

Arbeitskreis „Finanzierung“ der Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.*

Ansätze zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung

Die Finanzmärkte befinden sich in einem starken Wandel. Die Unternehmen werden von den Kreditinstituten mehr denn je umworben. Volksbanken und Sparkassen bemühen sich erfolgreich um die größere mittelständische Firmenkundschaft – traditionell eine Domäne der privaten Banken. Aber auch in der Konkurrenz um die multinationalen Konzernunternehmen sind den großen privaten Banken in den Spitzeninstituten des öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Sektors ernsthafte Wettbewerber erwachsen. Nachdem den deutschen Unternehmen die Euromärkte insbesondere über Tochterinstitute deutscher Banken verfügbar gemacht worden sind, treten nach den angelsächsischen nun vor allem japanische und schweizerische Kreditinstitute im Inland als Anbieter von Bankleistungen auf.

Auch die große Zahl sogenannter Finanzinnovationen ist Folge der zunehmenden Konkurrenz von Kreditinstituten um Unternehmenskunden. Dabei handelt es sich zum einen um Instrumente der Finanzierung wie Anleihen mit Optionen auf Aktien oder neue Anleihen, Genußscheinkapital, Euronotes und Commercial Paper; zum anderen um Sicherungsinstrumente wie Zins- und Währungsswaps, Aktien- und Rentenoptionen, Termingeschäfte mit Zinskontrakten (Futures).

Folge dieser Entwicklung ist, daß immer mehr Unternehmen eine erfolgsorientierte Abrechnung ihrer Finanzabteilungen durchführen, in denen – abhängig vor allem von der Bilanz- und Liquiditätsstruktur der Unternehmung – die im Zusammenhang mit Bankgeschäften entstehenden Kosten minimiert bzw. Erlöse maximiert werden sollen. Die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Kreditinstitute in den verschiedenen Sparten sowie ihre differierenden Preisforderungen zeigen, daß derartige Bemühungen lohnend sein können¹.

* Unter Mitarbeit von *Dr. Klaus H. Arntz*, Ruhrgas AG, Essen; *Siegfried Barschelet*, Klöckner-Humboldt-Deutz AG, Köln; Prof. Dr. *Gottfried Giese*, Fachhochschule Bielefeld; Dipl.-Ökonom *Ulrich Rottländer*, Ruhr-Universität Bochum; Dr. *Hansfriedrich Sage*, Hüls AG, Marl; WP StB Dipl.-Ökonom *Hermann Schaum*, BTR Beratung und Treuhand Ring Dr. Ott + Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main; Dipl.-Volkswirt *Claus Schmidt*, Westfalenbank AG, Bochum; Dr. *Ulrich Steins*, Fried. Krupp GmbH, Essen; WP Dipl.-Volkswirt *Klaus-Dieter Stiegert*, Gesellschaft für Wirtschaftsberatung mbH, Bielefeld; Prof. Dr. *Joachim Süchting*, Ruhr-Universität Bochum; Dipl.-Kaufmann *Helmut R. Tacke*, AKF-Kreditbank, Wuppertal; Dipl.-Kaufmann *Horst Westphal*, Bielefeld; Dr. *Wilhelm Schneider*, Wuppertal, hat durch einen Vortrag im Arbeitskreis zur Weiterführung der Diskussion beigetragen.

¹ So ergaben sich im Dezember 1986 Durchschnittszinssätze für Kontokorrentkredite unter 1 Mio. DM von 8,63% bzw. für solche von 1 Mio. DM bis unter 5 Mio. DM von 6,99% mit Streubreiten von 7,25%–10% bzw. 6,25%–8,75%; für Festgelder mit einer Laufzeit von 1–3 Monaten ergaben sich Durchschnittszinssätze bei Volumina von 100 TDM – 1 Mio. DM von 3,86% bzw. bei solchen von 1 Mio. DM bis unter 5 Mio. DM von 4,4% mit Streubreiten von 3,25%–4,37% bzw. 4,0%–4,8%; Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Februar 1986, S. 56*f.

Vor diesem Hintergrund mutet die Struktur der Bankennetze, mit denen die Unternehmen arbeiten, oft reformbedürftig an². Die Bankverbindungen sind häufig über Generationen gewachsen. Neben Preisvorteilen und dem Liquiditätsbestand in schwierigen Zeiten haben auch persönliche Bekanntschaften zwischen Repräsentanten der Unternehmen und der Kreditinstitute, Prestigeüberlegungen und günstige Einmalgeschäfte dafür gesorgt, daß Kreditinstitute in ein Bankennetz aufgenommen wurden und sich dort etablieren konnten. Alles in allem ist bei der wirtschaftlichen Gestaltung der Finanzbereiche in den Unternehmen die rationale Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen häufig zu kurz gekommen; das Erfolgspotential hieraus ist vermutlich beachtlich, wenn man an den skizzierten Wandel der Finanzmärkte denkt, der eine periodische Überprüfung des Netzes von Bankverbindungen lohnend erscheinen läßt. – Mit der Bewertung der Bankverbindungen im Rahmen der periodischen Überprüfung ihres Bankennetzes würde in den Finanzabteilungen von Industrie und Handel nur nachvollzogen, was umgekehrt in den Kreditinstituten selbst immer selbstverständlicher geworden ist: Die Kalkulation ihrer Firmenkundenverbindungen, auf deren Grundlage die akquisitorischen Bemühungen der Firmenkundenbetreuer gesteuert werden.

Während die Fragen der Kundenkalkulation in Kreditinstituten eine zunehmende Aufmerksamkeit in der wissenschaftlichen Behandlung gefunden haben³, ist das Problem der Bewertung einzelner Bankverbindungen und des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung ein in der deutschsprachigen Literatur weitgehend unerschlossenes Feld⁴. Deshalb soll dieses Projekt des Arbeitskreises als ein erster Ansatz verstanden werden, solche Bewertungsgrundlagen zu verdeutlichen. – Dabei wird wie folgt vorgegangen:

- Einführend werden einige notwendige Abgrenzungen vorgenommen und grundlegende Begriffe geklärt (Abschnitt 1).
- Danach werden auf empirischer Grundlage Anforderungen ermittelt, die von Unternehmen an ihre Banken gestellt werden. Solche Anforderungen, die von Kreditinstituten unterschiedlich gut und preisgünstig erfüllt werden, bilden eine erste Grundlage der Bewertung. Sie können sich sowohl auf die Abwicklung der Geschäfte beziehen (geschäftsspezifische Kriterien) als auch darüber hinaus auf die „Infrastruktur“ einer Bank, die Voraussetzung für eine effiziente Abwicklung der Geschäfte ist (bankspezifische Kriterien, Abschnitt 2).
- Da sich erweisen wird, daß derartige Anforderungen eine von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedliche Bedeutung besitzen, zum Teil auch völlig bedeutungslos sind (wie z. B. Anforderungen bezüglich der Abwicklung von Auslandsgeschäften für ein rein binnenwirtschaftlich orientiertes Unternehmen), wird dann am Beispiel ausgewählter Unternehmen gezeigt, wie diese ihre Anforderungen in systematischer Art ableiten können (Abschnitt 3).
- Geschäftsspezifische Anforderungen der Unternehmen an ihre Banken beinhalten grundsätzlich Kosten-Nutzen-Überlegungen. Die Kosten bestehen nicht nur aus den an die Banken zu zahlenden Preisen (Zinsen, Provisionen, Gebühren). Um

² Das zeigen auch die jüngeren Bemühungen bedeutender Unternehmen um eine Verbesserung auf diesem Gebiet (wie BASF, Conti-Gummi, KHD).

³ Vgl. u. a. die neueste Monographie von Rolf Flechsig: Kundenkalkulation in Kreditinstituten, 1982.

⁴ Unseres Wissens in der deutschen Literatur erstmals behandelt bei Horst-Tilo Beyer: Kapitalbeschaffung bei Banken – Strategie und Pflege der Beziehungen, in: H.-T. Beyer u. a. (Hrsg.): Finanzstrategie der Unternehmung, 1971, S. 87–103.

vergleichende Bewertungen einzelner Bankverbindungen vornehmen zu können, müssen die Preise vergleichbar gemacht werden. Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden im Abschnitt 4 behandelt.

- Die Preise der Kreditinstitute sind für Unternehmen kein Datum. Sie lassen sich vielmehr – und dies gilt besonders angesichts der zunehmenden Konkurrenz in der Kreditwirtschaft – beeinflussen, insbesondere über die Verteilung der Bankgeschäfte im Netz von Bankverbindungen. Wie vor diesem Hintergrund Bankverbindungen auch unter Einbeziehung zunächst nicht quantifizierbarer Nutzelemente bewertet werden können, wird im Abschnitt 5 dargestellt.
- Schließlich werden die Überlegungen über die Bewertung einzelner Bankverbindungen hinaus auf die Planung und Kontrolle der Geschäftsverteilung im Bankennetz bezogen und damit zusammengeführt (Abschnitt 6).

1. Abgrenzungen und Begriffe

Unter einem Netz von Bankverbindungen ist die Verbindung zu einer Mehrzahl von Kreditinstituten zu verstehen. Tritt eine Bank hinzu oder fällt eine alte weg, so entsteht ein neues Netz. Wir betrachten hier Netze von Bankverbindungen mittelständischer Unternehmen mit Umsätzen von rd. 10 Mio. DM bis ca. 600 Mio. DM sowie darüber hinaus emissionsfähige Großunternehmen, in der Regel Konzerne; unter Banken werden Kreditinstitute verstanden, wie sie im § 1 des Gesetzes über das Kreditwesen definiert sind.

Derartige Unternehmen verfügen über Netze von Banken, deren Zahl von einigen wenigen bis zu mehr als hundert Instituten reichen kann. Innerhalb eines solchen Netzes haben die einzelnen Kreditinstitute regelmäßig nicht die gleiche Bedeutung. Elemente eines Netzes von Bankverbindungen können die Hausbank, Hauptbanken und Nebenbanken sein.

