen Maßnahmen, die primär auf die konkrete Erhöhung der Wahrscheinlichkeit des Vertrauensaufbaus in spezifischen Interaktionsbeziehungen zielen, können grundsätzlich auch schädliche Wirkungen beinhalten. Deshalb ist auf organisatorischer Ebene die Implementierung von Kontrollmaßnahmen notwendig, die eine Gefahr des Vertrauensmissbrauchs oder der fehlenden Distanz des Firmenkundenbetreuers zum Kunden begrenzen können, ohne nach Möglichkeit den Vertrauensaufbau zu sehr zu behindern. Die hier vorgeschlagenen strukturellen Rahmenbedingungen können grundsätzlich unterschieden werden in organisations- und controlling-bezogene Maßnahmen (vgl. Abb. 6-4):

---

<sup>1359</sup> Siehe hierzu die Vielzahl von sozialpsychologischen Studien zum Beleg dieser These in Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 369 ff.

<sup>1360</sup> Siehe hierzu ergänzend auch die Ausführungen zur Wichtigkeit von Selbstvertrauen zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen in Kap. 5.3.3.2. Selbstvertrauen ist beispielsweise bei attraktiven Menschen im Durchschnitt höher entwickelt, was sich u.a. aus positiveren sozialen Erfahrungen im Lebensverlauf erklären lässt, vgl. Aronson/Wilson/Akert (2004), S. 371.

<sup>1361</sup> Siehe zur Affektheuristik Kap. 5.2.1.3. Im Rahmen sozialpsychologischer Studien wird ein solcher Einfluss z.B. durch ein Untersuchungsdesign getestet, indem zwei Untersuchungsgruppen manipulierte Personenbeschreibungen zugeteilt werden und dann nach einer identischen Kontaktsituation die Personencharakterisierungen der Gruppen verglichen werden, vgl. Snyder/Tanke/Berscheid (1977). Gewisse Hinweise zum Einfluss von physischen Merkmalen des Verkäufers auf den Verkaufsabschluss in Kaufsituationen im Investitionsgüterkontext finden sich im Rahmen der sogenannten Matching-Studien, vgl. hierzu im Überblick Kern (1990), S. 21 ff.

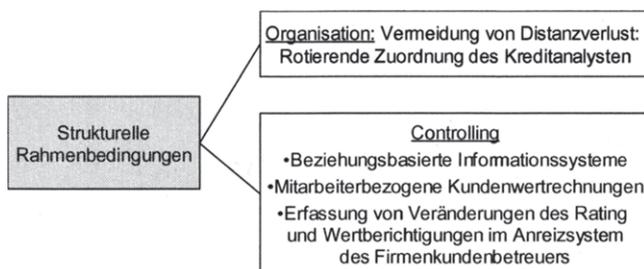


Abb. 6-4: Strukturelle Rahmenbedingungen zur Reduktion von Gefahren unkontrollierten Vertrauens

Als grundlegende *organisatorische Maßnahme* kann ein Mittel verwendet werden, das auf die MaK zurückzuführen ist.<sup>1362</sup> Danach ist bei risikorelevantem Geschäft, wozu das Kreditgeschäft mit mittelständischen Unternehmen zählt, unbedingt ein zweites Votum durch den Kreditanalysten einzuholen, um den Gefahren eines derartigen Distanzverlustes zu begegnen. Insofern ist bereits aufsichtsrechtlich eine Kontrolle gewährleistet. Allerdings kann sich auch hier das Problem ergeben, dass sich zum einen zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Kreditanalysten eine zu enge Beziehung entwickelt oder zum anderen auch der Kreditanalyst auf Dauer die Distanz zu dem von ihm seit Jahren beurteilten Unternehmen verliert.

Alternativ kommt deshalb prinzipiell als ergänzende Maßnahme eine Mitarbeiterrotation in Frage. Da diese jedoch in Bezug auf den Firmenkundenbetreuer zu einem Verlust der wertvollen Vertrauensbeziehung führen würde, wird hier vorgeschlagen, eine regelmäßige Rotation des Kreditanalysten durchzuführen, so dass dieser nicht länger als z.B. fünf Jahre in Folge denselben Firmenkunden begleitet. Durch diese Maßnahme kommt es zwar bei Wechsel des Kreditanalysten zu gewissen Friktionen, allerdings wird dadurch gewährleistet, dass sich der Firmenkundenbetreuer in regelmäßigen Abständen wieder grundsätzlich neu mit der betrachteten Beziehung auseinandersetzen muss. Insofern stellt ein solches Mittel einen Kompromiss zwischen der Vertrauensförderung durch Entscheidungsdelegation einerseits und einer organisationsinternen Kontrolle andererseits dar.

Neben einer solchen organisatorischen Maßnahme ist es zusätzlich hilfreich, wenn innerhalb des Firmenkundenbereichs durch geeignete Informationssysteme auch regelmäßige, möglichst beziehungs-spezifische Kontrollen durchgeführt werden. Im Sinne einer weiten *Controlling*-auffassung<sup>1363</sup> sind solche Informationssysteme aber nicht allein als Kontrollmaßnahmen zu deuten und auszugestalten, sondern können gleichzeitig auch die Grundlage für die Steuerung der Kundenbeziehungen dienen. Als Bei-

<sup>1362</sup> Vgl. hierzu Kap. 3.4.2.1.

<sup>1363</sup> Siehe zu einer solchen Controllingdefinition Berens/Bertelsmann (2002), die Controlling als Sammlung, Aufbereitung und Analyse von Informationen zur Vorbereitung zielsetzungsgerechter Entscheidungen verstehen.

spiele sollen hier eine Balanced Scorecard für den Vertriebsbereich sowie mitarbeiterbezogene Kundenwert- und Risikokostenrechnungen genannt werden.

Ausgangspunkt einer solchen Betrachtung kann die Entwicklung einer vertriebspezifischen Balanced Scorecard sein, die sich in Bezug auf beziehungsorientierte Hausbankbeziehungen auch als Relationship Scorecard bezeichnen lässt.<sup>1364</sup> Eine solche Relationship Scorecard kann nun auf Basis des obigen Wirkmodells konzipiert werden, indem die vier Ebenen der Transaktion, der Beziehung, der Bindung und des ökonomischen Erfolges unterschieden werden. Auf den vier Ebenen sind nun grundsätzlich die im Wirkmodell enthaltenen Konstrukte mit ihren Beziehungen untereinander aufzunehmen.

Auf der ökonomischen Ebene wären hier aus Sicht der Bank allerdings Modifikationen notwendig. Als zentrale Steuerungsgröße bietet sich an dieser Stelle gemäß moderner Bankkalkulationsverfahren eine mehrstufige, barwertige Deckungsbeitragsrechnung an.<sup>1365</sup> Diese könnte noch erweitert werden in Richtung einer Kundenwertrechnung, indem sämtliche Auszahlungen zur Beziehungspflege auf Kundenebene zu einem Kundenwert aggregiert werden.

Diese Erfolgsgrößen hätten aus Sicht eines Vertrauensmanagements zwei wesentliche Vorteile. Zum einen bieten sie prinzipiell aufgrund der barwertigen Steuerung (bzw. des Kundenwertes) eine Langfristorientierung, so dass sie bereits von der Konzeption her tendenziell eine Beziehungsorientierung unterstützt.<sup>1366</sup> Zusätzlich sind in einem solchen System auch explizit die Risikokosten enthalten, so dass hierdurch eine gewisse Risikoorientierung gewährleistet ist.

Fraglich ist nun, ob in einem solchen System nur kalkulatorische Risikokosten bei Vertragsabschluss oder auch tatsächliche Ist-Risikokosten bzw. kalkulatorische Kosten bei Ratingveränderungen zu integrieren sind. Aus Sicht eines Vertrauensmanagements ergeben sich hier zwei wesentliche Effekte. Zum einen würde eine Zurechnung von Ratingveränderungen dazu führen, dass Unternehmer und Firmenkundenbetreuer gemeinsame Ziele verfolgen würden, da beide nicht an einer Ratingverschlechterung interessiert sind. Dies ist prinzipiell vertrauensfördernd.<sup>1367</sup> Schädlich wäre ein solches Verhalten dann, wenn es nur reaktiv zu einer verzögerten, aber ökonomisch angebrachten Ratinganpassung führen würde. Einem solchen Verhalten sind aber durch den

---

<sup>1364</sup> Vgl. zu dieser Idee Hadwich (2003), S. 217 ff.

<sup>1365</sup> Vgl. hierzu Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2004), S. 689 ff. oder beispielsweise im Kontext der Genossenschaftsbanken das System „VR-Control“ bei Kroon/Pool (2002).

<sup>1366</sup> Allerdings muss kritisch gesagt werden, dass ein solches System in Bezug auf ein Vertrauensmanagement auch nicht frei von Mängeln ist. Falls für den Kunden z.B. eine kurzfristige Finanzierung vorteilhafter erscheint, könnte der Firmenkundenbetreuer aufgrund des Barwertkalküls ein langfristiges Angebot bevorzugen. Andererseits bietet dieser Sachverhalt aber auch eine Chance, da eine Abweichung von der Langfristorientierung in Form eines kurzfristigen Finanzierungsangebotes als Signal einer besonderen Vertrauensbereitschaft und –würdigkeit des Firmenkundenbetreuers durch den Unternehmer gedeutet werden könnte. Dies gilt aber nur unter der Prämisse, dass der Unternehmer die Langfristorientierung des Anreizsystems erkennt.

<sup>1367</sup> Siehe zu dieser Voraussetzung Kap. 5.3.3.2.

oben angesprochenen turnusmäßigen Wechsel des Kreditanalysten sowie die postulierte dauerhafte Kundenzuordnung Grenzen gesetzt, so dass ein solches Verhalten aus rationaler Sicht des Firmenkundenbetreuers eher wenig sinnvoll wäre.

Zum anderen kann eine solche Zurechnung von Ratingverschlechterungen dazu führen, dass der Firmenkundenbetreuer aktiv den Dialog mit dem Unternehmer sucht, um sowohl das Ratingergebnis im Detail zu besprechen als auch insbesondere Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Situation zu suchen. Beide Maßnahmen können prinzipiell als Begeisterungsanforderungen gesehen werden, die somit zum Aufbau persönlicher Vertrautheit und interpersonellen Vertrauens beitragen können. Insofern wird hier die laufende Zurechnung von Risikokostenveränderungen und von Ist-Risikokosten auf den Firmenkundenbereich vorgeschlagen.<sup>1368</sup>

Unterhalb der ökonomischen Ebene können nun die dargestellten Beziehungskonstrukte in ihrer Wirkungskette aufgenommen und sowohl als Ziel- als auch als Kontrollgrößen verwendet werden. Im Sinne einer Zielplanung müssen für die jeweiligen Konstrukte konkrete Zielwerte in Form eines Indexwertes festgelegt werden,<sup>1369</sup> deren Erfüllung im Rahmen definierter Zeiträume zu erreichen ist.<sup>1370</sup> So kann z.B. eine Steigerung des Vertrauensindex im Zeitraum von einem Jahr von einem Wert von 80 (von maximal 100) Punkten auf einen Wert von 83 angestrebt werden. Ansatzpunkte hierfür bilden dann wiederum die vorlaufenden Parameter der Vertrautheit und der Transaktionsqualität. Ganz im Sinne einer Balanced Scorecard ist es nun notwendig, die im Wirkmodell postulierten Wirkzusammenhänge, insbesondere was den Einfluss der Qualitätsdimensionen auf der Transaktionsebene betrifft, regelmäßig zu überprüfen. Dies ist notwendig, weil sich hier im Zeitablauf Verschiebungen bei den Prioritäten der Kunden ergeben können, z.B. durch veränderte Bedürfnisse oder auch Gewöhnungseffekte.

Eine solche Relationship Scorecard hätte zum einen den Vorteil, dass durch die explizite Berücksichtigung von beziehungsrelevanten Größen sowie ihrer Einflussfaktoren ein stärkerer Fokus der Firmenkundenbetreuer auf eine qualitative Beziehungspflege gelegt wird und damit die hier unterstellte bankstrategische Ausrichtung auf Hausbankbeziehungen unterstützt wird. Zum anderen findet gleichzeitig eine indirekte Kontrolle statt, da durch die Verknüpfung der Beziehungskonstrukte mit der ökonomischen Ebene die Profitabilität der Kundenbeziehungen nicht aus den Augen verloren wird. Die Relationship Scorecard hätte somit den Vorteil, den Vertrauensaufbau einerseits organisatorisch indirekt zu kontrollieren, andererseits über die Verwendung der

---

<sup>1368</sup> In Bezug auf die Ist-Risikokosten ist jedoch aufgrund des nach Tz. 58 der MaK zwangsläufigen Übergangs des Engagements auf den Sanierungsbereich eine Relativierung notwendig. Eine Zurechnung der Ist-Risikokosten auf den Firmenkundenbereich ist nur dann sinnvoll, wenn diese vor Übergang auf den Sanierungsbereich anfallen, da nachher keine Beeinflussungsmöglichkeit durch den Firmenkundenbetreuer mehr besteht.

<sup>1369</sup> Vgl. hierzu Homburg/Fassnacht/Werner (2003), S. 568 ff.

<sup>1370</sup> Dazu ist regelmäßig eine entsprechende Befragung der Firmenkunden zur Erhebung des Status Quo durchzuführen.

beziehungsrelevanten Konstrukten auch zu fördern, so dass per se ein positiver Effekt zu erwarten ist.

Die Relationship Scorecard, die aufgrund der statistischen Wirkzusammenhänge aus messtechnischen Gründen nicht auf eine Einzelbeziehung übertragbar ist, sollte Ergänzung finden um Informationen, die auf der Ebene des einzelnen Firmenkundenbetreuers angesiedelt sind. Hier ist es denkbar, dass regelmäßig Auswertungen in Bezug auf die Kundenwerte oder auch die verursachten Risikokosten durchgeführt werden, die sich speziell auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen. Derartige Auswertungen können dann in der oben angesprochenen Weise in die Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme integriert werden, so dass der Firmenkundenbetreuer hierdurch entsprechende Anreize zu einer vertrauensaufbauenden Beziehungspflege erhält.

Zum Abschluss der Ausführungen sei hier aber noch einmal betont, dass Vertrauen als ein emergent-emotional basiertes Konstrukt nicht gleich einem Automatismus kalkulativer erzeugt werden kann. Die obigen Maßnahmen können aus Banksicht als vertrauensfördernde Maßnahmen verstanden werden. Ob es jedoch zum Aufbau einer echten Vertrauensbeziehung mit der Folge einer Verbundenheit des Firmenkunden kommt, hängt aber letztlich immer vom konkreten interpersonellen Kontakt ab, wobei hier aus Sicht der Bank dem Firmenkundenbetreuer als zentraler Ansprechperson die zentrale Bedeutung zukommt.

## 7 Zusammenfassung

Die Finanzierung mittelständischer Unternehmen in Deutschland ist traditionell sehr stark auf Bankkredite ausgerichtet. Diese machen häufig mehr als ein Drittel des gesamten Kapitals der Unternehmen aus. Die Beziehung eines mittelständischen Unternehmens zu seiner Bank war dabei in der Vergangenheit sehr stabil, so dass häufig der Terminus „Hausbank“ verwendet wird. Hausbanken werden verschiedene Eigenschaften zugeschrieben, die z.B. einen wesentlichen Anteil an der Finanzierung des Unternehmens und eine besondere Verantwortung der Bank in Krisensituationen beinhalten. Insbesondere sollen sich die Beziehungen durch ein spezielles Vertrauensverhältnis auszeichnen.

Aktuell finden jedoch eine Vielzahl von Veränderungen im Umfeld der Bankbeziehung statt, die an einer weiterhin bestehenden Gültigkeit der obigen Aussagen zweifeln lassen. So klagen derzeit viele Unternehmen über Probleme bei der Kreditbeschaffung, die sich u.a. in einem erhöhten Formalisierungsgrad der Kreditvergabe äußern. Dies steht prinzipiell im Widerspruch zu der theoretischen Betrachtung von Hausbankbeziehungen, nach der sich diese insbesondere durch die Fähigkeit zur Berücksichtigung weicher, d.h. nicht formal zu handhabender, Beziehungsinformationen auszeichnen.

Das *Ziel* der vorliegenden Arbeit besteht nun darin, eben dieses Spannungsfeld zu betrachten, indem die ökonomische Relevanz von Hausbankbeziehungen vor dem Hintergrund der aktuell stattfindenden Veränderungen betrachtet wird. Um diesem Ziel gerecht zu werden, wurde ein integrativer Modellrahmen einer Hausbankbeziehung entwickelt, der eine ganzheitliche Betrachtung der Geschäftsbeziehung vornimmt. Gerade diese Ganzheitlichkeit ermöglicht eine fundierte Analyse der Veränderungen, um voreilige Schlüsse zu vermeiden und mögliche strategische Implikationen abzuleiten. Ein besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Rolle der Interaktion zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer und eines potenziell daraus resultierenden Vertrauensverhältnisses gelegt.

Dazu wird zunächst im *zweiten Kapitel* der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit entwickelt. Aufbauend auf einer allgemeinen Definition einer Geschäftsbeziehung werden danach die zwei wesentlichen Bindungsformen der Beziehungspartner in Form einer ökonomischen und einer psychologischen Bindung identifiziert. Zur Abbildung einer ökonomischen Bindung findet im Anschluss daran die Vorstellung der relevanten Ansätze der Neuen Institutionenökonomik statt. Da diese Ansätze aufgrund ihrer Grundannahme eines opportunistischen Menschenbildes als ungeeignet für die Abbildung einer psychologischen Bindung anzusehen sind, findet im Anschluss daran eine Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze der sozialen Austauschtheorie und der Theorie der sozialen Durchdringung statt.

