

**Strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs -  
Nachhaltige Finanzierung durch eine effektive Bewirtschaftung der  
Unternehmensrisiken und eine vertrauensvolle Bankbeziehung**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Roland Wickart**

von

Zug

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Thierry Volery**

und

**Prof. Dr. Beat Bernet**

Dissertation Nr. 4054

Difo-Druck GmbH, Bamberg, 2012



Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 11. Mai 2012

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger



## **Prolog**

Wir leben in einer Welt, in der sowohl Chancen und Risiken als auch Vertrauen und Misstrauen nahe beieinanderliegen. Dabei liegt der Erfolg in einer gesunden Mischung von Vertrauen schenken und Risiken eingehen, um gemeinsame Chancen zu nutzen.

Unzählige spannende Diskussionen mit Unternehmern, Finanzierungsspezialisten und Forschern halfen mir, meine persönliche Wissensasymmetrie zu den jeweiligen Perspektiven der Unternehmensfinanzierung abzubauen und das Resultat dieses Prozesses hier zu präsentieren. Ich bedanke mich bei allen, die mich in diesem Vorhaben unterstützt haben.

Die im Dokument ausgeführten Interpretationen und Meinungen bringen ausschliesslich meinen persönlichen Standpunkt zum Ausdruck.

Zug, im August 2011

Roland Wickart



# Inhaltsübersicht

Prolog .....	V
Inhaltsübersicht .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungen .....	XIII
Tabellen .....	XVII
Anhang .....	XIX
Abkürzungen .....	XXI
Definitionen .....	XXIII
Zusammenfassung .....	XXV
Abstract in English .....	XXVII
1 Einleitung .....	1
2 Dissertationsvorhaben .....	9
3 Literaturanalyse .....	17
4 Hypothesen .....	53
5 Methodologie .....	61
6 Primäre Resultate der KMU-Befragung .....	73
7 Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer .....	83
8 Unternehmensrisiken .....	97
9 Diskussion .....	121
10 Schlussfolgerungen .....	157
11 Limitationen .....	161
12 Konklusion .....	163
Anhang .....	167
Literaturverzeichnis .....	197
Epilog .....	213
Lebenslauf .....	215



# Inhaltsverzeichnis

Prolog.....	V
Inhaltsübersicht.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungen.....	XIII
Tabellen.....	XVII
Anhang.....	XIX
Abkürzungen.....	XXI
Definitionen.....	XXIII
Zusammenfassung.....	XXV
Abstract in English.....	XXVII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Unternehmenskapital.....	1
1.2 Bankfinanzierung.....	2
1.3 Forschungslücke.....	4
1.4 Aufbau.....	7
<b>2 Dissertationsvorhaben.....</b>	<b>9</b>
2.1 Forschungsfrage und Relevanz.....	9
2.2 Wissenschaftliche Grundlagen.....	11
2.2.1 Strategic Entrepreneurship als Forschungsfeld.....	12
2.2.2 Relational Governance als theoretische Perspektive.....	14
<b>3 Literaturanalyse.....</b>	<b>17</b>
3.1 Informationsasymmetrie.....	17
3.1.1 Überblick.....	17
3.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie im Kreditgeschäft.....	18
3.2 Kreditnachfrage und Verfügbarkeit.....	22
3.2.1 Kapitalstrukturpräferenzen.....	23
3.2.2 Kreditrationierung.....	24
3.2.3 Kreditkosten.....	27

3.2.4	Evidenz des Schweizer Kreditgeschäftes .....	29
3.3	Relationship Lending .....	32
3.3.1	Kreditkonditionen .....	35
3.3.2	Mehrbankbeziehungen, Monopolstellung und Konkurrenz .....	37
3.3.3	Bankengrösse, Organisationsform und geografische Nähe .....	38
3.4	Vertrauen in die Bankbeziehungen .....	40
3.4.1	Vertrauen versus Verlässlichkeit .....	42
3.4.2	Vertrauensbildung .....	43
3.4.3	Ökonomischer Nutzen von Vertrauen .....	49
<b>4</b>	<b>Hypothesen .....</b>	<b>53</b>
4.1	Sicherung des Fremdkapitalzugangs .....	53
4.2	Vertrauensbildung .....	56
4.3	Kongruente Risikobeurteilung .....	58
4.4	Einflussfaktor Bonität .....	59
<b>5</b>	<b>Methodologie .....</b>	<b>61</b>
5.1	Primäre Empirie .....	61
5.1.1	Auswertungsmethode .....	62
5.1.2	Erhebungsmethode .....	62
5.1.3	Messgrössen .....	63
5.2	Triangulation .....	71
<b>6</b>	<b>Primäre Resultate der KMU-Befragung .....</b>	<b>73</b>
6.1	Deskriptive Ergebnisse .....	73
6.1.1	Allgemeine demografische Merkmale .....	73
6.1.2	Mittelwerte .....	75
6.2	Konstrukte .....	77
6.2.1	Validierung .....	77
6.2.2	Korrelationen .....	79
6.3	Induktive Ergebnisse .....	80
<b>7</b>	<b>Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer .....</b>	<b>83</b>
7.1	Allgemeine demografische Merkmale .....	83

7.2	Sicherung des Fremdkapitalzugangs .....	84
7.3	Vertrauen.....	86
7.4	Kongruente Risikobeurteilung .....	89
7.5	Risikokommunikation .....	91
<b>8</b>	<b>Unternehmensrisiken.....</b>	<b>97</b>
8.1	Hierarchische Klassifikation .....	98
8.2	Demografische Faktoren .....	101
8.3	Schlüsselrisiken.....	103
8.4	Verkettete Unternehmensrisiken .....	107
8.5	Absatzbezogene Risiken und Schwächen .....	113
8.6	Finanzielle Risiken und Schwächen.....	114
8.7	Unternehmensrisiken aus Sicht von Bank und KMU.....	116
<b>9</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>121</b>
9.1	Ergebnisse der Hypothesentests .....	121
9.1.1	Konzept der Sicherung des Fremdkapitalzugangs .....	121
9.1.2	Konzept des Vertrauens .....	125
9.1.3	Konzept der kongruenten Risikobeurteilung.....	126
9.2	Strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs.....	127
9.2.1	Bessere Bonitätsbewertung .....	128
9.2.2	Mehr verfügbare Sicherheiten.....	132
9.2.3	Grössere Risikobereitschaft der Bank.....	134
9.3	Relationship Lending .....	140
9.4	Situativer Risikomanagement-Ansatz .....	142
9.5	Kommunikation von Unternehmensrisiken.....	149
<b>10</b>	<b>Schlussfolgerungen .....</b>	<b>157</b>
10.1	Unternehmer.....	157
10.2	Forschung.....	159
10.3	Lehre .....	159
10.4	Banken .....	160