Die Hausbank hat gerade in Deutschland eine lange Tradition. Dennoch ist der Begriff nicht eindeutig definiert. Zwar dürfte es nicht richtig sein, daß jede Unternehmung ihren eigenen Hausbank-Begriff verwendet⁵. Einig ist man sich aber darin, daß es sich um eine vergleichsweise enge, dauerhafte Bankverbindung handelt⁶. Aus der Praxis der im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen heraus wird die Hausbank im folgenden so definiert: Die Hausbank ist eine Bank, mit der ein größeres Geschäftsvolumen als mit jeder anderen Bankverbindung abgewickelt wird, zu der dauerhafte, vertrauensvolle, d. h. vom gegenseitigen Verständnis geprägte Beziehungen bestehen und von der eine qualifizierte Beratung sowie insbesondere die notwendige Kreditversorgung auch in für die Unternehmung schwierigen Zeiten am ehesten zu erwarten ist. Dieses innerhalb des Netzes von Bankverbindungen dominierende Institut ist bei emissionsfähigen Unternehmen, z. B. anlässlich von Kapitalerhöhungen, regelmäßig Konsortialführer. Der Wechsel einer Hausbankverbindung ist ein außergewöhnliches Ereignis und dementsprechend selten. – Gemäß dieser Beschreibung ist die Hausbank eine

⁵ Ein Frankfurter Banker antwortete dem Institutional Investor auf die Frage nach der Bedeutung des Begriffs „Hausbank“: „It's just a word (...). What it means depends on the philosophy of the company or the financial officer.“, vgl. *Dorrell Delamaide*: Does the housebank have a future?, in: Institutional Investor, No. 3/1984, S. 97–100, hier: S. 98.

⁶ Vgl. dazu auch o. V.: BZ-Umfrage per Ultimo: Zuversicht auf dem Hochplateau, in: Börsen-Zeitung Nr. 248, Jahresabschlußausgabe 1986, S. 17–29.

Universalbank; das erklärt auch, warum der entsprechende Begriff in Ländern mit Trennbank- bzw. Spezialbank-Systemen nicht existiert.

Eine Hauptbankverbindung ist eine Bank, mit der ständig mehrere Arten von Bankgeschäften abgewickelt werden, deren Volumina aus Sicht der Unternehmung bedeutend sind. Es wird auf eine ungefähr gleichgewichtige Verteilung solcher Geschäfte auf eine ggf. bestehende Mehrzahl von Hauptbankverbindungen geachtet, es sei denn, es besteht eine Hausbank als dominierende Hauptbankverbindung.

Aus Sicht der Unternehmung ist eine Nebenbankverbindung ein Kreditinstitut, das fallweise in einigen Sparten beansprucht wird, mit dem ggf. auch nur bestimmte Bankgeschäfte abgewickelt werden. Nebenbanken sind häufig Spezialbanken.

2. Kriterien für die Auswahl von Banken durch Unternehmen

Die Auswahl von Bankverbindungen kann rational nur durchgeführt werden, wenn die Unternehmung ihre eigenen Bedürfnisse formuliert und diese als Anforderungen an Banken zum Zwecke des Vergleichs operationalisieren kann.

Eine Bankverbindung kommt in einer Mehrzahl von Einzelgeschäften zum Ausdruck, die mehr oder weniger gut oder preisgünstig abgewickelt werden können. Unter diesem Aspekt kommt es zu geschäftsspezifischen Anforderungen bzw. Kriterien für die Auswahl von Banken. Darüber hinaus sind Anforderungen an deren „Infrastruktur“ zu stellen, die – wie z. B. ein Filialnetz oder der Ruf – den Rahmen für die Geschäftsabwicklung bilden. Während derartige bankspezifische Kriterien vor allem qualitativen Charakter besitzen, bietet sich für geschäftsspezifische Kriterien über die für die Geschäftsabwicklung von den Banken geforderten Preise ein Ansatz zur quantifizierenden Bewertung der Bankverbindungen.

2.1 Bankspezifische Kriterien

Die folgende Abbildung 1 zeigt eine Reihe von bankspezifischen Auswahlkriterien und ihre Bewertung von 1 (wichtig) bis 12 (unwichtig), wie sie durch 11 Repräsentanten aus Finanzabteilungen von Großunternehmen im Jahre 1985 vorgenommen wurde⁷. Ausgangspunkt der Einstufung waren Einzelbewertungen, die durch jeden Vertreter aus der Sicht allein seiner Großunternehmung durchgeführt wurden. Daraus wurde für jedes Kriterium der Mittelwert und damit die Rangziffer in der Gesamtbewertung festgelegt. Zusätzlich wurde die Streu- bzw. Bandbreite der Einschätzungen festgehalten. Die Bandbreiten, die manchmal beinahe die gesamte Rangskala einnehmen (vollständig geschieht dies z. B. beim „Ruf des Instituts“), zeigen, daß die Bedeutung der einzelnen Anforderungen bzw. Auswahlkriterien nur unter dem Aspekt der Einzelunternehmung gesehen werden kann. Ausnahmen sind vor allem die Kriterien „Schnelligkeit und Flexibilität“ sowie „Beratungsqualität“ einer Bank, die auch unter Berücksichtigung der Bandbreite besonders hoch eingestuft werden.

⁷ Vgl. Ulrich Rottländer: Anforderungen der Unternehmen an ihr Netz von Bankverbindungen, Protokoll des Arbeitskreises 44, in: Joachim Süchting (Hrsg.): Semesterbericht Nr. 21 des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bochum 1985, S. 15–26.

Abbildung 1: Beispiele für bankspezifische Auswahlkriterien und ihre Bewertung durch Unternehmensvertreter

Bankspezifische Auswahlkriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Größe					○		×				○	
Im Inland: Dichte des Filialnetzes					○							×
Präsenz im Ausland		○							×			○
Schnelligkeit und Flexibilität	×				○							
Breite und Tiefe des Leistungsangebots		○		×						○		
Zins-/Gebührenkonditionen	○	×							○			
Bonitätsanforderungen			○								×	○
Risikobereitschaft		○					×				○	
Beratungsqualität	○		×			○						
Sicherheit des Instituts	○					×						○
Ruf des Instituts	○										×	○
Persönliche Verbindungen zu Repräsentanten des Kreditinstituts				○				×			○	

○ — ○ BANDBREITE DER EINSCHÄTZUNGEN
— × — GEREICHTE MITTELWERTE DER UMFRAGE

modifiziert entnommen aus: Ulrich Rottländer: Anforderungen der Unternehmen an ihr Netz von Bankverbindungen, Protokoll des Arbeitskreises 44, in: Joachim Süchting (Hrsg.): Semesterbericht Nr. 21 des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bochum 1985, S. 15–26, hier: S. 16

Die gleiche Erhebung wurde 1987 auch bei 8 Vertretern mittelständischer Unternehmen vorgenommen, deren Umsätze und Beschäftigtenzahlen zwischen 9 Mio. DM bzw. 70 und 300 Mio. DM bzw. 350 lagen⁸.

⁸ Abweichungen der Mittelwerte ergaben sich vor allem im Hinblick auf eine stärkere Gewichtung bei (1) „persönliche Verbindungen zu Repräsentanten des Kreditinstituts“ und (2) „Bonitätsanforderungen“, im Hinblick auf eine weniger bedeutsame Einstufung bei (1) „Sicherheit des Instituts“, (2) „Größe“ und „Beratungsqualität“ (die aber möglicherweise im Zusammenhang mit den nach vorn gestellten persönlichen Verbindungen zu Repräsentanten des Kreditinstituts aufgewertet wird), vgl. Ulrich Rottländer: Die Auswahl von Bankverbindungen durch mittelständische Unternehmen, Protokoll des Arbeitskreises 52, in: Joachim Süchting (Hrsg.): Semesterbericht Nr. 26 des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bochum 1987, S. 3–10.

Trotz der eingeschränkten Aussagefähigkeit der Mittelwerte werden die bankspezifischen Auswahlkriterien im folgenden in der daran orientierten Reihenfolge ihrer Bedeutung kurz erläutert:

- Schnelligkeit bezieht sich z. B. auf Kreditentscheidungen. Gemeint ist die Zeit, die bis zum Eintreffen der Kreditzusage vergeht. Unter Flexibilität ist das Eingehen der Bank auch auf anspruchsvolle Wünsche der Unternehmen etwa im Zusammenhang mit komplexen Auslandsfinanzierungen zu verstehen.
- Die Anforderung nach günstigen Zins- und Gebührenkonditionen bezieht sich auf das allgemeine Preisniveau einer Bank, nicht auf die Konditionen in einzelnen Sparten (letzteres wäre ein geschäftsspezifisches Kriterium).
- Die Einschätzung der „Beratungsqualität“ hängt auch von der personellen Ausstattung und dem Know how in den Finanzabteilungen der Unternehmen ab. Sind dort Spezialisten vorhanden, hat die hier spartenübergreifend gemeinte Beratung der Bank relativ geringe Bedeutung.
- Will eine Unternehmung ihr Bankennetz auf wenige Institute konzentrieren, so wird es entsprechend wichtiger, daß diese Mitglieder des Netzes ein die gesamten Kundenwünsche abdeckendes breites und tiefes Leistungssortiment aufweisen.
- Das Kriterium „Sicherheit des Instituts“ ist im Zusammenhang mit den Problemen zu sehen, die ein Unternehmen insbesondere als Gläubiger bei der Liquidation einer Bank haben kann. Obwohl die Einlagen bei privaten Banken bis zur Höhe von 30% ihres haftenden Eigenkapitals durch den Einlagensicherungsfonds geschützt werden, sind sie im Ernstfall zunächst blockiert und nicht disponibel.
- Die „Risikobereitschaft“ der Bank wird z. B. hoch gewichtet von jungen Unternehmen und solchen mit Auslandsgeschäften in Ländern, die über ein schlechtes Rating verfügen und deren Währungen besondere Risiken aufweisen.
- Die „Größe“ einer Bank ist auch mit der Höhe ihres Kreditpotentials im Einzelfall verbunden. Mit zunehmender Größe der kreditnachfragenden Unternehmen gewinnt dieses Kriterium an Bedeutung.
- „Persönliche Verbindungen zu Repräsentanten des Kreditinstituts“ ermöglichen einen schnelleren Zugang zu Entscheidungsträgern und erhöhen das Vertrauen in deren (vorläufige) Zusagen.
- International tätige Unternehmen und Konzerne benötigen Verbindungen zu Kreditinstituten, die – ggf. weltweit – über „Auslandspräsenz“ in Form eines Netzes von Auslandsstützpunkten verfügen.
- Der „Ruf des Instituts“ kann besonders für junge Unternehmen bedeutsam sein. Das gute Image einer (Haus-)Bankverbindung ist (eingeschränkt) in der Lage, auch das Standing der Unternehmung zu verbessern. Bei etablierten, bonitätsmäßig einwandfreien Unternehmen kann ein solcher „Transfereffekt“ z. B. für Projektfinanzierungen genutzt werden.
- Die Bedeutung der „Bonitätsanforderungen (der Bank)“ hängt vom Standing der Unternehmung ab. Für Unternehmen mit schlechtem Standing können restriktive Bonitätsanforderungen ihrer Banken (z. B. im Hinblick auf die Sicherheitenstellung) existentielle Bedeutung erlangen, während ein gutes Standing solche Bonitätsanforderungen bedeutungslos werden läßt.

