

Arbeitskreis Finanzierung der Schmalenbach-Gesellschaft e.V.*

Ausgestaltung und Steuerung des Netzes von Bankbeziehungen – Update nach 25 Jahren mithilfe einer explorativen Unternehmensbefragung**

Zusammenfassung

Der Beitrag analysiert die Ausgestaltung und Steuerung des Netzes an Bankbeziehungen von börsennotierten und nicht börsennotierten Großunternehmen in Deutschland unter Berücksichtigung ausgewählter Einflussfaktoren und der Erfahrungen aus der Finanzkrise. Auf der Basis einer explorativen Unternehmensumfrage zeigt sich, dass die Anzahl an Bankverbindungen und Kernbankbeziehungen in Abhängigkeit von der in Anspruch genommenen Bankdienstleistung sowie der Unternehmensgröße variiert. Grundsätzlich sprechen die Ergebnisse der empirischen Auswertung jedoch für einen Relationship-orientierten Ansatz bei der Bankenauswahl, der auch im Rahmen der Steuerung des Bankgeschäfts von der Mehrheit der Unternehmen verfolgt wird. Unterstützt durch die Krisenerfahrungen dominieren bei der Ausgestaltung der Bankbeziehungen neben der Vermeidung von Abhängigkeitsbeziehungen zu einer einzelnen Bank gerade (qualitative) Kriterien wie die langfristige Verlässlichkeit sowie die persönlichen Erfahrungswerte mit den Bankpartnern.

JEL-Classification: G21, G32, L14.

Keywords: Bank Selection Criteria; Financial Intermediation; Large Companies; Relationship Banking; Relationship Lending.
Bankensteuerung; Großunternehmen; Finanzintermediation; Kernbank; Relationship Banking.

* Unter Mitarbeit von Prof. Dr. *Hermann Balzer*, Fachhochschule Aachen; Dr. *Markus Coenen*, RWE AG; *Steffen Diel*, SAP AG; *Johannes M. Dietsch*, Bayer AG; *Thomas Empelmann*, ThyssenKrupp AG; Dr. *Christian Farruggio*, Ruhr-Universität Bochum; Dr. *Jochen Gann*, Boehringer Ingelheim GmbH; *Jan Haaß*, Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft; *Jürgen Himmelsbach*, TÜV Nord AG; Dr. *Christoph Husmann*, Capital Stage AG; *Frank H. Lutz*, Bayer MaterialScience AG; *Georg W. Mehring-Schlegel*, Metro AG; Prof. Dr. *Stephan Paul*, Ruhr-Universität Bochum; Prof. Dr. *Walter Paul*, Wachenheim; *Roland Pruss*, PTG Treuhand und Revision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Dr. *Michael Reuter*, Henkel KGaA; *Kurt E. Schäfer*, Daimler AG; *Kai Schrickel*, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH; Dr. *Marco Schröter*, Nokia Siemens Networks GmbH; Dr. *Roger Schweitzer*, Bertelsmann AG; Dr. *Verena Volpert*, E.ON SE; *Ute Wolf*, Evonik Industries AG. – Der Arbeitskreis ist Herrn Dr. Christian Farruggio insoweit zu besonderem Dank verpflichtet, als er die Vorlagen für die Diskussionen in den Sitzungen und den Entwurf dieser Veröffentlichung erstellt sowie die empirische Untersuchung durchgeführt hat. Dadurch ist die Effizienz der Arbeit sehr gefördert worden.

** Der Arbeitskreis Finanzierung dankt darüber hinaus den anonymen Gutachtern für ihre wertvollen Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge.

1 Motivation und Zielsetzung

Die Ausgestaltung und Steuerung von Bankbeziehungen avancierte gerade im Kontext der Finanz- und EU-Staatsschuldenkrise und den damit verbundenen negativen Konsequenzen für die Realwirtschaft zu einer der zentralen Herausforderungen für das betriebliche Finanzmanagement. Während insbesondere größere Unternehmen in der Dekade vor den Krisenjahren an der fortschreitenden Informations- und Kommunikationstechnologie sowie der Liberalisierung der internationalen Güter- und Finanzmärkte in Form höherer Liquidität und Verfügbarkeit innovativer Finanzinstrumente partizipierten, sehen sie sich seit Beginn der Finanzkrise mit zum Teil dramatischen Veränderungen im Bankensektor konfrontiert.¹ Diese reichen von der Bereinigung von Kundenportfolios durch die Banken und einer Reduzierung ihres bisherigen Produkt- und Leistungsangebots über den Rückzug ausländischer Institute bis hin zum insolvenzbedingten Wegfall etablierter Bankpartner.

Nachdem sich Kapital- und Bankenmärkte infolge massiver Eingriffe seitens der Staaten beziehungsweise der Europäischen Zentralbank vorläufig stabilisiert haben und die strategische Neuausrichtung der Banken begonnen hat, scheint ein geeigneter Zeitpunkt, um den Status Quo in den Finanzbeziehungen deutscher Unternehmen näher zu analysieren. Der *Arbeitskreis Finanzierung* knüpft an seine vor 25 Jahren in der zfbf vorgelegte Arbeit „zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen“ an. Da es sich damals noch um „ein in der deutschsprachigen Literatur weitgehend unerschlossenes Feld“ handelte,² wurden in einem qualitativ gehaltenen Überblick Schwerpunkte im Nutzungsverhalten von Bankleistungen identifiziert und einige Bestimmungskriterien für die Bankenauswahl auf Seiten der Unternehmen zusammengestellt. Im jetzigen Update analysiert der Arbeitskreis im Rahmen einer explorativen empirischen Untersuchung, wie deutsche Großunternehmen 25 Jahre später bei der Auswahl und Steuerung ihrer Bankbeziehungen vorgehen und welche Auswirkungen dabei die Erfahrungen aus der Krise haben.

Im Rahmen des zweiten Kapitels werden hierfür zunächst die theoretischen Grundlagen sowie mögliche Ansätze zur Ausgestaltung und Steuerung von Bankbeziehungen aus Unternehmenssicht vorgestellt. Während Kapitel drei die Beschreibung der Datenbasis sowie die verwendete Untersuchungsmethodik umfasst, widmet sich Kapitel vier der Darstellung und Analyse der Studienergebnisse. In der Schlussbetrachtung werden die Kernaussagen der Studie zusammengefasst.

1 Vgl. *Deutsche Bundesbank*, Monatsbericht Januar (2012), S. 17.

2 Vgl. *Arbeitskreis Finanzierung* (1988), S. 740.

2 Theoretische Grundlagen der Ausgestaltung und Steuerung von Bankbeziehungen

2.1 Die Bedeutung der Bankbeziehung aus Sicht der Unternehmung

Bei der Untersuchung von Bankbeziehungen deutscher Unternehmen gilt es zunächst grundsätzlich zu beachten, dass Deutschland im Gegensatz zu einem eher marktbasierendem Finanzsystem (wie beispielsweise im anglo-amerikanischen Wirtschaftsraum) durch ein bankdominiertes Finanzsystem geprägt ist, in dem Unternehmen historisch gesehen auf langfristige Beziehungen zu ausgewählten Kreditinstituten setzten.³ Die Besonderheit dieser *Kern- oder Hausbankbeziehungen* liegt neben der zeitlichen Dimension insbesondere in der Tatsache, dass Unternehmen über sie einen Großteil des gesamten Geschäftsvolumens abwickeln. Infolge vielfältiger Interaktionen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen sowie eines regelmäßigen Informationsaustauschs mit den Kernbanken werden durch die so entstandene Vertrauensbasis eine Reduktion der Transaktionskosten und zudem eine höhere Verfügbarkeit in den Bankdienstleistungen erzielt.⁴

Die Bedeutung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Bank ist vor diesem Hintergrund aus theoretischer Sicht zunächst in der Funktion der Bank als Finanzintermediär zu suchen. Durch mehrfache Interaktionen über einen längeren Zeitraum mit einer Unternehmung sowie Wettbewerbsvorteilen bei der Beschaffung und Auswertung von unternehmensrelevanten Informationen (Screening und Monitoring) obliegt der Bank eine fundamentale Rolle bei der Überwindung der unterschiedlichen Informationsverteilung zwischen Kapitalgeber und -nehmer und mithin bei der Versorgung der Unternehmen mit Finanzierungslösungen unterschiedlichster Art und Laufzeit.⁵

In diesem Kontext ist eine langfristige, auf Vertrauen und Informationsaustausch angelegte Bankbeziehung (*Relationship Banking*) für ein Unternehmen theoretisch umso attraktiver, je höher der Grad der Informationsasymmetrie und die daraus resultierenden Transaktionskosten zu deren Überwindung sind.⁶ Dabei führt das Relationship Banking mit nur einer Bank auf der einen Seite zur Minimierung der für die Bankbeziehung anfallenden Transaktionskosten. Auf der anderen Seite entwickelt eine Bank im Rahmen einer exklusiven Bankbeziehung jedoch auf Dauer ein Informationsmonopol gegenüber dem Rest des Marktes, das zu einer Abhängigkeitsbeziehung (mit induzierten *switching costs*) der Unternehmung führt. Vor diesem Hintergrund hat das Kreditinstitut einen Anreiz, monopolähnliche Preisaufschläge (*hold-up* bzw. *lock-in costs*) bei der Bereitstellung von Bankdienstleistungen zu verlangen, die schließlich wieder zu einer Erhöhung der Kosten einer einzelnen Bankbeziehung führen.⁷ Zur Reduzierung dieser Hold-up-Kosten sowie der Vermeidung einer *Abhängigkeitsbeziehung* von einem einzelnen Finanzinstitut kann

3 Vgl. Harhoff/Körting (1998).

4 Vgl. Elsas/Krahnen (1998).

5 Vgl. Diamond (1984).

6 Vgl. Boot (2000).

7 Vgl. u.a. Sharpe (1990) oder Rajan (1992).

die Unternehmung alternativ weitere Kernbankbeziehungen (*Kernbankengruppe*) aufbauen und somit eine Diversifizierung der Risiken aus Bankbeziehungen (*multiple banking*) erreichen.⁸

Vielfältige empirische Studien in der Corporate-Finance-Literatur belegen die theoretische Bedeutung des Relationship Bankings für vergleichsweise kleine, junge und aufgrund innovativer Geschäftsmodelle intransparente Unternehmen.⁹ Diese Unternehmen erzielen durch langfristige Bankbeziehungen einen Abbau der vergleichsweise hohen Informationsasymmetrien und präferieren aus Gründen der Effizienz und Vertraulichkeit eine eher geringe Anzahl an Bankverbindungen.¹⁰

Die Ausgestaltung der Bankbeziehungen großer, am Markt etablierter Unternehmen ist hingegen aus Sicht der Literatur nicht eindeutig.¹¹ Insbesondere der Aufbau eines Reputationseffekts im Zeitablauf (*life cycle effect*) ermöglicht es Unternehmen, neben einer rein bankgestützten Finanzierung (monitored debt) auch zunehmend alternative Finanzierungsquellen in Anspruch zu nehmen, zu denen ab einer bestimmten Größe und Risikotransparenz auch der Kapitalmarkt (unmonitored debt) zählt.¹² Gerade im Hinblick auf die Informationsfunktion des Kapitalmarktes erzielt ein Unternehmen hiermit nicht nur eine Diversifizierung in der Unternehmensfinanzierung, sondern ebenfalls eine Reduzierung der Informationsasymmetrien zwischen Kapitalnehmer und Kapitalgeber und mithin einen Abbau der Unsicherheit bezüglich der eigenen Kreditwürdigkeit.

Vor diesem Hintergrund haben Großunternehmen zum einen zwar die Möglichkeit, bei der Ausgestaltung der Finanzierungsbeziehungen auf eine Diversifizierungsstrategie zu setzen und so das Risiko etwaiger Hold-up-Kosten, Abhängigkeiten oder Restriktionen in den Finanzierungsvolumina zu reduzieren. Zum anderen resultiert aus einer steigenden Anzahl an Finanzierungsbeziehungen jedoch auch eine Erhöhung der *Transaktionskosten* sowie des *Koordinierungsaufwands* in Verbindung mit den zu verhandelnden Laufzeiten und Konditionen.¹³

Ferner erfordert die zunehmende Größe eines Unternehmens regelmäßig die Inanspruchnahme einer Vielzahl unterschiedlicher Bankdienstleistungen, die wegen der erforderli-

8 Vgl. *Detragiache et al.* (2000).

9 Für eine Übersicht sei an dieser Stelle u.a. auf die Arbeiten von *Degreyse/Ongena* (2009), *Braggioni/Ongena* (2011) oder *Ongena et al.* (2011) verwiesen.