<b>11 Limitationen .....</b>	<b>161</b>
<b>12 Konklusion.....</b>	<b>163</b>
Anhang.....	167
Literaturverzeichnis.....	197
Epilog.....	213
Lebenslauf.....	215

# Abbildungen

Abbildung 1: Forschungsgebiete.....	12
Abbildung 2: Prinzipal-Agent-Problem im Kreditgeschäft in Anlehnung an Barrantes (2009) .....	19
Abbildung 3: Kreditkosten – optimaler Prüfaufwand zur Reduktion der Informationsasymmetrie.....	29
Abbildung 4: Total von Limiten der Schweizer Banken und deren Benützung durch alle Unternehmungen im Zeitraum 2007 bis 2010 (Schweizerische Nationalbank, 2011) .....	31
Abbildung 5: Einfluss von Vertrauen auf die Risikobereitschaft (Mayer et al., 1995).....	51
Abbildung 6: Hypothesen.....	53
Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung des Prozess-Frameworks für die Entwicklung von organisationsübergreifenden Beziehungen nach Ring & de Ven (1994) .....	57
Abbildung 8: Standardisierte Pfadkoeffizienten des konfirmatorischen Faktormodells.....	81
Abbildung 9: Histogramm über die Zustimmung der Finanzexperten zu der Aussage, dass eine vertrauensvolle Beziehung zu einer ähnlichen Risikobeurteilung führt .....	90
Abbildung 10: Histogramm über die Zustimmung der Finanzexperten zu der Aussage, dass gute Geschäftskennntnisse des Kundenbetreuers zu einer ähnlichen Risikobeurteilung führen.....	91
Abbildung 11: Erwartungshaltung der Finanzexperten von Kantonalbanken und Grossbanken bezüglich unverzüglicher Risikokommunikation seitens der Unternehmer .....	94
Abbildung 12: Histogramme der Unternehmensrisiken nach Wirtschaftsbereich.....	103

Abbildung 13: Bestimmung der optimalen Anzahl von Schlüsselrisiken (k) .....	105
Abbildung 14: Matrix der Analysetypen nach der Anzahl der Schlüsselrisikonennungen und dem Risikomittelwert.....	107
Abbildung 15: Einzelrisiko-Korrelationen: Beispiel Absatzrisiken und finanzielle Risiken.....	110
Abbildung 16: Venndiagramm mit Anzahl Risikonennungen pro KMU bei Konkurrenten, Kunden und ökonomischen Faktoren.....	114
Abbildung 17: Venndiagramm mit Anzahl der Risikonennungen pro KMU bei Inhaber, Finanzen und Banken.....	115
Abbildung 18: Bonitätsabhängige Histogramme nach dem Grad der ähnlichen Risikobeurteilung (Bank und KMU) aus Sicht der Unternehmung.....	118
Abbildung 19: Matrix der Analysetypen nach KMU- Risikomittelwerten sowie Bedeutung und Kenntnisstand der Banken.....	119
Abbildung 20: Modell der strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs .....	128
Abbildung 21: Einfluss der finanzierungsbezogenen Weisheit auf die Bestimmtheit der Bonität.....	131
Abbildung 22: Kette des Vertrauens zum Unternehmer bis zum vierten Grad.....	137
Abbildung 23: Einfluss der beziehungsbezogenen Risikobereitschaft seitens der Bank .....	140
Abbildung 24: Modell zur Bestimmung des situativen Risikostatus.....	148
Abbildung 25: Ungedeckte Forderungen von Schweizer Banken gegenüber Unternehmungen mit 50 bis 249 Mitarbeitern von März 2009 bis März 2011 (Schweizerische Nationalbank, 2011).....	167

Abbildung 26: Ungedeckte Forderungen von Schweizer Banken  
gegenüber Unternehmungen mit 10 bis 49 Mitarbeitern von  
März 2009 bis März 2011 (Schweizerische Nationalbank, 2011)..... 167



# Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der empirischen Evidenz im Forschungsbereich Relationship Lending nach Angaben der einzelnen Autoren (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010: 480) .....	36
Tabelle 2: Prozess der Vertrauensbildung; zugeordnet zu der primären Basisdisziplin und den grundlegenden Verhaltensannahmen (Doney et al., 1998) .....	45
Tabelle 3: Vertrauen auf drei Ebenen in der interbetrieblichen Zusammenarbeit in Anlehnung an Currall & Inkpen (2002).....	48
Tabelle 4: Klassifikation der Bonitätsbeurteilungen .....	64
Tabelle 5: Fragen zur Bestimmung des Faktors Vertragseinhaltung.....	66
Tabelle 6: Fragen zur Bestimmung des Faktors Vertrauen .....	67
Tabelle 7: Fragen zur Bestimmung des Faktors Geschäftsverständnis .....	68
Tabelle 8: Fragen zur Bestimmung des Faktors Unternehmensrisiken in Anlehnung an Wickart (2010).....	69
Tabelle 9: Fragen zur Bestimmung des Faktors Sicherung des Fremdkapitalzugangs .....	70
Tabelle 10: Prozentuale Mittelwerte nach Unternehmensdemografie der Empirie (nur KMU mit einer Bankfinanzierung) .....	76
Tabelle 11: Cronbachs Alpha und MSA-Prüfwerte der Konstrukte.....	78
Tabelle 12: Ex-post-Korrelationen im Umfeld des Vertrauens, der Sicherung des Fremdkapitalzugangs und der kongruenten Risikobeurteilung .....	79
Tabelle 13: Ergebnis der Schätzung der Regressionskoeffizienten.....	82
Tabelle 14: Durchschnittlicher Zustimmungsgrad zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs durch Vertrauen nach Bankengruppen.....	85
Tabelle 15: Durchschnittlicher Zustimmungsgrad nach Bankengruppen zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs durch gute Kenntnisse der aktuellen Unternehmensrisiken.....	86