- Die „Dichte des Filialnetzes im Inland“ bedeutet eine Vielzahl von Zahlstellen. Dies ist für räumlich dezentralisierte Unternehmen interessant, deren Einheiten (Niederlassungen, Filialen) über lokale Bankverbindungen verfügen sollen.

Die Aufzählung derartiger bankspezifischer Kriterien ist nicht vollständig. Weitere Anforderungen der Unternehmen können sich richten z. B. auf die Vertrautheit einer Bank mit bestimmten regionalen Gegebenheiten, die Placierungsquoten bei Kapitalerhöhungen usw. Zweck der obigen Ausführungen ist vor allem, den Unternehmen ein Beispiel zu geben, wie sie im bankspezifischen Bereich ihre Anforderungen formulieren können, um einen Ansatz für die Bewertung einzelner Bankverbindungen und den Vergleich unter mehreren Kreditinstituten zu erhalten.

2.2 Geschäftsspezifische Kriterien

In Abbildung 2 sind ebenso beispielhaft die Merkmale verschiedener Geschäftssparten der Banken und ihrer Produkte genannt, auf die sich die geschäftsspezifischen Anforderungen der Unternehmung richten können.

Wie bei den bankspezifischen so können auch für die geschäftsspezifischen Kriterien keine allgemeingültigen Gewichtungen vorgenommen werden. Die folgenden Hinweise mögen als Erläuterung dienen:

Handelshäuser einerseits und anlagenintensive Industrieunternehmen andererseits präferieren im allgemeinen Kredite mit unterschiedlichen Fristigkeiten. Dem Drängen der Kreditinstitute nach Sicherheiten messen bonitätsmäßig schwache Unternehmen eine andere Bedeutung bei als starke. Das Gewicht von Informationen über bestimmte ausländische Staaten wird von solchen Unternehmen höher eingeschätzt, die nur exportieren, im Vergleich zu denjenigen, die über Direktinvestitionen bereits einen Stützpunkt in dem betreffenden Staat besitzen. – Grundlage für die Bewertung der geschäftsspezifischen Kriterien kann deshalb ebenfalls nur die unternehmensindividuelle Sicht sein.

2.3 Weitere Überlegungen zur Gewichtung der Bankverbindungen

Die Entscheidung für eine Hausbankverbindung wird über deren fundierten Rat hinaus vor allem von der von ihr erwarteten Bereitschaft getragen, der Unternehmung in schwierigen Zeiten, insbesondere durch Bereitstellung von Liquidität, zu helfen. Analog zur allgemeinen Beschaffungs- und Lagerhaltungspolitik⁹ stellt sich dem Finanzleiter der Unternehmung für den „Rohstoff“ Liquidität deshalb die Frage, ob er Kredite beschafft, um sie als Vorrat an Liquidität z. B. in schnell liquidierbaren Wertpapieren anzulegen, oder ob er auf die Zusage einer Hausbank vertraut, die „Lieferung von liquiden Mitteln“ im Bedarfsfall aus einer Kreditlinie vorzunehmen. Dies ist eine Kostenfrage; im Falle der Vorratshaltung entstehen Kosten in Höhe der Differenz von Kreditzinsen und Wertpapiererträgen, bei Kreditlinien sind häufig Provisionen zu zahlen. Mit der Zahlung einer Bereitstellungsprovision wird indessen keine Garantie für die Möglichkeit einer Inanspruchnahme der Linie erkaufte, da es für die Kreditinstitute vertraglich zulässig ist, solche Linien im Falle der Bonitätsverschlechterung des Kunden aufzukündigen¹⁰. Insofern spielt das Vertrauen darauf, daß

⁹ Vgl. dazu Peter Hammann/Werner Lohrberg: Beschaffungsmarketing, 1986.

¹⁰ Ziffer 17 der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Banken in der Fassung vom Januar 1986 („Kündigung der Geschäftsverbindung“) erlaubt Kreditinstituten die Kündigung von Krediten und -linien im Falle einer deutlichen Bonitätsverschlechterung des Kunden.

Abbildung 2: Beispiele für geschäftsspezifische Kriterien

- | |
|--|
| <p>1) Kreditgeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maximales Kreditvolumen - Fristigkeit - Konditionengestaltung - Unterlegung mit Sicherheiten - Leichtigkeit der Kreditgewährung - Beratung - Innovatives Maßschneiden von Krediten (Financial engineering) <p>2) Zahlungsverkehr</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konditionengestaltung - Wertstellung bzw. Schnelligkeit des Zahlungsverkehrs - Cash-Management-Systeme - Anzahl der Zahlstellen mit langen Öffnungszeiten <p>3) Terminanlagen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit - Verzinsung der Anlagen <p>4) An- und Verkauf von Effekten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provisionen/Gebühren - Beratung - Sorgfalt bei Transport, Verwahrung und Verwaltung - Vermögensverwaltung für Pensionsfonds/Verwaltung von Wertpapierspezialfonds <p>5) Auslandsgeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konditionen - Finanzierungen mit unterschiedlicher Fristigkeit - Devisengeschäft - Informationen und Beratung - Korrespondenzbanken - Übernahme von Risiken - Kreativität |
|--|

eine Bank bereit ist, die Unternehmung auch in schwierigen Zeiten mit Krediten zu begleiten, eine wichtige Rolle.

Eine weitere Analogie zur allgemeinen Beschaffungspolitik liegt im Bereich der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Finanzbeziehungen in einem Konzern. Durch den zentralen Einkauf von Bankleistungen und die Bündelung von Aufträgen können in der Regel (wie über Rabatte) günstigere Preise erzielt werden als dies bei dezentraler Beschaffung durch einzelne Konzernglieder möglich wäre. Andererseits kann es für die Geschäftsführer solcher dezentralen Einheiten ein besonderer Anreiz

sein, Bankgeschäfte (ggf. in bestimmten Kompetenzrahmen) selbst durchzuführen. Hier ist der Mehraufwand der dezentralen Beschaffung durch die Konzernglieder dem aus der Motivation ihrer Leiter resultierenden Nutzen gegenüberzustellen.

Ähnlich den Problemen der Lieferantenauswahl im Sachgüterbereich streben Unternehmen häufig eine Diversifikation ihrer Hauptbankverbindungen an. Dafür mögen aus der Sicht von Großunternehmen (des Arbeitskreises) folgende Gründe sprechen:

- Eine bessere Nutzung des Konditionenwettbewerbs unter den Kreditinstituten (z. B. über die Ausschreibung von Krediten, die Großunternehmen häufig unter ihren Hauptbankverbindungen vornehmen).
- Die Verhinderung einer stärkeren Einflußnahme einer Bank auf die Geschäftspolitik der Unternehmung (Unabhängigkeit).
- Die Vermeidung von kurzfristig wirksamen Kreditobergrenzen, die bei Konzentration auf eine Bankverbindung durch Risikoüberlegungen oder Kapazitätsbeschränkungen in dieser Bank auftreten mögen.
- Eine größere Sicherheit im Bereich der Geldanlage, wenn sich die Einlagen bei den verschiedenen Bankverbindungen im Rahmen der durch den Einlagensicherungsfonds gedeckten Grenzen halten.

Grenzen für die Diversifikation liegen umgekehrt in dem Wunsch, die den einzelnen Bankverbindungen zugewiesenen Geschäftsvolumina in einer Größenordnung zu halten, die für das betreffende Kreditinstitut noch interessant ist. Dadurch gewinnt die Unternehmung der Bank gegenüber eine Verhandlungsposition, die Mengenrabatte und einen besseren Zugang zu den Entscheidungsträgern ermöglicht.

In der genannten Erhebung bei mittelständischen Unternehmen¹¹, die über jeweils 4 bis 7 Bankverbindungen verfügen, zeigten sich Präferenzen zu Kontakten mit nur wenigen Banken einschließlich ggf. einer Hausbank; neben den damit verbundenen Vorteilen wurden aber auch die Nachteile einer zu starken Konzentration der Bankgeschäfte auf wenige Institute (das sind umgekehrt die Vorteile einer Diversifikation) gesehen.

Enge Kontakte zu wenigen Banken oder nur einer Bank wurden zusammengefaßt wie folgt bewertet:

- Sie können eine gute Vertrauensbasis über intensive persönliche Beziehungen schaffen, wobei aber auch die Gefahr einer zu großen Abhängigkeit gesehen wird. Daraus kann man sich mit einer größeren Zahl von Bankverbindungen befreien; werden indessen die Geschäfte auf zu viele Institute verteilt, so verlieren diese ihr Interesse an der Unternehmung.
- Es wird eine gezielte Informationsbeschaffung und Beratung ermöglicht; gleichzeitig aber wird die Markttransparenz im Hinblick auf die günstigen Leistungs- und Konditionenangebote anderer Bankinstitute eingeschränkt, so daß der Preiswettbewerb unter Banken und Sparkassen nicht voll genutzt werden kann.
- Enge persönliche Kontakte sind Grundlage für schnelle Entscheidungen und eine unkomplizierte Abwicklung der Geschäfte. Bei einer Mehrzahl von Bankverbindungen kommt es regelmäßig zu längeren Verhandlungszeiten und einem relativ umfangreichen Schriftverkehr.

¹¹ Vgl. U. Rottländer: Die Auswahl von Bankverbindungen durch mittelständische Unternehmen, a. a. O.

3. Charakteristika von Einzelunternehmen im Hinblick auf die Inanspruchnahme von Banken an einigen Beispielen

Bisher hat sich gezeigt, daß allgemeingültige, die Besonderheiten der Unternehmen vernachlässigende Aussagen zur Bedeutung der Anforderungen an Bankverbindungen kaum zu treffen sind. Deshalb sollen nun die Überlegungen zur Auswahl und damit der Gestaltung eines Netzes von Bankverbindungen aus der Sicht einiger Beispielsunternehmen fortgeführt werden. Dabei wird von der These ausgegangen, daß grundlegende Anforderungen an die Kreditinstitute aus den Unternehmensfunktionen abgeleitet werden können. Bezogen auf Beschaffung, Produktion, Absatz, (Finanz-) Organisation und Management werden die Besonderheiten des geschäftsbezogenen Bankleistungsbedarfs sowie allgemeine bankspezifische Anforderungen für eine Reihe von Beispielsunternehmen hergeleitet.