10 Vgl. *Lehmann/Neuberger* (2001).

11 Insbesondere die Arbeiten des *VDT e.V.* in Form von Leitfäden zur Bankensteuerung von Nicht-Finanzunternehmen (2007 und 2011) sowie die Studie von *Mitter et al.* (2011) zeigen die zunehmende Bedeutung dieser Fragestellungen aus Sicht der Unternehmen. Abgesehen davon sind wissenschaftliche Studien für den deutschen Markt zu diesem Thema primär mit dem Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen verfügbar.

12 Vgl. *Diamond* (1991).

13 Vgl. *Detragiache et al.* (2000).

chen Expertise und Ressourcenausstattung nur bedingt durch eine einzelne Bank abgedeckt werden kann.¹⁴

Dieser Zusammenhang verdeutlicht, dass sich Bedeutung und Anzahl der Bankbeziehungen nicht allein auf der Grundlage von Kreditbeziehungen, sondern gerade mit zunehmender Komplexität und Internationalität der Unternehmung auch über die Nutzung einer Vielzahl anderer Bankdienstleistungen definieren.¹⁵ Diese aus Sicht der Bank als Provisionsgeschäft einzuordnenden Transaktionen umfassen dabei zumeist Serviceleistungen im Bereich Risk, Asset und Cash Management sowie Beratungsleistungen bei der Durchführung von Fremdkapitalmaßnahmen, Börsengängen, Kapitalerhöhungen oder M&A-Transaktionen. Im Gegensatz zum Finanzierungsgeschäft besitzt die mit der Unternehmung verbundene Informationsasymmetrie bei der Inanspruchnahme zumindest der Serviceleistungen weniger Relevanz. Anstelle einer kostenintensiven, auf langfristige Informationsbereitstellung angelegten Bankbeziehung bietet sich der Unternehmung in diesen Geschäftsfeldern daher eher die Möglichkeit, eine *transaktionsbasierte* Abwicklung der Bankgeschäfte („*arm's length*“ *transaction*) zu wählen, bei der die Auswahl des Bankpartners vorrangig auf Basis von Qualität und Preis der angebotenen Dienstleistungen beruht.

Eine rein transaktionsbasierte Bankbeziehung scheint in Abhängigkeit von der Informationstransparenz der Unternehmen zwar grundsätzlich ebenfalls im Finanzierungsgeschäft möglich, allerdings birgt ein kompletter Verzicht auf längerfristige Kernbankbeziehungen auch Risiken. Sowohl wirtschaftliche Probleme der Unternehmung als auch Kapitalmarktkrisen können zu ernststen Finanzierungsengpässen führen.¹⁶ In diesen Fällen kann eine Relationship-basierte Kernbankbeziehung eine implizite Versicherung gegen mangelnde Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen bedeuten.¹⁷ Dies ist zunächst darauf zurück zu führen, dass die Kernbank im Laufe der Zeit in kostenintensive Verfahren (Screening und Monitoring) zur Generierung vertraulicher Unternehmensinformationen investiert, die bei einer Beendigung der Beziehung in Teilen als „sunk costs“ verbucht werden müssten. Darüber hinaus ist die Kernbank erfahrungsgemäß mit einem verhältnismäßig hohen Anteil an der Unternehmensfinanzierung beteiligt, so dass sie daran interessiert ist, die Geschäftsbeziehung auch in einer schwierigeren operativen Lage der Unternehmung fortzuführen.¹⁸

14 Neben einem syndizierten Kredit zur Aufteilung des Kreditrisikos auf mehrere Banken (Syndikat) wären ebenfalls Dienstleistungen zu nennen, die sich trotz des Universalbankenmodells in Deutschland in ihrer Qualität von Bank zu Bank unterscheiden (z.B. Beratungen in den Bereichen M&A oder Investor Relations).

15 Vgl. *Süchting/Paul* (1998). Selbst die Gründung und Inanspruchnahme einer Inhouse Bank kann die Bankbeziehung gerade im Rahmen von kapitalmarktnahen Transaktionen wegen der fehlenden Expertise oder Platzierungskraft im Vergleich zu Unternehmensexternen nicht vollständig ersetzen.

16 Vgl. *Süchting/Paul* (1998).

17 Vgl. *Elsas/Krahnen* (1998).

18 Vgl. *Lehmann/Neuberger* (2001).

Vor dem Hintergrund des Spannungsfelds zwischen Relationship- und Transaktionsorientiertem Banking sowie den damit verbundenen Vor- und Nachteilen stellt sich grundsätzlich die Frage nach der optimalen Steuerung der Bankbeziehungen aus Sicht der Unternehmen.

2.2 Bankensteuerung und Leitfragen der Untersuchung

Unter Bankensteuerung soll in Anlehnung an die Definition des *VDT e.V.* die „systematische Auswahl geeigneter Banken und die Geschäftszuweisung an diese Banken unter Beachtung der vorgegebenen Unternehmensziele“ verstanden werden.¹⁹ Dabei sollte die Steuerung zum einen effektiv (Qualitätsaspekt), zum anderen effizient, also möglichst kostengünstig erfolgen.

Gerade mit Blick auf den zuvor erwähnten Relationship-Ansatz gilt es in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die Bereitschaft der Kernbank, finanzielle Mittel bereitzustellen und damit eine Risikoposition einzugehen (*Relationship Lending*, häufig zu relativ niedrigen Spreads), regelmäßig mit der Erwartungshaltung verbunden ist, die entstandenen Risiko- und Bearbeitungskosten durch die zukünftige Beteiligung am profitableren Provisionsgeschäft zu kompensieren (Kredit als Ankerprodukt für cross-selling).²⁰ Will die Unternehmung eine langfristige und zuverlässige Kernbankbeziehung etablieren, wird sie daher ihr Provisionsgeschäft (z.B. Absicherung von Währungs- oder Zinsrisiken, M&A, Cash Management) nicht nur auf Basis von transaktionsorientierten Kriterien (Preis und Qualität der Leistung) steuern, sondern auch die Interdependenzen zu ihrem Kreditbedarf berücksichtigen und die Kernbanken am Provisionsgeschäft beteiligen.

Die Einhaltung einer „ausgewogenen“ Verteilung zwischen Kredit- und Provisionsgeschäft erscheint dabei umso wichtiger, je größer die Abhängigkeit der Unternehmung von ihrer Kernbank(en)gruppe beziehungsweise je höher die Wechselkosten infolge der Beendigung einer (Kern-)Bankbeziehung ausfallen (vgl. Kap. 2.1), was eher an kleine und mittlere Unternehmen denken lässt. Mit Fokus auf große und international ausgerichtete Unternehmen scheinen diese Punkte eher weniger bedeutsam.²¹ Allerdings wird die Notwendigkeit einer als „fair“ empfundenen Bankensteuerung teilweise auch über die Struktur im Bankenmarkt beeinflusst. So nimmt beispielsweise ab einer bestimmten Höhe des benötigten Finanzierungsvolumens die Anzahl der verfügbaren Bankpartner mit den notwendigen Ressourcen (Risikotragfähigkeit) ab und mithin die Bedeutung einer guten Reputation der Unternehmung unter den verbliebenen Banken wieder zu. Im Gegensatz dazu gewinnen gerade umsatzstarke Unternehmen wegen des hohen Cross-Selling-Potenzials aus Sicht neuer Bankpartner auch an Attraktivität, was Unternehmen in Abhängigkeit vom Wettbewerb im Bankenmarkt beim Wechsel des Kreditinstituts

19 *VDT e.V.* (2011), S. 8.

20 Vgl. *Mischke et al.* (2007).

21 Vgl. *Braggion/Ongena* (2011).

oder in Form von günstigeren Konditionen zu ihrem Vorteil nutzen können.²² Eine solche Verhandlungsposition von Großunternehmen, ggf. gestärkt durch die alternative Inanspruchnahme des Kapitalmarktes, würde wiederum für eine stärker preisorientierte Ausgestaltung der Bankbeziehungen sprechen.

Zusätzlich zu den zuvor erwähnten unternehmensspezifischen Faktoren ist – gerade im Hinblick auf die Entwicklung der letzten Jahre – auch auf die Stabilität des Banken- und Kapitalmarkts und deren möglichen Einfluss auf die Gestaltung der Bankbeziehungen hinzuweisen.²³ Die eventuellen Risiken infolge der Instabilität des Finanzsektors in Form von Einschränkungen bei der Refinanzierung, der Einforderung von höheren Sicherheiten oder der Bereitstellung von mehr Informationen sprechen einerseits für die Etablierung langfristiger Kernbankbeziehungen. Gerade eine im Zeitablauf entstandene Vertrauensbeziehung reduziert die Notwendigkeit zusätzlicher Informationen in der Krise und erlaubt aus Sicht der Bank eine bessere Abschätzung der möglichen Kreditrisiken.²⁴ Darüber hinaus dürfte die Kernbank daran interessiert sein, ihren Informationsvorsprung und das bestehende Exposure gegenüber der Unternehmung zu schützen, indem sie diese Unternehmung gegenüber transaktionsbasierten Beziehungen besser stellt, zum Beispiel in Form höherer Flexibilität bei Zahlungsstundungen etc.²⁵

Andererseits nimmt die Bedeutung der Kernbankbeziehung mit zunehmender Informationstransparenz ab (vgl. Kap. zuvor), so dass die Unternehmung die Transaktionskosten aus der „Pflegerie“ der Kernbankbeziehungen gegen die möglichen Kosteneinsparungen im Krisenfall kritisch abwägen muss. Ein transaktionsorientierter Ansatz in der Bankensteuerung könnte demgegenüber nicht nur eine Einsparung dieser Kosten bewirken, sondern darüber hinaus im Krisenfall die Wahrscheinlichkeit erhöhen, eine nicht betroffene Bank für die Bereitstellung der benötigten Bankdienstleistungen und Volumina zu finden.²⁶

Bei der Bankensteuerung großer Unternehmen stellt sich folglich neben der Frage nach der Anzahl der benötigten Bankbeziehungen und den Kriterien bei der Bankenauswahl insbesondere die Frage, ob die Zusammenarbeit in Form einer langfristig angelegten Kernbankbeziehung oder einer kurzfristig, transaktionsorientierten Bankbeziehung auszugestalten ist. Ferner gilt es vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Finanzkrise zu eruieren, welchen Einfluss die finanzielle Stabilität der Bankpartner in diesem Kontext besitzt und ob sich die Kriterien der Bankenauswahl infolge der Krise verändert haben. Die Untersuchung des Arbeitskreises Finanzierung hat sich schwerpunktmäßig diesen Leitfragen gewidmet und versucht im Rahmen der nachfolgenden Auswertung, einen aktuellen Beitrag zu deren Beantwortung zu leisten.

22 Vgl. Roland Berger (2011).

23 Vgl. Detragiache et al. (2000).

24 Vgl. Stiglitz/Weiss (1981).

25 Vgl. Boot (2000) oder Hainz/Wiegand (2013).

26 Vgl. Thakor (1996).

3 Datenbasis und Untersuchungsmethodik

Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen auf einer Online-Umfrage unter Treasurern und Finanzverantwortlichen deutscher Unternehmen, die im zweiten und dritten Quartal 2012 durchgeführt wurde. Die Weiterleitung des Fragebogens beziehungsweise die Kontaktaufnahme erfolgte mit Unterstützung der *Schmalenbach-Gesellschaft e.V.*, des *Verbands Deutscher Treasurer e.V.*, des *Bundesverbands der Deutschen Industrie*, des *Verbands der Chemischen Industrie* sowie der *Treasury Intelligence Solutions*. Die Umfrage konzentriert sich dabei vorrangig auf Großunternehmen²⁷. Mit Blick auf die theoretischen Überlegungen im vorangegangenen Abschnitt erscheint ein solches Vorgehen geboten, da die Gestaltung und Steuerung des Netzes von Bankbeziehungen in besonderem Maße von der Größe der Unternehmen abzuhängen scheint und diesem Umstand bei der Auswahl der Untersuchungsbasis entsprechend Rechnung getragen werden sollte.