Tabelle 16: Durchschnittlicher Zustimmungsgrad nach Bankengruppen zu Kenntnissen des KMU-Geschäfts.....	87
Tabelle 17: Durchschnittlicher Zustimmungsgrad nach Berufserfahrung zur Vertragseinholung .....	88
Tabelle 18: Erwartungshaltung der Finanzexperten (N=65) bezüglich unverzögerlicher Risikokommunikation seitens der Unternehmer.....	93
Tabelle 19: Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement (Wickart, 2010).....	100
Tabelle 20: Mittelwerte der Unternehmensrisiken nach Wirtschaftsbereich.....	102
Tabelle 21: Pearson-Korrelation zwischen den Risiken der internen, nahen und fernen Umwelt .....	109
Tabelle 22: Rotierte Komponentenmatrizen der Risikoaspekte mit Ladungen > 0.4.....	111
Tabelle 23: Vermutete Risikobeurteilung der Bank relativ zur Selbstbeurteilung der Unternehmung.....	117
Tabelle 24: Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	122
Tabelle 25: Übersicht der Einflussfaktoren auf die Risikobeurteilung seitens Unternehmer und Kundenbetreuer .....	125
Tabelle 26: Unterscheidung zwischen Daten, Information, Wissen und Weisheit nach Bierly III et al. (2000: 598).....	129
Tabelle 27: Rating-Kriterienkatalog einer repräsentativen Bank – Konsensfindung nach Brunner et al. (2000).....	132
Tabelle 28: Zitate über den Nutzen des Relationship Lendings .....	142
Tabelle 29: Beispiel einer Risikobeurteilung (nach Wickart, 2011).....	149
Tabelle 30: Analogie zum Spareinleger als Kreditgeber.....	151
Tabelle 31: UBS-Krise 2007–2008, Kommunikation mit der Aufsicht – zeitlicher Ablauf der Informationsasymmetrie, des Signalings und des Monitorings.....	152

# Anhang

Anhang A: Ungedeckte Forderungen von Schweizer Banken .....	167
Anhang B: Korrelation nach Pearson zwischen den einzelnen Risikoaspekten .....	168
Anhang C: Der Fall UBS – Behördenverhalten im Rahmen der Finanzmarktkrise zwischen 2007 und 2008 .....	169
Anhang D: Fragebogen KMU .....	174
Anhang E: Fragebogen Bank .....	186



## Abkürzungen

KMU	kleinere(s) und mittlere(s) Unternehmen
MSA	Measure of Sampling Adequacy
N	Anzahl
P	Wahrscheinlichkeit
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmass
r	Korrelation
s	Standardabweichung
S.E.	Standard Error
sig.	statistische Signifikanz
SNB	Schweizerische Nationalbank



## Definitionen

Als im *grauen Bereich* werden in dieser Abhandlung Unternehmungen bezeichnet, bei denen ein Finanzierungsentscheid anhand der wirtschaftlichen Unternehmenssituation nicht eindeutig angenommen oder abgelehnt werden kann und daher der subjektive Interpretationsspielraum besonders gross ist.

*Kleinere und mittlere Unternehmungen (KMU)* sind Unternehmungen mit weniger als 250 Mitarbeitern (Vollzeit bereinigt). 99.6 % aller Unternehmungen in der Schweiz gehören zur Gruppe der KMU (Bundesamt für Statistik, 2010a).

*Relationship Lending* ist eine Kreditvergabe, meist an KMU, welche auf beziehungsbezogenen Informationen fusst (Udell, 2008). In Deutschland und der Schweiz wird oftmals von der Haus- oder Hauptbankbeziehung gesprochen, welche in diesem Sinne die Basis für ein Relationship Lending darstellt.

Die *strategische Sicherung des Zugangs zu Fremdkapital* befasst sich mit der langfristigen und nachhaltigen Bewirtschaftung des bankbezogenen Fremdkapitalzugangs zu marktgerechten Konditionen durch den Unternehmer.

Der Einfachheit halber wird im Folgenden die *männliche Form* als Kollektivbezeichnung verwendet. Betroffene weibliche Personen sind hierbei selbstverständlich auch mit gemeint.



## Zusammenfassung

Die Relationship-Lending-Theorien vermuten, dass über die Beziehungsdauer die asymmetrische Informationssituation zu Gunsten der Bank beeinflusst wird und dies einen positiven Effekt auf zukünftige Unternehmensfinanzierungen haben kann. Zudem zeigt die Vertrauensforschung, dass Vertrauen die Basis für akkurate Information darstellt und in einer Beziehung die Risikobereitschaft erhöht. Eine Studie über die Einflussfaktoren Vertrauen und ähnliche Risikobeurteilung auf die zukünftige Kreditgewährung wurde mit der Hoffnung initiiert, das Verständnis für die strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs von KMU zu verbessern.

Basierend auf einer Befragung von Unternehmern in der Schweiz unterstützt der Hypothesentest den vermuteten positiven Einfluss von Vertrauen auf die zukünftige Finanzierungsbereitschaft der Bank. Mittels einer empirischen Triangulation konnte dieses Resultat durch eine Befragung von Kundenbetreuern bestätigt werden. Dies legt den Schluss nahe, dass nicht die Beziehungsdauer, sondern das Vertrauen des Kundenbetreuers sowie seine branchenspezifische Erfahrung und seine bankinterne Verhandlungsmacht die Sicherung des Fremdkapitalzugangs der KMU wesentlich bestimmen. Das Vertrauen des Kundenbetreuers in den Unternehmer wird dabei, nebst Integrität und Gutmütigkeit, durch die unternehmerischen Fähigkeiten, Chancen und Gefahren effektiv zu bewirtschaften, beeinflusst. Die Analyse der Unternehmensrisiken zeigte, dass die KMU-Hauptrisiken im Bereich des Absatzes und der Finanzen liegen und dass die Differenzierung zwischen bereits eingetretenen Schwächen und potenziellen Risiken notwendig ist.



## **Abstract in English**

Theories of relationship lending suggest that over the time of a bank relation, the asymmetric information declines and credit availability increases. In addition, theories of trust assume that mutual trust is the basis for the flow of accurate information and that trust increases risk taking in a relationship. This study empirically examines wherever trust in a bank-to-SME relationship and convergence in risk assessment supports sustainable credit availability.

The results of a survey of entrepreneurs in Switzerland support the hypothesis that mutual trust between the SME and bank improves sustainable credit availability. This finding was confirmed by a triangulation survey of account managers. It is concluded that not the duration of a relationship but the account manager's level of trust, his industry-specific experience, and bank internal bargaining power determine the SME debt securing significantly. Trust is understood as not only benevolence and integrity, but also the entrepreneur's ability to effectively manage opportunities and threats. The analysis of corporate risks showed that the main SME risks are in the field of sales and finance, and the differentiation between already arrived weaknesses and potential risks is challenging.