3.1 Eine großes mittelständisches Unternehmen (Unternehmensgruppe) mit unbedeutendem Exportanteil

Die Unternehmensgruppe sieht den intensiven Wettbewerb, der zwischen den Kreditinstituten um Firmenkunden guter Bonität besteht, da das Standing der einzelnen Banken nicht zuletzt auch von dem ihrer Kunden abhängt. Der folgende Ansatz für die Auswahl von Kreditinstituten bei der Gestaltung eines Netzes von Bankverbindungen gilt deshalb ausschließlich für Firmenkunden, die zu den „ersten Adressen“ zählen.

Da die Emissionsfähigkeit für die Unternehmensgruppe nicht gegeben ist, entfällt die Finanzierungsalternative „Kapitalmarkt“ mit ihrer Pflege der Konsortialbanken (z. B. durch quote Zuweisungen von Geschäftsvolumen). Ferner entfallen, da sich die Geschäfte praktisch auf das Inland konzentrieren, spezifische Probleme und Risiken aus dem Auslandsgeschäft, die sonst zu entsprechenden Bankdienstleistungen führen würden.

Das Tagesgeschäft ist charakterisiert durch die Notwendigkeit zur Finanzdisposition, da Zahlungsausgänge (aus dem Beschaffungsbereich) an 8 bis 9 monatlichen Zahlungsterminen Zahlungseingängen (aus dem Absatzbereich) – z. B. durch das Abbuchungsverfahren – an jedem Bankarbeitstag gegenüberstehen. Sicherheit und Schnelligkeit in der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, verbunden mit entsprechenden Wertstellungsvereinbarungen, sind von Bedeutung.

Der Produktionsbereich ist durch eine kapitalintensive Herstellungsweise gekennzeichnet. Die Organisation wird bestimmt durch dezentrale Produktionsstätten, dezentrale Auslieferungsläger und verbundene Unternehmen.

Der Bankleistungsbedarf dieser Unternehmensgruppe kann nach technischen Leistungen (z. B. Zahlungsverkehr), bilanzwirksamen (z. B. Geldanlagen aus der täglichen Gelddisposition) und bilanzunwirksamen Leistungen (z. B. Bankauskünfte) gegliedert werden.

Die Unternehmensgruppe geht davon aus, daß Spezialisten ihre Leistung besonders günstig anbieten können. Dabei können auch Universalbanken „Spezialisten“ auf dem einen oder anderen Gebiet sein.

Aus der Sicht der Unternehmen stellen sich die Spezialitäten der einzelnen Banken als besondere Eigenschaften der einzelnen Kreditinstitute dar; sie lassen sich in unmittelbare Ertragsfaktoren (z. B. niedrige Kosten/hohe Erträge), mittelbare Ertragsfaktoren

(z. B. Nutzung von Bankspezialitäten) und sonstige, insbesondere bankspezifische Merkmale (z. B. Filialnetz im Absatzgebiet) gliedern.

Abbildung 3: Besondere Anforderungen eines international tätigen Konzerns mit geringem Exportanteil

Unternehmensfunktion	Bankleistungsbedarf
Beschaffung	– Abwicklung des Zahlungsverkehrs
Produktion – anlagenintensive Produktion – umlaufintensive Produktion	– Kredite in Größenordnungen von rd. 30–50 Mio. DM – gelegentliche Nutzung von staatlichen Sonderkreditprogrammen – mittelfristige roll-over-Kredite
Absatz – Ausland + Anlagenexport + Handelsgeschäft – Inland	– Risikobereitschaft, insbesondere Übernahme von Länderrisiken – Bereitstellung von Länderinformationen – Korrespondenzbanken- und Niederlassungsnetz im Ausland für ausländische Konzernglieder – langfristige Bestellerkredite mit Festzins – Konsortialkredite mit großen Teilvolumina – Zugang zu staatlichen Exportkrediten (z. B. in Spanien, Frankreich, USA) – Schnelligkeit bei der Abwicklung, deshalb langfristige Zusammenarbeit – kurze Wege, deshalb regionale Vertreter mit ausreichenden Kompetenzen – Dokumentenakkreditivgeschäft – Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen – Vermittlung von Leasing als Absatzförderung
Finanzorganisation	– zentrale Cash-Management-Systeme – zentrales Aushandeln von Linien und Konditionen
Management	– Vermeidung von Abhängigkeiten
Allgemeine Anforderungen	– Flexibilität, Schnelligkeit, Konditionengestaltung, Risikobereitschaft, Problemlösungsfähigkeit, Dauerverbindung, fachliche Qualifikation der Repräsentanten, Auslandspräsenz, gutes Image (u. a. für die Nutzung von Projektfinanzierungen)

Abbildung 4: Besondere Anforderungen eines international tätigen Konzerns mit überwiegender Exportanteil

Unternehmensfunktion	Bankleistungsbedarf
Beschaffung	- Zahlungsverkehr
Produktion	- Investitionskredite - Leasing
Absatz - Ausland + Anlagenexport - Inland	- Kreditversorgung von Auslandstöchtern - Übernahme von Einzel- und Länderrisiken u. a. durch Bürgschaften - Markt- und Länderinformationen - Flexibilität - Bestellerkredite - Projektfinanzierungen - Versicherungen der politischen und wirtschaftlichen Risiken - Präsenz im Absatzland - Zugang zu staatlichen Exportkrediten (z. B. in Spanien, Frankreich, USA) - Kreativität und Risikobereitschaft bei Devisenbestimmungen und politischen Unsicherheiten im Absatzland - Vielzahl von Informationen zu Währungsfragen - Devisentermingeschäfte - nicht-standardisierte Devisenoptionen - Absatzfinanzierung
Finanzorganisation	- zentrale Gelddisposition für das Inland - zentrale Absicherung der Währungsrisiken
Management	- Nutzung auch von neuen Finanzierungsinstrumenten
Allgemeine Anforderungen	- Schnelligkeit und Flexibilität, direkter Zugang zu Entscheidungsträgern in der Bank, Konditionengestaltung, Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit bzw. Kreativität, Ruf der Bank

Verknüpft man den ermittelten Bankdienstleistungsbedarf mit bestimmten Instituten, indem auf grundsätzliche Annahmen über deren spezielle Leistungsfähigkeit abgestellt wird, so kann vermutet werden, daß etwa Termineinlagen dort zu günstigen Konditionen entgegengenommen werden, wo die Refinanzierung einen Engpaß darstellt, wie dies z. B. bei filiallosen Instituten häufig der Fall ist.

Auf der Grundlage solcher Annahmen, Erfahrungen und Gegebenheiten werden die Konditionen für den Bankdienstleistungsbedarf der Unternehmensgruppe abgefragt.

Da sich die Konditionen der Kreditinstitute untereinander häufig verschieben, ist im Netz von Bankverbindungen die Verteilung der Geschäfte einem ständigen Wechsel unterworfen. Diese Strategie erfordert ein (zahlenmäßig) relativ großes Bankennetz des Unternehmens, welches aber nur einen solchen Umfang haben wird, daß es noch unter den Anforderungen des § 18 Kreditwesengesetz (Offenlegung der Verhältnisse des Kreditnehmers) „pflegeleicht“ zu handhaben ist.

Das Konzept der Schaffung eines unternehmensspezifischen Bankennetzes ist ein Ansatz, die Hausbankphilosophie angesichts des eingangs skizzierten Wandels der Finanzmärkte in eine „Philosophie der Hauptbanken“ weiterzuentwickeln mit dem Ziel, genauso vertrauensvolle Beziehungen zu den Hauptbanken zu pflegen, wie sie zu früheren Hausbank bestanden.

3.2 International tätige Konzerne

Unabhängig von der Höhe des Exportanteils zeigt sich an den beiden folgenden Beispielen, daß der Beschaffungsbereich sowie der Inlandsabsatz keine besonderen Anforderungen an die Bankverbindungen stellen. Die Probleme liegen vor allem bei der bankmäßigen Bewältigung des Absatzes im Ausland, wobei die Formulierung des Bankleistungsbedarfs weitgehend unabhängig davon zu sein scheint, ob der Exportanteil geringer ist oder umsatzmäßig überwiegt.

Im Vergleich zu dem folgenden Beispiel wird deutlich, daß Produktionen im In- und Ausland unterschiedliche Finanzierungsanforderungen an Bankverbindungen stellen. Während die Nutzung von Finanzinnovationen durch das Management ebenfalls mit dem stärkeren Auslandsengagement zusammenhängen mag, dürfte der Wunsch nach Unabhängigkeit von einzelnen Bankverbindungen in der subjektiven Erfahrung der leitenden Manager begründet sein.

Nachdem der Bankleistungsbedarf formuliert worden ist, geht es darum, die Leistungsangebote der Kreditinstitute zu vergleichen. In diesem Zusammenhang liegt es nahe, die nicht quantifizierbaren Merkmale wie insbesondere die bankspezifischen Kriterien sowie die Qualität der angebotenen Leistungen als Vergleichskomponenten vorerst zurückzustellen. Entsprechend geht es zunächst darum, Preisvergleiche durchzuführen. Dabei ist zu beachten, daß solche Preisvergleiche schwierig sein können, wenn sie vollständig und damit zweckentsprechend durchgeführt werden sollen.

4. Die Preisermittlung für Bankprodukte

4.1 Einheitspreis und Teilpreise (explizite Preise)

In den bisherigen Überlegungen wurde generell von Einheitspreisen wie Zinsen, Provisionen und Gebührenforderungen für einzelne Geschäfte ausgegangen. Insbesondere im Kreditgeschäft können indessen für die Inanspruchnahme z. B. von Kontokorrentkrediten vor allem durch mittelständische Unternehmen statt eines Einheitspreises auch eine Reihe von Teilpreisen gefordert werden. Diese Teilpreise werden wiederum auf unterschiedlichen Bezugsbasen ermittelt, wie das folgende Beispiel zeigt:

Abbildung 5: Teilpreise für Kontokorrentkredite

Teilpreise (z. B.)	Basis (z. B.)
Zins	In Anspruch genommener Kredit
Bereitstellungsprovision	Nicht in Anspruch genommener Teil des zugesagten Kredits
Kreditprovision	Höchste Inanspruchnahme des Kredits in einer Periode
Überziehungsprovision	Über den zugesagten Kredit hinausgehende Inanspruchnahme
Umsatzprovision	Umsatz derjenigen Kontoseite, die das größte Zahlungsvolumen aufweist
Gebühren	Für Kosten der Auskunftseinholung

Die unter den Kreditinstituten uneinheitliche Forderung von Teilpreisen erschwert für die Unternehmung die Preistransparenz unter den Kreditanbietern und stärkt die Position der Bank in Preisverhandlungen mit ihrem Kunden. Mit einer solchen „Preispolitik der kleinen Mittel“¹² wird die Verhandlungsmacht des Kunden durch relativ geringe Zugeständnisse an verschiedenen Stellen der „Preisfront“ schneller verbraucht, verglichen mit Verhandlungen um einen Einheitspreis, den Nettozins. Im Ergebnis ergibt sich ein kleinerer Preisnachlaß seitens der Bank.