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen wird dann ein Überblick über verschiedene allgemeine Modelle von Geschäftsbeziehung gegeben, um hieraus einen für die Analyse einer Hausbankbeziehung geeigneten Modellrahmen zu identifizieren. Zur

Strukturierung der Ausführungen der weiteren Arbeit wird dann das Geschäftsbeziehungsmodell von SCHMITZ herangezogen. Nach diesem Modell werden als Rahmen der Betrachtung die interagierenden Organisationen, die Bank und das KMU, sowie die sie repräsentierenden Personen, der Firmenkundenbetreuer und der Unternehmer, verwendet. Auf die Hausbankbeziehung wirken zudem verschiedene Makro-Umwelt-Faktoren ein, die als Wettbewerbs-, Regulierungs- und Technologiefaktoren strukturiert wurden. Die Beziehung selbst vollzieht sich in einem Entwicklungsprozess, der aus den integrativ-zentralen Geschäftsprozessen der Verhandlung, des Austausches, der Anpassung und der Bewertung besteht.

Im *dritten Kapitel* dieser Arbeit werden dann die interagierenden Organisationen (die Bank und das KMU), die zwischen diesen ausgetauschten Ressourcen in Form der Leistungen und Informationen sowie die wesentlichen Makro-Umwelt-Faktoren genauer betrachtet.

Als zentrales Charakteristikum eines mittelständischen Unternehmens wird die Einheit von Eigentum und Leitung identifiziert. Damit einhergehend stellt in einer Bankbeziehung bei einem KMU i.d.R. der Unternehmer aufgrund der strategischen Wichtigkeit von Krediten bei der Finanzierung die zentrale Kontaktperson zur Bank dar. Auf Seiten der Bank, bei denen üblicherweise Sparkassen und Genossenschaftsbanken als Hausbanken mittelständischer Unternehmen fungieren, existiert ebenfalls mit dem Firmenkundenbetreuer oder ggf. dem Firmenkundenleiter bzw. der Geschäftsleitung eine zentrale Kontaktperson des Unternehmens. Aufgrund dieser organisatorischen Strukturen wird im weiteren Verlaufe der Arbeit bei der Betrachtung der Interaktionen primär die dyadische Beziehung zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer bzw. der Geschäftsleitung betrachtet.

Zwischen der Bank und den Unternehmen werden im Laufe einer Geschäftsbeziehung eine Vielzahl von Leistungen und Informationen ausgetauscht. Eine entsprechende Typologisierung der Dienstleistungen zeigt, dass Bankleistungen aufgrund ihrer Komplexität und Immaterialität häufig als Erfahrungs- oder Vertrauensgüter einzustufen sind. Daraus und aus ihrer Eigenschaft einer häufig asynchronen Leistungserfüllung ergibt sich, dass Probleme der Informationsasymmetrie und der Unsicherheit in Bankbeziehungen bei beiden Beziehungspartnern eine große Rolle spielen.

Die Ausführungen zum Informationsaustausch zwischen Bank und KMU ergeben allerdings, dass dieser sich häufig auf Basisinformationen beschränkt. Zudem existiert derzeit der Trend, dass Banken im Rahmen ihrer Kreditwürdigkeitsprüfungen zunehmend ausschließlich harte, d.h. quantifizierbare Daten ohne Interpretationsspielraum verwenden.

Hierin zeigt sich ein Trend zu einer Entpersonalisierung des Firmenkundengeschäftes, der auch aufgrund der weiteren betrachteten Makro-Umwelt-Faktoren der Bankkonsolidierung, der regulatorischen Anforderungen durch die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) und Basel II, sowie der Einführung bankinterner Ratingverfahren vermutet werden kann. Eine Entpersonalisierung ist so zu verstehen, dass die Entscheidungskompetenzen des Firmenkundenbetreuers stark zu Lasten „objektiver“ Entscheidungsprozeduren beschnitten werden.

Während die Ausführungen des dritten Abschnitts grundsätzlich für alle Bankbeziehungen Relevanz besitzen, wird im vierten und fünften Kapitel eine fokussierte Analyse des Entwicklungsprozesses einer *Hausbankbeziehung* vorgenommen, um hieraus Aussagen zu den Wirkungen der in Kap. 3 identifizierten Determinanten ableiten zu können.

Im *vierten Kapitel* findet dazu eine Analyse der ökonomischen Ansätze statt, die primär eine Erklärung der ökonomischen Funktionen einer (Haus-)Bankbeziehung im Vergleich zu stärker transaktionalen Beziehungen zum Ziel haben. Dazu werden die Ansätze anhand des im zweiten Kapitels abgeleiteten Modellrahmens den Verhandlungs-, Austausch- und Anpassungsprozessen zugeordnet.

In Bezug auf die Verhandlungsprozesse stellt sich zunächst heraus, dass Hausbanken durch die Generierung privater, d.h. nicht öffentlich verfügbarer, Beziehungsinformationen innovative Problemlösungen anbieten können, die sie auch als Maßnahme zur Abgrenzung im Wettbewerb verwenden können. Durch diese Informationsvorteile und einer daraus resultierenden ökonomischen Bindung der mittelständischen Unternehmen können sie zudem eine intertemporale Ertragsverschiebung vornehmen, indem Hausbanken z.B. den Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt günstigere Zinsen anbieten können, die sie aber durch höhere Erträge in der Zukunft wieder kompensieren. Dadurch erhöht sich für mittelständische Unternehmen auch die Kreditverfügbarkeit. Zudem stellt sich heraus, dass Hausbanken üblicherweise eine überproportionale Besicherung ihrer Kreditengagements vornehmen.

Die Frage der Generierung privater Beziehungsinformationen steht im Zentrum der Analyse der Austauschprozesse. Als wesentliche Quellen von privaten Informationen werden dazu ein hoher Anteil der Bank am Finanzierungs- und Zahlungsverkehrsvolumen des Unternehmens identifiziert. Zusätzlich zu diesen Faktoren kann aber auch die besondere Rolle der Organisationsstruktur und der Informationstechnologie identifiziert werden. Demnach haben vor allem kleine oder dezentral organisierte Banken, die ihren Firmenkundenbetreuern umfangreiche Entscheidungskompetenzen einräumen, Vorteile bei der Entwicklung von Hausbankbeziehungen. Der Grund hierfür liegt primär darin, dass weiche Informationen per se bankintern nicht ohne Informations- und Effizienzverlust übermittelt werden können, so dass eine Stärkung der Personen, die diese Informationen generieren, zu Vorteilen führt. Probleme aus Banksicht können sich aber durch neue Informationstechnologien ergeben, da diese tendenziell zu einer Schwächung der Property Rights an den privaten Informationen führen.

Neben den objektiven Informationen wird auch der bisherige Forschungsstand zum Austausch sozialer und psychischer Werte analysiert, da dieser besonders geeignet erscheint, ein besonderes Vertrauensverhältnis in einer Bankbeziehung abzubilden. Diesbezüglich muss aber ein deutliches Erkenntnisdefizit festgestellt werden, so dass der Einfluss von Vertrauen in Hausbankbeziehungen bislang noch nicht hinreichend abgebildet wurde.

Zuletzt wird im Rahmen der Darstellung der Anpassungsprozesse auf die besondere Verantwortung einer Hausbank im Krisenfall des Unternehmens eingegangen. Durch den beschriebenen Mechanismus des Informationsvorteils und der möglichen intertemporalen Ertragsverschiebung können Hausbanken effizientere Liquidationsent-

scheidungen treffen, d.h. zwischen fortführungswürdigen und –unwürdigen Unternehmen unterscheiden. Ein derartiges Verhalten kann allerdings bislang nur in Ansätzen empirisch bestätigt werden, indem Hausbanken im Falle von Bonitätsverschlechterungen z.T. eine Liquiditätsversicherung übernehmen.

Als Fazit der ökonomischen Analyse ist festzuhalten, dass in dieser mit der intertemporalen Ertragverschiebung und der Liquiditätsversicherung zwei wichtige Funktionen einer Hausbank identifiziert werden können. Dazu wird i.d.R. exogen ein sich im Zeitablauf aufbauender Informationsvorteil der Bank vorausgesetzt, der zu einer daraus resultierenden ökonomischen Bindung des Unternehmens führt. Die Ausführungen zum Austauschprozess können einige Ansatzpunkte dafür geben, wie sich dieser Informationsaustausch vollzieht. Allerdings wird auch bei diesen Ansätzen i.d.R. keine genaue Analyse der Interaktionen zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer vorgenommen. Als Konsequenz ergibt sich hieraus zunächst, dass die ökonomischen Ansätze gemäß ihrer Zielsetzung ausschließlich eine ökonomische Bindung der Beziehungspartner abbilden können. In diesem Sinne liegt also ein unvollständiges Bild einer Hausbankbeziehung vor, als dass eine auf Vertrauen basierende psychologische Bindung allenfalls implizit berücksichtigt wird. Deshalb können aus den ökonomischen Ansätzen nur sehr unscharf Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen der in Kap. 3 identifizierten Entpersonalisierung des Firmenkundengeschäftes gezogen werden.

Aus diesem Grunde wird im *fünften Kapitel* eine explizite Analyse der Funktionsweise und der Wirkungen von interpersonellen Interaktionen in Hausbankbeziehungen vorgenommen, die als verhaltenswissenschaftliche Analyse bezeichnet wurde. Das Ziel des Kapitels ist es, Aussagen zu Determinanten und der Wirkung eines besonderen Vertrauensverhältnisses im Rahmen von Hausbankbeziehungen zu generieren.

Dazu wird zunächst eine Charakterisierung der zentralen handelnden Personen, des Unternehmers und des Firmenkundenbetreuers, vorgenommen. Ein Vergleich der beiden Personen ergibt, dass diese tendenziell recht unterschiedliche Persönlichkeiten darstellen. Um nun ein fundiertes Verständnis der Wirkungen personeller Interaktionen zu erzielen, werden anschließend die wesentlichen intra- und interpersonalen psychologischen Grundlagen der Vertrauensentstehung erläutert. Dazu wird ein besonderes Augenmerk auf den Einfluss von unbewusst ablaufenden Vorgängen durch die Berücksichtigung von Emotionen gelegt.

Daraufhin wird Vertrauen als eine emotional basierte Beziehungsattribution hergeleitet. Vertrauen stellt nach diesem Verständnis ein Phänomen dar, welches sich primär auf die soziale Dimension eines interpersonellen Austausches bezieht. Zu seiner Entstehung setzt es die Existenz von Emotionen voraus. Zugleich resultiert daraus ein emergenter Charakter in der Form, dass Vertrauen nicht beliebig hervorgerufen werden kann.

Zudem wird eine Abgrenzung des Vertrauenskonstruktes zur Vertrautheit vorgenommen. Letztere stellt einen Grad der Bekanntheit zwischen den Interaktionspartnern dar, die eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung der Vertrauensentstehung ist. Zur Entwicklung von Vertrauen ist dazu insbesondere eine persönliche Vertrautheit zwischen den Interaktionspartnern notwendig, die über einen rein formalen Rollenbe-

zug hinausgeht. Eine derartige persönliche Vertrautheit kann sich aus privaten und aus beruflichen Interaktionen ergeben. In Hausbankbeziehungen sollte primär eine beruflich-informelle Ursache der Vertrautheit eine Rolle spielen. Diese resultiert aus einem Verhalten der Beziehungspartner, das von der Norm und damit dem rollenüblichen Verhalten abweicht. Beispiele hierfür können ein ungewöhnlich offenes Informationsverhalten des Unternehmers oder ein besonders kreatives Engagement des Firmenkundenbetreuers sein. Erst wenn derartige informelle Sachverhalte vorliegen, werden die Personen auch als Persönlichkeiten und nicht allein als Rollenträger wahrgenommen.

Vertrauen kann nun aus Vertrautheit resultieren, wenn neben einer selbst empfundenen persönlichen Vertrauensbereitschaft auch beim Beziehungspartner sowohl eine Vertrauensbereitschaft als auch eine Vertrauenswürdigkeit beobachtet wird. Eine notwendige Voraussetzung hierfür ist die Beobachtung von Emotionen in der Beziehung sowohl bei der eigenen Person als auch beim Beziehungspartner. Aus dieser Sichtweise resultiert auch die Erkenntnis, dass Vertrauen prinzipiell nur in *interpersonellen* Beziehungen möglich ist. In einer *interorganisationalen* Beziehung, wie sie bei einer Hausbankbeziehung vorliegt, muss sich Vertrauen somit zwischen den zentralen Kontaktpersonen, also dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer, entwickeln. Daraus kann sich dann auch eine erhöhte generalisierte Vertrauensbereitschaft gegenüber den anderen Repräsentanten der Organisation ergeben. Diese muss jedoch in den einzelnen Kontakten erst bestätigt werden.

Aus der Existenz von Vertrauen ergibt sich dann auf der Ebene des sachlichen Austausches Vertraulichkeit. Hierunter ist die Bereitschaft zum Austausch sensibler Informationen zu verstehen, die als weiche Beziehungsinformationen im Sinne der ökonomischen Analyse aufgefasst werden können.

Im Anschluss an die grundlegende Herleitung der Vertrauensentstehung auf Basis verhaltenswissenschaftlicher Forschungsergebnisse wird anschließend ein Übertrag der Erkenntnisse auf die Hausbankbeziehung vorgenommen. Dazu wird ein Wirkmodell des Bewertungsprozesses des integrativen Modellrahmens entwickelt, das sowohl kognitive als auch emotive Aspekte beinhaltet und dadurch den ganzheitlichen Modellrahmen der Hausbankbeziehung vervollständigt.

Vertrauen ergibt sich danach aus emotionalen Wirkungen von Aktionen auf der Ebene der Transaktionen. Zur Identifizierung von Emotionen im Rahmen von Hausbankbeziehungen wird dazu eine Konzeptualisierung der Qualität der Transaktionen auf Basis des Kano-Modells vorgenommen. Danach ergeben sich Emotionen dann, wenn im Rahmen der Hausbankbeziehung besondere Begeisterungsanforderungen erfüllt werden.

Der zentrale Bewertungsprozess, in dem beide Beziehungspartner für sich eine Evaluation der Beziehungsqualität vornehmen, vollzieht sich dann zentral auf der Beziehungs- und der Bindungsebene. Auf der Beziehungsebene werden die zentralen Konstrukte der Zufriedenheit, der Vertrautheit und des Vertrauens unterschieden. Während Zufriedenheit als eine primär kognitive Bewertung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses der Beziehung abgeleitet wird, basiert Vertrauen wie geschildert auf der Entwicklung von persönlicher Vertrautheit und der Erfüllung von Begeisterungsanforderungen. Die Beurteilung der Beziehung durch den Unternehmer und den Firmenkundenbetreuer auf

der Beziehungsebene führt dann zu einem Bindungszustand auf der Bindungsebene, der übergeordnet als Commitment bezeichnet werden kann. Commitment kann entweder aus einer eher erzwungenen Gebundenheit (im Sinne einer ökonomischen Bindung) oder aus einer mehr freiwilligen Verbundenheit (im Sinne einer psychologischen Bindung) resultieren. Ökonomisch erstrebenswert ist dabei das Stadium der Verbundenheit, da dieses wesentlich zeitstabiler und unabhängiger vom Kosten-Nutzen-Verhältnis einzelner Transaktionen ist als eine Gebundenheit. Eine auf Vertrauen basierende Hausbankbeziehung wird dann explizit als freiwilliger Zustand einer Verbundenheit charakterisiert.

Ein abschließender Vergleich der im Wirkmodell herangezogenen Beziehungskonstrukte der Zufriedenheit, der persönlichen und formalen Vertrautheit sowie des persönlichen und organisationsbezogenen Vertrauens mit den in der ökonomischen Analyse verwendeten Beziehungsvariablen ergibt, dass letztere fast ausschließlich eine formale Vertrautheit abbilden können. In diesem Sinne stellt Vertrauen in der Tat ein Konstrukt dar, welches in der bisherigen ökonomischen Analyse weder explizit noch implizit hinreichend berücksichtigt wurde. Deshalb werden anschließend die mutmaßlichen ökonomischen Wirkungen eines Vertrauensverhältnisses explizit abgeleitet. Nach einer Analyse der Wirkungsweise von Vertrauen im Rahmen einer Kreditbeziehung wird das Fazit gezogen, dass Vertrauen die Kreditverfügbarkeit und den ökonomischen Wert einer Geschäftsbeziehung erhöhen kann und zu geringeren Sicherheitsanforderungen führen sollte. Aufgrund gegenläufiger Einflüsse kann jedoch kein eindeutiger Einfluss auf den Zinssatz isoliert werden.

Zum Abschluss der Analyse werden im *sechsten Kapitel* einige Implikationen der Forschungsergebnisse für die weitere Forschung und für die Praxis gezogen. Im Hinblick auf die Forschungsimplikationen muss die Forderung nach einer expliziten empirischen Überprüfung des aufgestellten Wirkmodells gestellt werden, da diese im Rahmen dieser Arbeit nicht erfolgt ist. Bei den entsprechenden Empfehlungen für eine mögliche Umsetzung werden explizite Hinweise für die Berücksichtigung von Emotionen bei der empirischen Überprüfung und für alternative Spezifikationen des Wirkmodells gegeben. Zudem ergibt eine kritische Analyse der Methodik der empirischen Forschung im Rahmen der ökonomischen Analyse, dass hier eine Erweiterung der statistischen Methoden in Richtung einer Faktoren- und/oder Kausalanalyse wünschenswert wäre.

In Bezug auf die Praxisimplikationen wird zunächst das kritische Fazit gezogen, dass der derzeitige Trend in Richtung einer Entpersonalisierung des Firmenkundengeschäftes gefährliche Auswirkungen gerade für Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben kann. Durch eine Vernachlässigung der Bindungswirkung von persönlichen Interaktionen, die ein besonderes Ausmaß von Handlungsspielraum für den Firmenkundenbetreuer erfordern, droht die Gefahr, dass der strategische Vorteil der psychologischen Bindung verloren geht und dass viele Banken austauschbar werden. Bei einer Anpassung an diesen Trend kann somit kaum noch von Hausbankbeziehungen gesprochen werden.