*Keywords: strategic entrepreneurship; information asymmetry; SME financing; relational lending; business risk assessment; contractual incompleteness; trust; creditor relation; risk transparency.*



# 1 Einleitung

Diese Abhandlung beginnt mit einem einfachen Grundgedanken:

*Wenn Banken und Kreditnehmer das Ausfallrisiko einer Unternehmung zu jedem Zeitpunkt identisch bewerten würden, so würde eine starke gemeinsame Verhandlungsgrundlage für die Finanzierung existieren. Die Transparenz in der Kreditvergabe würde erhöht, der Bankwechsel für den Unternehmer vereinfacht und die Preisgestaltung konsequent an das Kreditrisiko angepasst. Gleichzeitig würde jedoch auch die unternehmerische Fähigkeit, Fremdkapital zu akquirieren und nachhaltig zu sichern, bedeutungslos.*

## 1.1 Unternehmenskapital

Jede unternehmerische Tätigkeit birgt Risiken, welche die Werthaltigkeit des investierten Kapitals gefährden können. Unternehmer wägen daher bei jeder risikobehafteten Entscheidung Nutzen- und Schadenspotenziale ab und haben ein grosses Interesse daran, ihre Schlüsselrisiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Besonders junge Unternehmen weisen ein hohes Erfolgsrisiko auf. Statistisch gesehen überlebt in der Schweiz nur jede zweite Unternehmung das fünfte Betriebsjahr (Bundesamt für Statistik, 2009).

Investitionen in eine eigene Unternehmung stellen eine Risikokonzentration dar, da die Firmenbeteiligung meist das grösste finanzielle Engagement des Unternehmers ist. Dabei würde die Portfoliotheorie aus einer Risiko-Ertrags-Perspektive für den Investor eine Diversifikation vorsehen (Markowitz, 1952), doch ist diese oftmals

finanziell nicht realisierbar. Im Vergleich zwischen einem Venture-Capital-Fonds-Investor und einem Unternehmer trägt der Investor bei gleichartigen Unternehmensrisiken somit ein geringeres Portfoliorisiko. Die Motivation, trotzdem unternehmerisch tätig zu sein, ist vielfältig. Studien haben zum Beispiel ergeben, dass Unternehmer nicht risikofreudiger als Manager sind, aber Geschäftssituationen gegenüber Nichtunternehmern positiver einschätzen (Palich & Bagby, 1995). Weiter wäre es denkbar, dass Unternehmer ihr Klumpenrisiko durch nichtmonetären Nutzen wie die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung abgelenken. Allerdings besteht auch die Möglichkeit, dass sich Unternehmer beim Entscheid für die Selbstständigkeit auf einen Vergleich der erwarteten Erträge aus der Selbstständigkeit mit denen aus einer Anstellung gestützt haben und dabei die Kosten für ein nichtdiversifiziertes Risiko nicht ausreichend einkalkuliert haben.

Unternehmer mit einer mangelhaften Diversifikation ihres Vermögens haben daher ein besonders grosses Interesse an der Unternehmensprosperität und somit auch an der Risikobeurteilung. Durch Fremdkapital verlagert sich ein Teil des unternehmerischen Risikos zur Bank. Allerdings müssen Unternehmer hier oftmals private Vermögenswerte oder Bürgschaften als Sicherheit hinterlegen, wodurch das unternehmerische Risiko das eingesetzte Eigenkapital der Firma übersteigen kann.

## **1.2 Bankfinanzierung**

Aus Sicht des Bankmanagements ist das Ausfallrisiko eines einzelnen KMU vernachlässigbar, da das KMU-Finanzierungsportfolio eine natürliche Diversifikation über Branchen und Bonitätsklassen hinweg aufweist. Zudem bestehen im Gegensatz zu Grossunternehmungen fast keine Korrelationen zwischen den Ausfallrisiken (Golitin, 2008). Gleichzeitig steigt allerdings die Bedeutung von makroöko-

nomischen Risiken. So kann zum Beispiel eine Aufwertung des Schweizer Francs die Tourismusbranche und die Exportindustrie empfindlich treffen.

Obwohl das einzelne Unternehmensrisiko für die Bank vernachlässigbar ist, sind die Prozesse zur Kreditprüfung und Überwachung der einzelnen Risiken von grosser Bedeutung. Als wichtigster Fremdkapitalgeber von KMU haben sich die Banken intensiv mit der Beurteilung des Ausfallrisikos auseinandergesetzt und sind oftmals überzeugt, dass ihr diesbezügliches Wissen eine Kernkompetenz im Firmenkundengeschäft darstellt. Die Kunst liegt darin, nur die richtigen Geschäfte und diese zum risikogerechten Kundenzins zu finanzieren. Die traditionelle Kreditvergabe basierte auf der Expertenbeurteilung wie zum Beispiel den 5 Cs of Conditions: character (Reputation), capital (Fremdfinanzierungsgrad), capacity (Volatilität des Ertrags), collateral (Sicherheiten) und cycle (makroökonomischer Zyklus; Allen et al., 2004). Heutige Beurteilungsprozesse unterscheiden sich jedoch häufig zwischen den Instituten. Die Gründe dafür liegen primär in der unterschiedlichen Nähe zum Kunden, in ungleichen Ablauf- und Aufbauorganisationen aufgrund der Grösse der Bank und sekundär auch in der Kreditrisikopolitik und dem Reifegrad der Ratingmodelle.

Die verwendeten Modelle zur Bonitätsbeurteilung von KMU basieren vornehmlich auf statistischen Methoden und teilweise auf Expertenwissen. Anhand von historischen Kreditausfällen im Bankenportfolio wird das Ratingmodell kalibriert und für die Bonitätsermittlung verwendet. Ohne auf die Details statistischer Ratingmodelle eingehen zu müssen wird ersichtlich, dass Banken für die Beurteilung des Unternehmensrisikos primär, wenn auch nicht ausschliesslich, auf historische Ausfalldaten zurückgreifen. Da Kreditausfälle jedoch verhältnismässig selten vorkommen, ist die Qualität der einzelnen Bankbeurteilung nur begrenzt überprüfbar. Eine Studie über die Qualität von KMU-Ratingmodellen in der Schweiz hat ergeben, dass bei gleichem Informationsinput aus differierenden Ratingarchitekturen signifikant unterschiedliche Ratings resultierten (Bernet & Westerfeld, 2008).

Trotz standardisierter Kreditprozesse und der Verwendung von Ratingmodellen spielt die menschliche Beurteilung eine zentrale Rolle, welche insbesondere durch die bankinterne Incentivierung beeinflusst werden kann (Treacy & Carey, 2000). Ein Trend zu höheren Vertriebszielen und die Anwendung von internen Kreditabsicherungsmodellen stellen eine Gefahr für die unkritische Ratinggläubigkeit von Kundenbetreuern dar.

Ähnlich wie die Unternehmer selbst haben auch Banken ein grosses Interesse daran, die Risiken der Unternehmung möglichst akkurat beurteilen zu können. Während sich Banken jedoch primär für die Bestimmung der Ausfallwahrscheinlichkeit und des erwarteten Verlustes interessieren, wollen Unternehmer die einzelnen Schlüsselrisiken identifizieren. Die Bank hingegen verfolgt das Ziel, die Risiken zu managen, indem eine adäquate Sicherung eingefordert wird, risikogerechte Zinsen berechnet werden und die Höhe eines einzelnen zu erwartenden Verlustes limitiert wird.