Die Anzahl der beantworteten und auswertbaren Fragebögen beläuft sich auf insgesamt 127, so dass in Bezug auf den Umfang der Datenbasis eine Vergleichbarkeit mit ähnlichen Studien gewährleistet ist.²⁸ Die Auswertung der unternehmensspezifischen Kennzahlen ergibt, dass mit Blick auf die Verteilung auf die Umsatzklassen laut deutscher Umsatzsteuerstatistik insgesamt 80% der befragten Unternehmen auf die Klassen über 500 Mio. € beziehungsweise 65% auf die Klasse über 1 Mrd. € Umsatz entfallen. Unter Berücksichtigung der Gesamtanzahl an Unternehmen in den zuvor erwähnten Umsatzkategorien basieren die Umfrageergebnisse auf 10% aller Unternehmen in den Umsatzklassen über 500 Mio. € beziehungsweise auf 18% der umsatzstärksten Unternehmenskategorie. Unter Verwendung der Branchenabgrenzung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie zeigt sich jedoch, dass ca. 63% aller Branchen durch die Unternehmen im Sample repräsentiert werden. Die im Sample am stärksten vertretenen Branchen sind die Automobilindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau sowie die der Chemie und Pharmazie, wobei keine der Branchen ein Gewicht größer als 15% besitzt.

Der den Umfrageergebnissen zugrunde liegende Fragebogen umfasste neben quantitativen insbesondere qualitative Fragen auf der Basis u.a. ordinaler Likert-Skalen, um die persönlichen Einschätzungen der Unternehmensvertreter zu ermitteln. Dieses Vorgehen ermöglicht im Gegensatz zu bisherigen Untersuchungen von kleinen und mittleren Unternehmen, welche sich schwerpunktmäßig auf Bilanzanalysen oder andere Sekundärquellen stützen,²⁹ einen direkten Einblick in die existierenden Bankbeziehungen und

27 Die Definition eines Großunternehmens orientiert sich an den Empfehlungen der *Europäischen Kommission* (2003), die eine Mindestmitarbeiteranzahl von 250 und einen Umsatz von über 50 Mio. € oder eine Bilanzsumme von über 43 Mio. € vorsehen (vgl. Empfehlung 2003/361/EG (2003)). Unternehmen aus dem Banken- und Versicherungssektor werden wegen ihrer besonderen Interdependenzen mit dem Finanzsektor und den daraus resultierenden Verzerrungen im Vergleich zu Nicht-Finanzunternehmen nicht berücksichtigt.

28 Eine exakte Rücklaufquote kann nicht ermittelt werden, da die Umfrage teilweise an ausgewählte Mitglieder über interne Verteiler der o.g. Verbände versendet wurde. Die Rücklaufquote ohne Berücksichtigung der internen Verteiler liegt bei 21%. Die Möglichkeit etwaiger Doppelbefragungen bzw. Doppelerfassungen ist durch die technische Ausgestaltung der Online-Umfrage ausgeschlossen.

29 Vgl. *Ongena/Smith* (2001); *Memmel et al.* (2008) oder *Braggioni/Ongena* (2011).

folglich einen unmittelbareren Erkenntnisgewinn. In Anlehnung an die Ausarbeitungen des vorherigen Kapitels gilt es im Rahmen der nachfolgenden Analyse, die folgenden theoretischen Vorhersagen zu überprüfen:

- In Abhängigkeit der Unternehmensgröße bzw. der in Anspruch genommenen Bankdienstleistung(en) variieren die Anzahl und Dauer der (Kern-)Bankbeziehungen sowie die damit verbundenen Wechselkosten.
- Die Auswahl und Steuerung der Bankbeziehungen bei Großunternehmen sind sowohl durch Relationship-basierte als auch transaktionsorientierte Kriterien geprägt.
- Die Erfahrungen aus der Finanzkrise haben zu einer Verschiebung der bisherigen Auswahl- und Steuereungskriterien geführt.

Die nachfolgende Auswertung untersucht dabei in Ergänzung zu der deskriptiven Aufarbeitung der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen mögliche statistische Zusammenhänge zwischen ausgewählten Variablen im Rahmen von weiterführenden Kontingenztanalysen. Die ausgewiesenen Signifikanzniveaus im Rahmen der einschlägigen Testverfahren zur Untersuchung der statistischen Validität der gemessenen Unterschiede entsprechen dabei dem 10%-Niveau (*), dem 5%-Niveau (**), dem 1%-Niveau (***)³⁰.

4 Empirische Auswertung der Unternehmensumfrage

In Abhängigkeit von der gewählten Datenbasis wird im Rahmen einer ersten Analyse deutlich, dass es sich bei den befragten Unternehmen mehrheitlich um international operierende Unternehmen (77%) handelt. Die durchschnittliche Bilanzsumme von 11 Mrd. € (Median: 1 Mrd. €) sowie ein durchschnittliches Alter der Unternehmungen von knapp 100 Jahren entsprechen ebenso den Erwartungen an die Unternehmensstichprobe wie die Kapitalmarktorientierung von rund 40% der antwortenden Unternehmen. Einen detaillierten Überblick über die Verteilung der Umsätze und den Kapitalmarktzugang gibt *Abbildung 1*.³¹

30 Die Bestimmung statistisch signifikanter Unterschiede in den Einschätzungen der befragten Unternehmen erfolgt im Rahmen der Kontingenztanalyse mithilfe des Kruskal-Wallis-Tests für unabhängige Stichproben mit mindestens ordinalskalierten Beobachtungswerten und im Falle von 2x2-Kreuztabellen mit nominalskalierten Variablen mit dem exakten Test von Fisher. Zur Beurteilung der Stärke eines eventuellen Zusammenhangs bzw. einer eventuellen Abhängigkeit wird zusätzlich das Kontingenzmaß Cramér's V angegeben. Bei einem Wert von > 0,3 soll hier ein nicht trivialer Zusammenhang (vgl. z.B. *Duller* (2006), S. 126f.; *Eckstein* (2006), S. 169; *Backhaus et al.* (2008), S. 309) unterstellt werden.

31 Das gesamte Sample wurde im Rahmen der Analyse auch separat nach Unternehmen mit und ohne Kapitalmarktzugang untersucht. Im Falle von Abweichungen im Vergleich zu den Kernergebnissen für das gesamte Datensample werden diese zusätzlich erwähnt.

Abbildung 1: Umsatz und Kapitalmarktzugang³²

Umsatz	Unternehmen	Kapitalmarktzugang	Aktien	Anleihen
Quartil 1 (< 0,6 Mrd. €)	31	1	0	1
Quartil 2 (> 0,6 Mrd. und < 1,6 Mrd. €)	32	12	8	8
Quartil 3 (> 1,6 Mrd. und < 6 Mrd. €)	31	11	6	9
Quartil 4 (> 6 Mrd. €)	33	28	17	27
Summe	127	52	31	45

4.1 Anzahl und Auswahl der Bankbeziehungen

Die Unternehmen wurden zunächst nach der Anzahl der existierenden Bankbeziehungen befragt. Die Antworten bezüglich der Gesamtanzahl an Bank- und Kernbankbeziehungen³³ zeichnen ein heterogenes Bild. Während die befragten Unternehmen im Durchschnitt mit 29 Banken (Median: 15) eine aktive geschäftliche Beziehung unterhalten, beläuft sich die durchschnittliche Zahl der bestehenden *Kernbankbeziehungen* auf lediglich 8 (Median: 5).

Die im Vergleich zur Gesamtanzahl an Bankbeziehungen um den Faktor 3 (Median) geringere Anzahl an Kernbankbeziehungen sowie die Tatsache, dass über 50% der Unternehmen nur eine bis fünf Kernbankbeziehungen unterhalten, verdeutlicht die Präferenz der Mehrheit der Unternehmen, den wesentlichen Anteil ihres Geschäfts trotz ihrer Größe mit einem eng abgegrenzten Kernbankkreis abzuwickeln (vgl. *Abbildung 2*). Der Median von 4 Kernbankbeziehungen in dieser untersten Kategorie zeigt jedoch auch, dass eine einzelne Kernbankbeziehung möglicherweise wegen etwaiger Hold-up-Kosten grundsätzlich vermieden wird.

Die Frage, ob der in der Theorie formulierte positive Zusammenhang zwischen Größe und Anzahl der (Kern-)Bankbeziehungen auch für die Gruppe der befragten Großunternehmen fortbesteht, wird in *Abbildung 3* untersucht. Die Ergebnisse der Kontingenzanalyse deuten darauf hin, dass selbst bei Großunternehmen noch in Abhängigkeit der Umsatzhöhe von einer weiteren Differenzierung in der Anzahl der Bankbeziehungen auszugehen ist (Cramér's V: 0,433, p-value: 0,00).³⁴ Eine mögliche Begründung hierfür

32 Die Quartilsgrenzen für die Bilanzsumme lauten: Quartil 1 (< 0,4 Mrd. €), Quartil 2 (> 0,4 Mrd. und < 1 Mrd. €), Quartil 3 (>1 Mrd. und < 4 Mrd. €), Quartil 4 (> 4 Mrd. €).

33 Um eine einheitliche Operationalisierung des Kernbankbegriffs zu gewährleisten, wird unter einer Kernbank im Fragebogen eine Bank verstanden, mit der eine langfristige Zusammenarbeit besteht, die wiederum neben der Inanspruchnahme strategisch wichtiger Bankdienstleistungen auch durch einen intensiven und regelmäßigen Informationsaustausch geprägt ist.

34 Der statistisch positive Zusammenhang gilt ebenfalls für die Gesamtbankbeziehungen (Cramér's V: 0,311).

könnten sowohl die jeweils benötigten Finanzierungsvolumina und somit deren mögliche Verteilung auf unterschiedliche Bankpartner als auch der größenabhängige Bedarf an einer Vielzahl unterschiedlicher Bankdienstleistungen sein.