Aufbauend auf dieses Fazit werden schließlich einige normative Empfehlungen ausgesprochen, die den Aufbau von Vertrauensbeziehungen auch bei Nutzung der aufsichtsrechtlich vorgeschriebenen und aus Effizienzgründen sinnvollen Ratingsysteme ermöglichen können. Diese Empfehlungen werden in ein Management der Kundenerwartungen, eine Förderung der persönlichen Vertrautheit und in strukturelle Rahmenbedingungen, die auch bankinterne Maßnahmen eines Risikomanagements zur Begrenzung von aus Vertrauen resultierenden Risiken beinhaltet, unterteilt. Insbesondere wird gefordert, dass von Seiten der Bank ein dauerhafter persönlich-dyadischer Kontakt zwischen Firmenkundenbetreuer und Unternehmer sowie das unternehmerische Bewusstsein der Firmenkundenbetreuer anhand konkreter Maßnahmen gefördert wird.

Als abschließendes Fazit kann ein Zitat von HARHOFF/KÖRTING herangezogen werden, das die aktuelle und praktische Relevanz der vorliegenden Forschungserkenntnisse unterstreicht: „While we do not have information on what determines the evolution of trust in bank-firm relationships, it seems clear that there is more to it than simply time passing by (i.e. duration) or the extent of competition (number of lenders).”<sup>1371</sup> Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die Entwicklung und Wirkung von Vertrauen in Hausbankbeziehungen zu erklären. In diesem Sinne ist zu wünschen, dass von Seiten der Bank (und der Unternehmen) Vertrauen in einer Hausbankbeziehung nicht als Selbstverständlichkeit angesehen wird, sondern durch außergewöhnliche Interaktionen zwischen den Beziehungspartnern gefördert wird, damit deren nachgewiesene ökonomische Potenziale gehoben werden können.

---

<sup>1371</sup> Harhoff/Körting (1998), S. 1337. Siehe hierzu bereits Kap. 1.  
Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM  
via free access



## Literaturverzeichnis

**Adam, D. (1996):**

Planung und Entscheidung, 4. Aufl., Wiesbaden 1996.

**Adler, J. (1996):**

Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing - Eine nachfragerorientierte Betrachtung, Wiesbaden 1996.

**Aghion, P.; Bolton, P. (1992):**

An incomplete contracts approach to financial contracting, in: Review of Economic Studies, Vol. 59 (1992), S. 473-494.

**Akerlof, G.A. (1970):**

Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Markets Mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84 (1970), No. 3, S. 488-500.

**Alchian, A.A.; Woodward, S. (1988):**

The Firm is Dead, Long Live the Firm, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26 (1988), No. 1, S. 65-79.

**Altman, I.; Taylor, D.A. (1973):**

Social Penetration, New York u.a. 1973.

**Anderson, E.; Weitz, B. (1992):**

The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29 (1992), February, S. 18-34.

**Anderson, N.H. (1968):**

Likeableness ratings of 555 personality trait words, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 9 (1968), No. 9, S. 272-279.

**Ang, J. S. (1991):**

Small business uniqueness and the theory of financial management, in: Journal of Small Business Finance, Vol 1 (1991), No. 1, S. 1-13.

**Ang, J. S. (1992):**

On the theory of finance for privately held firms, in: The Journal of Small Business Finance, Vol. 1 (1992), S. 185-203.

**Angelini, P.; Di Salvo, R.; Ferri, G. (1998):**

Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperations, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 22 (1998), S. 925-954.

**Aoki, M.; Dinc, S. (1997):**

Relational Financing as an Institution and its Viability under Competition, Working Paper No. 97011, Stanford University, Department of Economics 1997.

**Arabsheibani, G.; de Meza, D.; Maloney, J.; Pearson, B. (2000):**

And a vision appeared unto them of a great profit: evidence of self-deception among the self-employed, in: *Economic Letters*, Vol. 67 (2000), No. 1, S. 35-41.

**Arbeitskreis "Finanzierung" (1988):**

Ansätze zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 40. Jg. (1988), S. 739-767.

**Aronson, E.D.; Wilson, T.D.; Akert, R.M. (2004):**

*Sozialpsychologie*, 4. Aufl., München u.a. 2004.

**Arrow, K.J. (1985):**

The Economics of Agency, in: *Principals and Agents: The Structure of Business*, Hrsg.: Pratt, J.W., Zeckhauser, R.J., Boston 1985, S. 37-51.

**Aufterbeck, S. (2005):**

Der Partisanen-Kämpfer, in: *Handelsblatt* Nr. 231 vom 29. November 2005, S. 26-27.

**Avery, R.B.; Bostic, R.W.; Samolyk, K.A. (1998):**

The Role of Personal Wealth in Small Business Finance, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), S. 1019-1061.

**Avery, R.B.; Samolyk, K.A. (2004):**

Bank consolidation and small business lending: The role of community banks, in: *Journal of Financial Services Research*, Vol. 25 (2004), S. 291-325.

**Axelrod, R. (1987):**

*Die Evolution der Kooperation*, München 1987.

**Bächstädt, K.H. (2003):**

Ratingbasierte Geschäftsprozesse im Kreditgeschäft, in: *Kredit- & Rating-Praxis*, 29. Jg. (2003), Heft 1, S. 12-17.

**Backhaus, K. (1992):**

Investitionsgüter-Marketing - Theorieloses Konzept mit Allgemeinheitsanspruch?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg. (1992), S. 771-791.

**Backhaus, K. (2003):**

*Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München 2003.

**Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R. (2003):**

*Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl., Berlin u.a. 2003.

**Bae, K.H.; Kang, J.K.; Lim, C.W. (2002):**

The value of durable bank relationships: evidence from Korean banking shocks, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 64 (2002), No. 2, S. 181-214.

**Baetge, J. (1998):**

*Bilanzanalyse*, Düsseldorf 1998.

**Bagozzi, R., Fornell, C. (1982):**

Theoretical Concepts, Measurements, and Meaning, in: A Second Generation of Multivariate Analysis. Band 2, Hrsg.: Fornell, C., New York 1982, S. 24-38.

**Bailom, F.; Hinterhuber, H.H.; Matzler, K.; Sauerwein, E. (1996):**

Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), Heft 2, S. 117-126.

**Balz, U.; Bordemann, H.G. (2004):**

Mehr miteinander reden - Studie: Defizite in der Kommunikation zwischen Banken und Firmenkunden, in: Bankinformation, 31. Jg. (2004), Heft 3, S. 20-24.

**Bamberg, G.; Coenenberg, A.G. (2002):**

Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 11. Aufl., München 2002.

**Bamberger, I.; Pleitner, H. J. (1988):**

Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen, Berlin 1988.

**Barney, J.; Hansen, M. (1994):**

Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol. 15 (1994), S. 175-190.

**Baron, R.A. (1998):**

Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and when Entrepreneurs think differently than other People, in: Journal of Business Venturing, Vol. 13 (1998), S. 275-294.

**Barry, B.; Crant, J.M. (2000):**

Dyadic Communication Relationships in Organization. An Attribution/Expectancy Approach, in: Organization Science, Vol. 11 (2000), S. 648-664.

**Bartels, G.; Brandt, H. (2003):**

Leistung gerecht verteilen, in: Bankinformation, 30. Jg. (2003), Heft 9, S. 49-52.

**Barth, J.R.; Caprio Jr, G.; Levine, R. (2001):**

The regulation and supervision of banks around the world: A new database, University of Minnesota Financial Studies Working Paper No. 6, World Bank Policy Research Working Paper No. 2588, February 2001.

**Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2003):**

Dritte Quantitative Auswirkungsstudie - Überblick über die weltweiten Ergebnisse, Basel 2003.

**Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht (2004):**

Internationale Konvergenz der Kapitalmessung und Eigenkapitalanforderungen. Überarbeitete Rahmenvereinbarung, Basel 2004.

**Becker, P. (1994):**

Die Bedeutung von Vertrauen für die seelische und körperliche Gesundheit, in: Logotherapie und Existenzanalyse, Sonderheft 1994, S. 52-64.

**Behrens, G. (1991):**

Konsumentenverhalten, 2. Aufl., Heidelberg 1991.

**Behringer, S. (2002):**

Unternehmensbewertung der Mittel- und Kleinbetriebe, 2. Aufl., Berlin 2002.

**Beimborn, D.; Franke, J. (2005):**

Drivers and inhibitors for outsourcing financial processes - a comparative survey of economies of scale, scope, and skill, in: efl quarterly, E-Finance Lab Publication, Universität Frankfurt am Main, Heft 1, 2005, S. 4-7.

**Bem, D.J. (1972):**

Self-perception theory, in: Advances in experimental social psychology, Hrsg.: Berkowitz, L., Vol. 6, New York 1972, S. 1-62.

**Berens, W. (1992):**

Beurteilung von Heuristiken. Neuorientierung und Vertiefung am Beispiel logistischer Probleme, Wiesbaden 1992.

**Berens, W.; Bertelsmann, R. (2002):**

Stichwort "Controlling", in: Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, Hrsg.: Küpper, H.U.; Wagenhofer, A., 4. Aufl., Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band III, Stuttgart 2002, Sp. 280-288.

**Berens, W.; Delfmann, W.; Schmitting, W. (2004):**

Quantitative Planung, 4. Aufl., Stuttgart 2004.

**Berens, W.; Högemann, B.; Segbers, K. (2005):**

Das mittelständische Unternehmen - Status Quo und Perspektiven in der Finanzierung, in: Unternehmensentwicklung mit Finanzinvestoren, Hrsg.: Berens, W.; Brauner, H.U.; Frodermann, J., Stuttgart 2005, S. 7-30.

**Berens, W.; Knappkötter, R.; Segbers, K.; Siemes, A.; Ullrich, T. (2005):**

Der Firmenkundenkredit - Kreditprozess, Informationsbeschaffung und Kundenorientierung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 58. Jg. (2005), Heft 15, S. 784-789.

**Berger, A.N. (2004):**

Potential competitive effects of Basel II on banks in SME credit markets in the United States, Working Paper, Wharton Financial Institutions Center, Philadelphia, 2004.

**Berger, A.N.; Demsetz, R.S.; Strahan, P.E. (1999):**

The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 23 (1999), No. 2/4, S. 135-194.

**Berger, A.N.; Kashyap, A.K.; Scalise, J.M. (1995):**

The transformation of the U.S. banking industry: What a long, strange trip it's been, in: Brookings Papers on Economic Activity, 1995, S. 55-218.

**Berger, A.N.; Klapper, L.F.; Udell, G.F. (2001):**

The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 25 (2001), No. 12, S.2127-2167.

**Berger, A.N.; Miller, N.H.; Petersen, M.A.; Rajan, R.G.; Stein, J.C. (2005):**

Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 76 (2005), May, S. 237-259.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (1990):**

Collateral, loan quality, and bank risk, in: *Journal of Monetary Economics*, Vol.25 (1990), S. 21-42.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (1992):**

Some Evidence on the Empirical Significance of Credit Rationing, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 100 (1992), S. 1047-1077.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (1995):**

Relationship lending and lines of credit in small firm finance, in: *Journal of Business*, Vol. 68 (1995), No. 3, S. 351-382.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (1996):**

Universal banking and the future of small business lending, in: *Financial System Design: The Case for Universal Banking*, Hrsg.: Saunders, A.; Walter, I., Burr Ridge 1996, S. 559-627.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (1998):**

The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), No. 6-8, S. 613-673.

**Berger, A.N.; Udell, G.F. (2002):**

Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure, in: *Economic Journal*, Vol. 112 (2002), F32 - F53.

**Berlandi, P. (2000):**

Kontodaten-Analyse für die Bonitätsprüfung im Firmenkundenkreditgeschäft, Wiesbaden 2000.

**Berlin, M.; Mester, L. (1992):**

Debt Covenants and Renegotiation, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 2 (1992), S. 95-133.

**Berlin, M.; Mester, L. (1998):**

On the profitability and cost of relationship lending, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), S. 873-897.

**Berlin, M.; Mester, L. (1999):**

Deposits and relationship lending, in: *The Review of Financial Studies*, Vol. 12 (1999), No. 3, S. 579-607.

**Bernet, B. (1994):**

Relationship pricing, in: *Die Bank*, 94. Jg. (1994), Heft 12, S. 708-711.

**Berscheid, E. (1983):**

Emotion, in: *Close Relationships*, Hrsg.: Kelley, H. et al., New York 1983, S. 110-168.

**Berscheid, E.; Reis, H.T. (1998):**

Attraction and close relationships, in: *The handbook of social psychology*, Hrsg.: Gilbert, D.T., Fiske, S.T., Lindzey, G., Vol. 2, 4. Aufl., New York 1998, S. 193-281.

**Besanko, D.; Thakor, A.V. (1987):**

Collateral and Rationing: Sorting Equilibria in Monopolistic and Competitive Credit Markets, in: *International Economic Review*, Vol. 28 (1987), S. 671-698.

**Bester, H. (1985):**

Screening vs. rationing in credit markets with imperfect information, in: *American Economic Review*, Vol. 75 (1985), No. 4, S. 850-855.

**Bester, H. (1987):**

Die Anreizfunktion von Kreditsicherheiten, in: *Kapitalmarkt und Finanzierung*, Hrsg.: Schneider, D., München 1987, S. 225-236.

**Bester, H.; Scheepens, J.P. (1996):**

Internal finance versus bank debt history. in: *Kredit und Kapital*, 29. Jg. (1996), S. 565-591.

**Beutin, N. (2003):**

Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick, in: *Kundenzufriedenheit*, Hrsg.: Homburg, C., 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 115-151.

**Bhattacharya, S.; Chiesa, G. (1995):**

Proprietary information, financial intermediation and research incentives, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 4 (1995), S. 328-357.

**Bhattacharya, S.; Thakor, A. (1993):**

Contemporary banking theory, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 3 (1993), S. 2-50.

**Bigus, J. (2003):**

Heterogeneous beliefs, moral hazard, and capital structure, in: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 55 (2003), S. 136-160.

**Bigus, J.; Langer, T.; Schiereck, D. (2004):**

Wie werden Kreditsicherheiten in der Praxis eingesetzt? - Ein Überblick über empirische Befunde, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, 16. Jg. (2004), Heft 6, S. 465-480.

**Bigus, J.; Langer, T.; Schiereck, D. (2005):**

Warum gibt es Kreditsicherheiten?, zur Veröffentlichung angenommen in: *Kredit und Kapital*.

- Billet, M.T.; Flannery, M.J.; Garfinkel, J.A. (1995):**  
The Effect of Lender Identity on a Borrowing Firm's Equity Return, in: *Journal of Finance*, Vol. 50 (1995), S. 699-718.
- Black, S.E.; Strahan, P.E. (2002):**  
Entrepreneurship and Bank Credit Availability, in: *Journal of Finance*, Vol. 57 (2002), Heft 6, S. 2807-2833.
- Blackwell, D.W.; Winters, D.B. (1997):**  
Banking relationships and the effect of monitoring in loan pricing, in: *Journal of Financial Research*, Vol. 20 (1997), S. 275-289.
- Blau, P.M. (1964):**  
Exchange and power in social life, New York 1964.
- Bolton, G.; Ockenfels, A. (2000):**  
ERC: A Theory of Equity, Reciprocity, and Competition, in: *American Economic Review*, Vol. 90 (2000), S. 166-193.
- Bolton, P.; Scharfstein, D.S. (1996):**  
Optimal debt structure and the number of creditors, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 104 (1996), S. 1-25.
- Bonaccorsi Di Patti, E.; Dell'Ariceia, G. (2004):**  
Bank competition and firm creation, in: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 36 (2004), No. 2, S. 225-251.
- Bonaccorsi Di Patti, E.; Gobbi, G. (2001):**  
The changing structure of local credit markets: Are small businesses special?, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 25, (2001), No. 12, S.2209-2237.
- Boot, A.W.A. (2000):**  
Relationship banking: What do we know?, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9 (2000), No. 1, S. 7-25.
- Boot, A.W.A.; Greenbaum, S.I.; Thakor, A.V. (1993):**  
Reputation and Discretion in Financial Contracting, in: *American Economic Review*, Vol. 83 (1993), S. 1165-1183.
- Boot, A.W.A.; Thakor, A.V. (1994):**  
Moral Hazard and Secured Lending in an Infinitely Repeated Credit Market Game, in: *International Economic Review*, Vol. 35 (1994), S. 899-920.
- Boot, A.W.A.; Thakor, A.V. (2000):**  
Can relationship banking survive competition?, in: *Journal of Finance*, 55. Jg. (2000), Heft 2, S. 679-713.
- Boot, A.W.A.; Thakor, A.V. (2001):**  
The Many Faces of Information Disclosure, in: *Review of Financial Studies*, Vol. 14 (2001), S. 1021-1057.

**Boot, A.W.A.; Thakor, A.V; Udell, G.F. (1991):**

Credible commitments, contract enforcement problems and banks: Intermediation as credibility assurance, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 15 (1991), S. 605-632.

**Bosch, R.; Weber, F. (2003):**

Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK): Anwendungsbereich, Trennungsbereich, Trennungsprinzipien und Aufbauorganisation, in: *Handbuch MaK: Organisation - Risikoklassifizierung - Kreditbepreisung*, Hrsg.: Eller, R., Gruber, W., Reif, M., Stuttgart 2003, S. 45-62.

**Bössmann, E. (1983):**

Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12. Jg. (1983), S. 105-111.

**Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V.A. (1993):**

A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 (1993), February, S. 7-27.

**Brady, M.K.; Cronin, J.J. (2001):**

Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality. A Hierarchical Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 65 (2001), July, S. 24-49.

**Braun, H. (2003):**

Limitierung - Bestandteil des Berichtswesens der MaK, in: *Handbuch MaK: Organisation - Risikoklassifizierung - Kreditbepreisung*, Hrsg.: Eller, R., Gruber, W., Reif, M., Stuttgart 2003, S. 493-507.