### **1.3 Forschungslücke**

Seit den neunziger Jahren wird unter dem Begriff Relationship Lending die beziehungsbezogene KMU-Finanzierung erforscht. Im engeren Sinne wurde insbesondere die Hypothese getestet, dass mit zunehmender Beziehungsdauer der Kreditzins und die geforderten Sicherheiten abnehmen und die Kreditverfügbarkeit zunimmt (Berger & Udell, 1995; Degryse & van Cayseele, 2000; Harhoff & Körting, 1998; Petersen & Rajan, 1994). Dabei wird argumentiert, dass über die persönliche Beziehungsdauer die Informationsasymmetrie abgebaut wird, was sich vorteilhaft auf zukünftige Finanzierungen auswirkt (Elyasiani & Goldberg, 2004). Obwohl unterschiedliche internationale Evidenz vorliegt, weist eine Mehrheit der Studien über die Beziehungsdauer eine höhere Kreditverfügbarkeit aus (Hernández-

Cánovas & Martínez-Solano, 2010). Zudem wurde auch argumentiert, dass der Zusammenhang nicht direkt gemessen werden könne, da der Beziehungswert auf weitere Aspekte wie durch die Bank berechnete Gebühren und auferlegte Restriktionen zurückgeführt werden (Brick & Palia, 2007). In der vorliegenden Abhandlung wird jedoch die Ansicht vertreten und zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert, dass andere Gründe den zuvor vorgestellten Zusammenhang besser erklären.

Das Forschungsgebiet fokussiert primär harte Faktoren zur Messung der Beziehung (für eine Literaturübersicht siehe Elyasiani & Goldberg, 2004; Udell, 2008). Nur drei Studien berücksichtigen die soziale Komponente einer Bankbeziehung (siehe Harhoff & Körting, 1998; Lehmann & Neuberger, 2001 und Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010). Lehmann & Neuberger (2001) zeigten in einer deutschen Studie auf, dass durch positive Erfahrungen und einen intensiven Informationsfluss zwischen den Unternehmern und der Bank die Kreditverfügbarkeit steigt und folgerten, dass weiterer Forschungsbedarf bestehe:

*Unlike the relationships between suppliers and buyers in the manufacturing sector, the relationships between banks and their customers in small business lending have not been sufficiently analyzed yet. Social interactions which may indicate mutual trust are advantageous to both the borrower and the bank. Nevertheless, the present study remains as well incomplete. In particular, it cannot address the possible interdependencies between the regression variables. Also, the social dimensions of a lending relationship are more complex than captured by the current variables. This is suggestive for future research. Given that Germany's financial system is the prototype of a bank-based system, the nature and role of its bank-borrower relationships should motivate still more detailed investigations. (Lehmann & Neuberger, 2001: 356–357)*

Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) analysierten in Spanien den Einfluss von Beziehungsdauer, Anzahl der Bankbeziehungen und Vertrauen auf Fi-

nanzierungsaspekte und kamen zu dem Schluss, dass Vertrauen in der Bankbeziehung mehr Vorteile als Nachteile bringe:

*the existence of trust between the bank and the firm has more beneficial effects (higher availability and lower cost of debt) than detrimental (higher likelihood of providing guarantees) on SME financing. As a consequence, it seems that a relationship based on trust is a better strategy to improve an SME's access to finance. (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010: 480)*

Erste Forschungsergebnisse aus Deutschland und Spanien deuten also darauf hin, dass das Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs hat. Allerdings wurde weiterer Forschungsbedarf über die Vor- und Nachteile von Vertrauen in der Bankbeziehung signalisiert. Zudem wurde Relationship Lending bis heute lediglich aus der Bankenperspektive erforscht. Die Forschungsziele bestanden hierbei darin, Beiträge zum Bankmanagement in den Bereichen Scoringmodelle (Behr & Güttler, 2007), regulatorische Kapitalanforderungen (Allen et al., 2004), Rentabilität (Dahiya et al., 2003; Yosano & Nakaoka, 2010), Marketing (Deakins & Hussain, 1994) und Risikomanagement (Degryse & Ongena, 2005) zu erbringen. Zudem wurde auch volkswirtschaftlichen und finanzpolitischen Aspekten Beachtung geschenkt (Udell, 2008).

Obwohl in den erwähnten Studien der Einfluss auf die vom Unternehmer eingebrachten Sicherheiten, den Kreditzins und zukünftige Finanzierungen untersucht wird, steht jeweils nicht der Unternehmer im Zentrum des Interesses. Dabei ist gerade für den Unternehmer die Frage von Bedeutung, ob und wie er zukünftige Finanzierungen beeinflussen kann. Die Theorie besagt, dass Transparenz für die Kreditbeziehung vorteilhaft sei, die Relationship-Lending-Theorie schweigt jedoch darüber, weshalb und inwiefern Transparenz in einer Unternehmenskrise für den Unternehmer vorteilhaft sein könnte. Es besteht daher ein Forschungsbedarf, um

die Forschungslücke zwischen dem strategischen Unternehmertum und der Finanzintermediation zu schliessen.

## **1.4 Aufbau**

Dieses Kapitel führte in die unterschiedlichen Perspektiven der Finanzierung von Unternehmern und Banken ein und zeigte die Forschungslücke auf. In Kapitel 2 wird die Forschungsfrage für das Dissertationsvorhaben erarbeitet und in den Kontext der wissenschaftlichen Grundlagen gestellt. Kapitel 3 beinhaltet die Literaturanalyse, welche sich in die Themenfelder der Informationsasymmetrie, der Kreditnachfrage und Verfügbarkeit, des Relationship Lendings und des Vertrauens in der Bankbeziehung vertieft. In Kapitel 4 werden die Hypothesen vorgestellt und Kapitel 5 befasst sich mit der Erhebungs- und Auswertungsmethodik. In Kapitel 6 werden die Hypothesen anhand einer KMU-Befragung getestet und in Kapitel 7 erfolgt eine Triangulation der Erkenntnisse aus der Befragung der Firmenkundenbetreuer. Empirische Ergebnisse in Bezug auf die Unternehmensrisiken werden in Kapitel 8 vorgestellt. In der anschliessenden Diskussion (Kapitel 9) werden die Ergebnisse in Bezug auf die der Hypothesen dargestellt, es wird ein Modell zur strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs erstellt und Erkenntnisse im Forschungsfeld Relationship Lending werden besprochen. Zudem wird argumentiert, weshalb das Risikomanagement situativ erfolgen sollte und es werden Erkenntnisse in Bezug auf die Risikokommunikation dargestellt. Die abschliessenden Kapitel 10–12 beinhalten die Schlussfolgerungen, die Limitationen und eine Konklusion in Bezug auf die vorliegende Arbeit.