Abbildung 2: Anzahl (Kern-)Bankbeziehungen

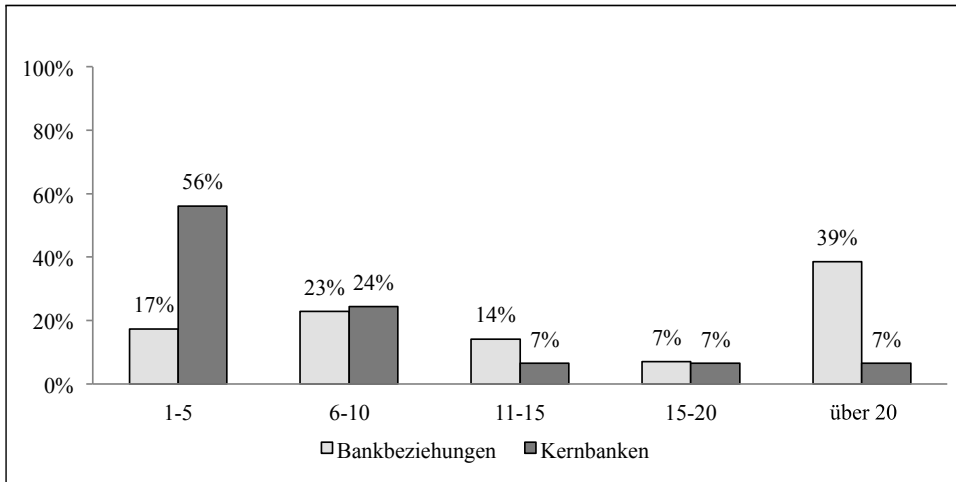


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der Kernbanken³⁵

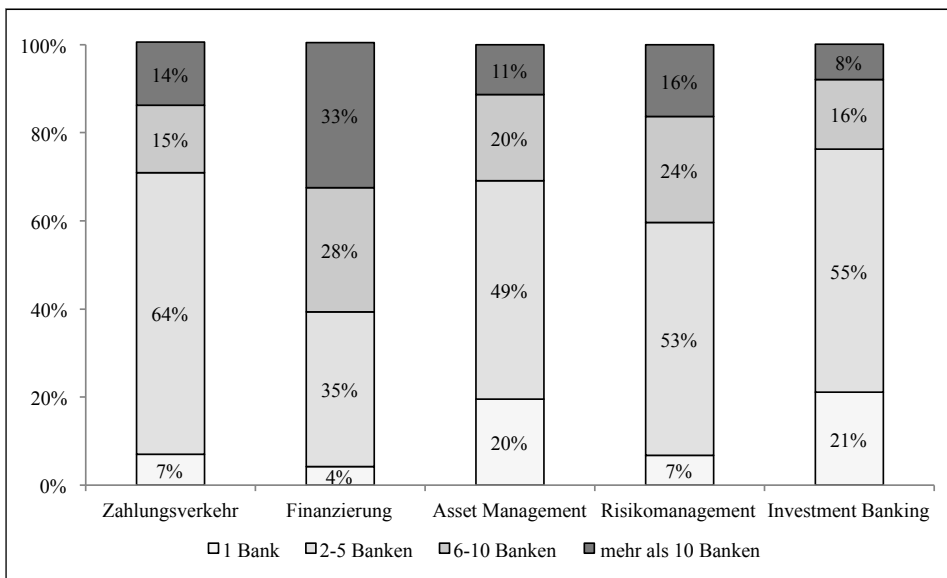
		Anzahl Kernbanken				Summe
		1	2-5	6-10	über 10	
Umsatz	Quartil 1 (< 0,6 Mrd. €)	6,7%	83,3%	6,7%	3,3%	100%
	Quartil 2 (> 0,6 Mrd. und < 1,6 Mrd. €)	0,0%	66,7%	30,3%	3,0%	100%
	Quartil 3 (> 1,6 Mrd. und < 6 Mrd. €)	0,0%	35,4%	51,6%	13,0%	100%
	Quartil 4 (> 6 Mrd. €)	3,5%	27,6%	6,9%	62,0%	100%
Summe		2,5%	53,6%	24,4%	19,5%	100%
Cramér's V: 0,433, p-value: 0,00***						

35 Die Verwendung von Quartilen erlaubt eine möglichst objektive und gleichverteilte Kategorisierung der Unternehmen. Alternative Einteilungen führen zu qualitativ identischen Ergebnissen.

Die Unterteilung des Samples in Unternehmen mit und ohne Kapitalmarktnutzung zeigt darüber hinaus, dass Unternehmen mit Kapitalmarktzugang im Durchschnitt signifikant mehr (Kern-)Bankbeziehungen unterhalten (Median: 27 (8)) als dies bei Unternehmen ohne Emission von Anleihen oder Aktien (Median: 10 (5)) der Fall ist.

Eine detailliertere Analyse der *Bankbeziehungen gestaffelt nach den in Anspruch genommenen Dienstleistungen* zeigt ferner, dass die Unternehmen in Abhängigkeit vom Geschäftsfeld mit unterschiedlich vielen Banken zusammenarbeiten (vgl. *Abbildung 4*).

Abbildung 4: Anzahl an Bankbeziehungen nach Bankdienstleistung

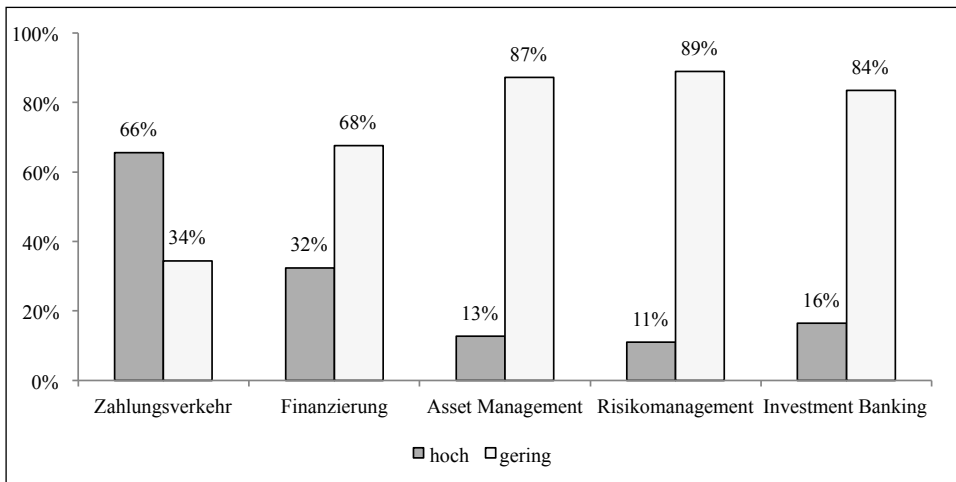


Mit Blick auf das Provisionsgeschäft unterhalten circa 70% der Unternehmen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Asset Management und Investment Banking maximal 5 Bankbeziehungen, wohingegen immerhin 40% der Unternehmen ihre Geschäfte zum Thema *Risikomanagement* mit *sechs bis zehn* (24%) beziehungsweise *mehr als zehn* (16%) Banken abwickeln. Die höchste Konzentration in den Bankbeziehungen betrifft die Bereiche Asset Management und Investment Banking, in denen 20% beziehungsweise 21% der befragten Unternehmen mit lediglich einer einzigen Bank kooperieren.

Während die Mehrheit der Unternehmen im Provisionsgeschäft mit maximal fünf Banken zusammenarbeitet und somit die Kernergebnisse der theoretischen Betrachtung bestätigt werden, nutzen die befragten Unternehmen hingegen im *Finanzierungsbereich vergleichsweise viele Kreditinstitute*. Insgesamt 61% der Unternehmen geben an, mehr als

5 Banken bei der Unternehmensfinanzierung in Anspruch zu nehmen, wovon wiederum 1/3 mit mehr als 10 Banken zusammenarbeiten. Die Annahme, dass mit zunehmender Größe der Unternehmung ebenfalls die Inanspruchnahme mehrerer Banken im Finanzierungsbereich (bspw. zur Verteilung der benötigten Finanzierungsvolumina in Form einer Kreditsyndizierung) einhergeht, kann im Rahmen der statistischen Analyse im Wesentlichen bestätigt werden (Cramér's V: 0,363).³⁶ Dieser Zusammenhang lässt sich hingegen für die übrigen Geschäftsfelder nicht nachweisen. Vor diesem Hintergrund scheint aus Sicht der Unternehmen mit einem höheren Umsatz eine *Diversifizierungsstrategie* im Finanzierungsbereich insofern von Vorteil, als dass die Notwendigkeit und Möglichkeit, sich auf wenige Bankbeziehungen zu konzentrieren abnimmt und gleichzeitig der Nutzen aus einem breiter angelegten Bankennetz steigt. Die Unterscheidung nach der Börsennotierung verdeutlicht ferner, dass Unternehmen mit Kapitalmarktzugang im Durchschnitt signifikant mehr Banken im Finanzierungsgeschäft nutzen als Unternehmen ohne Kapitalmarktnutzung. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen zusätzlich zur Begebung von Anleihen und (oder) Aktien und ungeachtet ihrer im Zeitablauf aufgebauten Reputation weiterhin auf einen Finanzierungsmix aus „monitored“ und „unmonitored debt“ setzen. Neben den geringeren Informationskosten könnte hier ebenfalls die zuvor erwähnte Diversifikation der Finanzierungskanäle eine mögliche Begründung liefern.

Abbildung 5: Einschätzung der Wechselkosten nach Bankdienstleistung



³⁶ Eine weiterführende Kontingenzanalyse verdeutlicht, dass gerade umsatzstarke Unternehmen auch bei der Wahl der unterschiedlichen Bankengruppen auf eine stärkere Diversifizierung setzen. Diese umfassen vorrangig die Großbanken des Privatsektors sowie Landes- und Auslandsbanken.

Unterstützt wird diese Interpretation auch durch die Antworten auf die Frage, wie die Unternehmen die *Wechselkosten beim Austausch ihrer bisherigen Kernbankbeziehungen* in den unterschiedlichen Geschäftsfeldern einschätzen (vgl. *Abbildung 5*). Ungeachtet der zuvor ermittelten geringen Anzahl an Bankbeziehungen im Provisionsgeschäft stuft ein Großteil der Unternehmen (über 80%) die Wechselkosten in den Bereichen Asset und Risk Management sowie Investment Banking eher niedrig ein. Die Umfrageergebnisse bestätigen somit die aus theoretischer Sicht für den Provisionsbereich geringe Bedeutung einer auf Vertrauen und Abbau von Informationsasymmetrien angelegten Bankbeziehung und mithin die geringe Abhängigkeitsbeziehung im Provisionsbereich aus Sicht der Großunternehmen.

Auch im Finanzierungsbereich scheinen die befragten Unternehmen keine großen Abhängigkeitsbeziehungen zu ihren Bankpartnern zu verspüren. So beurteilen über zwei Drittel (68%) der Antwortenden die dortigen Wechselkosten als gering, was bezogen auf die vergleichsweise hohe Anzahl an Bankbeziehungen im Finanzierungsbereich für die Vorteile der Diversifizierung der Fremdkapitalgeber spricht. Interessanterweise ist der Zusammenhang zwischen der Anzahl an Bankbeziehungen im Finanzierungsbereich und den entsprechenden Wechselkosten zwar positiv, aber statistisch nicht signifikant (Cramér's V: 0,200). Die Einschätzung geringer Wechselkosten scheint demnach nicht allein aus der Diversifizierung der Bankbeziehungen zu resultieren, sondern von weiteren Einflussfaktoren abzuhängen. In diesem Zusammenhang dürfte neben der Unternehmensgröße insbesondere die Kapitalmarktorientierung der Unternehmen zu einer Reduzierung der Wechselkosten führen (Cramér's V: 0,300). Mögliche Ursachen könnten hierbei neben der Reduzierung der über Banken zu finanzierenden Volumina insbesondere die weitreichenden informationstheoretischen Anforderungen an die Nutzung der Kapitalmarktfinanzierung (vgl. Kapitel 2.2) und die zusätzliche Informationsfunktion des Kapitalmarkts sein, die schließlich zu einer Reduzierung der Informationsasymmetrien und mithin der anfallenden Wechselkosten aus Sicht der Unternehmung führen.

Die mit Abstand höchsten Wechselkosten bestehen laut Einschätzung von zwei Dritteln der Unternehmen im Zahlungsverkehr. Mit Blick auf die bereits zuvor ermittelte hohe Bankenkonzentration in diesem Dienstleistungsbereich sprechen die Ergebnisse für die Präferenz der Unternehmen, den Zahlungsverkehr über eine (oder wenige) Kernbank(en) zur Nutzung von Skaleneffekten abzuwickeln.³⁷ Während die Implementierung eines zentralisierten, konzernweiten Zahlungsverkehrs deutliche Kostenvorteile verspricht und somit aus Effizienzgründen in der Hand möglichst weniger Banken liegen sollte, wird jedoch ebenfalls deutlich, dass die Abhängigkeitsbeziehung vom Bankensektor gerade in diesem Bereich aus Sicht der befragten Unternehmen besonders ausgeprägt ist.

37 Mischke et al. (2007).

Abbildung 6: Strategisch wichtige Bankdienstleistungen

Die Frage nach den *strategisch wichtigsten Bankdienstleistungen* ergibt, dass die Hälfte der Unternehmen der Kreditfinanzierung sowie der Abwicklung im Zahlungsverkehr die höchste Bedeutung in der Beziehung zum Bankensektor beimisst (vgl. *Abbildung 6*).³⁸ Eine detaillierte Analyse in Bezug auf eine möglicherweise unterschiedliche Gewichtung der Kreditfinanzierung in Abhängigkeit von der Nutzung des Kapitalmarktes sowie der Unternehmensgröße zeigt keine signifikanten Unterschiede. Die Antworten verdeutlichen somit, dass das Kreditgeschäft mit dem Bankensektor auch für Großunternehmen mit alternativen Finanzierungsquellen weiterhin eine besonders hohe Relevanz besitzt. Die Frage, inwiefern sich die Ausgestaltung der Bankbeziehungen im Finanzierungsbereich eventuell in Abhängigkeit von der Bedeutung der Kreditfinanzierung unterscheidet, wird im Rahmen der nachfolgenden Kontingenztafeln in den *Abbildungen 7* und *8* näher thematisiert.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen, für die die Kreditfinanzierung von größter Bedeutung ist, zwar *nicht längere* (vgl. *Abbildung 7*; Cramér's V: 0,070), *aber signifikant mehr* (vgl. *Abbildung 8*; Cramér's V: 0,300) *Kernbankbeziehungen* unterhalten. Dieses Ergebnis unterstreicht die bereits zuvor konstatierte Ausweitung der Zahl der Bankbeziehungen in Abhängigkeit vom Finanzierungsbedarf der Unternehmung. Eine vergleichsweise längere Kernbankbeziehung scheint aus Sicht der befragten Großunternehmen keinen wesentlichen Einfluss auf die Bankfinanzierung zu haben.