**Breid, V. (1995):**

Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. (1995), S. 821-854.

**Breitmeyer, C. (2004):**

Messung der Wettbewerbsintensität im Kreditwesen anhand von Konzentrationsmaßen, Frankfurt am Main 2004.

**Breuer, W. (1995):**

Finanzintermediation und Reputationseffekte, in: *Kredit und Kapital*, 28 Jg. (1995), S. 516-533.

**Brevoort, K.P.; Hannan, T.H. (2004):**

Commercial lending and distance: Evidence from community reinvestment act data, Working Paper, Federal Reserve Board, Washington, 2004.

**Brewer, E.; Minton, B.A.; Moser, J. T. (2000):**

Interest-rate derivatives and bank lending, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 24, (2000), No. 3, S. 353-379.

**Brockhaus, R.H. (1982):**

The Psychology of the Entrepreneur, in: *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Hrsg.: Kent, C.A.; Sexton, D.; Vesper, K.H., Englewood Cliffs, 1982, S. 39-57.

**Broecker, T. (1990):**

Credit-worthiness tests and interbank competition, in: *Econometrica*, Vol. 58 (1990), S. 429-452.

**Bruhn, M. (2001):**

Relationship Marketing, München 2001.

**Bruhn, M. (2004):**

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 5. Aufl., Heidelberg 2004.

**Bruhn, M.; Bunge, B. (1996):**

Beziehungsmarketing als integrativer Ansatz der Marketingwissenschaft. Ein "Beziehungsgeflecht" zwischen Neologismus und Eklektizismus?, in: *Die Unternehmung*, 50. Jg. (1996), Nr. 3, S. 171-194.

**Bruhn, M.; Georgi, D. (2000):**

Kundenerwartungen als Steuerungsgröße im Dienstleistungsbereich. Konzept, empirische Ergebnisse und Ansatzpunkte eines Erwartungsmanagements, in: *Marketing ZFP*, 22. Jg. (2000), Nr. 3, S. 185-196.

**Brunner, A. (2001):**

Firmenkundenratings deutscher Großbanken, in: *Kreditrisikomessung und Kreditrisikomanagement*, Hrsg.: Szczesny, A., Baden-Baden 2001, S. 107-125.

**Brunner, A.; Krahn, J.P. (2002):**

Multiple lenders and corporate distress: Evidence on debt restructuring, Working Paper, Universität Frankfurt, Version vom Juli 2002.

**Brunner, A.; Krahn, J.P.; Weber, M. (2000):**

Information production in credit relationships: On the role of internal ratings in commercial banking, in: Working Paper No. 2000/10, Center for Financial Studies an der Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt 2000.

**Bull, I.; Willard G. (1995):**

Towards a theory of entrepreneurship, in: *Entrepreneurship: perspectives on theory building*, Hrsg.: Bull, I., Thomas, H., Willard, G., Oxford 1995, S. 1-16

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002a):**

Zweiter Entwurf eines Rundschreibens über Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute, Anschreiben vom 02.10.2002, URL: [http://www.bafin.de/cgi-bin/drucke.pl?datei=/schreiben/92\\_2002/021002\\_2.htm](http://www.bafin.de/cgi-bin/drucke.pl?datei=/schreiben/92_2002/021002_2.htm), abgerufen am 19.08.2004.

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2002b):**

Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute, Rundschreiben 34/2002 (BA), Hrsg.: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, 2002.

**Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2004):**

Protokoll der 6. Sitzung des Arbeitskreises "Umsetzung Basel II" vom 06.12.2004, im Internet: [http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/protokoll\\_04\\_1206.pdf](http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/pdf/protokoll_04_1206.pdf), abgerufen am 11.03.2005.

**Bundesverband deutscher Banken (2005a):**

Übersicht über das Bankgewerbe im Euro-Währungsgebiet, Statistik-Service des Bundesverbandes deutscher Banken, im Internet: <http://www.banken-verband.de/pic/artikelpic/o62003/1-4-0-BankenstatistikEWU.pdf>, abgerufen am 05.02.2005.

**Bundesverband deutscher Banken (2005b):**

Anzahl der Banken und ihrer Zweigstellen in den einzelnen Bankengruppen, Statistik-Service des Bundesverbandes deutscher Banken, im Internet: <http://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/122004/774-Bankstellen-BGr-10-04.pdf>, abgerufen am 05.02.2005.

**Bundesverband deutscher Leasing-Unternehmen (2005):**

Leasing-Markt 2004, im Internet: [www.bdl-leasing-verband.de/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=4568from\\_home=/index.html](http://www.bdl-leasing-verband.de/dbview/owa/assmenu.homepage?tid=4568from_home=/index.html), abgerufen am 05.02.2005.

**Burghof, H.P. (2000):**

Credit and information in universal banking, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 52 (2000), S. 282-309.

**Burgoon, J.; Hale, J. (1984):**

The Fundamental Topic of Relational Communication, in: Communication Monographs, Vol. 51 (1984), S. 193-214.

**Büschgen, H.E. (1998):**

Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Büschken, J. (1999):**

Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Diskussionsbeitrag der Katholischen Universität Eichstätt, Nr. 123, 1999.

**Buzzell, R.D.; Gale, B.T. (1989):**

Das PIMS-Programm. Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1989.

**Calaminus, G. (1994):**

Netzwerkansätze im Investitionsgütermarketing - Eine Weiterentwicklung multi-organisationaler Interaktionsansätze?, in: Netzwerkansätze im Business-to-Business-Marketing, Hrsg.: Kleinaltenkamp, M., Schubert, K., Wiesbaden 1994, S. 93-124.

**Camerer, C.F.; Hogarth, R.M. (1999):**

The Effect of Financial Incentives, in: Journal of Risk and Uncertainty, Vol. 19 (1999), December, S. 7-42.

**Cantillon, R. (1755):**

Essai sur la nature du commerce en général, hrsg. von H. Higgs, London 1931.

**Carey, M.; Post, M.; Sharpe, S.A. (1998):**

Does corporate lending by banks and finance companies differ? Evidence on specialization in private debt contracting, in: *Journal of Finance*, Vol. 53 (1998), S. 845-878.

**Carter, D.A.; McNulty, J.E.; Verbrugge, J.A. (2004):**

"Do Small Banks have an Advantage in Lending?" An Examination of Risk-Adjusted Yields in Business Loans at Large and Small Banks, in: *Journal of Financial Services Research*, Vol. 25 (2004), No. 2/3, S. 233-252.

**Cassar, G.; Holmes, S. (2003):**

Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence, in: *Accounting and Finance*, Vol. 43 (2003), No. 2, S. 123-147.

**Cebenoyan, A.S.; Strahan, P.E. (2004):**

Risk management, capital structure and lending at banks, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 28 (2004), S. 19-43.

**Chan, Y.S.; Kanatas, G. (1985):**

Asymmetric Valuations and the Role of Collateral in Loan Agreements, in: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 17 (1985), S. 84-95.

**Chan, Y.S.; Thakor A.V. (1987):**

Collateral and Competitive Equilibria with Moral Hazard and Private Information, in: *Journal of Finance*, Vol. 42 (1987), S. 345-363.

**Chell, E.; Haworth, J.; Brearley, S. (1991):**

The entrepreneurial personality, London 1991.

**Chemmanur, T.J.; Fulghieri, P. (1994):**

Reputation, renegotiation, and the choice between bank loans and publicly traded debt, in: *The Review of Financial Studies*, Vol. 7 (1994), S. 475-506.

**Clark, M.; Mills, J. (1979):**

Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37 (1979), S. 12-24.

**Clark, M.; Payne, R. (1997):**

The Nature and Structure of Workers' Trust in Management, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 (1997), S. 205-224.

**Clore, G.; Schwarz, N.; Conway, M. (1994):**

Affective Causes and Consequences of Social Information Processing, in: *Handbook of Social Cognition 1*, Hrsg.: Wyer, R., Srull, T., 2. Aufl., Hillsday 1994, S. 323-417.

**Coase, R.H. (1963):**

The Nature of the Firm, in: *Readings in Price Theory*, Hrsg.: Stigler, G.J.; Boulding, K.E., London 1963, S. 331-351, Wiederabdruck des Artikels aus: *Economica*, Vol. 4 (1937), S. 386-405.

**Cole, R.A. (1998):**

The importance of relationships to the availability of credit, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), S. 959-977.

**Cole, R.A.; Goldberg, L.G.; White, L.J. (2001):**

Cookie-Cutter versus Character: The Micro-Structure of Small Business Lending by Large and Small Banks, EFA 2002 Berlin Meetings Discussion Paper, gehalten am 14. Februar 2002.

**Coleman, J. (1991):**

Grundlagen der Sozialtheorie. Bd. 1: Handlungen und Handlungssysteme, München 1991.

**Coleman, S. (2000):**

Access to Capital and Terms of Credit: A Comparison of Men- and Women-Owned Small Businesses, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (2000), No. 3, S. 37-52.

**Collins, O.F.; Moore, D.G; Unwalla, D.B. (1964):**

The Enterprising Man, East Lansing 1964.

**Cooper, A.C.; Woo, C.Y.; Dunkelberg, W.C. (1988):**

Entrepreneurs' perceived chances for success, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 3 (1988), No. 2, S. 97-108.

**Crosby, L.A.; Evans, K.R.; Cowles, D. (1990):**

Relationship Quality in Services Selling. An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990), No. 3, S. 68-81.

**Cuevas, J.G. (1994):**

Towards a taxonomy of entrepreneurial theories, in: *International Small Business Journal*, Vol. 12 (1994), No. 4, S. 77-88.

**Cummings, L.L.; Bromiley, P. (1996):**

The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation, in: *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, Hrsg.: Kramer, R, Tyler, T., Thousand Oaks 1996, S. 302-330.

**Cunningham, M.R. (1986):**

Measuring the physical in physical attractiveness: Quasi-experiments in sociobiology of female facial beauty, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50 (1986), S. 925-935.

**D'Amboise, G.; Muldowney, M. (1988):**

Management theory for small business: attempts and requirements, in: *Academy of Management Review*, Vol. 13 (1988), No. 2, S. 226-240.

**D'Auria, C.; Foglia, A.; Reedtz, P. M. (1999):**

Bank interest rates and credit relationships in Italy, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23 (1999), S. 1067-1093.

**Dabholkar, P.A.; Johnston, W.J.; Cathey, A.S. (1994):**

The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (1994), No. 2, S. 130-145.

**Darby, M.R.; Karni, E. (1973):**

Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *The Journal of Law and Economics*, Vol. 16 (1973), S. 67-88.

**De Meza, D. (2002):**

Overlending?, in: *Economic Journal*, Vol. 112 (2002), February, S. F17-F31.

**De Meza, D.; Southey, C. (1996):**

The Borrower's Curse: Optimism, Finance and Entrepreneurship, in: *Economic Journal*, Vol. 106 (1996), S. 375-386.

**Degryse, H.; Ongena, S. (2004):**

The impact of competition on bank orientation and specialization, Working Paper, Tilburg University 2004.

**Degryse, H.; Van Cayseele, P. (2000):**

Relationship Lending within a Bank-Based System: Evidence from European Small Business Data, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9 (2000), No. 1, S. 90-109.

**Dell'Ariccia, G.; Marquez, R. (2004):**

Information and bank credit allocation, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 72 (2004), No. 1, S. 185-214.

**Detragiache, E.; Garella, P.; Guiso, L. (2000):**

Multiple versus single banking relationships: Theory and Evidence, in: *Journal of Finance*, Vol. 55 (2000), No. 3, S. 1133-1161.

**Deutsch, M. (1962):**

Cooperation and Trust: Some Theoretical Notes, in: *Nebraska Symposium on Motivation 1962*, Hrsg.: Jones, M.R., Lincoln 1962, S. 275-319.

**Deutsche Bundesbank (2003):**

Monatsbericht September 2003, Frankfurt am Main 2003.

**Deutsche Bundesbank (2004a):**

Bankenstatistik Juli 2004, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, Frankfurt am Main 2004.

**Deutsche Bundesbank (2004b):**

Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen von 2000 bis 2002, Frankfurt am Main 2004.

**Deutsche Bundesbank (2005):**

Zeitreihen-Datenbank, <http://www.buba.de/stat/zeitreihen/index.htm>, abgerufen am 02.02.2005.

**Deutscher Factoring-Verband (2005):**

Factoring in Deutschland, im Internet: [www.factoring.de/index.php?id=23](http://www.factoring.de/index.php?id=23), abgerufen am 05.02.2005.

**Deutscher Industrie- und Handelstag DIHT (Hrsg.) (2000):**

Mittelstand 2000plus, Berlin 2000.

**Dewatripont, M.; Maskin, E. (1995):**

Credit and efficiency in centralized and decentralized economies, in: Review of Economic Studies, Vol. 62 (1995), S. 541-555.

**Diamond, D.W. (1984):**

Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: Review of Economic Studies, Vol. 51 (1984), S. 393-414.

**Diamond, D.W. (1989):**

Reputation acquisition in debt markets, in: Journal of Political Economy, Vol. 97 (1989), No. 4, S. 828-862.

**Diamond, D.W. (1991):**

Monitoring and reputation: The choice between bank loans and directly placed debt, in: Journal of Political Economy, Vol. 99 (1991), No. 4, S. 689-721.

**Diamond, D.W.; Rajan, R.G. (2001):**

Liquidity Risk, Liquidity Creation, and Financial Fragility: A Theory of Banking, in: Journal of Political Economy, Vol. 109 (2001), No. 2, S. 287-327.

**Diefenbach, T. (2003):**

Kritik und Neukonzeption der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre auf sozialwissenschaftlicher Basis, Wiesbaden 2003.

**Diller, H. (1994a):**

Ergebnisse der Metaplan-Diskussion "Beziehungsmanagement" (BM) beim BM-Workshop am 27.9.1993 in Frankfurt, Hrsg.: Backhaus, K.; Diller, H., Dokumentation des 1. Workshops vom 27.-28.9.1993, Frankfurt am Main 1994, S. 1-7.

**Diller, H. (1994b):**

Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven des Beziehungsmanagement, in: Beziehungsmarketing - neue Wege zur Kundenbindung, Dokumentation des Workshops vom 24. Juni 1994, Hrsg.: Meffert, H.; Wagner, H.; Backhaus, K., Münster 1994, S. 6-30.

**Diller, H. (1996):**

Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg. (1996), Heft 2, S. 81-94.

**Diller, H. (1997):**

Beziehungsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), Heft 4, S. 572-575.

**Diller, H.; Kusterer, M. (1988):**

Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, 10. Jg (1988), Heft 3, S. 211-219.

**Dinç, I. (2000):**

Bank reputation, bank commitment, and the effects of competition in credit markets, in: Review of Financial Studies, Vol. 13 (2000), S. 781-812.

**Dion, K.; Berscheid, E.; Walster, E. (1972):**

What is beautiful is good, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 24 (1972), S. 285-290.

**Dirks, K.; Ferrin, D. (2001):**

The Role of Trust in Organizational Settings, in: Organization Science, Vol. 12 (2001), S. 450-467.

**Dodgson, M. (1993):**

Learning, Trust, and Technological Collaboration, in: Human Relations, Vol. 46 (1993), No. 1, S. 77-95.

**Donabedian, A. (1980):**

The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment and Monitoring, Vol. I, Ann Arbor 1980.

**Doney, P.; Cannon, J. (1997):**

An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller-Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 61 (1997), No. 2, S. 35-51.

**Döring, N. (2003):**

Sozialpsychologie des Internet, 2. Aufl., Göttingen u.a. 2003.

**Duhnkrack, T. (2004):**

Optimierung von Kreditprozessen und Marktausschöpfung im Firmenkundengeschäft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 1, S. 23-24.

**DVFA (2001):**

DVFA-Rating Standards, in: Finanzbetrieb, 3. Jg. (2001), Beilage 4, S. 2-15.

**Dwyer, F.R.; Schurr, P.H.; Oh, S. (1987):**

Developing buyer-seller relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), No. 2, S. 11-27.

**Eberl, P. (2003):**

Vertrauen und Management, Stuttgart 2003.

**Eberl, P. (2004):**

The development of trust and implication for organizational design: a game- and attribution-theoretical framework, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56 (2004), July, S.258-273.

**Edwards, J.; Fischer K. (1994):**

Banks, finance, and investment in Germany, Cambridge 1994.

- Eggert, A. (1999):**  
Kundenbindung aus Kundensicht, Wiesbaden 1999.
- Eggert, A. (2000):**  
Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kundenbindung aus Kundensicht, in: Marketing ZFP, 22. Jg. (2000), Heft 2, S. 119-130.
- Eggert, A. (2002):**  
Der Einfluss elektronischer Medien auf Geschäftsbeziehungen, in: Marketing ZFP, 24. Jg. (2002), Heft 3, S. 195-205.
- Eichhorn, W. (1979):**  
Die Begriffe Modell und Theorie in der Wirtschaftswissenschaft, in: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Raffée, H., Abel, B., München 1979, S. 60-104.
- Eigermann, J. (2002):**  
Quantitatives Credit-Rating unter Einbeziehung qualitativer Merkmale, 2. Aufl., Sternenfels 2002.
- Eilenberger, G. (1996):**  
Bankbetriebslehre. Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank Management, 6. Aufl., München/Wien 1996.
- Einwiller, S. (2003):**  
Vertrauen durch Reputation im elektronischen Handel, St. Gallen 2003.
- Eisenführ, F.; Weber, M. (2003):**  
Rationales Entscheiden, 4. Aufl., Berlin u.a. 2003.
- Elsas, R. (2001):**  
Die Bedeutung der Hausbank, Wiesbaden 2001.
- Elsas, R. (2005):**  
Empirical Determinants of Relationship Lending, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 14 (2005), No. 1, S. 32-57.
- Elsas, R.; Ewert, R.; Krahn, J.P.; Rudolph, B.; Weber, M. (1999):**  
Risikoorientiertes Kreditmanagement deutscher Banken, in: Die Bank, 99. Jg. (1999), Heft 3, S. 190-199.
- Elsas, R.; Heinemann, F.; Tyrell, M. (2004):**  
Multiple but Asymmetric Bank Financing: The Case of Relationship Lending, Working Paper Series Nr. 141: Finance and Accounting, Goethe-University Frankfurt/Main 2004.
- Elsas, R.; Krahn, J.P. (1998):**  
Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany, in: Journal of Banking and Finance, 22. Jg. (1998), S. 1283-1316.