Die Unternehmung muß auf der Grundlage von Annahmen über die zukünftige Entwicklung die Teilpreise zu vergleichbaren Einheitspreisen zusammenfassen. Der so ermittelte (Einheits-)Zins ist mit anderen, ggf. auch Einheitspreisangeboten zu vergleichen.

Nachdem Großunternehmen seit langem Einheitspreise für Kredite durchsetzen können, scheint es, als ob diese etwa in den 60er Jahren gegenüber mittelständischen Unternehmen noch typische Preispolitik im Kreditgeschäft allmählich an Bedeutung verliert¹³. Andererseits ist sie auch heute noch z. B. im Zahlungsverkehr zu finden. Während für seine Abwicklung mittelständische Unternehmen häufig mit Teilpreisen wie Umsatzprovisionen, Gebühren sowie zusätzlichen Zinsaufwendungen bzw. entgangenen Zinserträgen aufgrund der Valutastellung durch die Kreditinstitute belastet werden, pflegen Großunternehmen ihren Bankverbindungen in der Regel (vergleichbare) Pauschalbeträge für die Durchführung des Zahlungsverkehrs zu vergüten.

¹² Vgl. dazu *Hans J. Krümmel*: Bankzinsen – Untersuchungen über die Preispolitik der Universalbanken, 1964.

¹³ Vgl. *U. Rottländer*: Die Auswahl von Bankverbindungen durch mittelständische Unternehmen, a. a. O.

4.2 Implizite Preise

Neben Mengenrabatten bringen Zinsdifferenzen bei Krediten gegenüber Firmenkunden auch Bonitätsdifferenzen zum Ausdruck. Für ein erstklassiges Unternehmen wird im Zweifel ein anderer Zins in Rechnung gestellt als für ein anmerkungsbedürftiges Kreditverhältnis¹⁴. Insoweit enthalten Zinssätze für Kredite unterschiedlich hohe Risikoprämien.

Unabhängig davon, ob die im Zins verdienten Risikoprämien (oder andere Ertragsanteile) dazu verwendet werden, ist die Vorstellung legitim, daß sie – ggf. getrennt nach Kreditnehmergruppen und Kreditarten – Fonds von Pauschalwertberichtigungen dotieren. Nach dem Jahresertrag und vor dem offen ausgewiesenen Eigenkapital bilden Pauschalwertberichtigungen eine zweite Auffanglinie für Kreditverluste der Banken. Verdiente Risikoprämien bedeuten insoweit ein Mehr an Sicherheit für ein Kreditinstitut.

Nun pflegen Kreditinstitute weitere Sicherheitsäquivalente zu verlangen, die zum Ausdruck kommen

- in der Anforderung unbelasteter Vermögensteile als Kreditsicherheiten, welche das Ausfallrisiko des Kreditgebers im Liquidationsfall vermindern,
- im Verlangen nach Einflußnahme auf die Geschäftspolitik des Kreditnehmers, z. B. in Form von Bilanzstrukturaufgaben, welche eine Barriere gegen eine als zu risikobehaftet angesehene Investitions- und Finanzierungspolitik darstellen,
- in der Ausbedingung von Geschäftszuweisungen (z. B. Zahlungsverkehrs- und Auslandsgeschäfte), die mehr Informationen über den Kreditnehmer und Zusatzträge bedeuten, wenn diese die mit der Abwicklung der Geschäftszuweisungen verbundenen Kosten übersteigen.

Wenn sowohl die Risikoprämie als auch die genannten Sicherheitsäquivalente einen Schutz gegen Verluste aus Krediten darstellen, müssen sie grundsätzlich untereinander austauschbar sein¹⁵. Dies gilt nicht für ein an der Grenze der Verschuldungskapazität operierendes, möglicherweise schon sanierungsreifes Unternehmen, das alle verwertbaren Kreditsicherheiten weggegeben hat, die Geschäfte auf eine Hausbank konzentriert, die darüber hinaus einen Vertreter in den Beirat des Unternehmens delegiert hat; ein solches Unternehmen muß, um zu überleben, seinen gesamten Kreditsicherheitsfonds verbrauchen, so daß für Austauschmöglichkeiten kein Platz mehr bleibt. Ebenso wenig ist dies der Fall bei einem erstklassigen Unternehmen, dem ein Blankokredit zur „Prime Rate“ gegeben und das infolge seiner Bonität mit dem Verlangen nach Sicherheitsäquivalenten überhaupt nicht konfrontiert wird.

Zwischen diesen Extremfällen sind jedoch folgende Austauschbeziehungen zwischen Risikoprämie und Sicherheitsäquivalenten sowie zwischen den Sicherheitsäquivalenten selbst denkbar:

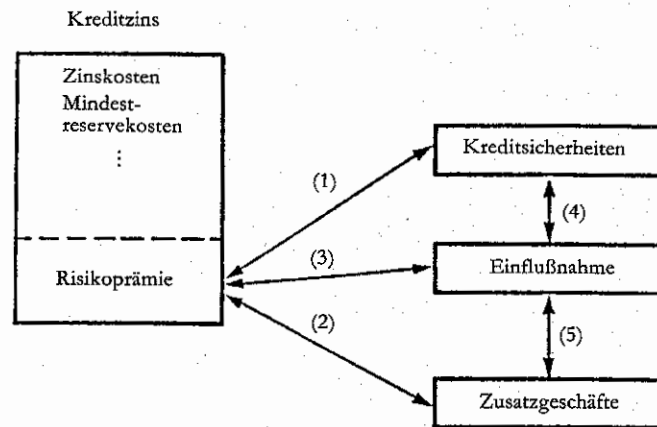
Die Beispiele (1) bis (5) sind nicht typisch, zeigen aber dennoch, daß die genannten Austauschbeziehungen grundsätzlich bestehen:

- (1) Vorzugszins infolge Unterlegung des Kredits mit (lombardfähigen) Wertpapieren oder hochwertigen Grundschulden,

¹⁴ Vgl. zum folgenden *Joachim Süchting*: Überlegungen zu einer flexiblen Preispolitik der Kreditinstitute im Firmenkundengeschäft, in: *Bank und Markt*, 14. Jg. (1985), Heft 3, S. 5–9, hier: S. 5.

¹⁵ Vgl. *J. Süchting*, a. a. O., S. 6f.

Abbildung 6: Austauschmöglichkeiten zwischen Risikoprämie im Zins und Sicherheitsäquivalenten



- (2) Vorzugszins, weil über die mit der Abwicklung von Zusatzgeschäften verbundenen Mehrkosten hinaus mehr Erträge anfallen (die wie die Risikoprämie im Zins zur Dotierung von Pauschalwertberichtigungen verwandt werden können),
- (3) Vorzugszins z. B. bei einer Sparkasse, weil sich die Unternehmung unter einen „Bankenschirm“ (Zusage eines allgemeinen Kreditrahmens) der Großbanken begeben hat,
- (4) Negativklausel mit Bilanzstrukturaufgaben, die wie Grundpfandrechte die Deckungsstockfähigkeit eines Darlehens ermöglichen (sogenannte „Bayer-Formel“),
- (5) Zusatzgeschäfte, weil damit – über den § 18 KWG hinaus – mehr Informationen über den Kreditnehmer verbunden sind, die zusammen mit den Mehrerträgen den Verzicht auf eine förmliche Einflußnahme ermöglichen.

Mit dem grundsätzlichen Hinweis auf bestehende Austauschbeziehungen ist noch nichts über das Gewicht der Sicherheitsäquivalente gesagt, darüber etwa, welche Form und welche Effektivität die Einflußnahme haben muß, um das Fehlen z. B. von Grundpfandrechten aufzuwiegen, in welchem Umfang Zusatzgeschäfte geboten werden müssen, um einen bestimmten Nachlaß im Zins über die Reduktion der Risikoprämie zu erreichen. Das führt zu der schwierigen Frage, wie die Sicherheitsäquivalente quantifiziert und mit den Zinsen in Verbindung gebracht werden können.

Hier bleibt nur übrig, von den Banken Alternativangebote einzuholen, etwa aufgrund folgender Fragen: Welche Zinsabschläge ist die Bank bereit vorzunehmen

- bei Hingabe hochwertiger Grundpfandrechte,
- bei Akzeptanz einer Negativklausel mit Bilanzstrukturaufgaben,
- bei weitere Geschäftszuweisungen.

Aus den sich dabei ggf. ergebenden Zinsdifferenzen würde sich der Wert der Sicherheitsäquivalente für den Kreditgeber ableiten lassen. Die Zinsvorteile wären

dann mit den Belastungen für die Unternehmung zu vergleichen, die daraus resultieren, daß z. B. Grundpfandrechte weggegeben und nun für die Beschaffung langfristiger Darlehen nicht mehr verfügbar sind, die Akzeptanz von Bilanzstrukturaufgaben die Unternehmung von Investitionen mit guten Ertragsaussichten abschneiden mag oder die Vornahme weiterer Geschäftszuweisungen in eine unerwünschte Abhängigkeit von einer Bank führt. Je nachdem, wie derartige Belastungen aus der Sicht der Unternehmensleitung gewertet werden, wird man sie um der Zinsvorteile willen eingehen oder um den Preis von höheren Zinssätzen vermeiden.

4.3 Innerbetriebliche Kosten der Leistungsabnahme

Eine Unternehmung sollte den Vergleich bei der Inanspruchnahme von Leistungen unterschiedlicher Banken nicht nur auf diejenigen Kosten beschränken, die explizit oder implizit als Preisbestandteile entstehen, sondern auch die Kosten in Betracht ziehen, die aufgrund der Abnahme von Bankleistungen im Unternehmen selbst anfallen. Hierunter fallen Bearbeitungskosten in Form von Personal-, Sachmittel- und Telefonkosten.