## 2 Dissertationsvorhaben

Nachdem in der Einleitung bereits die Forschungslücke in Bezug auf die strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs aufgezeigt wurde, werden nachfolgend die zentralen Forschungsfragen erarbeitet und in die wissenschaftlichen Grundlagen eingebettet.

### 2.1 Forschungsfrage und Relevanz

Der Zugang zu Kapital ist für jede Unternehmung von existenzieller Bedeutung. Sind die finanziellen Mittel aus dem persönlichen Umfeld des Unternehmers nicht ausreichend, so ist die KMU meist auf Bankfinanzierung angewiesen. Bei Schweizer KMU stammen rund 80 % der externen Finanzierungen von Banken. Insgesamt schwankt die Verweigerungsquote von Banken für Schweizer KMU zwischen 9 % und 12 % (M.I.S. Trend, 2010)<sup>1</sup>. Obwohl diese Ablehnungsquote bei Unkenntnis der Qualität der einzelnen Kreditanträge intuitiv als verhältnismässig gering eingestuft werden kann, stellt die absolute Anzahl der Schweizer KMU mit Finanzierungsschwierigkeiten eine ernst zu nehmende Tatsache dar.

Bis heute ist es nicht möglich, Kreditentscheide fehlerfrei zu fällen. Weder Experten noch Ratingmodelle sind in der Lage, die Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen und die nachhaltige Werthaltigkeit von Kreditsicherheiten korrekt zu bestimmen. Dabei existieren grundsätzlich zwei Arten von fehlerbehafteten Ein-

---

<sup>1</sup> Die Studie hat im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) unterschiedliche Finanzierungsaspekte der KMU in der Schweiz in den Jahren 2009 und 2010 im Umfeld der Finanzkrise untersucht.

schätzungen: einerseits die Vergabe von Krediten, die später zu Verlusten führen und andererseits die Verweigerung von Krediten an Unternehmer, die erfolgreich sind und die Schulden zum Fälligkeitstermin zurückzahlen könnten. Gerade in einer gesamtwirtschaftlich schwierigen Lage können die Anforderungen an die Kreditnehmer steigen, da die Bonität unter Berücksichtigung höherer Unsicherheiten der Marktentwicklung kritischer beurteilt wird. Finanzierungsanträge welche nicht eindeutig beurteilbar sind, bergen für den Unternehmer das Risiko einer „falschen“ Ablehnung, auch wenn die wirtschaftliche Unternehmenssituation auch zu Gunsten des Antrages hätte sprechen können. Kredite, die nicht eindeutig beurteilbar sind, werden in der vorliegenden Abhandlung als „im grauen Bereich liegend“ bezeichnet. Obwohl die Sicherung des Zugangs zu Fremdkapital für jede Unternehmung von Relevanz ist, könnten gerade solche Unternehmungen von dem Effekt einer guten Beziehung zur Bank besonders profitieren. Allerdings besteht nur begrenzte empirische Evidenz aus Deutschland und Spanien bezüglich einer Auswirkung der Beziehungsqualität auf die Finanzierung (Harhoff & Körting, 1998; Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010; Lehmann & Neuberger, 2001). Es stellt sich deshalb die Forschungsfrage aus Sicht des Unternehmers:

*Können KMU bei gegebener Bonität und Sicherheiten ihren Zugang zur nachhaltigen Bankfinanzierung durch beziehungsbezogene Faktoren positiv beeinflussen?*

Dabei sollen erste Schweizer Erkenntnisse über einen positiven Einfluss von Vertrauen im KMU-Finanzierungsgeschäft überprüft werden. Ausserdem wird vermutet, dass ein positiver Effekt der Sicherung des Fremdkapitalzugangs eintreten kann, wenn Kreditnehmer und Kreditgeber die Risiken ähnlich beurteilen, da eine kongruente Risikobeurteilung nicht nur symmetrische Informationen, sondern auch ähnliches fachspezifisches Wissen voraussetzt, um die Informationen sinnvoll analysieren und die Risiken adäquat interpretieren zu können.

*Inwieweit beeinflussen gegenseitiges Vertrauen und ähnliche Risikobeurteilung die Sicherung des Fremdkapitalzugangs?*

Zwar wurden in den letzten vier bis fünf Dekaden die Effekte von Vertrauen im geschäftlichen Umfeld intensiv untersucht (für eine Literaturübersicht siehe Dirks & Ferrin, 2001), aber nicht im Kontext der KMU-Finanzierung. Hieraus ergibt sich die Frage:

*Wie wirkt sich Vertrauen in der KMU-Finanzierung aus?*

Das Vertrauen wird in dieser Abhandlung umfassend betrachtet und schliesst auch das Vertrauen des Kundenbetreuers in die unternehmerischen Fähigkeiten des KMU-Managements ein. Deshalb wird der Bewertung und effektiven Bewirtschaftung der Unternehmensrisiken eine besondere Bedeutung zugemessen und soweit die Empirie es erlaubt werden neue Erkenntnisse über das KMU-Risikomanagement präsentiert. Gelingt es, aufzuzeigen, welche Faktoren bei gegebener wirtschaftlicher Unternehmenssituation die strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs positiv beeinflussen, so liefert diese Abhandlung einen Beitrag zur strategischen Unternehmensführung von KMU.

## **2.2 Wissenschaftliche Grundlagen**

Im Fokus der Arbeit steht die strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs aus Sicht des Unternehmers, welche im Forschungsfeld des Strategic Entrepreneurship betrachtet wird. Dabei stellen die beziehungsbezogenen Aktivitäten des Unternehmers mit dem Kundenbetreuer der Bank das zu untersuchende Phänomen dar. Folglich wird die Vergabe von Fremdkapital aus den Perspektiven einer zwischenbetrieblichen wie auch einer vertraglichen Beziehung unter primärer Anwendung der Theory of Relational Governance betrachtet (für eine

Argumentation der dualen Sichtweise siehe Poppo & Zenger, 2002). Da die Bankbeziehung bis heute aus der Perspektive der Finanzintermediation und in diesem Rahmen im Forschungsgebiet des Relationship Lendings analysiert wurde, fließen diese Erkenntnisse integrierend mit ein (siehe Abbildung 1).