**Elsas, R.; Krahn, J.P. (2002):**

Collateral, Default Risk, and Relationship Lending: An Empirical Study on Financial Contracting, Center for Financial Studies, Working Paper, Frankfurt am Main, Version vom 23. Dezember 2002.

**Elsas, R.; Krahn, J.P. (2004):**

Universal Banks and Relationships with Firms, in: The German Financial System, Hrsg.: Krahn, J.P., Schmidt, R.H., Oxford 2004, S. 197-323.

**Elster, J. (1998):**

Emotions and Economic Theory, in: Journal of Economic Literature, Vol. 26 (1998), March, S. 47-74.

**Endreß, M. (2001):**

Vertrauen und Vertrautheit - Phänomenologisch-anthropologische Grundlegung, in: Vertrauen. Die Grundlegung des sozialen Zusammenhalts, Hrsg.: Hartmann, M., Offe, C., Frankfurt am Main 2001, S. 161-203.

**Endruweit, G.; Georg, W. (2002):**

Stichwort: "soziale Schicht", in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg.: Endruweit, G., Trommsdorff, G., 2. Aufl., Stuttgart 2002.

**Engelhardt, W.H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1993):**

Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426.

**Engelhardt, W.H.; Schütz, P. (1991):**

Total Quality Management, in: Das Wirtschaftswissenschaftliche Studium, 20 Jg. (1991), Heft 8, S. 394-399.

**Engelsleben, T. (1999):**

Marketing für Systemanbieter, Wiesbaden 1999.

**Erikson, E. (1970):**

Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel, Stuttgart 1970.

**Erikson, E. (1982):**

Kindheit und Gesellschaft, 8. Aufl., Stuttgart 1982.

**Euler (2005):**

FiKomM 2005. Finanzkommunikation im Mittelstand, Hrsg.: Euler Hermes Kreditversicherung AG, Hamburg 2005.

**Europäische Kommission (2003):**

Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, nicht im Amtsblatt veröffentlicht.

**Evans, F.B. (1963):**

Selling as a dyadic relationship - a new approach, in: American Behavioral Scientist, Vol. 9 (1963), S. 76-79.

**Fallgatter, M. (2001):**

Unternehmer und ihre Besonderheiten in der wissenschaftlichen Diskussion - Erklärungsbeiträge funktionaler und positiver Unternehmertheorien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (2001), Heft 10, S. 1217-1235.

**Fallgatter, M. (2004):**

Entrepreneurship: Legitimationsprobleme und Konturen einer jungen Disziplin, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 56. Jg. (2004), Heft 2, S. 4-23.

**Fama, E.F. (1985):**

What's different about banks?, in : Journal of Monetary Economics, Vol. 15 (1985), No. 1, S. 29-39.

**Farinha, L.A.; Santos, J.A. (2002):**

Switching from single to multiple bank lending relationships: Determinants and implications, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 11 (2002), Heft 2, S. 124-151.

**Fehr, E.; Schmidt, K.M. (1999):**

A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 114 (1999), S. 817-868.

**Ferri, G.; Messori, M. (2000):**

Bank firm relationships and allocative efficiency in Northeastern and Central Italy and in the South, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 24, (2000), No. 6, S. 1067-1095.

**Ferrin, D.; Dirks, K. (2003):**

The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects, in: Organization Science, Vol. 14 (2003), S. 18-31.

**Fessler, D.M.T. (2002):**

Emotions and Cost-benefit Assessment, in: Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge u.a. 2002, S. 191-214.

**Festinger, L. (1957):**

A theory of cognitive dissonance, Stanford 1957.

**Fincham, F.; Hewstone, M. (2002):**

Attributionstheorie und -forschung. Von den Grundlagen zur Anwendung, in: Sozialpsychologie, Hrsg.: Stroebe, W., Jonas, K., Hewstone, M., 4. Aufl., Berlin u.a. 2002, S. 215-263.

**Finucane, M.L.; Alhakami, A.; Slovic, P.; Johnson, S.M. (2000):**

The Affect Heuristic in Judgments of Risks and Benefits, in: The Perception of Risk, Hrsg.: Slovic, P., London 2000, S. 413-429.

**Fischer, A. (2004):**

Qualitative Merkmale in bakinternenen Ratingsystemen, Bad Soden/Ts. 2004.

**Fischer, K. (1990):**

Hausbankbeziehungen als Instrument der Bindung zwischen Banken und Unternehmen, Bonn 1990.

**Fischer, K.H. (2000):**

Acquisition of information in loan markets and bank market power - an empirical investigation, Working Paper, Universität Frankfurt, 2000.

**Fischer, L.H. (1999):**

Portfolio-Management für Kreditrisiken ermöglicht Pareto-Optimalität, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 52. Jg. (1999), Heft 4, S. 177-180.

**Fischer, S. (2003):**

Die MaK im Kontext zur Überwachung und Steuerung von Kreditrisiken, in: Handbuch MaK: Organisation - Risikoklassifizierung - Kreditbepreisung, Hrsg.: Eller, R., Gruber, W., Reif, M., Stuttgart 2003, S. 387-414.

**Fisman, R.; Khanna, T. (1999):**

Is trust a historical residue? Information flows and trust levels, in: Journal of Economic Behaviour and Organization, Vol. 38 (1999), S. 79-92.

**Fitness, J.; Strongman, K. (1991):**

Affect in Close Relationships, in: Cognition in Close Relationships, Hrsg.: Fletcher, G., Fincham, F., Hillsdale 1991, S. 175-202.

**Flacke, K.; Segbers, K. (2005):**

Intensity of Creditor Reporting: Does Management Accounting matter? Results of an Empirical Analysis of German SME, Arbeitspapier Nr. 10-1 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 2005.

**Fließ, S. (2001):**

Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, Wiesbaden 2001.

**Fohlin, C. (1998):**

Relationship banking, liquidity, and investment in the German industrialization, in: Journal of Finance, Vol. 53, (1998), No. 5, S. 1737-1758.

**Forgas, J. (1991):**

Affect and Cognition in Close Relationships, in: Cognition in Close Relationships, Hrsg.: Fletcher, G.; Fincham, F., Hillsdale 1991, S. 151-174.

**Forgas, J. (1999):**

Soziale Interaktion und Kommunikation, 4. Aufl., Weinheim 1999.

**Frame, W.S.; Srinivasan, A.; Woosley, L. (2001):**

The effect of credit scoring on small-business lending, in: Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 33 (2001), No. 3, S. 813-825.

- Franck, E.; Zellner, J. (2001):**  
Emotionale Grenzen der Vernunft und ihre Konsequenzen für die Neue Institutionenökonomie, in: Emotionen und Management, Hrsg.: Schreyögg, G.; Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 249-276.
- Frank, R.H. (1988):**  
Passion within Reason. The Strategic Role of Emotion, New York, London 1988.
- Frank, R.H. (1990):**  
A Theory of Moral Sentiments, in: Beyond Self-Interest, Hrsg.: Mansbridge, J.J., Chicago 1990, S. 71-96.
- Frank, R.H. (1992):**  
Melting Sociology and Economics: James Coleman's Foundations of Social Theory, in: Journal of Economic Literature, Vol. 30 (1992), S. 147-170.
- Franke, G.; Hax, H. (2004):**  
Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 5. Aufl., Berlin u.a. 2004.
- Freixas, X.; Rochet, J.C. (1997):**  
Microeconomics of Banking, Cambridge et al. 1997.
- Fried, J.; Howitt, P. (1980):**  
Credit Rationing and implicit contract theory, in: Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 12 (1980), S. 471-487.
- Fritz, M.G. (1991):**  
Indikatorenkonstellation zur Bonitätsbeurteilung, München 1991.
- Fullerton, G. (2003):**  
When Does Commitment Lead to Loyalty?, in: Journal of Service Research, Vol. 5 (2003), No. 4, S. 333-344.
- Füser, K. (2001):**  
Intelligentes Scoring und Rating, Wiesbaden 2001.
- Gale, D.; Hellwig, M. (1985):**  
Incentive-compatible debt contracts: The one-period problem, in: Review of Economic Studies, Vol. 52 (1985), S. 647-663.
- Ganesan, S. (1994):**  
Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 58 (1994), No. 2, S. 1-19.
- Ganesan, S.; Hess, R. (1997):**  
Dimensions and levels of trust: Implications for commitment to a relationship, in: Marketing Letters, Vol. 8 (1997), No. 4, S.439-448.
- Garczorz, I.; Jochims, M. (2004):**  
Ganzheitliche Optimierung der Kreditbearbeitung und MaK, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 13, S. 31-36.

**Garfinkel, H. (1963):**

A Conception of, and Experiments with, "Trust" as a Condition of Stable Concerted Action, in: *Motivation and Social Interaction*, Hrsg.: Harvey, O., New York 1963, S. 187-238.

**Geerlings, J. (2004):**

Sparkasse Stralsund - Trojanisches Pferd des deutschen Sparkassenwesens?, in: *Zeitschrift für öffentliches Recht in Norddeutschland*, 7. Jg. (2004), Heft 5, S. 181-187.

**Geiseler, C. (1999):**

Das Finanzierungsverhalten kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden 1999.

**Georgi, D. (2000):**

Entwicklung von Kundenbeziehungen, Wiesbaden 2000.

**Giddens, A. (1996):**

Konsequenzen der Moderne, Frankfurt am Main 1996.

**Giering, A. (2000):**

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, Wiesbaden 2000.

**Gigerenzer, G. (2002):**

The Adaptive Toolbox, in: *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge et al. 2002, S. 37-50.

**Gigerenzer, G.; Selten R. (Hrsg.) (2002a):**

*Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Cambridge et al. 2002.

**Gigerenzer, G.; Selten, R. (2002b):**

Rethinking Rationality, in: *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge u.a. 2002, S. 1-12.

**Gilovich, T.; Griffin, D.; Kahneman, D. (Hrsg.) (2002):**

*Heuristics and Biases: The psychology of intuitive thought*, New York 2002.

**Gischer, H.; Jüttner, J. (2003):**

Global competition, fee income and interest rate margins of banks, in: *Kredit und Kapital*, 36. Jg. (2003), Heft 3, S. 368-394.

**Gleißner, W.; Füser, K. (2003):**

*Leitfaden Rating - Basel II: Rating-Strategien für den Mittelstand*, 2. Auflage, München 2003.

**Goffman, E. (1961):**

*Asylums*, Garden City 1961.

**Goldberg, V.P. (1976):**

Regulation and Administered Contracts, in: *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 7 (1976), No. 2, S. 426-448.

**Gorton, G.; Kahn, J. (2000):**

The design of bank loan contracts, in: *Review of Financial Studies*, Vol. 13 (2000), S. 331-364.

**Gorton, G.; Schmid, F.A. (2000):**

Universal banking and the performance of German firms, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 58 (2000), No. 1-2, S. 29-80.

**Gövert, M.; Pfingsten, A.; Sträter, N. (2004):**

Helfen die MaK bei der Vermeidung von Bankenschieflagen?, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 57. Jg. (2004), Heft 13, S. 676-682.

**Granovetter, M.S. (1973):**

The Strength of Weak Ties, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 78 (1973), No. 6, S. 1360-1380.

**Granovetter, M.S. (1985):**

Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (1985), No. 3, S. 481-510.

**Greenbaum, S.I.; Kanatas, G.; Venezia, I. (1989):**

Equilibrium loan pricing under the bank-client relationship, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 13 (1989), No. 2, S.221-235.

**Greenbaum, S.I.; Thakor, A.V. (1995):**

Contemporary Financial Intermediation, Dryden et al. 1995.

**Griffitt, W.; Veitch, R. (1974):**

Pre-acquaintance attitude similarity and attraction revisited: ten days in a fall-out shelter, in: *Sociometry*, Vol. 37 (1974), S. 163-173.

**Grill, W.; Perczynski, H. (2001):**

Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 35. Aufl., Bad Homburg 2001.

**Grönroos, C. (2000):**

Service management and marketing: a customer relationship management approach, 2. Aufl., Chichester 2000.

**Grund, M. (1998):**

Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998.

**Grunert, J.; Kleff, V.; Norden, L.; Weber, M. (2002):**

Mittelstand und Basel II: Der Einfluss der neuen Eigenkapitalvereinbarung für Banken auf die Kalkulation von Kreditzinsen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (2002), Heft 10, S. 1045-1064.

**Grunert, J.; Norden, L.; Weber, M. (2005):**

The role of non-financial factors in internal credit ratings, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 29 (2005), S. 509-531.

**Gummesson, E. (1997):**

Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach, in: *Management Decision*, Vol 35 (1997), No. 4, S. 267-272.

**Gundlach, G.T.; Achrol, R.S.; Mentzner, J.T. (1995):**

The Structure of Commitment in Exchange, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59 (1995), January, S. 78-92.

**Günterberg, B.; Wolter, H.J. (2002):**

Mittelstand in der Gesamtwirtschaft - Anstelle einer Definition-, in: *Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002*, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2002, S. 1-22.

**Günther, T.; Grüning, M. (2000):**

Einsatz von Insolvenzprognoseverfahren bei der Kreditwürdigkeitsprüfung im Firmenkundenbereich, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg. (2000), Heft 1, S. 39-59.

**Gustafsson, A.; Johnson, M.D.; Roos, I. (2005):**

The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69 (2005), October, S. 210-218.

**Güth, W.; Kliemt, H. (1993):**

Menschliche Kooperation basierend auf Vorleistungen und Vertrauen - Eine evolutionstheoretische Betrachtung, in: *Jahrbuch für neuere politische Ökonomie*, 12. Jg. (1993), S. 252-277.

**Güth, W.; Schmittberger, R.; Schwarze, B. (1982):**

An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3 (1982), No. 4, S. 367-388.

**Hackethal, A. (2003):**

German banks - a declining industry?, Working Paper Series: Finance and Accounting, Goethe-University Frankfurt/Main Nr. 27, 2003.

**Hadwich, K. (2003):**

Die Rolle der Beziehungsqualität im Relationship Marketing, Wiesbaden 2003.

**Håkansson, H. et al. (1982):**

International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Introduction Approach, Chichester u.a. 1982.

**Hannan, T.H. (1991):**

Bank Commercial Loan Markets and the Role of Market Structure: Evidence from Surveys of Commercial Lending, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 15 (1991), S. 133-149.

**Hannemann, R. (2003):**

Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute - Überblick und Öffnungsklauseln, in: Handbuch MaK: Organisation - Risikoklassifizierung - Kreditbepreisung, Hrsg.: Eller, R., Gruber, W., Reif, M., Stuttgart 2003, S. 3-42.

**Hansen, H.; Sandvik, K.; Selnes, F. (2003):**

Direct and Indirect Effects of Commitment to a Service Employee on the Intention to Stay, in: Journal of Service Research, Vol. 5 (2003), No. 4, S. 356-368.

**Harhoff, D.; Körting, T. (1998):**

Lending relationships in Germany - Empirical evidence from survey data, in: Journal of Banking and Finance, 22. Jg. (1998), No. 10, S. 1317-1353.

**Hartmann-Wendels, T.; Pfingsten, A.; Weber, M. (2004):**

Bankbetriebslehre, 3. Aufl., Berlin u.a. 2004.

**Hassebrauck, M.; Küpper, B. (2002):**

Theorien interpersonaler Attraktion, in: Theorien der Sozialpsychologie. Band II, Hrsg.: Frey, D.; Irle, M., 2. Aufl., Bern 2002.

**Hauswald, R.; Marquez, R. (2002):**

Competition and strategic information acquisition in credit markets, Working Paper, Social Science Research Network, 2002.

**Havenga, J. J. (1996):**

Essential elements in entrepreneurship development: an analysis of affecting factors, in: Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation, Hrsg.: Pleitner, H.J., St. Gallen 1996, S. 437-454.

**Haynes, G.W.; Ou, C.; Berney, R. (1999):**

Small Business Borrowing from Large and Small Banks, in: Business Access to Capital and Credit - A Federal Reserve System Research Conference, Proceedings of a Conference held in Arlington on March 8-9, 1999, S. 287-327.

**Hébert, R.F.; Link, A.N. (1989):**

In search of the meaning of entrepreneurship, in: Small Business Economics, Vol. 1 (1989), S. 39-49.

**Heide, J.B.; John, G. (1992):**

Do Norms Matter in Marketing Relationships?, in: Journal of Marketing, Vol. 56 (1992), April, S. 32-44.

**Heider, F. (1958):**

The psychology of interpersonal relations, New York 1958.

**Heinen, E. (1971):**

Der entscheidungsrelevante Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre - Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971, Hrsg.: v. Kortzfleisch, G., Berlin 1971, S. 21-37.

**Hennig-Thurau, T.; Klee, A.; Langer, M. (1999):**

Das Relationship Quality-Modell zur Erklärung von Kundenbindung. Einordnung und empirische Überprüfung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (1999), Ergänzungsheft Nr. 2, S. 111-132.

**Hennig-Thurau, T.; Thurau, C. (1999):**

Sozialkompetenz als vernachlässigter Untersuchungsgegenstand des (Dienstleistungs-) Marketing, in: Marketing ZFP, 21. Jg. (1999), Heft 4, S. 297-311.

**Herkner, W. (1991):**

Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern u.a. 1991.

**Herzig, N.; Watrin, C. (1995):**

Obligatorische Rotation des Wirtschaftsprüfers - ein Weg zur Verbesserung der externen Unternehmenskontrolle?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 775-804.