38 Interessanterweise gilt dies ebenfalls für die kapitalmarktorientierten Unternehmungen.

Abbildung 7: Zusammenhang zwischen der strategischen Bedeutung der Kreditfinanzierung und der Dauer der Kernbankbeziehungen

		Dauer der Kernbankbeziehungen in Jahren				Summe
		1-5	6-10	11-20	über 20	
Kreditfinanzierung	nicht sehr wichtig	22,0%	29,3%	34,1%	14,6%	100%
	sehr wichtig	17,5%	34,9%	34,9%	12,7%	100%
	Summe	19,2%	32,7%	34,6%	13,5%	100%
Cramér's V: 0,070, p-value: 0,955						

Abbildung 8: Zusammenhang zwischen der strategischen Bedeutung der Kreditfinanzierung und der Anzahl der Kernbanken

		Anzahl Kernbanken				Summe
		1	2-5	6-10	über 10	
Kreditfinanzierung	nicht sehr wichtig	5,0%	47,5%	17,5%	30,0%	100%
	sehr wichtig	0,0%	27,8%	36,1%	36,1%	100%
	Summe	2,0%	35,6%	28,7%	33,7%	100%
Cramér's V: 0,300, p-value: 0,054*						

Die Tatsache, dass nur jedes zweite Unternehmen der Kreditfinanzierung eine sehr hohe Bedeutung beimisst, zeigt weiterhin, dass aus Sicht von Großunternehmen auch weitere Bankdienstleistungen eine hohe Priorität besitzen. Diese umfassen neben dem Zahlungsverkehr im In- und Ausland (50% bzw. 38%) insbesondere das Cash Management (49%) und die Absicherung von Währungsrisiken (40%).³⁹ Die wachsende strategische Bedeutung unterschiedlicher Bankleistungen steht dabei in einem positiven statistischen Zusammenhang (Cramér's V: 0,347) mit der Anzahl an existierenden Kernbankbeziehungen, so dass in Abhängigkeit von der Komplexität des Finanzierungsbedarfs der Unternehmung die Notwendigkeit mehrerer Bankpartner bestätigt wird.⁴⁰

39 Der Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Cash Managements und der Liquiditätssituation (hier gemessen anhand der Bedeutung der Kreditlinien) der Unternehmung im Sinne der Funktion der Bank als „liquidity provider“ (vgl. *Kashyap et al.* (2002)) ist statistisch nicht signifikant. Aufgrund der eingeschränkten Datenbasis und des zugrundeliegenden Untersuchungszeitraums erscheint eine detailliertere Analyse der o.g. Forschungsfrage im Rahmen zukünftiger Studien geboten.

40 Die Auswertung beruht auf den Ergebnissen eines selbstgebildeten Index, bei dem die Anzahl der als strategisch „sehr wichtig“ klassifizierten Bankdienstleistungen in Form eines additiven Punkteverfahrens aggregiert wurde.

Um einen detaillierteren Eindruck von der Relevanz der zuvor erwähnten Dienstleistungen im Hinblick auf die Kernbankenbeziehung aus Sicht der Unternehmen zu bekommen, wurden diese gefragt, ob der *Status der Kernbank unweigerlich mit der Inanspruchnahme einer bestimmten Bankdienstleistung verbunden* ist. Die Ergebnisse deuten in diesem Kontext auf ein geteiltes Meinungsbild hin. Während 46% der befragten Unternehmen den Status der Kernbank hiervon losgelöst sehen, ist für 54% der Unternehmen mindestens eine bestimmte Bankdienstleistung Voraussetzung für die Berücksichtigung als Kernbank. Letztere verweisen in diesem Zusammenhang mit großer Mehrheit (81%) auf die Notwendigkeit eines langfristigen Kreditengagements der Bank, gefolgt von der Abwicklung des Zahlungsverkehrs (21%) und dem Risikomanagement (7%).⁴¹

Entgegen der im Relationship-Ansatz verankerten Annahme, dass die Kernbankbeziehung aus Sicht der Unternehmen zwangsläufig über die Bereitstellung von Kreditlinien definiert wird, scheint dies auf Basis des Untersuchungssamples nur für die Hälfte der befragten Unternehmen zuzutreffen (vgl. *Abbildung 9*). Die relativ höhere Unabhängigkeit in der Unternehmensfinanzierung und somit untergeordnete Bedeutung des Kernbankenprinzips für vergleichsweise große, mit geringeren Informationsasymmetrien behaftete Unternehmen könnten eine mögliche Begründung hierfür sein. Eine Differenzierung der Antworten nach der Unternehmensgröße bestätigt diese Vermutung (p-value = 0,07) und lässt demnach eine eher weit gefasste Definition des Kernbankenbegriffs bei vergleichsweise großen Unternehmen vermuten. Ferner zeigt sich, dass Unternehmen mit kürzeren und einer höheren Anzahl von Kernbankbeziehungen im Durchschnitt signifikant häufiger auf die Bedeutung der Kreditfinanzierung für den Status der Kernbank hinweisen als Unternehmen mit vergleichsweise längeren und wenigen Bankverbindungen.

Abbildung 9: Ausgewählte Einflussfaktoren und der Status als Kernbank

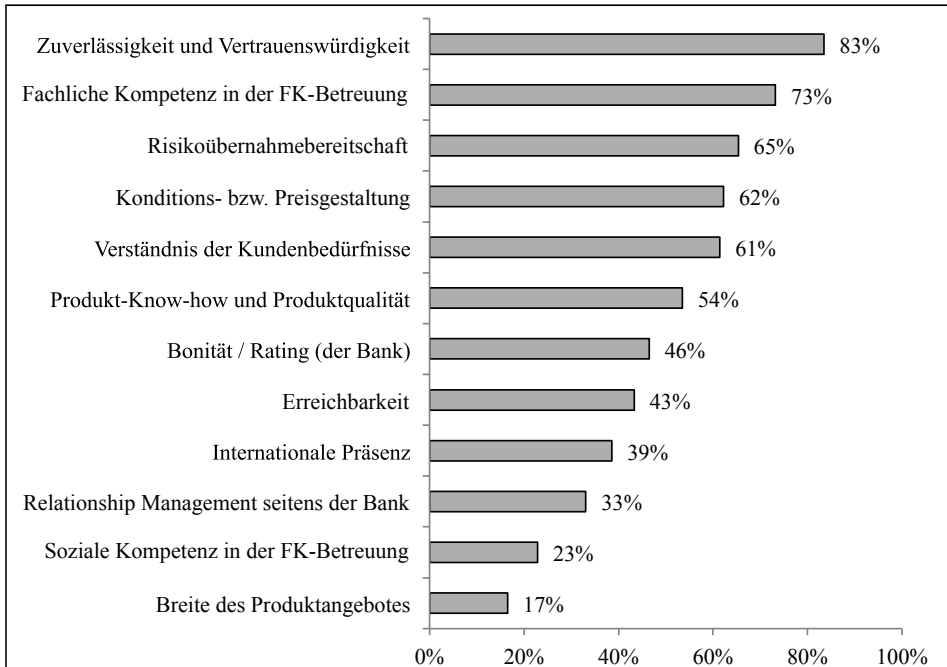
	Kernbankstatus				p-value
	an Bankdienstleistung geknüpft		nicht an Bankdienstleistung geknüpft		
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	
Anzahl Kernbanken	10	9,45	6	5,57	0,00***
Dauer	12	10,42	16	11,54	0,01**
Unternehmensgröße	6.093	14.347	13.283	27.737	0,07*

Mit Fokus auf den *Auswahlkriterien bei der Gestaltung von Bankbeziehungen* dominiert aus Sicht der befragten Unternehmen mit 83% klar der Wunsch nach einem zuverlässigen und vertrauenswürdigen Bankpartner. Weiterhin als „sehr wichtig“ wird die fachli-

41 Mehrfachnennungen waren möglich.

che Kompetenz in der Firmenkundenbetreuung (73%) sowie die Bereitschaft der Bank, Risiken im Rahmen der Finanzierungsbeziehung (65%) zu übernehmen, erachtet (vgl. *Abbildung 10*). Dabei erstrecken sich letztere sowohl auf die Höhe als auch die Laufzeit der eingeräumten Kreditlinien.

Abbildung 10: Zentrale Kriterien bei der Kernbankenauswahl



Zwei der drei wichtigsten Kriterien betonen eine auf Vertrauen angelegte Kernbankenauswahl und demnach den Relationship-Charakter in der Bankbeziehung. Der Wunsch der Unternehmen nach Verlässlichkeit und einem langfristigen Commitment seitens der Bank korrespondiert ferner mit der hohen Bedeutung der Kreditfinanzierung im Rahmen der Priorisierung der in Anspruch genommenen Bankleistungen (vgl. *Abbildung 6*). Hinweise auf die Relevanz eher transaktionsorientierter Aspekte, wie der Konditionsbeziehungsweise Preisgestaltung (61%) oder der Produktqualität (54%) folgen erst an vierter und sechster Stelle. Die eher geringe Relevanz der Breite des Produktangebots spricht eher weniger für die Inanspruchnahme aller Dienstleistungen bei einer Bank. Die gezielte Auswahl von Spezialisten, die den immer spezifischeren Anforderungen der Unternehmen mit individuellen Produktlösungen gerecht werden (Verständnis der Kundenbedürfnisse, 61%), scheint hier von größerer Bedeutung. Auch wenn die Bonität der Bank mit 46% durchaus als Auswahlkriterium wahrgenommen wird, scheinen die Un-

ternehmen das Risiko aus den Kernbankbeziehungen nicht primär über das Rating der Bank, sondern über die zugesagte Höhe und Verfügbarkeit der benötigten Bankdienstleistung zu definieren.

Untersuchungen einzelner Auswahlkriterien in Bezug auf die Anzahl und Dauer der existierenden Kernbankbeziehungen sowie der Unternehmensgröße (vgl. *Abbildung 11*) zeigen, dass insbesondere Unternehmen mit einer durchschnittlich höheren Anzahl an Kernbanken und vergleichsweise kürzeren Bankbeziehungen eine klare Risikoübernahmebereitschaft seitens der Banken einfordern. Eine Begründung hierfür könnte im relativ schwächer ausgeprägten Vertrauensverhältnis infolge einer transaktionsorientierteren Bankbeziehung liegen, so dass für diese Unternehmen ex ante eine Kreditzusage der Banken umso wichtiger erscheint. Ein ähnliches Bild ist mit Blick auf die Bedeutung der Bonität bei der Kernbankenauswahl zu erkennen, die insbesondere für Unternehmen mit durchschnittlich kürzeren Bankbeziehungen von Interesse scheint. Das Fehlen langjähriger Bankbeziehungen und die Existenz etwaiger Erfahrungsdefizite dürfte aus Sicht dieser Unternehmen gerade die Hinzunahme externer Informationen bei der Auswahl und Beurteilung der Bankpartner erforderlich machen. Auch wenn der Zusammenhang zwischen dem Auswahlkriterium Preis und der Anzahl an Kernbanken positiv beziehungsweise der Beziehungsdauer negativ ist, sind die Unterschiede in den Antworten (wie im Falle der Unternehmensgröße) statistisch nicht signifikant. Die Ergebnisse lassen demnach darauf schließen, dass weniger die mit der zunehmenden Umsatzgröße vermutete Preisorientierung die Bankenauswahl determiniert, sondern vielmehr qualitative Kriterien Berücksichtigung finden.