So kann bei der Inanspruchnahme von staatlichen Sonderkreditprogrammen die damit verbundene Berichtspflicht derartige Kosten auslösen, ebenso wie Informationspflichten an den Kreditgeber im Rahmen von Bilanzstrukturaufgaben, bei AKA-Krediten usw. Derartige Kosten für die Information des Kreditgebers sind immer dann zu berücksichtigen, wenn die aus dem Rechnungswesen und der Betriebsstatistik gewonnenen Daten für solche Berichtspflichten nicht ausreichen.

Darüber hinaus kommt es zu innerbetrieblichen Kosten als Folge der Hingabe von Sicherheiten, z. B. in Form von „Pflegekosten“ eines Gleichrangrahmens und Honoraren für Gutachter, die bei Grundstücken die regelmäßige Wertermittlung vornehmen. Die Kosten sind jedoch häufig Gemeinkosten; so muß – um den Berichtspflichten nachzukommen – ein DV-Programm erstellt werden, das nicht nur für den in Rede stehenden Kredit, sondern auch für später folgende Kredite verwandt werden kann. Ähnliches gilt für die „Pflegekosten“ des Gleichrangrahmens, der in der Regel nicht nur für einen Kredit gebildet wird.

Unabhängig davon, ob eine Unternehmung in diesem Zusammenhang auf Voll- oder Teilkostenbasis rechnet, wird sie die innerbetrieblichen Kosten der Bankleistungsabnahme jedenfalls dann berücksichtigen müssen, wenn sie aufgrund von Berichtspflichten und Kreditsicherheiten als zusätzliche Kosten des Einzelgeschäfts anfallen.

5. Die Bewertung von Bankverbindungen

Die bisherigen Ausführungen münden nunmehr in die Frage nach der Bewertung von Bankverbindungen. Als Ziel dieser Bewertung wird hier die erfolgsorientierte Gestaltung des Bankennetzes der Unternehmung gesehen. Die Bewertungsergebnisse sollen der Unternehmung zeigen, welche Banken und Geschäftsverteilungen für sie unter dem Kosten-/Nutzen-Aspekt die günstigsten sind.

Darüber hinaus werden auch solche Überlegungen die Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen beeinflussen, die sich auf die Anzahl der Banken und die Zusammensetzung nach Institutgruppen beziehen. Daraus ergibt sich eine sinnvolle Antwort auf die Frage, wie viele und welche Banken bewertet werden sollen. Unabhängig davon wie diese – hier nicht weiter zu behandelnden – Überlegungen

ausfallen, wird sich die Unternehmung in der Anzahl der Alternativen nicht so stark beschränken, daß eine Bewertung von Banken ihren Sinn verliert.

Die Bewertung von Bankverbindungen kann sich nicht mit der Erfassung von Kosten und Erlösen zufriedengeben. Nutzelemente für die Unternehmung liegen sowohl in der besonders guten Abwicklung vor allem komplexer Bankgeschäfte als auch in den bankspezifischen Kriterien. Für beide Arten von Nutzelementen ist charakteristisch, daß sie einer Quantifizierung ohne weiteres nicht zugänglich sind. – Angesichts ihrer Bedeutung muß allerdings versucht werden, sie in einen kalkulatorischen Gesamtrahmen einzubeziehen.

5.1 Die Einbeziehung nicht quantifizierbarer Nutzelemente

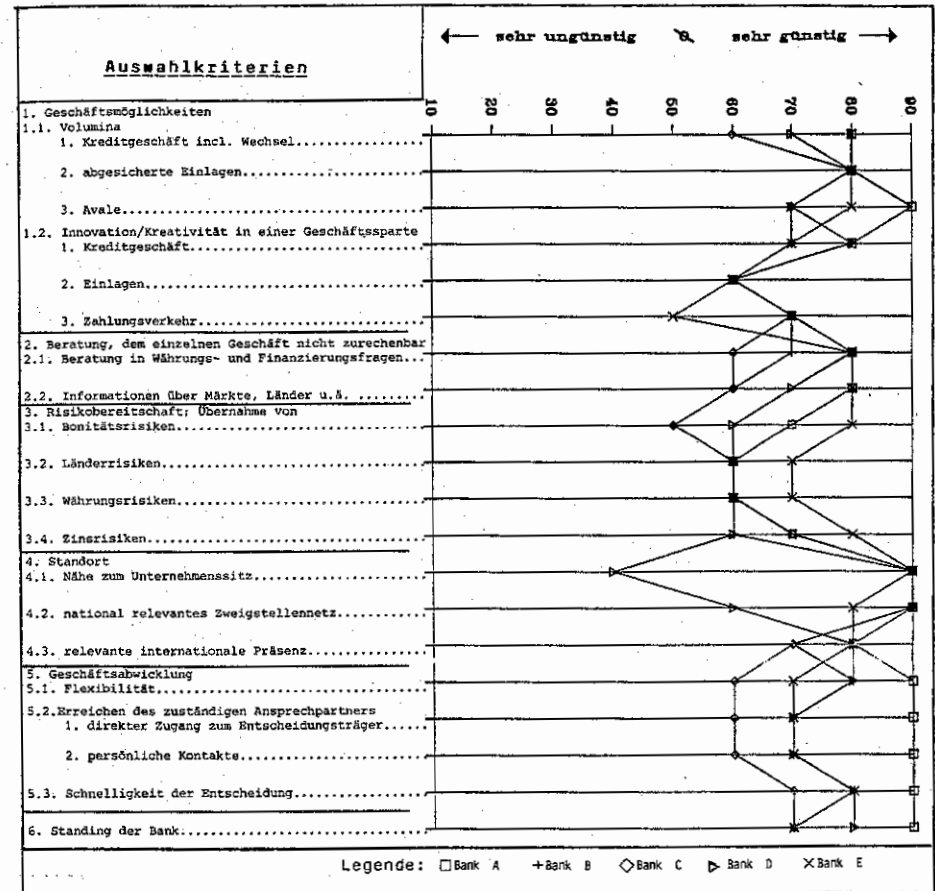
Um die nicht quantifizierbaren Nutzelemente sowohl in der Abwicklung einzelner Geschäfte und Geschäftsarten als insbesondere auch bei der Berücksichtigung bankspezifischer Kriterien in die Bewertung von Bankverbindungen einbeziehen zu können, wird von Eigenschaftsprofilen der Kreditinstitute ausgegangen.

Die folgenden beiden Abbildungen zeigen, wie die beiden großen Beispielunternehmen¹⁶ fünf mit ihnen zusammenarbeitende Banken unter diesem Aspekt einschätzen.

Auch die Leistung dieser Anforderungskriterien und ihre Bewertung kann nur beispielhaft sein und ist im konkreten Fall von jeder Unternehmung individuell zu erstellen. Die obigen Profile vermögen die Frage nach der Reihung der Bankverbindungen im Hinblick auf ihre Nutzenstiftung nur dann zu beantworten, wenn sie sich nicht überschneiden. Um zu einer Entscheidung auch dort zu kommen, wo derartige Überschneidungen vorliegen, können die Anforderungen entsprechend ihrer Bedeutung mit Hilfe von Scoring-Verfahren gewichtet werden.

Dabei wird man sich über einige Schwächen dieser Verfahren klar sein müssen. Zunächst einmal sollten die aufgeführten Kriterien unabhängig voneinander sein. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß es systembedingt entsprechend den Punktwerten zu einem Ausgleich zwischen einzelnen Kriterien kommt, wenn die schlechte Bewertung einer Anforderung durch die besonders gute einer anderen (über-)kompensiert wird. Dieses Problem läßt sich entschärfen, indem für bestimmte Anforderungen Mindestpunktwerte vorgegeben werden, die erreicht werden müssen, wenn eine Bank im Netz der Bankverbindungen verbleiben soll. Schließlich setzt eine sinnvolle Anwendung von Scoring-Verfahren auch voraus, daß der Bewertende ein Vorurteil nicht in die Einzelbewertungen einfließen läßt und auf diese Weise eine vorgefaßte Meinung noch einmal – scheinbar rechtfertigungsfähig – zum Ausdruck bringt. Die Bewertung in einem Team von Mitarbeitern des Finanzbereichs kann dieser Gefahr entgegenwirken.

Abbildung 7: Individuell ermittelte Eigenschaftsprofile von fünf großen Banken durch einen international tätigen Konzern mit geringem Exportanteil



¹⁶ Vgl. Abbildungen 3 und 4.

Abbildung 10: Anwendung des Scoring-Modells auf fünf große Banken durch einen international tätigen Konzern mit überwiegender Exportanteil

Gewichtungsfaktoren	gewichtete Einzelpunktwerte																	
	sehr ungünstig		ungünstig		günstig		sehr günstig		Bank A	Bank B	Bank C	Bank D	Bank E					
	-	+	-	+	-	+	-	+	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
1. Geschäftsmöglichkeiten																		
1.1. Volumen																		
1.2. Inzestruktur/Kreativität																		
2. Beratung, dem einzelnen Geschäft nicht zurechenbar																		
2.1. Beratung in																		
2.2. Informationen über Märkte, Länder u.ä.																		
3. Risikobereitschaft																		
3.1. Bonitätsrisiken																		
3.2. Länderrisiken																		
3.3. Währungsrisiken																		
3.4. Zinsrisiken																		
4. Standort																		
4.1. Nähe zum Unternehmensitz																		
4.2. relevante internationale Präsenz																		
5. Geschäftsabwicklung																		
5.1. Flexibilität																		
5.2. Erreichen des zuständigen Ansprechpartners																		
5.3. Schnelligkeit der Entscheidung																		
6. Standing der Bank																		
Summe																		

Auch hier kommt wiederum die unternehmensindividuelle Bewertungskomponente zum Ausdruck. So wird in dem Konzern mit dem umfangreicheren Auslandsgeschäft sowohl der Risikobereitschaft als auch der Beratung durch die Banken größere Bedeutung beigemessen als in dem anderen Unternehmen mit geringerem Exportanteil.