**Heskett, J.L.; Jones, T.O.; Loveman, G.W.; Sasser, W.E.; Schlesinger, L.A. (1994):**

Putting the service profit chain to work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, March/April, S. 164-170.

**Heuss, E. (1965):**

Allgemeine Markttheorie, Tübingen/Zürich 1965.

**Hirshleifer, J. (1973):**

Economics of Information - Where Are We in the Theory of Information?, in: American Economic Review, Vol. 63 (1973), No. 2, S. 31-39.

**Hirshleifer, J.; Riley, J.G. (1979):**

The Analytics of Uncertainty and Information - An Expository Survey, in: Journal of Economic Literature, Vol. 17 (1979), No. 4, S. 1375-1421.

**Hölzer, K. (2004a):**

Rethinking the Credit Process - neue Wege bei der Kreditprozessgestaltung (I), in: Die Bank, 104. Jg. (2004), Heft 4, S. 234-238.

**Hölzer, K. (2004b):**

Herausforderungen im mittelständischen Firmenkundengeschäft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 15, S. 32-35.

**Homans, G.C. (1950):**

The Human Group, New York 1950.

**Homans, G.C. (1961):**

Social behavior: Its elementary forms, New York 1961.

**Homburg, C.; Becker, A.; Hentschel, F. (2003):**

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg.: Bruhn, M., Homburg, C., 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 91-121.

**Homburg, C.; Fassnacht, M.; Werner, H. (2003):**

Operationalisierung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg.: Bruhn, M., Homburg, C., Wiesbaden 2003, S. 553-575.

**Homburg, C.; Giering, A. (1996):**

Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte - Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg (1996), Heft 1, S. 5-24.

**Homburg, C.; Krohmer, H. (2003):**

Marketingmanagement, Wiesbaden 2003.

**Homburg, C.; Rudolph, B. (1995):**

Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit, Hrsg.: Simon, H., Homburg, C., Wiesbaden 1995, S. 29-49.

**Homburg, C.; Schäfer, H. (2002):**

Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling: Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse, in: Marketing ZFP, 24 Jg. (2002), Heft 1, S. 7-26.

**Homburg, C.; Schneider, J.; Fassnacht, M. (2003):**

Opposites Attract, but Similarity Works: A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 10 (2003), No. 1, S. 31-52.

**Homburg, C.; Stock, R. (2003):**

Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit, Hrsg.: Homburg, C., 5. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 17-51.

**Homburg, C.; Stock, R. (2004):**

The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32 (2004), No. 2, S. 144-158.

**Hooks, L.M. (2003):**

The impact of firm size on bank debt use, in: Review of Financial Economics, Vol. 12 (2003), No. 2, S. 173-189.

**Hoshi, T.; Kashyap, A.; Scharfstein, D. (1990):**

The role of banks in reducing the costs of financial distress in Japan, in: Journal of Financial Economics, Vol. 27 (1990), S. 67-88.

**Houston, J.F.; Venkataraman, S. (1994):**

Information revelation, lock-in, and bank loan commitments, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 3 (1994), S. 355-378.

**Iacobucci, D., Ostrom, A. (1996):**

Commercial and Interpersonal Relationships: Using the Structure of Interpersonal Relationships to Understand Individual-to-Individual, Individual-to-Firm, and Firm-

to-Firm Relationships in Commerce, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 (1996), No. 1, S. 53-72.

**Izard, C.E. (1994):**

Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 3. Aufl., Weinheim 1994.

**Jacob, F. (2002):**

Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden 2002.

**Jaffee, D.M.; Russell, T. (1976):**

Imperfect information, uncertainty, and credit rationing, in: *Quarterly Journal of Economics* Vol. 90 (1976), S. 651-666.

**James, C. (1987):**

Some Evidence on the Uniqueness of Bank Loans, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 19 (1987), S. 217-235.

**Jansen, S. (2002):**

Auswirkungen von Basel II auf Kreditinstitute und Mittelstand, in: *Österreichisches Bank-Archiv*, 50. Jg. (2002), Heft 10, S. 787-796.

**Jappelli, T.; Pagano, M. (2002):**

Information sharing, lending and defaults: Cross-country evidence, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26, (2002), No. 10, S. 2017-2045.

**Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976):**

Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (1976), S. 305-360.

**Jung, S. (1999):**

Das Management von Geschäftsbeziehungen: ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis, Wiesbaden 1999.

**Kaas, K.P. (1992):**

Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg. (1992), Heft 10, S. 884-901.

**Kaas, K.P. (1995):**

Marketing zwischen Markt und Hierarchie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. (1995), Sonderheft 35, S. 19-42.

**Kahneman, D. (2003a):**

Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics, in: *American Economic Review*, Vol. 93 (2003), No. 5, S. 1449-1475.

**Kahneman, D. (2003b):**

A Perspective on Judgment and Choice, in: *American Psychologist*, Vol. 56 (2003), September, S. 697-720.

**Kahneman, D.; Frederick, S. (2002):**

Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment, in: *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive thought*, Hrsg.: Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D., New York 2002, S. 49-81.

**Kahneman, D.; Knetsch, J.; Thaler, R. (1986):**

Fairness as a Constraint on Profit-seeking: Entitlements in the market, in: *American Economic Review*, Vol. 76 (1986), S. 728-741.

**Kahneman, D.; Slovic, P.; Tversky, A. (1982):**

Judgment under uncertainty: Heuristics and biases, Cambridge u.a. 1982.

**Kahneman, D.; Tversky, A. (1979):**

Prospect theory: an analysis of decision under risk, in: *Econometrica*, Vol. 47 (1979), No. 2, S. 263-291.

**Kahneman, D.; Tversky, A. (Hrsg.) (2000):**

Choices, values, and frames, New York 2000.

**Kallberg, J.G.; Udell, G.F. (2003):**

The value of private sector business credit information sharing: The US case, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 27 (2003), No. 3, S. 449-469.

**Kano, N. (1984):**

Attractive Quality and Must-be Quality, in: *Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14 (1984), April, S. 39-48.

**Kapitza, R. (1987):**

Interaktionsprozesse im Investitionsgüter-Marketing. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Werkzeugmaschinen, Würzburg 1987.

**Karsch, W. (2004):**

Top 100 der deutschen Kreditwirtschaft, in: *Die Bank*, 104. Jg. (2004), Heft 8, S. 33-35.

**Kashyap, A.K.; Rajan, R.G.; Stein, J.C. (2002):**

Banks as liquidity providers: An Explanation for the coexistence of lending and deposit-taking, in: *Journal of Finance*, Vol. 57 (2002), No. 1, S. 33-73.

**Kaufhold, R. (2005):**

Chancen des TV-LEV werden genutzt, in: *Bankinformation*, 32. Jg. (2005), Heft 2, S. 29-32.

**Kaufmann, F. (1997):**

Besonderheiten der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: *Kredit und Kapital*, 1997, Heft 1, S. 140-155.

**Kayser, G. (1997):**

Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zur Lösung, Hrsg.: Pfohl, H.C., 3. Aufl., Berlin 1997, S. 81-102.

**Keiner, T. (2001):**

Rating für den Mittelstand, Frankfurt am Main u.a. 2001.

**Kelley, H. et al. (1983):**

Analyzing Close Relationships, in: Close Relationships, Hrsg.: Kelley, H. et al., New York 1983, S. 20-67.

**Kelley, H.H. (1967):**

Attribution theory in social psychology, in: Nebraska Symposium on Motivation, Hrsg.: Levine, D., 15. Jg. (1967), S. 192-238.

**Kelley, H.H. (1973):**

The process of causal attribution, in: American Psychologist, Vol. 28 (1973), S. 107-128.

**Kelley, H.H.; Thibaut, J. (1978):**

Interpersonal relations: A theory of interdependence, New York 1978.

**Kern, E. (1990):**

Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing, Berlin 1990.

**Kerner, S. (2002):**

Analytisches Customer Relationship Management, Wiesbaden 2002.

**KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (2005):**

Unternehmensfinanzierung: Immer noch schwierig, aber erste Anzeichen einer Besserung, Auswertung der Unternehmensbefragung, Frankfurt am Main 2005.

**Kiener, S. (1990):**

Die Prinzipal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht, Heidelberg 1990.

**Kieserling, A. (1999):**

Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme, Frankfurt am Main 1999.

**Kim, M.; Kliger, D.; Vale, B. (2003):**

Estimating switching costs: the case of banking, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 12 (2003), S. 25-56.

**Kirmße, S. (2002):**

Die Mobilisierung von Kreditgeschäften als Instrument bankpolitischer Entscheidungen, Frankfurt am Main 2002.

**Kirsch, W. (1979):**

Die verhaltenswissenschaftliche Fundierung der Betriebswirtschaftslehre, in: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Raffée, H., Abel, B., München 1979, S. 105-120.

**Kirzner, I.M. (1978):**

Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978.

**Klein, S. (2000):**

Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden 2000.

**Kleinaltenkamp, M. (2000):**

Einführung in das Business-to-Business-Marketing, in: Technischer Vertrieb, Hrsg.: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., 2. Aufl., Berlin u.a. 2000, S. 171-245.

**Köhler, P. (2005):**

Helaba bringt 925 Millionen Euro für die Frankfurter Sparkasse auf, in: Handelsblatt Nr. 50 vom 11. März 2005, S. 30.

**Kracaw, W.A.; Zenner, M. (1998):**

Bankers in the Boardroom: Good News or Bad News, Mimeo, University of North Carolina 1998.

**Krafft, M. (2002):**

Kundenbindung und Kundenwert, Heidelberg 2002.

**Krahen, J.P. (1991):**

Sunk Costs und Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1991.

**Krahen, J.P.; Weber, M. (2001):**

Generally accepted rating principles: A primer, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 25 (2001), No. 1, S. 3-23.

**Krampen, G. (1997):**

Zur handlungs-, persönlichkeits- und entwicklungstheoretischen Einordnung des Konstrukts Vertrauen, in: Vertrauen und soziales Handeln. Facetten eines alltäglichen Problems, Hrsg.: Schweer, K., Neuwied 1997, S. 16-67.

**Kroeber-Riel, W.; Weinberg, P. (1999):**

Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003.

**Kroon, G.; Pool, F. (2002):**

Professionelle Kundengeschäftssteuerung mit Hilfe der DB-III-Rechnung - VR-Control, Teil 2, in: Bankinformation, 29. Jg. (2002), Heft 4, S. 26-34.

**Kumar, N.; Scheer, L.K.; Steenkamp, J.B. (1995):**

The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 32 (1995), August, S. 348-356.

**Langer, T.; Waller, P. (2005):**

Loss Aversion in a Model of Loan Collateralization, zur Veröffentlichung angenommen in: Kredit und Kapital, 2005.

**Langlois, R.N.; Robertson, P.L. (1995):**

Firms, Markets, and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions, London 1995.

**Lehmann, E.; Neuberger D. (2001):**

Do lending relationships matter? Evidence from bank survey data in Germany, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 45 (2001), No. 4, S. 339-359.

**Lehmann, K.; Druba, S.; Krawietz, K.P. (2003):**

Kreditbearbeitung: Wie leistungsfähig sind Serviceprovider?, in: *Die Bank*, 103. Jg. (2003), Heft 7, S. 486-491.

**Leland, H.E.; Pyle D.H. (1977):**

Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation, in: *Journal of Finance*, Vol. 32 (1977), No. 2, S. 371-387.

**Levinger, G.; Snoek, J.D. (1972):**

Attraction in Relationships, Morristown 1972.

**Lewis, J.D.; Weigert, A. (1985):**

Trust as a Social Reality, in: *Social Forces*, Vol. 63 (1985), No. 4, S. 967-985.

**Liberti, J.M. (2003):**

Initiative, Incentives and Soft Information: How Does Delegation Impact the Role of Bank Relationship Managers?, Working Paper, London Business School, 2003.

**Liberti, J.M. (2005):**

How does Organizational Form Matter? Distance, Communication and Soft Information, Working Paper, London Business School, 2005.

**Lichtblau, K.; Utzig, S. (2002):**

Die Finanzierung des Mittelstands in der New Economy, Köln 2002.

**Liljander, V.; Strandvik, T. (1995):**

The Nature of Customer Relationships in Services, in: *Advances in Services Marketing and Management. Research and Practice*, Hrsg.: Swartz, T.A., Bowen, D.E., Brown, S.W., Vol. 4, Greenwich/London 1995, S. 141-167.

**Liljander, V.; Strandvik, T. (1997):**

Emotions in service satisfaction, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 (1997), No. 2, S. 148-169.

**Lindner-Lehmann, M. (2001):**

Regulierung und Kontrolle von Banken, Wiesbaden 2001.

**Lindner-Lehmann, M.; Lehmann, E.; Neuberger, D. (1998):**

Kreditvergabe der Banken an kleine und mittelständische Unternehmen, Working Paper, Universität Rostock, 1998.

**Loch, F.; Thelen-Pischke, H. (2004):**

Basel II: Finales Rahmenwerk veröffentlicht - Start für den fortgeschrittenen IRB-Ansatz erst Ende 2007, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 57. Jg. (2004), Heft 14, S. 10-11.

**Loewenstein, G.; Weber, E.U.; Hsee, C.K.; Welch, N. (2001):**

Risk as Feelings, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 127 (2001), S. 267-286.

**Longhofer, S.D.; Santos, J.A. (2000):**

The importance of bank seniority for relationship lending, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 3 (1993), S. 2-50.

**Low, M.B.; MacMillan, I.C. (1988):**

Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, in: *Journal of Management*, Vol. 14 (1988), No. 2, S. 139-161.

**Luhmann, N. (1984):**

Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984.

**Luhmann, N. (2000):**

Vertrauen, 4. Aufl., Stuttgart 2000.

**Macaulay, S. (1963):**

Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, in: *American Sociological Review*, Vol. 28 (1963), S. 55-69.

**MacGregor, D.G.; Slovic, P.; Dreman, D.; Berry, M. (2000):**

Imagery, affect, and financial judgment, in: *The Journal of Psychology and Financial Markets*, Vol. 1 (2000), No. 2, S. 104-110.

**Machauer, A. (1999):**

Bankverhalten in Kreditbeziehungen, Wiesbaden 1999.

**Machauer, A.; Weber, M. (1998):**

Bank behavior based on internal credit ratings of borrowers, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 (1998), S. 1355-1383.

**Macneil, I.R. (1978):**

Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review*, Vol. 72 (1978), No. 6, S. 854-905.

**Markowitz, H. (1952):**

Portfolio Selection, in: *Journal of Finance*, Vol. 7 (1952), S. 77-91.

**Marquez, R. (2002):**

Competition, Adverse Selection, and Information Dispersion in the Banking Industry, in: *Review of Financial Studies*, Vol. 15 (2002), S. 901-926.

**Marshall, A. (1961):**

Principles of Economics, Vol. 1, 9. Aufl., Reprint of 1890, London 1961.

**Martinelli, C. (1997):**

Small firms, borrowing constraints, and reputation, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 33 (1997), S. 91-105.

**Maslow, A.H. (1954):**

Motivation and personality, New York 1954.

**Mayer, R.; Davis, J.; Schoorman, F.D. (1995):**

An Integrative Model of Organizational Trust, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1995), S. 709-734.

**McClelland, D.C. (1961):**

*The Achieving Society*, New York u.a. 1961.

**Meffert, H. (1998):**

*Marketing*, 8. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Meffert, H.; Bruhn, M. (2000):**

*Dienstleistungsmarketing*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

**Meitner, M.; Westerheide, P. (2003):**

Online-Banking im Kreditgeschäft. Entwicklungsstand und Perspektiven des Marktes für Online-Kredite, Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Mannheim 2003.

**Mellers, B. et al. (2002):**

Group Report: Effects of Emotions and Social Processes on Bounded Rationality, in: *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge et al. 2002, S. 263-279.

**Meredith, G.G.; Nelson, R.E.; Neck, P.A. (1982):**

*The Practice of Entrepreneurship*, Genf 1982.

**Mester, L.J.; Nakamura, L.I.; Renault, M. (2001):**

Checking accounts and bank monitoring, Working Paper, Federal Reserve Bank of Philadelphia, 2001.

**Meyer, A.; Mattmüller, R. (1987):**

Qualität von Dienstleistungen, in: *Marketing ZFP*, 9. Jg. (1987), Heft 3, S. 187-195.

**Meyer, A.; Oevermann, D. (1995):**

Kundenbindung, in: *Handwörterbuch des Marketing*, Hrsg.: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J., 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.

**Meyer, W. (1979):**

Die Methodologie des Kritischen Rationalismus, in: *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, Hrsg.: H. Raffée, B. Abel, München 1979, S. 28-43.

**MIND 03 (2004):**

*Mittelstand in Deutschland*, Hrsg.: Gruner & Jahr AG & Co. KG, Köln 2004.

**Moorman, C.; Deshpandé, R.; Zaltman, G. (1993):**

Factors affecting trust in market research relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 57 (1993), No. 1, S. 81-101.

**Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994):**

The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), July, S. 20-38.