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen ausgewählten Einflussfaktoren und Kriterien der Bankenauswahl

	Risikoübernahme			Preis			Bonität		
	Priorität	Keine Priorität	p-value	Priorität	Keine Priorität	p-value	Priorität	Keine Priorität	p-value
Anzahl Kernbanken	8,6	6,7	0,03**	8,93	6,60	0,26	8,5	7,6	0,89
Dauer der Kernbankbeziehung	11,6	18,2	0,00***	12,7	15,7	0,22	11,7	15,7	0,03**
Unternehmensgröße	9.254	11.338	0,12	12.838	5.179	0,25	11.092	8.914	0,42

4.2 Steuerung des Netzes von Bankbeziehungen

Um neben der Auswahl der Kernbanken einen Eindruck von der Steuerung des bestehenden Netzes von Bankverbindungen zu erhalten, wurden die Unternehmen weiterhin nach der Bedeutung und Implementierung einer Bankensteuerung im Konzern befragt.

Insgesamt messen die befragten Unternehmen der Bankensteuerung eine hohe Bedeutung bei. So geben 79% der Unternehmen an, eine *aktive* Bankensteuerung zu betreiben. Dem gegenüber charakterisieren 18% der Befragten ihre Bankensteuerung als *reaktiv* und lediglich 3% als *passiv*. Im Detail zeigt sich, dass 90% der Unternehmen, die eine aktive Bankensteuerung melden, tatsächlich auf eine unternehmensweite Bankenpolitik zur Steuerung der Bankbeziehungen zurückgreifen (insgesamt 77%), wohingegen diese bei den restlichen 23% entweder in Planung (13%) ist oder gar keine Bedeutung (10%) besitzt. Im Hinblick auf die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der unternehmensweiten Bankenpolitik zeigt sich ferner, dass diese nur bei gut zwei Drittel der Unternehmen (69%) in Form schriftlicher Leitlinien niedergelegt ist. Bei knapp einem Drittel (31%) der Befragten erscheint demzufolge eine Überprüfung der Erfolge aus der Bankensteuerung und die Einhaltung der angestrebten Ziele ex post nur bedingt möglich. Auch wenn die hohe Relevanz der Bankensteuerung im Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen und der Komplexität der bestehenden Bankbeziehungen zu erwarten war, zeigen sich dennoch erhebliche Unterschiede in der konkreten Umsetzung der Bankensteuerung. Auf die Frage nach den verwendeten Instrumenten im Rahmen der Bankensteuerung (vgl. *Abbildung 12*) antworten die befragten Finanzentscheider, dass sie am häufigsten auf manuelle Aufzeichnungen zurückgreifen (62%), gefolgt von Treasury-Systemen (56%) und Konditionsdatenbanken (49%).⁴²

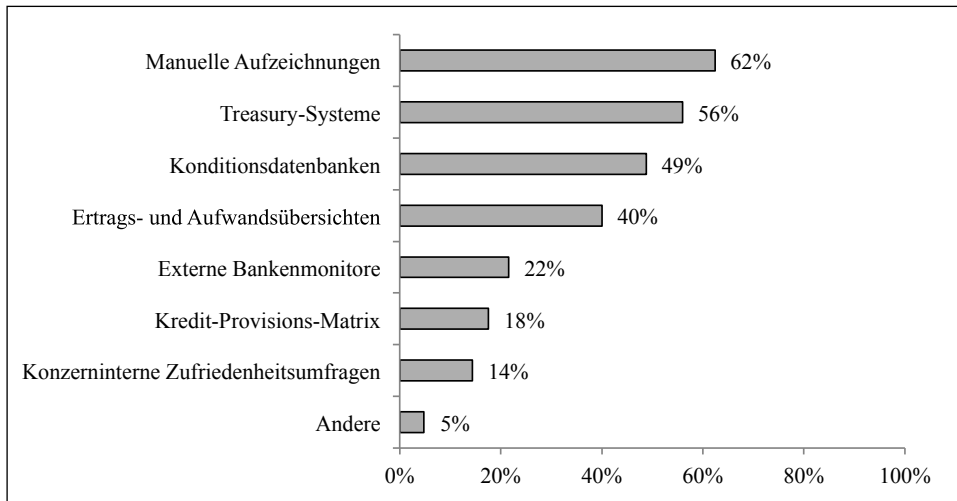
Im Durchschnitt verwenden die Unternehmen 3 (Median) der aufgeführten Instrumente, wobei eine Kombination aus manuellen Aufzeichnungen und dem Einsatz von Treasury-Systemen dominiert (32%). Im Rahmen einer detaillierteren statistischen Analyse zeigt sich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Anzahl an unterschiedlichen Steuerungsinstrumenten und der Unternehmensgröße (Cramér's V: 0,346) sowie der Anzahl an existierenden Bankbeziehungen (Cramér's V: 0,342) besteht. Das Ergebnis spiegelt somit die Notwendigkeit einer detaillierteren Auseinandersetzung mit der Bankensteuerung im Falle eines vergleichsweise diversifizierten Kernbankennetzes wider. Darüber hinaus spricht der erhöhte Einsatz unterschiedlicher Instrumente im Falle eines breiter angelegten Kernbankennetzes auch für den Anstieg der mit der Bankensteuerung verbundenen Transaktions- und Koordinationskosten.

Der originäre Nutzen im Zusammenhang mit dem Einsatz unterschiedlicher Instrumente im Rahmen der Bankensteuerung wird bei der Frage nach der *Preistransparenz der in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen* aus Sicht der befragten Unternehmen näher untersucht. Hierbei zeigt sich, dass die Preistransparenz bei Unternehmen mit einer stärker ausgeprägten Bankensteuerung (gemessen an der Anzahl der in *Abbildung 12* genannten Instrumente) im Durchschnitt signifikant höher ausfällt (Cramér's V: 0,399) und somit einen Informationsvorsprung bei der Verhandlung mit den einzelnen Bankpartnern im Vergleich zu den anderen Unternehmen impliziert. Diese Einschätzung wird ferner durch den statistisch negativen Zusammenhang zwischen der Preistransparenz und den

42 Unter dem Zusatzpunkt „Andere“ wurden weiterhin das Rating sowie die Bonität der Bank bzw. der persönliche Kontakt und die Erfahrungen mit dem Bankhaus erwähnt.

Wechselkosten im Rahmen der Bankbeziehungen unterstützt (Cramér's V: 0,398), so dass gerade die hohe Transparenz in den Konditionen für eine gesteigerte Flexibilität und Unabhängigkeit bei der Ausgestaltung des Bankennetzes spricht. Die Überwindung etwaiger Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Bank scheint dabei ebenfalls mit der Dauer der Bankbeziehung in Verbindung zu stehen. So schätzen Unternehmen mit durchschnittlich längeren Kernbankbeziehungen die Preistransparenz ihrer Banken signifikant höher ein, was darauf zurückzuführen sein könnte, dass Unternehmen im Rahmen des Relationship-Ansatzes wohl ebenfalls im Zeitablauf zusätzliche Informationen über ihre Kernbank generieren.

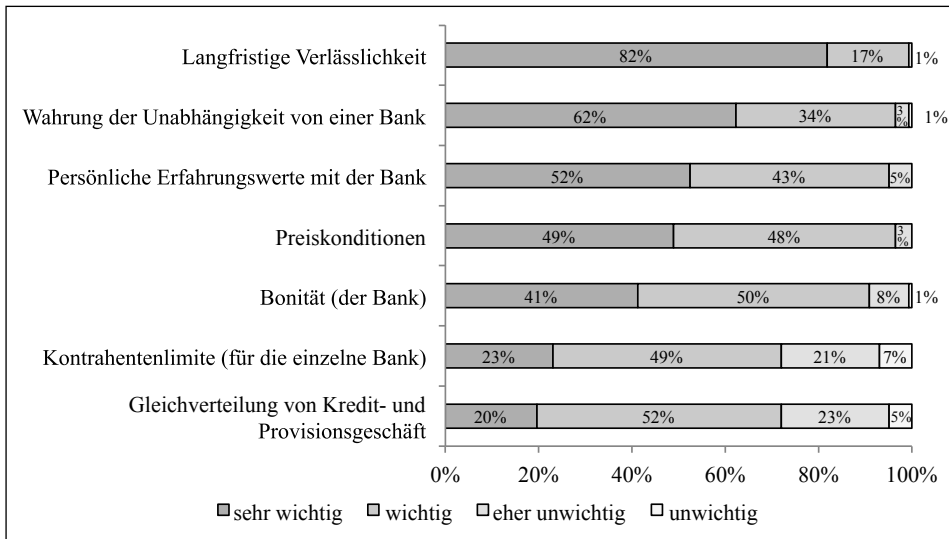
Abbildung 12: Instrumente der Bankensteuerung



Die bereits zuvor erkennbare Relevanz qualitativer Kriterien im Rahmen der Kernbankenauswahl spiegelt sich auch im Antwortverhalten auf die Frage, welche *Kriterien bei der Steuerung von Geschäftszuweisungen* an die Banken von Interesse sind, wider. Obwohl die bisherigen Ergebnisse im Zusammenhang mit dem Finanzierungsbereich teilweise auf einen hohen Diversifizierungsgrad hindeuten und eine stärker transaktionsbasierte Ausgestaltung der Bankverbindungen vermuten lassen, zeichnen die Antworten bezüglich der Steuerungskriterien ein etwas anderes Bild. *Abbildung 13* verdeutlicht, dass die Geschäftsallokation primär in Abhängigkeit von der langfristigen Verlässlichkeit des Bankpartners (82%) erfolgt. Auf Platz zwei und drei der als „sehr wichtig“ klassifizierten Kriterien bei der Zuweisung von Bankgeschäft rangieren weiterhin der Wunsch, eine Abhängigkeit von einer einzelnen Bank zu vermeiden (62%) sowie die persönliche Erfahrung der Finanzentscheider mit den jeweiligen Bankpartnern (52%). Der Einfluss einer transaktionsbasierten Bankensteuerung scheint mit Blick auf die Relevanz der Preiskonditionen (49%) eine eher untergeordnete Rolle bei der Geschäftsvergabe einzunehmen. Die Kon-

trahentenlimite (23%) und die Gleichverteilung zwischen Kredit- und Provisionsgeschäft (20%) werden lediglich von jedem fünften Unternehmen als Priorität im Rahmen der Bankensteuerung empfunden und sogar von über einem Viertel der Unternehmen als *eher unwichtig* (21% bzw. 23%) oder *unwichtig* (7% bzw. 5%) erachtet.

Abbildung 13: Einschätzungen zur Bedeutung von Steuerungskriterien im Rahmen der Geschäftszuweisung



Bedingt durch die im Vergleich zu kleineren Unternehmen höheren Umsätze und möglicherweise größere Attraktivität der Unternehmen aus Sicht der Banken, könnte dieses Ergebnis auf eine vergleichsweise gute Verhandlungsposition der befragten Unternehmen gegenüber dem Bankensektor hindeuten.⁴³ Dies wird auch durch die Antwort der Unternehmen auf die Frage, ob sie sich als *Premium-Kunden bei ihrer Kernbank* einstufen, deutlich. Knapp 80% der Unternehmen stimmen dieser Einschätzung zu und sehen sich in einer privilegierten Position im Vergleich zu den anderen Geschäftskunden ihrer Kernbanken. Vor diesem Hintergrund scheinen die Unternehmen anstelle einer statischen Gleichverteilung von Kredit- und Provisionsgeschäft grundsätzlich die Möglichkeit zu besitzen, eine Wettbewerbssituation unter den einzelnen Banken zu forcieren, um schließlich entsprechende Qualitäts- und/oder Konditionsvorteile zu realisieren.⁴⁴ Wie bereits erwähnt, wird die Determinante „Preis“ in der Geschäftszuweisung jedoch lediglich von knapp der Hälfte der Unternehmen als „sehr wichtig“ erachtet. Mit Blick auf die zuvor ermittelte Bedeutung der Finanzierung über den Bankensektor scheint demnach

43 Vgl. Kap. 2.
 44 Mischke et al. (2007).

eine transaktionsbasierte Steuerung der Bankbeziehung – trotz der verhältnismäßig guten Informations- und Verhandlungsposition – auch aus Sicht von Großunternehmen keine Priorität zu besitzen. Die Reihenfolge der Steuerungskriterien deutet vielmehr darauf hin, dass die Geschäftszuweisung gezielt an Bankhäuser erfolgt, mit denen die Unternehmen bereits gute Erfahrungen gesammelt haben, so dass die Pflege existierender Vertrauensbeziehungen zur Absicherung zukünftiger Liquiditätsreserven (Versicherungsgedanke) im Vordergrund steht.