5.2 Übertragung der Kundenkalkulation von Kreditinstituten auf die Bankkalkulation von Unternehmen

Vor allem im Rahmen von Hauptbankverbindungen nimmt eine Unternehmung nicht eine einzelne Leistung, sondern Leistungsbündel ab. Dabei ist es durchaus üblich, daß Kreditinstitute ihren Firmenkunden einzelne Leistungen (z. B. im Zahlungsverkehr) zu nicht kostendeckenden Preisen, dafür aber andere mit entsprechend höheren Gewinnmargen zur Verfügung stellen. Obwohl allgemein ein Trend weg von dieser Mischkalkulation (Ausgleichspreisstellung) und hin zu einer an den Selbstkosten orientierten Preisstellung konstatiert wird, besitzt die Mischkalkulation noch Bedeutung. Auch bei den bisherigen Ausführungen ist dies erkennbar geworden, wenn Geschäftszuweisungen z. B. als Sicherheitsäquivalent im Zusammenhang mit Krediten angesprochen wurden oder wenn sie als „Honorar“ für die Übernahme besonderer Risiken durch die Bank gegeben werden.

Im Hinblick auf die Ermittlung der Kosten und Erlöse einer Bankverbindung kann grundsätzlich die Frage gestellt werden, ob die bei den Banken eingeführten Kalkulationsschemata für die erfolgsmäßige Abrechnung ihrer Firmenkundenverbindungen diesen umgekehrt dazu dienen können, die Auswahl ihrer Bankverbindungen zu optimieren. Über derartige Abrechnungen kann die Unternehmung einen wesentlichen Teil des Ergebnisses aus einer Bankverbindung erfassen, welche diese mit umgekehrtem Vorzeichen für sich verbucht: Kreditzinsen, die für die Bank Erlöse darstellen, sind für die Unternehmung Kosten; Zinsen auf Termineinlagen, die für die Bank Kosten darstellen, repräsentieren Erlöse der Unternehmung. Gebühren und Provisionen als Erlöse der Bank sind Kosten für die Unternehmung.

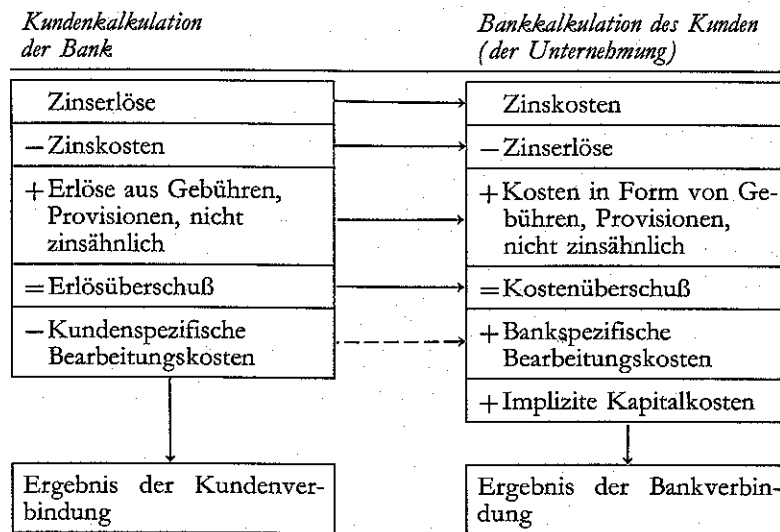
Einzig die innerbetrieblichen Kosten der Leistungsabnahme bei der Unternehmung fallen aus dem insoweit quantifizierbaren Ergebniszusammenhang; sie dürften im allgemeinen aber nur von geringer Bedeutung sein.

Geht man von einem solchen Kalkulationsschema der Banken aus (vgl. Abbildung 11), so sind zunächst die Kosten und Erlöse jedes Geschäftes, das mit den verschiedenen Bankverbindungen abgeschlossen worden ist, zu erfassen, nämlich:

- Die bereits angesprochenen Zinskosten und -erlöse sowie die nicht zinsähnlichen Gebühren und Provisionen,
- zusätzliche Bearbeitungskosten der Bankdienstleistung in der Unternehmung, insbesondere dann, wenn diese durch die Abnahme der Bankleistung verursacht worden sind,
- geschlüsselte innerbetriebliche Gemeinkosten, die auf eine Mehrzahl einheitlicher Geschäfte bzw. auf die gesamten mit einer Bankverbindung abgewickelten Geschäfte entfallen,
- implizite Kapitalkosten bzw. Belastungen durch Sicherheitsäquivalente.

Mit Hilfe eines derartigen Kalkulationsschemas kann das Unternehmen für jede Bank eine Kalkulation durchführen, d. h. jedes im Rahmen einer Bankverbindung getätigte

Abbildung 11: Übertragung der Kundenkalkulation einer Bank auf die Bankkalkulation eines Unternehmens



Geschäft mit den belasteten Kosten bzw. gutgeschriebenen Erlösen erfassen und für die abgelaufene Periode zu einem (in der Regel negativen) Zwischenergebnis addieren. Es fügt dann die durch die Bankverbindung verursachten Bearbeitungskosten sowie ggfs. impliziten Kapitalkosten hinzu und erhält so das Kalkulationsergebnis aus der Bankverbindung. – Dieses Ergebnis sagt indessen noch nichts darüber aus, welche Bank die für die Unternehmung günstigste ist oder war, da Art, Volumina und Abschlußzeitpunkte der Geschäfte unterschiedlich gewesen sein dürften. Das Kalkulationsergebnis kann allenfalls ein erster Anhaltspunkt sein und im übrigen vor allem dafür genutzt werden, Argumente für Konditionenverhandlungen mit einem Kreditinstitut zu geben.

5.3 Ein repräsentatives Produktbündel als einheitliche Bewertungsgrundlage

Zielt man auf die Auswahl der Bankverbindungen, so ist demnach zu berücksichtigen, daß nicht auf das Gesamtergebnis einer Bankverbindung abgestellt werden kann, sondern daß zuvor die einzelnen Komponenten, nämlich Art und Volumen der Geschäfte, vergleichbar gemacht werden müssen. Ferner können die Kalkulationsergebnisse nicht auf der Grundlage der tatsächlichen Geschäfte mit den Banken verglichen werden, da sie nach dem Zeitpunkt des Abschlusses zwischen den einzelnen Instituten differieren und im Zeitverlauf Preisniveaushiftungen vorgekommen sein mögen.

Unter diesen Umständen könnte für alle in dem Bewertungsprozeß einbezogenen Banken ein von der Geschäftsstruktur her gleiches, repräsentatives Produktbündel (Standardpaket) als Bewertungsgrundlage Verwendung finden. Das Standardpaket enthält jene Geschäfte, die das Unternehmen in der Planungsperiode in seinem Netz

von Hauptbankverbindungen – und nur diese, nicht Gelegenheitsgeschäfte mit Nebenbankverbindungen, werden in den Vergleich einbezogen – voraussichtlich abwickeln wird. Dabei sind hinsichtlich der Volumina der einzelnen Geschäfte in dem Standardpaket Obergrenzen festzulegen, die jede Bank von ihrer Kapazität her noch bewältigen kann (orientiert z. B. an Großkrediten im Sinne des § 13 KWG) und die – falls dies ein Ziel der Unternehmung ist – auch nicht in die Abhängigkeit von einer Bank führen. Die Untergrenzen für die Geschäftsvolumina sollten dort liegen, wo die Unternehmung für ihre Banken noch interessant bleibt und deshalb ggfs. Preiszugeständnisse realisieren kann.

Das Standardpaket ist bei den Bankverbindungen zu „deponieren“, so daß entsprechende Preisinformationen je Geschäftsart sowie die volumenmäßigen Bandbreiten für den Geltungsbereich der Offerten eingeholt werden können. In der Vorkalkulation ungünstigere Bankverbindungen müssen schon einen kompensierenden Vorsprung in den Nutzelementen aufweisen, wenn sie ihren Geschäftsanteil halten wollen.

Nachdem im Scoring-Modell die Werte dieser Nutzelemente für die einzelnen Bankverbindungen über eine vergangene Periode (und ggf. korrigiert für die Planperiode) ermittelt wurden, sind sie den Ergebnissen der Vorkalkulation gegenüberzustellen. Diese sind – über eine feste Austauschbeziehung – in Punktwerte zu überführen, so daß für Nutzelemente und Kalkulationsergebnisse eine einheitliche Bewertungsbasis gegeben ist. Als Resultat kann dann eine Reihung der Banken nach ihrem größten Vorteilsbetrag (= Wert der Nutzelemente und des Kalkulationsergebnisses) vorgenommen werden, die als Grundlage für die erfolgsorientierte Steuerung der Geschäfte dienen kann.

6. Planung und Kontrolle der Geschäftsverteilung im Netz der Bankverbindungen

Zuvor erhebt sich jedoch die Frage, in welchem Umfang Bankgeschäfte durch das Unternehmen gesteuert werden können. Offensichtlich ist, daß einzelne Geschäfte nur teilweise oder gar nicht von einer Bank weg zu verlegen sind¹⁷.

Dies mag der Fall sein im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme langfristiger Investitionskredite, für die Grundpfandrechte als Sicherheit eingeräumt wurden. Eine Verlagerung solcher Geschäfte vor Auslaufen der Kreditfristen ist in der Regel nur bei Zahlung von Vorfälligkeitsentschädigungen möglich. – Bei denjenigen Unternehmen, die sich für die Begebung von Wertpapieren oder Großkrediten eines Bankenkonsortiums bedienen, ist es Usance – mit der ohne Not nicht gebrochen wird –, daß ein Großteil der Geschäfte auf die Konsorten im Verhältnis ihrer Quoten verteilt wird. – Auch kann der Dispositionsbereich der Unternehmung dadurch eingengt sein, daß man im Zahlungsverkehr längerfristige Bindungen im Hinblick z. B. auf den beleglosen Datenträgeraustausch (monatliche Lohn- und Gehaltszahlung) eingegangen ist. – Schließlich ist es nicht unüblich, daß verhandlungsstarke Kunden der Unternehmung als Abwickler für die finanzielle Seite des Geschäfts ihre Bank durchsetzen, wie dies z. B. bei kommunalen Kunden und „ihren“ Sparkassen vorkommt.

Im Ergebnis zeigt sich, daß die Verteilung der Bankgeschäfte nur in einem eingeschränkt dispositionsfreien Rahmen erfolgen kann, über den man sich zunächst

¹⁷ Vgl. U. Rottländer: Die Auswahl von Bankverbindungen durch mittelständische Unternehmen, a. a. O.

klar sein muß, bevor Geschäftszuweisungen innerhalb des Netzes von Bankverbindungen vorgenommen werden.

Unabhängig davon, ob Bankgeschäfte zum Betrachtungszeitpunkt festliegen oder gesteuert werden können, sind immer beide Kategorien einzubeziehen, wenn es um die Bewertung der Bankverbindungen geht.