- Morris, M.H.; Brunyee, J.; Page, M. (1998):**  
Relationship Marketing in Practice, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 27 (1998), S. 359-371.
- Mugler, J. (1995):**  
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien 1995.
- Müller, H.M. (2004):**  
Einsatz von Customer Relationship Management-Systemen, Wiesbaden 2004.
- Müller, K.P. (2004):**  
Wenn Kredite handelbar werden - Perspektiven für integrierte Banken und die Mittelstandsfinanzierung, in: *Die Bank*, 104. Jg. (2004), Heft 3, S. 156-161.
- Myers, S.C. (1984):**  
The capital structure puzzle, in: *Journal of Finance*, Vol. 39 (1984), No. 3, S. 575-592.
- Myers, S.C.; Majluf, N.S. (1984):**  
Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 13 (1984), S. 187-221.
- Nahapiet, J.; Goshal, S. (1998):**  
Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, in: *Academy Management Review*, Vol. 23 (1998), S. 242-266.
- Nakamura, L.I. (1994):**  
Small borrowers and the survival of the small bank: Is mouse bank mighty or Mickey?, in: *Federal Reserve Bank of Philadelphia Business Review*, November/December 1994, S. 3-15.
- Narayandas, D.; Rangan, V.K. (2004):**  
Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68 (2004), July, S. 63-77.
- Nelson, P. (1970):**  
Information and Consumer Behavior, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 78 (1970), S. 311-329.
- Nevries, P. (2005):**  
Die Marketingwirkungen von Börsengängen, bisher unveröffentlichte Dissertation, Münster 2005.
- Newcomb, T.M. (1961):**  
The acquaintance process, New York 1961.
- Nippa, M. (2001):**  
Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung, in: *Emotionen und Management*, Hrsg.: Schreyögg, G., Sydow, J., Wiesbaden 2001, S. 213-247.

**Nippel, P. (1992):**

Reputation auf Kreditmärkten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), Heft 11, S. 990-1011.

**Norisbank (2003):**

Geschäftsbericht 2003, Nürnberg 2003.

**North, D.C. (1990):**

Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge 1990.

**Nowak, H. (2002):**

Ratings für alle Segmente - Der genossenschaftliche Verbund ist für die Zukunft gewappnet - VR-Control, Teil 3, in: Bankinformation, 29. Jg. (2002), Heft 5, S. 22-28.

**O'Malley, I.; Tynan, C. (1997):**

A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust, in: New and Evolving Paradigms. The Emerging Future of Marketing, Hrsg.: American Marketing Association, Dublin 1997, S. 486-503.

**Oliver, R.L. (1980):**

A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 17 (1980), September, S. 460-469.

**Oliver, R.L. (1993):**

Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, in: Journal of Consumer Research, Vol. 20 (1993), December, S. 418-430.

**Ongena, S.; Smith, D.C. (2000a):**

Bank relationships: A review, in: Performance of financial institutions, Hrsg.: Harker, P.T., Zenios, S.A., Cambridge 2001, S. 221-258.

**Ongena, S.; Smith, D.C. (2000b):**

What determines the number of bank relationships? Cross-country evidence, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 9 (2000), Heft 1, S. 26-56.

**Ongena, S.; Smith, D.C. (2001):**

The duration of bank relationships, in: Journal of Financial Economics, Vol. 61 (2001), No. 3, S. 449-475.

**Ongena, S.; Smith, D.C.; Michalsen, D. (2003):**

Firms and their distressed banks: lessons from the Norwegian banking crisis, in: Journal of Financial Economics, Vol. 67 (2003), No. 1, S. 81-112.

**Ostrom, E. (1990):**

Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action, Cambridge 1990.

**Padilla, A.J.; Pagano, M. (1997):**

Endogenous Communication Among Lenders and Entrepreneurial Incentives, in: Review of Financial Studies, Vol. 10 (1997), S. 205-236.

**Palich, L.E.; Bagby, D.R. (1995):**

Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-taking: Challenging Conventional Wisdom, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 10 (1995), S. 425-438.

**Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985):**

A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1985), No. 1, S. 41-50.

**Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988):**

SERVQUAL. A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1988), No. 1, S. 12-40.

**Parsons, T. (1968):**

Interaction: Social Interaction, in: *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 7, New York 1968, S. 429-441.

**Peek, J.; Rosengren, E.S. (1996):**

Small business credit availability: How important is size of lender?, in: *Financial System Design: The Case for Universal Banking*, Hrsg.: Saunders, A., Walter, I., Burr Ridge 1996, S. 628-655.

**Peek, J.; Rosengren, E.S. (1998):**

Bank consolidation and small business lending: It's not just bank size that matters, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23 (1998), S. 799-819.

**Perotti, E.C.; von Thadden, E.L. (2005):**

Dominant investors and strategic transparency, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 21 (2005), No. 1, S. 76-102.

**Petermann, F. (1996):**

*Psychologie des Vertrauens*, 3. Aufl., Göttingen 1996.

**Petersen, M.A. (2004):**

Information: Hard and soft, Working Paper, Northwestern University, 2004.

**Petersen, M.A.; Rajan, R.G. (1994):**

The benefits of lending relationships: Evidence from small business data, in: *Journal of Finance*, Vol. 49 (1994), S. 3-37.

**Petersen, M.A.; Rajan, R.G. (1995):**

The effect of credit market competition on lending relationships, in: *Quarterly Journal of Economics*, Jg. 110 (1995), No. 2, S. 407-443.

**Petersen, M.A.; Rajan, R.G. (2002):**

Does distance still matter? The information revolution in small business lending, in: *Journal of Finance*, Vol. 57 (2002), No. 6, S. 2533-2570.

**Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978):**

*The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York u.a. 1978.

**Pfohl, H.C. (1997):**

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin 1997.

**Picot, A. (1982):**

Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg. (1982), Heft 2, S. 267-284.

**Picot, A.; Dietl, H. (1990):**

Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg. (1990), Heft 4, S. 178-184.

**Pleitner, H.J. (1984):**

Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers, in: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Hrsg.: Albach, A., Held, T., Stuttgart 1984, S. 511-522.

**Pleitner, H.J. (1996):**

Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmensentwicklung, in: Bedeutung und Behauptung der KMU in einer neuen Umfeldkonstellation, Hrsg.: Pleitner, H.J., St. Gallen 1996, S. 531-545.

**Plinke, W. (1989):**

Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management, Hrsg.: Specht, G., Silberer, G., Engelhardt, W.H., Stuttgart 1989, S. 305-325.

**Plinke, W. (1992):**

Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), Heft 9, S. 830-846.

**Plinke, W. (1997):**

Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagement, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, Hrsg.: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Berlin u.a. 1997, S. 1-62.

**Plinke, W.; Söllner, A. (2003):**

Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg.: Bruhn, M., Homburg, C., 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 65-89.

**Plötner, O. (1995):**

Das Vertrauen des Kunden, Wiesbaden 1995.

**Poddig, T.; Laudi, P.; Varmaz, A. (2003):**

Betriebsgrößen- und Fusionseffekte bei Kreditgenossenschaften, in: Kredit und Kapital, 36. Jg. (2003), Heft 2, S. 213-253.

**Pointl, H. (2003):**

Bedeutung und Anforderungen von Management-Buy-Outs bei der mittelständischen Unternehmensnachfolge, in: Finanz-Betrieb, 5. Jg. (2003), Heft 9, S. 533-538.

**Polanyi, M. (1985):**

Implizites Wissen, Frankfurt am Main 1985.

**Porter, M.E. (1992):**

Wettbewerbsstrategie, Frankfurt am Main 1992.

**Potthoff, C. (2004):**

Wettbewerb drückt Preise für Großkredite, in: Handelsblatt Nr. 240 vom 09.12.2004, S. 17.

**Rabin, M. (2002):**

A Perspective on Psychology and Economics, in: European Economic Review, Vol. 46 (2002), S. 657-685.

**Raffée, H.; Abel, B. (1979):**

Aufgaben und aktuelle Tendenzen der Wissenschaftstheorie in den Wirtschaftswissenschaften, in: Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, Hrsg.: Raffée, H., Abel, B., München 1979, S. 1-10.

**Rajan, R.G. (1992):**

Insiders and outsiders: The choice between informed and arm's-length debt, in: Journal of Finance, Vol. 47 (1992), No. 4, S. 1367-1400.

**Rajan, R.G. (1998):**

The past and future of commercial banking viewed through an incomplete contract lens, in: Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 30 (1998), No. 3, S. 524-550.

**Ramakrishnan, R.T.; Thakor A.V. (1984):**

Information reliability and a theory of financial intermediation, in: Review of Economic Studies, Vol. 52 (1984), S. 415-432.

**Ramb, F. (2000):**

Verschuldungsstrukturen im Vergleich, in: Kredit und Kapital, 33. Jg. (2000), Heft 1, S. 1-38.

**Rathgeber, A.; Wagatha, M.; Willinsky, C. (2004):**

Kreditrisikomanagement in deutschen Banken - eine aktuelle Vertiefung einer früheren Studie, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 15, S. 36-41.

**Redlich, F. (1959):**

Unternehmer, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Hrsg.: v. Beckerath, E. et al., Stuttgart u.a. 1959, S. 486-498.

**Reinemann, H. (1999):**

Was ist Mittelstand?, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg. (1999), Heft 12, S. 661-662.

**Rempel, J.; Holmes, J.; Zanna, M. (1985):**

Trust in Close Relationships, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 49 (1985), S. 95-112.

**Richter, R. (1990):**

Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 110. Jg. (1990), S. 571-591.

**Richter, R.; Furubotn, E. (1996):**

Neue Institutionenökonomik, Tübingen 1996.

**Richter-Mundani, S. (1999):**

Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute, Wiesbaden 1999.

**Riemer, K. (2005):**

Sozialkapital und Kooperation, Tübingen 2005.

**Ring, P.S. (1996):**

Fragile and Resilient Trust, in: Business and Society, Vol. 35 (1996), No. 2, S. 148-175.

**Ring, P.S.; Van de Ven, A.H. (1994):**

Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, in: Academy of Management Review, Vol. 19 (1994), No. 1, S. 90-118.

**Rinker, A. (1997):**

Anreizsysteme in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1997.

**Rosada, M. (1990):**

Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990.

**Roßnagel, A.; Wedde, P.; Hammer, V.; Pordesch, U. (1990):**

Digitalisierung der Grundrechte?, Opladen 1990.

**Rotter, J.B. (1954):**

Social Learning and Clinical Psychology, Englewood Cliffs 1954.

**Rotter, J.B. (1967):**

A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust, in: Journal of Personality, Vol. 35 (1967), S. 651-665.

**Rotter, J.B. (1980):**

Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility, in: American Psychologist, Vol. 35 (1980), S. 1-7.

**Rousseau, D.M.; Sitkin, S.B.; Burt, R.S.; Camerer, C. (1998):**

Not so different at all: A cross-discipline view of trust, in: Academy of Management Review, Vol. 23 (1998), No. 3, S. 393-404.

**Rozin, P.; Nemeroff, C. (2002):**

Sympathetic Magical Thinking: The Contagion and Similarity Heuristics, in: Heuristics and Biases: The psychology of intuitive thought, Hrsg.: Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D., New York 2002, S. 201-216.

**Rudolph, B. (1981):**

Ein dynamisches Modell der Kreditbeziehungen zwischen einer Bank und ihren Kreditnehmern, in: *Kredit und Kapital*, 14. Jg. (1981), S. 94-113.

**Rusbult, C.E. (1980):**

Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 16 (1980), S. 172-186.

**Rusbult, C.E. (1983):**

A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45 (1983), S. 101-117.

**Rusbult, C.E.; Martz, J.M.; Agnew, C.R. (1998):**

The Investment Model Scale: Measuring commitment level, satisfaction level, quality of alternatives, and investment size, in: *Personal Relationships*, Vol. 5 (1998), S. 357-391.

**Rust, R.T.; Oliver, R.L. (1994):**

Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier, in: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Hrsg.: Rust, R.T., Oliver, R.L., Thousand Oaks 1994.

**Sadrieh, A. et al. (2002):**

Group Report: Is There Evidence for an Adaptive Toolbox?, in: *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge et al. 2002, S. 83-102.

**Sapienza, P. (2002):**

The effects of banking mergers on loan contracts, in: *Journal of Finance*, Vol. 57 (2002), No. 1, S. 329-367.

**Sarasvathy, D.K.; Simon, H.A.; Lave, L. (1998):**

Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 33 (1998), No. 2, S. 207-225.

**Sauermann, H.; Selten, R. (1962):**

Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 118. Jg. (1962), Heft 4, S. 577-597.

**Scanzoni, J. (1979):**

Social Exchange and Behavioral Interdependence, in: *Social Exchange in Developing Relationships*, Hrsg.: Burgess, R.L., Huston, T.L., New York 1979, S. 61-98.

**Schachter, S.; Singer, J.E. (1962):**

Cognitive, social, and physiological determinants of emotional states, in: *Psychological Review*, Vol. 69 (1962), S. 379-399.

**Schade, C.; Schott, E. (1993):**

Kontraktgüter im Marketing, in: *Marketing ZFP*, 15. Jg. (1993), S. 15-25.

**Schäfer, H. (1995):**

Beziehungsmanagement durch Dialogmarketing: Bankloyalität aus institutionen-ökonomischer Sicht, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. (1995), Sonderheft 35, S. 119-137.

**Schanz, G. (1979):**

Die Betriebswirtschaftslehre und ihre sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen: Das Integrationsproblem, in: *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, Hrsg.: Raffée, H., Abel, B., München 1979, S. 121-137.

**Schein, E.H. (1985):**

*Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco u.a. 1985.

**Schieble, M. (2000):**

Bonitätsprüfung im Firmenkundengeschäft, Wiesbaden 2000.

**Schierreck, D. (2005):**

Guarantees, Borrower Quality, and Relationship Lending: a Note on the German Mittelstand, Working Paper, European Business School Oestrich-Winkel 2005.

**Schmeits, A. (2002):**

Discretionary contracts and bank-firm relationships, Working Paper, Washington University in St. Louis, 2002.

**Schmidt, R.H.; Terberger, E. (1997):**

*Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie*, 4. Aufl., Wiesbaden 1997.

**Schmidt, T. (2001):**

Die neue Rolle des Firmenkundenbetreuers im mittelständischen Firmenkundengeschäft, Aachen 2001.

**Schmidt-Mohr, U. (1997):**

Rationing versus Collateralization in Competitive and Monopolistic Credit Markets with Asymmetric Information, in: *European Economic Review*, Vol. 41 (1997), S. 1321-1342.

**Schmitz, G. (1996):**

Qualitätsmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, Wiesbaden 1996.

**Schmitz, G. (1997):**

*Marketing für professionelle Dienstleistungen*, Wiesbaden 1997.

**Schmoll, A. (1997):**

Firmenkunden erstklassig betreuen, in: *Kreditpraxis*, 23. Jg. (1997), Heft 4, S. 4-9.

**Schmoll, A. (2003):**

RatingDialog erfordert Sozialkompetenz - Kommunikation ist zentraler Faktor, in: *Bankinformation und Genossenschaftsforum*, o. Jg. (2003), Heft 12, S. 33-36.

**Schmoll, A. (2004a):**

Der Ratingprozess: Herausforderungen für den Firmenkundenbetreuer, in: Die Bank, 104. Jg. (2004), Heft 1, S. 23-27.

**Schmoll, A. (2004b):**

Firmenkundenberater & Basel II - erweitertes Anforderungsprofil, in: Die Bank, 104. Jg. (2004), Heft 8, S. 40-42.

**Schneider, D. (1987):**

Agency Costs and Transaction Costs: Flops in the Principal-Agent-Theory of Financial Markets, in: Agency Theory, Information, and Incentives, Hrsg.: Bamberg, G., Spremann, K., Berlin u.a. 1987, S. 481-494.

**Schoch, R. (1969):**

Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Winterthur 1969.

**Scholz, C. (1997):**

Strategische Organisation, Landsberg/Lech 1997.

**Schreyögg, G. (2003):**

Organisation, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.

**Schröder, G. A.; Schweizer, T. (1999):**

Anreizsysteme als Steuerungsinstrumente in Sparkassen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg. (1999), Heft 6, S. 608-622.

**Schulte-Mattler, H.; Manns, T. (2004):**

Basel II: Falscher Alarm für die Kreditkosten des Mittelstandes, in: Die Bank, 104. Jg. (2004), Heft 6-7, S. 376-380.

**Schulte-Mattler, H.; von Kenne, U. (2004):**

Basel II Framework - Meilenstein der Bankenaufsicht, in: Die Bank, 104. Jg. (2004), Heft 9, S. 37-40.

**Schumpeter, J.A. (1934):**

Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, unveränd. Nachdruck der 1934 ersch. 4. Aufl., Berlin 1997.

**Schwaiger, M. (2004):**

Components and parameters of corporate reputation - an empirical study, in: Schmalenbach Business Review, Vol. 56 (2004), S. 46-71.

**Schwarze, F.; Hackethal, A.; Wahrenburg, M. (2005):**

At which point should banks divide between sales and back office in the SME credit business?, in: efl quarterly, E-Finance Lab Publication, Universität Frankfurt am Main, Heft 1, 2005, S. 8-9.

**Scott, J.A.; Dunkelberg, W.C. (1999):**

Bank Consolidation and Small Business Lending: A Small Firm Perspective, in: Business Access to Capital and Credit - A Federal Reserve System Research Confe-

rence, Proceedings of a Conference held in Arlington on March 8-9, 1999, S. 328-361.

**Scott, J.A.; Dunkelberg, W.C. (2003):**

Bank mergers and small firm financing, in: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 35 (2003), No. 6, S. 999-1018.

**Seabright, M.A.; Levinthal, D.A.; Finchman, M. (1992):**

Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (1992), No. 1, S. 122-160.

**Segbers, K. (2005):**

Die Auswirkungen von Basel II auf Kreditkonditionen und Kreditverfügbarkeit für mittelständische Unternehmen - Eine Analyse eines Musterkreditportfolios, Arbeitspapier Nr. 9-1 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster 2005.

**Segbers, K.; Siemes, A. (2005):**

Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank, in: *Finanzbetrieb*, 7. Jg. (2005), Heft 4, S. 229-237.

**Selten, R. (1990):**

Bounded Rationality, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 146 (1990), S. 649-658.

**Selten, R. (1998):**

Aspiration Adaptation Theory, in: *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 42 (1998), No. 2/3, S. 191-214.

**Selten, R. (2002):**

Rethinking Rationality, in: *Bounded Rationality. The Adaptive Toolbox*, Hrsg.: Gigerenzer, G., Selten, R., Cambridge et al. 2002, S. 13-36.

**Shaffer, S. (1998):**

The winner's curse in banking, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 7 (1998), No. 4, S. 359-392.