4.3 Der Einfluss der Finanzkrise auf das Netz von Bankbeziehungen

Die Frage nach den *Auswirkungen der Finanzkrise auf die Geschäftsbeziehung zwischen den befragten Unternehmen und ihren Banken* zeigt zunächst, dass es bei den Unternehmen insbesondere zu einer Verschlechterung der Kreditkonditionen (43%) sowie einer Erhöhung der Informationsanforderungen (39%) gekommen ist. Auch wenn die – insbesondere seitens kleiner und mittlerer Unternehmen oft erwähnte – „Kreditklemme“⁴⁵ bei Großunternehmen grundsätzlich von untergeordneter Bedeutung sein dürfte, geben immerhin 27% der Befragten an, zumindest mit Einschränkungen in der Kreditverfügbarkeit konfrontiert worden zu sein.⁴⁶ Ferner trifft die Aussage, dass das *Handeln der Kernbanken jederzeit transparent und nachvollziehbar war*, nur auf gut die Hälfte der Unternehmen (52%) zu, womit es aus Sicht von 48% der Befragten während der Krise zu Kommunikationsproblemen in den Bankbeziehungen gekommen ist.⁴⁷ Obgleich ein Großteil der Unternehmen trotz dieser zuvor erwähnten Friktionen in den Kernbankbeziehungen vom Nutzen der Bankensteuerung während der Krise überzeugt ist (80%), stimmen ebenfalls 79% der Aussage zu, dass infolge der Krise die *Bedeutung einer aktiven Bankensteuerung zugenommen* hat.

Die Analyse, ob sich die *Erfahrungen aus der Finanzkrise auch effektiv in der Beendigung von Kernbankbeziehungen niedergeschlagen* haben, zeigt ein ähnliches Bild. Gut ein Drittel der befragten Unternehmen (34%) gibt an, als Reaktion auf die Krise mindestens eine Kernbankbeziehung beendet zu haben. Die statistische Analyse verdeutlicht, dass hierbei ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Beendigung der Kernbankbeziehungen und der Anzahl an negativen Erfahrungen mit den Kernbanken während der Krise besteht (vgl. *Abbildung 14*). Dieser Effekt ist besonders bei der Einschränkung in der Kreditverfügbarkeit ausgeprägt, so dass dieses Verhalten als signifikanter Vertrauensverlust

45 Angesichts der unterschiedlichen Abgrenzungen des Begriffs „Kreditklemme“ wird im vorliegenden Artikel die Definition der *Deutschen Bundesbank* (2009) verwendet, welche unter einer Kreditklemme ein spürbar eingeschränktes Kreditangebot versteht, das quantitativ so bedeutend ist, dass es ein maßgebliches konjunkturelles Risiko darstellt.

46 Die Forderung nach höheren Sicherheiten (15%) oder Kürzungen in der Höhe (15%) bzw. Laufzeit (13%) von Kreditlinien waren hingegen von untergeordneter Bedeutung.

47 Hierbei handelt es sich um eine Momentaufnahme in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Bank. Etwaige Veränderungen in der Kommunikationspolitik vor und während der Finanzkrise werden hiervon nicht erfasst.

interpretiert werden kann, der die Beziehung zu diesen Banken nachhaltig belastet hat. Während der Anstieg der Kreditkonditionen im Gegensatz hierzu keine messbaren Auswirkungen in den Kernbankbeziehungen hatte, ergibt sich bei der Einforderung zusätzlicher Informationsanforderungen ein anderes Bild. Die Notwendigkeit zur Bereitstellung weiterer Unternehmensinformationen sowie die damit verbundenen Kosten wurden im Rahmen der Kernbankbeziehung eher kritisch gesehen und haben bei den betroffenen Unternehmen im Vergleich zu den Unternehmen ohne zusätzliche Anforderungen zu einer signifikant höheren Anzahl an beendeten Kernbankbeziehungen geführt.

Abbildung 14: Zusammenhang zwischen den Erfahrungen mit dem Bankensektor in der Krise und Veränderungen in den Bankbeziehungen

		Beendigung Kernbankbeziehung			Veränderung Ausahlkriterien		
		Ja	Nein	Summe	Ja	Nein	Summe
Einschränkung Kreditverfügbarkeit	Ja	26,4%	73,6%	100%	63,7%	36,7%	100%
	Nein	55,9%	44,1%	100%	85,3%	14,7%	100%
	Summe	34,4%	65,6%	100%	69,6%	30,4%	100%
	p-value:	0,003***			0,028**		
Verschlechterte Konditionen	Ja	29,6%	70,4%	100%	59,1%	40,9%	100%
	Nein	40,7%	59,3%	100%	83,3%	16,7%	100%
	Summe	34,4%	65,6%	100%	69,6%	30,4%	100%
	p-value:	0,254			0,006***		
Höhere Informationsanforderungen	Ja	27,6%	72,4%	100%	65,8%	34,2%	100%
	Nein	44,9%	55,1%	100%	75,5%	24,5%	100%
	Summe	34,4%	65,6%	100%	69,6%	30,4%	100%
	p-value:	0,055*			0,320		

Die Ergebnisse legen grundsätzlich nahe, dass die Unternehmen – nicht zuletzt wegen ihrer Größe und Verhandlungsposition – zu disziplinierenden Maßnahmen greifen können und auf die Krisenerfahrungen aktiv mit Veränderungen im bisherigen Netz an Bankbeziehungen reagiert haben.

In diesem Zusammenhang und mit Fokus auf das Bankennetz stellt sich weiterhin die Frage, inwiefern die *Krisenerfahrungen zu einer Veränderung der Kriterien bei der Bankenauswahl geführt* haben. Die Antworten hierzu zeigen deutlich, dass obgleich die Krise nur für einen Teil der Unternehmen zu unmittelbaren Problemen in der Geschäftsbeziehung geführt hat, 70% der Befragten ihre Kriterien als Reaktion auf die Krise verändert haben.

Mögliche Ursache neben den zuvor erwähnten Friktionen könnte diesbezüglich das allgemein gewachsene Bewusstsein für das bis dato eher latent wahrgenommene Ausfallrisiko der Banken darstellen. Ein Blick auf die Wachstumsraten der Insolvenzfälle unterstützt diese Tendenz insofern, als dass die Insolvenzen in der gesamten Finanz- und Versicherungsbranche in Deutschland zwischen 2008 und 2010 um 26%, die durchschnittliche Wachstumsraten aller Branchen jedoch nur um 9% angestiegen sind.⁴⁸ Auch wenn es im Detail lediglich zu 3 Insolvenzen im deutschen Bankensektor und zu keinen vergleichbaren Fällen wie in den USA (z.B. Lehman Brothers) gekommen ist, verdeutlichte die erforderliche Bereitstellung von Eigenkapital und Garantien im Rahmen des deutschen Bankenrettungsprogramms grundsätzlich die existierenden Risiken einzelner Institute sowie die damit verbundene Instabilität des gesamten Bankensektors.⁴⁹ Eine weitere Ursache für eine Veränderung in den bisherigen Auswahlkriterien könnte weiterhin in der krisenbedingten Einschränkung bei der Verfügbarkeit von Liquidität im Banken- und mithin im Unternehmenssektor sein. Die Entwicklung in den Unternehmensbilanzen zeigt, dass deutsche Großunternehmen ihre Kassenmittel im Jahr 2010 im Vergleich zum Durchschnitt der Jahre 2006 bis 2008 um ein Viertel aufgestockt haben.⁵⁰ Die statistische Analyse der Umfrageergebnisse bestätigt jedoch ebenfalls, dass insbesondere die Unternehmen, bei denen es zu Krediteinschränkungen sowie Erhöhungen der Konditionen gekommen ist, signifikant häufiger Anpassungen in ihren Auswahlkriterien vorgenommen haben.

Vor dem Hintergrund der direkten aber auch indirekten Krisenerfahrungen dürften somit gerade *bankinduzierte Risiken* bei der zukünftigen Bankenauswahl eine besondere Beachtung finden.

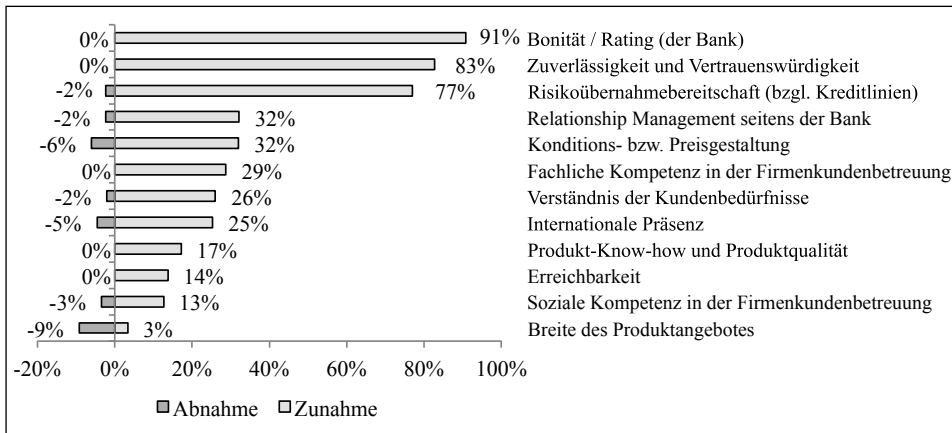
Die Antworten auf die Frage nach der *veränderten Bedeutung der Auswahlkriterien infolge der Krise* unterstützen diese Annahme (vgl. *Abbildung 15*).⁵¹ So finden sich unter den Kriterien der Bankenauswahl, die die höchste Aufwertung infolge der Krise erfahren haben, mit großem Abstand zunächst solche, welche die Kreditwürdigkeit beziehungsweise die Verlässlichkeit der Bank ausdrücken. Den mit 91% größten Bedeutungszuwachs erzielt die Bonität der Bankpartner, gefolgt von der Forderung nach Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Banken (83%) und der Bereitschaft, entsprechende Risiken in Bezug auf die Höhe und Laufzeit der Kreditlinien (77%) einzugehen.

48 Destatis (2014), Genesis Online Datenbank 52411.

49 Vgl. *Sachverständigenrat* (2008), S. 117.

50 Vgl. *Deutsche Bundesbank*, Monatsbericht Dezember (2012), S. 32.

51 Der Übersichtlichkeit halber umfasst *Abbildung 15* nur die Bedeutungszunahme/-abnahme. Die Differenz aus Zu- und Abnahmen entspricht dem Anteil der Unternehmen, die angegeben haben, dass es zu keinen Veränderungen in der Bedeutung der erwähnten Kriterien gekommen ist.

Abbildung 15: Veränderte Bedeutung der Kriterien bei der Bankenauswahl

Die im Gegensatz zu den tatsächlichen Erfahrungen aus der Krise (vgl. *Abbildung 14*) recht einheitliche Verschiebung in den Auswahlkriterien offenbart zudem, dass diese nicht allein das Ergebnis eines unmittelbaren Problems in den Geschäftsbeziehungen mit den Kernbanken sein kann, sondern ihren Ursprung vielmehr in einem allgemeinen Vertrauensverlust gegenüber dem Bankensektor haben dürfte.

Der grundsätzliche Bedeutungszuwachs von Relationship-Faktoren könnte darüber hinaus darauf hindeuten, dass eine alleinige Diversifizierungsstrategie in den Bankbeziehungen, gerade im Zuge einer umfassenden Finanzkrise, aus Sicht der Unternehmen als riskant wahrgenommen wird. Die Aussage, *infolge der Krise eine Diversifizierung der Bankbeziehungen anzustreben*, wird nur von jedem zweiten Unternehmen bejaht. Interessanterweise steht die Entscheidung für die Diversifizierung der Bankbeziehungen dabei weder im Zusammenhang mit den direkten Erfahrungen aus der Krise noch mit der strategischen Bedeutung der Kreditfinanzierung im Unternehmen.⁵² Die teilweise geäußerte Präferenz für eine Ausweitung des Bankenkreises scheint daher – insbesondere vor dem Hintergrund der allgemein hohen Bedeutung von Vertrauen und Langfristigkeit in den Bankbeziehungen – eher als Option zur Risikominimierung interpretiert werden zu können. Eine Vernachlässigung des Relationship-Ansatzes zu Gunsten eines lediglich auf Diversifizierung angelegten Bankennetzes ist auf Basis der Umfrageergebnisse tendenziell nicht zu erwarten.