**Abbildung 1: Forschungsgebiete**

### 2.2.1 Strategic Entrepreneurship als Forschungsfeld

Die Strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs bedeutet für eine intakte Unternehmung, einen nachhaltigen Fremdkapitalzugang zu marktgerechten Konditionen aufzubauen. Dabei steht aus Sicht des Unternehmers das strategische Management von Fremdkapital im Zentrum: Gelingt es ihm, Fremdkapital besser als die Konkurrenz zu bewirtschaften, so bildet diese Fähigkeit eine besondere Unternehmensressource, welche je nach Unternehmensstrategie und Finanzierungssituation einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Die Forschungsfragen würden sich deshalb generell in den ziemlich amorphen interdisziplinären Forschungsansatz des Strategic Managements einordnen lassen. Dessen Interdisziplinarität wird in einer Konsensfindung beschrieben als:

*strategic management acts as an intellectual brokering entity, which thrives by enabling the simultaneous pursuit of multiple research*

*orientations by members who hail from a wide variety of disciplinary and philosophical regimes. (Nag et al., 2007: 952).*

Während sich das Strategic Management primär mit Strategien und Organisationsformen zum Erzielen und Erhalten von Wettbewerbsvorteilen auseinandersetzt (Rumelt, 2006), befasst sich das Forschungsfeld Entrepreneurship mit der Identifikation, Evaluation und Realisierung von unternehmerischen Opportunitäten (Shane & Venkataraman, 2000). Allerdings können die beiden Forschungsfelder Strategic Management und Entrepreneurship nur begrenzt gesondert betrachtet werden, da sie im Grundsatz dieselbe Materie behandeln:

*One side of the coin, namely strategic management, has to do with the achievement of ends – obtaining market share, profit, and sustained competitive advantage. The other side of the coin, namely entrepreneurship, has to do with the achievement of beginnings – creating products, firms, and markets. But the clarity and complexity with which an author connects beginnings and ends is what makes a great story. (Venkataraman & Sarasvathy, 2001: 652)*

Die Integration von Strategic Management und Entrepreneurship führt zum spezifischen Forschungsgebiet Strategic Entrepreneurship, welches unternehmerische Aktivitäten aus einer strategischen Perspektive betrachtet (Hitt et al., 2001). In Anlehnung an diese Definition befasst sich die vorliegende Abhandlung mit der *unternehmerischen Aktivität* der sozialen Beziehung zur Bank aus der *strategischen Perspektive* der Sicherung des Fremdkapitalzugangs. Dabei wird das Unternehmertum (Entrepreneurship) breit gefasst und nicht nur Unternehmer von neu gegründeten, sondern auch Unternehmer von etablierten KMU mit einbezogen, denn Entrepreneurship-Forschung untersucht nicht nur, wer und weshalb jemand ein Unternehmer wird, sondern auch die Charaktereigenschaften von erfolgreichen und erfolglosen Unternehmern (Bygrave & Hofer, 1991). Dabei kann der Erfolg erst nach mehreren Jahren beurteilt werden. Gerade in schwierigen Zeiten einer

Unternehmung kommen die unternehmerischen Qualitäten zum Vorschein, wie sie oftmals auch in der Gründungsphase von grosser Bedeutung sind. Zudem kann jedes neue grössere Projekt von einer bestehenden Unternehmung als rechtlich selbstständige Einheit finanziert werden, wodurch die Unterscheidung nach Bygrave & Hofer (1991) von Prozessen zwischen etablierten und neuen Unternehmen arbiträr werden kann. Die hier verwendete breitere Definition ist konsistent mit der Sichtweise von Shane (2005), welcher das Phänomen der Neugründungen als einen Teil des Forschungsfeldes Entrepreneurship versteht.

### **2.2.2 Relational Governance als theoretische Perspektive**

Aus einer klassischen Perspektive kann das KMU-Kreditgeschäft hauptsächlich anhand zweier Theorien der neuen Institutionenökonomik erklärt werden. Die Transaktionskostentheorie argumentiert, dass bei jeder Transaktion auch Kosten entstehen und diese von ökonomischer Relevanz sind (Williamson, 1979). Bezogen auf das Kreditgeschäft bedeutet dies, dass die Kosten für den ersten Kreditentscheid und die Vertragserstellung wesentlich höher sind als jene für die Verlängerung eines Kredites. Insbesondere nehmen die Kosten für die Informationsbeschaffung zur Risikobeurteilung mit der Zeit ab. Die zweite Theorie erklärt das Handeln zwischen dem Kreditgeber als Prinzipal und dem Kreditnehmer als Agenten, welche in vertraglichen Beziehungen teilweise unterschiedliche Ziele verfolgen und unterschiedliche Risikopräferenzen und Informationsasymmetrien aufweisen (Eisenhardt, 1989).

Beide Theorien, wenngleich sie für das Kreditgeschäft von Relevanz sind, vermögen die sozialen Beziehungskomponenten nicht ausreichend zu erklären. Obwohl Kapital auf der Basis eines Kreditvertrages an den Unternehmer ausbezahlt wird, kann die Beziehung zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer nicht auf eine rein vertragliche Bindung reduziert werden. Die Zusammenarbeit basiert zwar auf einem Vertragswerk, doch ist Vertrauen für eine gute Zusammen-

arbeit ausschlaggebend und hat wiederum einen positiven Einfluss auf die Kredit-sprechung (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010; Lehmann & Neuberger, 2001). Arrow (1972) argumentiert, dass praktisch jede kommerzielle Transaktion auf Vertrauen basiert – insbesondere wenn sie wiederholt vorgenommen wurde. Poppo & Zenger (2002) untersuchten empirisch, ob sich formelle Verträge und vertrauensbasierte Geschäftsbeziehungen (Relational Governance) substituieren oder ergänzen. Sie konnten nachweisen, dass sich Verträge und vertrauensbasierte Beziehungen gegenseitig unterstützen und argumentieren, dass Verträge grundsätzlich limitiert sind und durch eine vertrauensbasierte Beziehung ergänzt werden.

Weil die Forschungsfragen primär die beziehungsbezogenen Faktoren und die unternehmerischen Fähigkeiten in einem vertraglich geregelten Kreditverhältnis analysieren, sind beide Theorien, die Relational Governance und die neue Institutionenökonomik, für die vorliegende Abhandlung von Bedeutung. Da das Vertrauen allerdings nicht nur auf den Faktoren Gutmütigkeit und Integrität, sondern auch auf den unternehmerischen Fähigkeiten aufbaut (Mayer et al., 1995) und alle diese Eigenschaften massgeblich für die willentliche und fähigkeitsbasierte Einhaltung von Kreditverträgen verantwortlich sind, können die Fragestellungen grundsätzlich anhand der Relational Governance erklärt werden. Dabei wird Relational Governance in Anlehnung an Zaheer & Venkatraman (1995) und Ring & van de Ven (1992) als zwischenbetrieblicher Austausch mit einer starken Vertrauensbasis definiert. Allerdings wird ein Vertrauensverhältnis erst allmählich gebildet, wodurch die Perspektive der Relational Governance primär für die Sicherung des Fremdkapitalzugangs in Bezug auf bereits bestehende Finanzierungen verwendet werden kann. Die Prinzipal-Agent-Theorie hingegen ergibt besonders gute Erklärungsansätze für die Kreditanbahnungsphase bis hin zum Vertragsabschluss und ist somit für die Analyse des Finanzierungsverhaltens von neuen Kreditgebern besonders geeignet.