**Shafir, E.; Diamond P.; Tversky, A. (1997):**

Money illusion, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 112 (1987), No. 2, S. 341-374.

**Sharpe, S.A. (1990):**

Asymmetric information, bank lending, and implicit contracts: A stylized model of customer relationships, in: *The Journal of Finance*, Vol. 45 (1990), No. 4, S. 1069-1087.

**Sheppard, B.; Sherman, D. (1998):**

The Grammar of Trust: A Model and General Implications, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23 (1998), S. 422-437.

**Shin, H.G.; Kolari, J.W. (2004):**

Do some lenders have information advantages? Evidence from Japanese credit market data, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 28 (2004), No. 10, S. 2331-2351.

**Siemes, A.; Segbers, K. (2005):**

Mittelständische Unternehmen und ihr Kommunikationsverhalten gegenüber der Bank (II), in: *Finanzbetrieb*, 7. Jg. (2005), Heft 5, S. 311-320.

**Simmel, G. (1992):**

Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Bd. 11 der Gesamtausgabe, Hrsg.: Rammstein, O., Originalausgabe 1908, Frankfurt am Main 1992.

**Simon, H.A. (1957):**

*Models of Man*, New York 1957.

**Simon, S. (2005):**

Es lohnt sich. Volksbank Hamm und R+V beraten Firmenkunden bei Stärken-Schwächen-Analyse - Ein Erfahrungsbericht, in: *Bankinformation*, 32. Jg. (2005), Heft 1, S. 34-37.

**Slovic, P. (2000):**

Perceived Risk, Trust and Democracy, in: *The Perception of Risk*, Hrsg.: Slovic, P., London 2000, S. 316-326.

**Slovic, P.; Finucane, M.; Peters, E.; MacGregor, D.G. (2002):**

The Affect Heuristic, in: *Heuristics and Biases: The psychology of intuitive thought*, Hrsg.: Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D., New York 2002, S. 397-420.

**Slovin, M.B.; Sushka, M.E.; Polonchek, J.A. (1993):**

The Value of Bank Durability: Borrowers as Bank Stakeholders, in: *Journal of Finance*, Vol. 48 (1993), S. 289-302.

**Smith, N.R. (1967):**

*The Entrepreneur and his Firm. The Relationship between Type of Man and Type of Company*, East Lansing, Mi 1967.

**Snyder, M.; Tanke, E.D.; Berscheid, E. (1977):**

Social perception and interpersonal behavior: On the self-fulfilling nature of social stereotypes, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 35 (1977), S. 656-666.

**Söhlke, T. (2002):**

Regulatorische Erfassung des Kreditrisikos. Eine theoretische und empirische Analyse der Auswirkungen von Basel II auf Basis des zweiten Konsultationspapiers, Wiesbaden 2002.

**Söllner, A. (1993):**

*Commitment in Geschäftsbeziehungen*, Wiesbaden 1993.

**Spremann, K. (1988):**

Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), Heft 5/6, S. 613-629.

**Spremann, K. (1990):**

Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), S. 561-586.

**Standard & Poor's (2001):**

Corporate Defaults: Will things get worse before they get better?, 2001.

**Stanworth, M.; Curran, J. (1976):**

Growth and the Small Firm - an Alternative View, in: Journal of Management Studies, Vol. 13 (1976), No. 2, S. 94-110.

**Statistisches Bundesamt (2005):**

Unternehmen und Arbeitsstätten. Insolvenzverfahren, Wiesbaden 2005.

**Stauss, B.; Neuhaus, P. (1997):**

The qualitative satisfaction model, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 8 (1997), No. 3, S. 236-249.

**Stein, J.C. (2002):**

Information production and capital allocation: Decentralized vs. hierarchical firms, in: Journal of Finance, Vol. 57 (2002), October, S. 1891-1921.

**Steiner, M.; Mader, W.; Starbatty, N. (2003):**

Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmensfinanzierung, in: Finanz-Betrieb, 5. Jg. (2003), Heft 9, S. 513-524.

**Stigler, G.J. (1961):**

The Economics of Information, in: Journal of Political Economy, Vol. 69 (1961), S. 213-225.

**Stiglitz, J.; Weiss, A. (1981):**

Credit rationing in markets with imperfect information, in: American Economic Review, Vol. 71 (1981), No. 3, S. 393-410.

**Stotz, O.; von Nitzsch, R. (2003):**

Warum sich Analysten überschätzen - Einfluss des Kontrollgefühls auf die Selbstüberschätzung, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 15. Jg. (2003), Heft 2, S. 106-113.

**Strack, F.; Deutsch, R. (2002):**

Urteilsheuristiken, in: Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, Hrsg.: Frey, D., Irlé, m., 2. Aufl., Bern 2002.

**Strahan, P.E.; Weston, J.P. (1998):**

Small business lending and the changing structure of the banking industry, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 22 (1998), S. 821-845.

**Strandvik, T.; Liljander, V. (1995):**

A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service, in: Dienstleistungsmarketing, Hrsg.: Kleinaltenkamp, M., Wiesbaden 1995, S. 111-139.

**Strasser, H.; Brömme, N. (2002):**

Stichwort: "Stand", in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg.: Endruweit, G., Trommsdorff, G., 2. Aufl., Stuttgart 2002.

**Süchting, J.; Paul, St. (1998):**

Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart 1998.

**Sydow, J. (1995):**

Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten, in: Die Dimensionierung des Unternehmens, Hrsg.: Bühner, R., Haase, K.D., Wilhelm, J., Stuttgart 1995, S. 177-200.

**Szyperski, N.; Nathusius, K. (1977):**

Probleme der Unternehmensgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen, Stuttgart 1977.

**Taistra, G.; Tiskens, C.; Schmidtchen, M. (2001):**

Basel II - Auswirkungen auf typische Mittelstandsportfolien, in: Die Bank, 101. Jg. (2001), Heft 7, S. 514-519.

**Tedeschi, J. (1986):**

Private and Public Experiences and the Self, in: Public Self and Private Self, Hrsg.: Baumeister, R., New York 1986, S. 1-20.

**Telser, L.G. (1980):**

A Theory of Self-Enforcing Agreements, in: Journal of Business, Vol. 53 (1980), No. 1, S. 27-44.

**Thibaut, J.W.; Kelley, H.H. (1959):**

The social psychology of groups, New York 1959.

**Thorelli, H.B. (1986):**

Networks: Between Markets and Hierarchies, in: Strategic Management Journal, Vol. 7 (1986), S. 37-51.

**Tichy, R. (2005):**

Kredit nach 1.000 Tagen Ehe, in: Handelsblatt Nr. 229 vom 25./26./27. November 2005, S. 28-29.

**Timmons, J.A.; Spinelli, S. (2004):**

New Venture Creation, 6. Aufl., Boston u.a. 2004.

**Trawny, K.A.; Müller, E.M. (2003):**

Das neue Ratingsystem der Sparkassen-Finanzgruppe - Eine Chance für Unternehmer und Sparkassen, in: Kredit & Rating-Praxis, 29. Jg. (2003), Heft 2, S. 6-9.

**Tse, D.K.; Wilton, P.C. (1988):**

Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (1988), No. 2, S. 204-212.

**Turnbull, P.W.; Valla, J.P. (1986):**

Strategies for international industrial marketing: the management of customer relationships in European industrial markets, London 1986.

**Udell, G.F. (1989):**

Loan quality, commercial loan review and loan officer contracting, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 13 (1989), No. 3, S. 367-382.

**Ulrich, H. (1971):**

Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: *Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele der Betriebswirtschaftslehre - Bericht von der wissenschaftlichen Tagung in St. Gallen vom 2-5 Juni 1971*, Hrsg.: v. Kortzfleisch, G., Berlin 1971, S. 43-60.

**Uzzi, B. (1999):**

Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Finance, in: *American Sociological Review*, Vol. 64 (1999), S. 481-505.

**Uzzi, B.; Gillespie, J.J. (2002):**

Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness, Network Transitivity and Trade Credit Performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (2002), S. 595-618.

**Uzzi, B.; Lancaster, R. (2003):**

Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients, in: *Management Science*, Vol. 49 (2003), No. 4, S. 383-399.

**von Hören, M. (2005):**

Bonussegen für Erfolgreiche, in: *Die Bank*, 105. Jg. (2005), Heft 1, S. 70-74.

**von Nitzsch, R. (2002):**

Entscheidungslehre, Stuttgart 2002.

**von Rheinbaben, J.; Ruckes, M. (2004):**

The number and the closeness of bank relationships, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 28 (2004), S. 1597-1615.

**von Thadden, E.L. (1995):**

Long-Term Contracts, Short-Term Investment and Monitoring, in: *Review of Economic Studies*, Vol. 62 (1995), S. 557-575.

**von Thadden, E.L. (2004):**

Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: the winner's curse, in: *Finance Research Letters*, Vol. 1 (2004), S. 11-23.

- Wache, T.; Brammer, D. (1993):**  
Corporate Identity als ganzheitliche Strategie, Wiesbaden 1993.
- Walster, E.; Walster, G.W.; Berscheid, E. (1978):**  
Equity: Theory and research, Needham Heights 1978.
- Wannhoff, J. (2003):**  
MaK aus Sicht der Geschäftsleitung, in: MaK-Praktiker-Handbuch, Hrsg.: Gröning, J. et al., Köln 2003, S. 47- 136.
- Watson, R.; Wilson, N. (2002):**  
Small and medium size enterprise financing: A note on some of the empirical implications of a pecking order, in: Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 29 (2002), No. 3/4; S. 557-578.
- Weber, M.; Krahn, J.P.; Voßmann, F. (1999):**  
Eine empirische Analyse bankinterner Ratingverfahren, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 51. Jg. (1999), Sonderheft 41, S. 117-142.
- Weiber, R.; Adler, J. (1995a):**  
Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 43-65.
- Weiber, R.; Adler, J. (1995b):**  
Positionierung von Kaufprozessen im informationsökonomischen Dreieck, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 99-123.
- Weinberg, P.; Terlutter, R. (2003):**  
Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Hrsg.: Bruhn, M., Homburg, C., 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 41-64.
- Weiss, A.M.; Anderson, E.; MacInnis, D.J. (1999):**  
Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, in: Journal of Marketing, Vol. 63 (1999), No. 10, S. 74-89.
- Welch, I. (1997):**  
Why is bank debt senior? A theory of asymmetry and claim priority based on influence costs, in: Review of Financial Studies, Vol. 10 (1997), S. 1203-1236.
- Wenger, E.; Terberger, E. (1988):**  
Die Beziehung zwischen Agent und Prinzipal als Baustein einer ökonomischen Theorie der Organisation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 17. Jg. (1988), S. 506-514.
- Westbrook, R.A. (1987):**  
Product/consumption based affective responses and postpurchase processes, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24 (1987), August, S. 258-270.
- Wieandt, A.; Miller, A. (2001):**  
Europäisches Firmenkundengeschäft - Strategien und Organisationsansätze, in: Die Bank, 101. Jg. (2001), Heft 1, S. 8-14.

**Wiesel, E. (2002):**

Sparkassen und Landesbanken auf dem Prüfstand des europäischen Wettbewerbsrechts, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 14. Jg. (2002), Heft 4, S. 288-299.

**Wilkins, M.; Baule, R.; Entrop, O. (2004):**

IRB-Ansatz in Basel II - die Behandlung erwarteter Verluste, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 14, S. 12-15.

**Williamson, O.E. (1975):**

Markets and Hierarchies, New York 1975.

**Williamson, O.E. (1990):**

Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.

**Williamson, O.E. (1993):**

Calculativeness, Trust and Economic Organization, in: Journal of Law and Economics, Vol. 36 (1993), S. 453-486.

**Wilson, D.T. (1995):**

An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23 (1995), No. 4, S. 335-345.

**Wolter, H.J.; Hauser, H.E. (2001):**

Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands, in: Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Hrsg.: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Wiesbaden 2001, S. 25-77.

**Woo, C.Y., Cooper, A.C.; Dunkelberg, W.C. (1991):**

The Development and Interpretation of Entrepreneurial Typologies, in: Journal of Business Venturing, Vol. 6 (1991), No. 2, S. 93-114.

**Yafeh, Y.; Yosha, O. (2001):**

Industrial organization of financial systems and strategic use of relationship banking, in: European Finance Review, Vol. 5 (2001), S. 63-78.

**Yoon, E.; Guffey, H.; Kijewski, V. (1993):**

The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service, in: Journal of Business Research, Vol. 27 (1993), No. 3, S. 215-228.

**Yosha, O. (1995):**

Information disclosure costs and the choice of financing source, in: Journal of Financial Intermediation, Vol. 4 (1995), S. 3-20.

**Zajonc, R.B. (1968):**

Attitudinal effects of mere exposure, in: Journal of Personality and Social Psychology, Monograph Supplement, Vol. 9 (1968), No. 2, S. 1-27.

**Zajonc, R.B. (1998):**

Emotions, in: Handbook of Social Psychology, Hrsg.: Gilbert, D.T., Fiske, S.T., Lindzey, G., 4. Aufl., New York 1998, S. 591-632.

**Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1988):**

Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, in: Journal of Marketing, Vol. 52 (1988), No. 4, S. 35-48.

**Zemlin, B. (2005):**

Das Entscheidungsverhalten bei der Verkehrsmittelwahl, Köln 2005.

**Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (2003):**

Psychologie, 7. Aufl., Berlin u.a. 2003.

**Zinn, E. (2004):**

Basel II und MaK: der direkte Weg zur "normierten Einheitsbank", in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 57. Jg. (2004), Heft 3, S. 127-129.

**Zollner, G. (1995):**

Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 1995.

**Zucker, L.G. (1986):**

Production of Trust. Institutional Sources of Economic Structure 1840-1920, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 8, Hrsg.: Staw, B.M., Cummings, L.L., Greenwich/Conn. 1986, S. 53-111.

## **Beiträge zum Controlling**

Herausgegeben von Wolfgang Berens

- Band 1 Wolfgang Berens / Joachim Strauch: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen – eine empirische Untersuchung. Unter Mitarbeit von Thorsten Behrens und Julia Lescher. 2002.
- Band 2 Andreas Siemes: Marktorientierte Kreditrisikobewertung. Eine empirische Untersuchung mittels Künstlicher Neuronaler Netze. 2002.
- Band 3 Karl Christoph Heinen: Die Berücksichtigung von Kosten in der Konkurrenzanalyse. 2002.
- Band 4 Thomas Mosiek: Interne Kundenorientierung des Controlling. 2002.
- Band 5 Vera Südmeyer: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Betriebsformenmanagement. Ein dynamischer Bezugsrahmen für Einzelhandelsunternehmen. 2003.
- Band 6 Wolfgang Berens / Walter Schmitting (Hrsg.): Controlling im E-Business. Rückkehr zur Rationalität. 2004.
- Band 7 René Bertelsmann: Entwicklung einer Controlling-Konzeption im verallgemeinerten Neuen Steuerungsmodell für Trägerorganisationen der gesetzlichen Unfallversicherung. 2005.
- Band 8 Mirko Tillmann: Risikokapitalbasierte Steuerung in der Schaden- und Unfallversicherung. Konzeption einer modellgestützten Risikoanalyse. 2005.
- Band 9 Andreas Hoffjan: Risikorechnung bei industrieller Auftragsfertigung. Theoretische Konzeption und Anwendung für die Bauwirtschaft. 2006.
- Band 10 Pascal Nevries: Die Marketingwirkungen von Börsengängen. Eine konzeptionelle Analyse. 2006.
- Band 11 Klaus Segbers: Die Geschäftsbeziehung zwischen mittelständischen Unternehmen und ihrer Hausbank. Eine ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Analyse. 2007.

[www.peterlang.de](http://www.peterlang.de)



Sven Franzen

# Die Bedeutung von Spielauffassungen in vertikalen marktstrategischen Kooperationen

**Eine verhaltensorientiert spieltheoretische Untersuchung der  
Kooperationshemmnisse zwischen Hersteller und Handel**

Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2005.

XIX, 244 S., zahlr. Tab. u. Graf.

Strategisches Marketingmanagement. Herausgegeben von Roland Mattmüller.  
Bd. 1

ISBN-10: 3-631-53906-1 / ISBN-13: 978-3-631-53906-4 · br. € 45.50\*

Seitdem die Konsumgüterindustrie als Folge der Handelskonzentration einem zunehmenden Druck ausgesetzt ist, versucht sie, die Geschäftsbeziehung durch Kooperationsangebote zu harmonisieren. In diesem Zusammenhang haben insbesondere die Konzepte des *Efficient Consumer Response* Beachtung gefunden, wobei in der aktuellen Diskussion eine „Neuorientierung“ hin zu marktstrategischen Kooperationen gefordert wird. Allerdings enttäuschen die erreichten Umsetzungsergebnisse sowohl die Hersteller als auch den Handel. Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit auf Basis der verhaltensorientierten Spieltheorie und mit Hilfe explorativer Empirie die marktstrategischen Kooperationsmöglichkeiten zwischen Hersteller und Handel. Ausgehend von den individualstrategischen Zielsystemen stehen dabei insbesondere die Auswirkungen des geforderten offenen Informationsaustausches im Mittelpunkt der Analyse.

*Aus dem Inhalt:* Die Spieltheorie als theoretische Leitidee der Untersuchung · Der *Efficient Consumer Response* – Ansatz als Kooperationskonzept zwischen Hersteller und Handel · u.v.m.



Frankfurt am Main · Berlin · Bern · Bruxelles · New York · Oxford · Wien

Auslieferung: Verlag Peter Lang AG

Moosstr. 1, CH-2542 Pieterlen

Telefax 00 41 (0) 32 / 376 17 27

\*inklusive der in Deutschland gültigen Mehrwertsteuer  
Preisänderungen vorbehalten

Homepage <http://www.peterlang.de>

Klaus Segbers - 978-3-631-75316-3

Downloaded from PubFactory at 01/11/2019 06:16:34AM

via free access