5 Schlussbetrachtung

Der vorliegende Beitrag zur Ausgestaltung und Steuerung des Netzes an Bankbeziehungen basiert auf den Umfrageergebnissen einer explorativen Befragung unter börsennotier-

52 Die ausführlichen Testergebnisse sind auf Anfrage erhältlich.

ten und nicht börsennotierten Großunternehmen in Deutschland. Unter Berücksichtigung ausgewählter Einflussfaktoren und den Erfahrungen der Finanzkrise lassen sich aus der Untersuchung die folgenden Kernergebnisse ableiten:

Bankbeziehungen und Auswahlkriterien: Neben einer Vielzahl von Bankverbindungen, die dem allgemein hohen Komplexitätsgrad der befragten Unternehmen Rechnung trägt, unterhält der Großteil der Unternehmen in den meisten Bankdienstleistungsbereichen vergleichsweise wenige Kernbankbeziehungen. Eine Ausnahme stellt der aus Sicht der Unternehmen strategisch wichtige (Kredit-)Finanzierungsbereich dar, in dem die Unternehmen eine vergleichsweise hohe Diversifizierung der Bankbeziehungen anstreben. Die überwiegend geringen Wechselkosten im Finanzierungsgeschäft sind dabei nicht primär über die Anzahl an Bankbeziehungen, sondern über die Unternehmensgröße und den Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen zu erklären. Entgegen der im Zusammenhang mit dem Diversifizierungsgrad in den Finanzbeziehungen zu erwartenden transaktionsorientierten Ausgestaltung der Bankbeziehungen, sprechen die Ergebnisse eher für einen Relationship-orientierten Ansatz bei der Bankenauswahl.

Bankensteuerung: Die hohe Bedeutung der Bankensteuerung konnte – wie zu erwarten – aus Sicht der befragten Großunternehmen bestätigt werden. Die Auswertung zeigt jedoch, dass es bei der konkreten Ausgestaltung der Bankensteuerung signifikante Unterschiede gibt. Neben Unterschieden bei der Implementierung einer konzernweiten Bankenpolitik variieren ferner die eingesetzten Instrumente zur Bankensteuerung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und Ausgestaltung der Bankverbindungen. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass die Preistransparenz der in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen mit zunehmendem Detaillierungsgrad der Bankensteuerung steigt und in einem positiven Zusammenhang mit der Dauer der Bankbeziehungen steht. Obgleich ein Teil der Unternehmen demnach eine vergleichsweise starke Verhandlungsposition gegenüber dem Bankensektor besitzt, erfolgt die Geschäftsallokation nicht primär auf der Basis von (Produkt-)Qualität und Preis der Bankleistungen. Ähnlich wie bei der Bankenauswahl priorisieren die Unternehmen eine Steuerung des Bankgeschäfts anhand von weiteren qualitativen Kriterien, die neben der Wahrung einer Unabhängigkeitsbeziehung von einer einzelnen Bank die langfristige Verlässlichkeit sowie die persönlichen Erfahrungswerte mit einzelnen Kernbanken umfassen. Eine dem Kreditrisiko proportionale Aufteilung des Provisionsgeschäfts unter den Kernbanken scheint vor diesem Hintergrund und der bestehenden Verhandlungsmacht der Unternehmen eher von untergeordneter Bedeutung.

Auswirkungen der Krise: Ein Einfluss der Krisenerfahrungen auf die Bankenauswahl und -steuerung wird grundsätzlich bestätigt. Neben den unmittelbaren Effekten infolge der Friktionen in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Kernbanken deuten die Ergebnisse auf ein gestiegenes Bewusstsein für das Ausfallrisiko der Banken und einen generellen Vertrauensverlust gegenüber dem Bankensektor hin. Mit Blick auf den Status Quo bei der Kernbankenauswahl zeigt sich schließlich, dass Zuverlässigkeit und Risikoübernahmebereitschaft der Bankpartner weiterhin zu den zentralen Auswahlkriterien

zählen und diese durch die Krise noch aufgewertet worden sind. Damit hält die stärkere Fokussierung auf Relationship-basierte Kriterien infolge der Krise an.

25 Jahre nach der ersten Beleuchtung des Themas „Bankensteuerung“ durch den *Arbeitskreis Finanzierung* zeigt sich, dass diese speziell in Großunternehmen mittlerweile zur Selbstverständlichkeit geworden ist und ihre Bedeutung infolge der Finanzkrise noch weiter zugenommen hat. Die vom *Arbeitskreis* damals präsentierten „erste(n) Ansätze..., die optimale Geschäftszuteilung einer Unternehmung in ihrem Bankennetz... rechenbar“⁵³ zu machen, sind von der Praxis aufgegriffen und weiterentwickelt worden. Dies hat jedoch nicht dazu geführt, dass die für Deutschland typische langfristige, auf Planungssicherheit bedachte Bankensteuerung durch eine kurzfristige, allein kostenorientierte Ausgestaltung von Bankbeziehungen ersetzt worden wäre. Gerade die Krisenerfahrungen dürften den Wert langfristiger Beziehungen bestätigt haben.

Literatur

- Arbeitskreis Finanzierung* (1988), Ansätze zur Gestaltung des Netzes von Bankverbindungen durch eine Unternehmung, in: *zfbf*, 40. Jg., S. 739–767.
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf* (2008), *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Aufl., Berlin u.a.
- Boot, Arnoud W. A.* (2000), Relationship Banking: What Do We Know?, in: *Journal of Financial Intermediation*, Vol. 9, S. 7–25.
- Braggion, Fabio/Ongena, Steven* (2011), A Century of Firm-Bank Relationships: Why the Transition to Multiple Banking?, in: FDIC Center for Financial Research Working Paper, No. 2011–07.
- Degryse, Hans/Kim, Moshe/Ongena, Steven* (2009), *Microeconometrics of Banking: Methods, Applications and Results*, Oxford.
- Destatis* (Statistisches Bundesamt), Genesis-Online Datenbank, Code 52411.
- Detragiache, Enrica/Garella, Paolo/Guiso, Luigi* (2000), Multiple versus Single Banking Relationships: Theory and Evidence, in: *The Journal of Finance*, Vol. 55, S. 1133–1161.
- Deutsche Bundesbank* (2009), Monatsbericht September 2009, Frankfurt, S. 17–36.
- Deutsche Bundesbank* (2012), Monatsbericht Januar 2012, Frankfurt, S. 13–28.
- Deutsche Bundesbank* (2012), Monatsbericht Dezember 2012, Frankfurt, S. 27–51.
- Diamond, Douglas W.* (1984), Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: *The Review of Economic Studies*, Vol. 51, Issue 3, S. 393–414.
- Diamond, Douglas W.* (1991), Monitoring and Reputation: The Choice between Bank Loans and Directly Placed Debt, in: *The Journal of Political Economy*, Vol. 99, S. 689–721.
- Duller, Christine* (2007), *Einführung in die Statistik mit EXCEL und SPSS: Ein anwendungsorientiertes Lehr- und Arbeitsbuch*, 2. Aufl., Heidelberg.
- Eckstein, Peter P.* (2006), *Angewandte Statistik mit SPSS: praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*, 5. Aufl., Wiesbaden.

53 Vgl. *Arbeitskreis Finanzierung* (1988), S. 766.

- Elsas, Ralf/Krahnen, Jan Pieter* (1998), Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany, in: *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22, S. 1283–1316.
- Europäische Kommission* (2003), Empfehlung 2003/361/EG der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, im: *Amtsblatt der Europäischen Union* L124 vom 20.05.2003, S. 36–41.
- Hainz, Christal/Wiegand, Manuel* (2013), How does relationship banking influence credit financing? Evidence from the financial crisis, in: *Ifo Working Paper*, No. 157.
- Harhoff, Dietmar/Körting, Timm* (1998), Lending relationships in Germany – Empirical evidence from survey data, in: *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22, S. 1317–1353.
- Houston, Joel/James, Christopher* (1996), Bank Information Monopolies and the Mix of Private and Public Debt Claims, in: *The Journal of Finance*, Vol. 51, S. 1863–1889.
- Kashyap, Anil K./Rajan, Raghuram/Stein, Jeremy C.* (2002), Banks as Liquidity Providers: An Explanation for the Coexistence of lending and Deposit-Taking, in: *Journal of Finance*, Vol. 57, S. 33–73.
- Lehmann, Erik/Neuberger, Doris* (2001), Do Lending Relationships Matter? Evidence from Bank Survey Data in Germany, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 45, S. 339–359.
- Memmel, Christoph/Schmieder, Christian/Stein, Ingrid* (2008), Relationship Lending – Empirical Evidence for Germany, in: *European Investment Bank* (Hrsg.), *Economic and Financial Report 2008/01*, S. 1–31.
- Mischke, Gerhard/Wiemann, Stephan/Esser, Jörg* (2007), „Syndizierter Kredit“ versus „Bilateraler Kredit“ im Rahmen der Darstellung der Liquiditätsreserve, in: *Seethaler, Peter/Steitz, Markus* (Hrsg.), *Praxishandbuch Treasury-Management*, Wiesbaden, S. 185–193.
- Mitter, Christine/Wohlschlager, Thomas/Kobler, Harald* (2011), Management von Bankbeziehungen: Ergebnisse einer empirischen Befragung von Treasurern und Finanzverantwortlichen, in: *Corporate Finance biz*, 2. Jg., S. 97–107.
- Ongena, Steven/Smith, David C.* (2001), The duration of bank relationships, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 61, S. 449–475.
- Ongena, Steven/Tümer-Alkan, Günseli/Vermeer, Bram* (2011), Corporate choice of banks: Decision factors, decision maker, and decision process — First evidence, in: *Journal of Corporate Finance*, Vol. 17, S. 326–351.
- Rajan, Raghuram G.* (1992), Insiders and Outsiders: The Choice between Informed and Arm's-Length Debt, in: *The Journal of Finance*, Vol. 47, S. 1367–1400.
- Roland Berger Strategy Consultants* (2011), *Bankgeschäft mit Firmenkunden*, in: *Finance-Studien*, 2011.
- Sachverständigenrat* (2008), *Jahresgutachten 2008/2009: „Die Finanzkrise meistern – Wachstumskräfte stärken“*, Wiesbaden.
- Sharpe, Steven* (1990), Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: A stylized model of customer relationships, in: *Journal of Finance*, Vol. 55, S. 1069–1087.
- Stiglitz, Joseph E./Weiss, Andrew* (1981), Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: *The American Economic Review*, Vol. 71, S. 393–410.
- Süchting, Joachim/Paul, Stephan* (1998), *Bankmanagement*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Thakor, Anjan V.* (1996), Capital requirements, monetary policy, and aggregate bank lending: Theory and empirical evidence, in: *Journal of Finance*, Vol. 51, S. 279–324.
- Verband Deutscher Treasurer e.V.* (2007), *Bankensteuerung*, Frankfurt.
- Verband Deutscher Treasurer e.V.* (2011), *Bankensteuerung*, Frankfurt.

Summary

Using a sample of listed and non-listed firms from Germany this paper empirically investigates how firms choose their banking partners controlling for selected firm characteristics and the firms' experience from the financial crisis. Results of the questionnaire-based analysis suggest that the number of bank relationships and the overall role of relationship banking vary depending on the firm's size and the respective banking services. However, our findings indicate that firms follow a relationship-orientated approach when selecting their banking partners and deciding on business allocation. Besides the importance of being independent from one single banking partner the firm's choice of the banking partner is based on the banks reliability and the past experience with the respective institution. Hence, the selection process focuses primarily on long-term and qualitative characteristics instead of following a rather transaction-oriented banking.