6.1 Die Steuerung der Bankgeschäfte

Vor einer Verteilung des geplanten Bankgeschäfts ist zu klären, inwieweit besonders ungünstige Einzelpreisstellungen im Rahmen des Gesamtangebots einer Bank korrigierbar sind oder prohibitiv gesetzt wurden, da sie an der Zuweisung entsprechender Geschäfte nicht interessiert ist.

Das Gesamtgeschäft ist dann so zu verteilen, daß den Banken über das Standardpaket hinaus Geschäft in solchen Sparten zugewiesen wird, in denen ihre Preisofferten besonders günstig sind, und Geschäft abgezogen wird, wo besonders ungünstige Preise gesetzt wurden. Die Geschäftsanteile für die Banken können mit ihrer Preiswürdigkeit bedeutender werden, wenn dem nicht die erwähnten Volumengrenzen entgegenstehen oder wenn Mehrzuweisungen an eine Bank in einigen Sparten nicht durch Minderzuweisungen in anderen Sparten ausgeglichen werden.

Geschäftszuweisungen erfolgen auch, um z. B. von der guten Beratungskapazität einer Bank zu profitieren. Nimmt man an, daß ein solcher Beratungsnutzen nach oben beschränkt, da nicht mehr steigerungsfähig ist, so können „überhöhte“ Geschäftszuweisungen an dieses Institut „verpuffen“. Unter solchen Umständen ist zu überlegen, ob derartige Geschäftszuweisungen im Netz der Bankverbindungen nicht umzuleiten sind, da sie an anderer Stelle einen zusätzlichen Nutzen stiften könnten.

Die erfolgsorientierte Steuerung verfolgt das Ziel, ein Gesamtergebnis aus den Bankgeschäften unter Beachtung der unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen so günstig wie möglich zu gestalten. Wird das Ziel erreicht, so liegt eine optimale Geschäftsverteilung im Netz der Hauptbankverbindungen vor.

6.2 Soll/Ist-Abweichungen

Auch wenn die Nutzelemente, wie sie aus den qualitativen Merkmalen der Banken resultieren, über den Planungszeitraum im wesentlichen unverändert bleiben, so kann es doch aus insbesondere diesen Gründen nicht zu der geplanten Geschäftsverteilung kommen:

Ausgelöst z. B. durch eine Veränderung der Leitzinsen in der Planungsperiode mag eine Verschiebung des Preisniveaus eintreten. Nur wenn dann die relative Vorteilhaftigkeit der Bankverbindungen erhalten bleibt, wird die Geschäftsverteilung wie geplant vorgenommen werden (Fall 1).

Nicht nur in diesem Fall (1), sondern unabhängig davon mögen einzelne Institute (weil sich z. B. ihre Refinanzierungsstruktur oder allgemein ihre Geschäftspolitik geändert hat) auf der Grundlage des Standardpakets Preisveränderungen signalisieren, was eine Umverteilung der tatsächlichen gegenüber den geplanten Geschäften zur Folge hat (Fall 2).

Auch mag die Umsatz- und Investitionsentwicklung in der Unternehmung dazu führen, daß auf der monetären Seite die für die Verteilung verfügbaren Transaktionen

im Volumen und/oder in der Struktur von den ursprünglich geplanten abweichen. Die Planungsannahmen, damit das Standardpaket und möglicherweise auch die Preisofferten der Banken (an die diese ja vertraglich nicht gebunden sind) können dann nicht mehr aufrechterhalten werden (Fall 3).

Die Kontrolle der Soll-/Ist-Abweichungen in den Fällen (2) und (3) führt zu unterschiedlichen Konsequenzen. Im Falle (2) verändern neue Preissignale einzelner Bankinstitute ihre Vorteilhaftigkeitsbeiträge. Entsprechende Umdispositionen in der Planungsperiode sichern den Prozeß der optimalen Zuweisung der Bankgeschäfte. Unter der Konstellation (3) dagegen ergibt sich mit der Abweichung des realisierten von dem geplanten Standardpaket für alle Hauptbankverbindungen die Notwendigkeit für eine Überprüfung ihrer Preisofferten. Dafür bedarf es unter Umständen einer Korrektur des Standardpakets im Sinne einer revolvierenden Planung und seines Austausches gegen das bei den Banken deponierte, nun überholte Paket. Die Kalkulation wird so auf eine neue Basis gestellt.

Die wirtschaftlich vertretbare Häufigkeit und Detaillierung der Bewertung, der Planungs- und Kontrollrechnungen muß jedes Unternehmen für sich entscheiden. Es kann aber wohl davon ausgegangen werden, daß die Ermittlung der Nutzelemente aufgrund von veränderten Eigenschaften der Banken, ggf. auch vor dem Hintergrund eines Wandels in den Bedürfnissen der bewertenden Unternehmung, nur in größeren Abständen, z. B. jährlich, vorgenommen werden muß; dagegen dürfte die Instabilität des Konditionengefüges zu einer häufigeren Überprüfung zwingen.

Neue Kandidaten für den Eintritt in das Netz der Hauptbankverbindungen sind wie die etablierten Institute einer Bewertung zu unterziehen, wenn auch mit dem Unterschied, daß man sich hinsichtlich ihrer Nutzenstiftung zunächst weniger auf eigene Erfahrungen stützen kann, sondern vor allem auf Informationen Dritter verlassen muß. – Geschäfte mit Nebenbankverbindungen sind nur bei Bedarf, von Fall zu Fall, unter Berücksichtigung der Qualität dieser Einzelgeschäfte mit ihren Preisen zu bewerten.

7. Ergebnis

Faßt man die Überlegungen zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung zusammen, so erhält man folgende Ergebnisse:

- (1) Es gibt gute Argumente sowohl für eine Zentralisierung als auch eine Dezentralisierung (Diversifikation) der Bankverbindungen. Im Extrem sollte einerseits die Konzentration der Bankgeschäfte nicht zur Abhängigkeit, andererseits ihre Zersplitterung auf eine Vielzahl von Kreditinstituten nicht dazu führen, daß diese wegen des geringeren Anteils des auf sie entfallenden Geschäftsvolumens ihr Interesse an der Kundenverbindung verlieren.
- (2) Eine Unternehmung sollte ihre Bankverbindungen nach geschäfts(-sparten) spezifischen sowie nach (allgemeinen) bankspezifischen Kriterien zusammenstellen. Befragungen von mittelständischen und Großunternehmen zeigen, daß es dafür nur wenige allgemeingültige Anhaltspunkte gibt. Daraus folgt, daß geschäfts- und bankspezifische Anforderungen vor allem nach den individuellen Bedürfnissen einer Unternehmung festzulegen sind.
- (3) Empirische Beispiele zeigen, daß sich eine Grundlage für die Formulierung derartiger Bedürfnisse und für die Ableitung entsprechender Anforderungen an Banken aus den Funktionen einer Unternehmung gewinnen läßt.

- (4) Die Bankgeschäfte sollten im Netz von Bankverbindungen nutzenorientiert gesteuert werden. – Ein dafür notwendiger Nutzenvergleich nicht quantifizierbarer Elemente kann mit Hilfe der Ermittlung von Eigenschaftsprofilen und auf der Grundlage von Scoring-Verfahren vorgenommen werden.
- (5) Im Zusammenhang mit den geschäftsspezifischen Anforderungen bilden die von den Kreditinstituten geforderten Preise eine quantifizierbare Basis für die Bewertung der Banken. Dabei kann das Schema einer Firmenkundenkalkulation der Kreditinstitute zu einer Bankkalkulation durch die Unternehmung umgekehrt werden. In diesem Zusammenhang sind ggf. Teilpreise zu Einheitspreisen umzuformen und implizite Preise zu beachten. – Über die aus dem Bankverkehr resultierenden unmittelbaren Kosten hinaus sind Bearbeitungskosten in der Unternehmung zu berücksichtigen, wenigstens dann, wenn sie als zusätzliche Kosten anfallen, die Einzelgeschäften oder Bankverbindungen zugeordnet werden können.
- (6) Die Preiswürdigkeit von Bankverbindungen kann nur auf der Grundlage von standardisierten Produktbündeln verglichen werden. Derartige „Standardpakete“ sind bei den Hauptbankverbindungen zwecks Abgabe von Preisofferten (einschließlich der Bandbreiten für deren Gültigkeit) zu deponieren.
- (7) Nachdem Kalkulationsergebnisse und Nutzelemente gleichnamig gemacht worden sind, wird die Planung der Geschäftsverteilung unter Berücksichtigung der Disponierbarkeit der Geschäfte und mit dem Ziel eines größtmöglichen Vorteils vorgenommen.
- (8) In einer Kontrollrechnung sind Soll/Ist-Abweichungen für alle Hauptbankverbindungen zu analysieren. Die Ergebnisse solcher Analysen erhöhen die Planungsqualität und verbessern die Verteilung der Geschäfte im Bankennetz.

Ziel des Arbeitskreises war es, die Bewertung einzelner Bankverbindungen und damit die optimale Geschäftsverteilung einer Unternehmung in ihrem Bankennetz zu verbessern, sie rechenbarer zu machen. Angesichts der wenigen Vorarbeiten auf diesem Gebiet ist sich der Arbeitskreis darüber klar, daß er nur erste Ansätze zur Problemlösung entwickeln konnte.

Summary

It was the aim of the study group to make progress in the evaluation of the bank relationships a company maintains. This evaluation should help to increase the efficiency of the net of financial institutions a company is banking with. In view of the very small number of publications on this subject up to now the study group was aware of the fact that it could develop only basic solutions of the problems concerned.

There are good arguments for centralizing as well as for diversifying a company's bank relationships. On one hand a company should not become too dependent on one or few banks; on the other hand – in case of diversification – the relatively small number of deals handled by each bank could lead to a less close contact between bank and client.

Results of a survey concerning large-scale as well as medium-sized companies showed that business-specific and bank-specific criteria for the construction of a net of bank relationships depend on the individual needs of a company. For increasing the net's efficiency it is necessary to compare the values of the bank relations with each other. The valuation of non-quantifiable elements could be executed by developing profiles of

bank characteristics and using scoring systems. The calculation of quantifiable elements is based on the prices claimed by the bank for their services. For the purpose of valuation a company could reverse a bank's system for calculating its client's accounts in order to calculate the bank relations. To achieve a proper result the comparison has to be based on a standardized package of bank services for which each bank is asked to quote its prices.

The criteria for the distribution of the deals in a company's net of banks are the results of the valuation and calculation as well as the flexibility of the deals. A subsequent control of the results actually achieved with this system increases the quality of planning and helps to distribute the deals more efficiently.