### **3 Literaturanalyse**

Die Literaturanalyse ist in die vier Abschnitte „Informationsasymmetrie“, „Kreditnachfrage und Verfügbarkeit“, „Relationship Lending“ sowie „Vertrauen in die Bankbeziehungen“ gegliedert. Sie verfolgt die Absicht, die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der beziehungsorientierten KMU-Finanzierung zusammenzufassen. Der Leser wird feststellen, dass nicht alle relevanten Studien dieser Forschungsfelder aufgeführt sind. Diese vier Forschungsfelder sind so weitreichend, dass eine gewisse Ungerechtigkeit bei einer schlüssigen Zusammenstellung aller wesentlichen Stossrichtungen unvermeidbar ist. Die Literaturanalyse liefert erste Antworten auf die Forschungsfragen und dient auch als Basis für die Formulierung der Hypothesen.

#### **3.1 Informationsasymmetrie**

Der Abschnitt über die Informationsasymmetrie ist gegliedert in zwei Teile. Zuerst erfolgt ein Überblick über die Theorien der neuen Institutionenökonomik und nachfolgend wird die Prinzipal-Agent-Theorie auf das Kreditgeschäft appliziert.

##### **3.1.1 Überblick**

Aus einer theoretischen Perspektive wurden die Forschungsfragen aufgrund der Beziehungskomponente primär der Relational-Governance-Theorie und sekundär nur für den Bereich der Neufinanzierungen der Prinzipal-Agent-Theorie zugewiesen. Das Fundament einer Kreditbeziehung bildet dennoch der formale Kreditvertrag, welcher im klassischen Erklärungsansatz mithilfe der neuen Institutionenöko-

nomik (Coase, 1937) analysiert wird. Neben den in Abschnitt 2.2.2 bereits erwähnten Theorien der Transaktionskosten (Williamson, 1979) und Prinzipal-Agent (Eisenhardt, 1989) gehört zudem die Theorie der Verfügungsrechte (Alchian & Demsetz, 1972; Coase, 1960) zu den Erklärungsansätzen der neuen Institutionenökonomik. Diese Eigentumsrechte spielen insbesondere bei der vertraglichen Ausgestaltung zur Nutzung, Veränderung und Veräusserung von Kreditsicherheiten im Umgang mit mehreren finanzierenden Banken eine wesentliche Rolle. Dabei weist die Diversifikation von Verfügungsrechten gegenüber einem einzelnen Kreditgeber unterschiedliche Vor- und Nachteile bei einer eintretenden Insolvenzgefahr auf (siehe Bolton & Scharfstein, 1996). Verfügungsrechte auf Sicherheiten können insbesondere bei Grundpfändern, Wertschriften, Versicherungspolice, Bürgschaften, Leasing und Factoring existieren. Zudem können weitere vertragliche Bestimmungen über die Gewinnverwendung und die Einflussnahme des Kreditgebers ausgehandelt werden (Füglister et al., 2008). Tritt ein Unternehmer Verfügungsrechte an Gläubiger ab, so wird er in seiner Handlungsfreiheit limitiert. Dies kann insbesondere in Krisenzeiten für die Beschaffung von zukünftigem Kapital von Bedeutung sein. Die vorliegende Abhandlung fokussiert jedoch nicht rechtliche Aspekte, sondern das soziale Beziehungselement im Kreditgeschäft, welches von Informationsasymmetrie und Vertrauen geprägt ist. Zudem werden gerade in der Prinzipal-Agent-Theorie viele Probleme durch vertragliche Bestimmungen gelöst, was darauf hinweist, dass die Theorie der Verfügungsrechte oftmals ähnliche Probleme fokussiert, wenn auch mit komplementären Theorien (Jensen et al., 1976).

#### **3.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie im Kreditgeschäft**

Im Zentrum der Prinzipal-Agent-Theorie stehen Probleme in einer vertraglichen Beziehung aufgrund unvollständiger Informationen und deren kostspielige Bewäl-

tigung.<sup>2</sup> Die klassische Agentenbeziehung wird als Dienstleistungsvertrag zwischen einem oder mehreren Prinzipalen und einem Agenten bezeichnet, in welchem der Agent Entscheidungsrechte erhält. Diese müssen vom Prinzipal entsprechend einschränkt und überwacht werden, wodurch Kosten verursacht werden. Zudem wird davon ausgegangen, dass beide Parteien ihren persönlichen Nutzen maximieren wollen (Jensen et al., 1976). Die Theorie wird insbesondere zur Erklärung von Problemen zwischen Managern und den Firmeneigentümern verwendet.

	vor Vertragsabschluss (ex ante)	nach Vertragsabschluss (ex post)
Informationsasymmetrie	<i>hidden intention</i> <i>hidden characteristics</i>	<i>hidden information</i> <i>hidden action</i>
Kreditnehmer als Agent	<i>signaling</i>	<i>reporting</i>
Kreditgeber als Prinzipal	<p>The diagram shows a horizontal line between the 'Kreditnehmer als Agent' and 'Kreditgeber als Prinzipal' rows. A downward arrow labeled 'signaling' points from the agent to the principal. Two upward arrows labeled 'screening' and 'self selection' point from the principal to the agent.</p>	<p>The diagram shows a horizontal line between the 'Kreditnehmer als Agent' and 'Kreditgeber als Prinzipal' rows. An upward arrow labeled 'reporting' points from the agent to the principal. A downward arrow labeled 'monitoring' points from the principal to the agent.</p>
Gefahr	<i>adverse selection</i>	<i>moral hazard / hold-up</i>

**Abbildung 2: Prinzipal-Agent-Problem im Kreditgeschäft in Anlehnung an Barrantes (2009)**

Wird die Theorie auf das Kreditgeschäft übertragen, so besteht die Gefahr darin, dass der Unternehmer die erhaltenen Geldmittel nicht im Sinne der Bank verwendet. Dies führt dazu, dass die Bank die Handlungsfreiheit des Unternehmers mithilfe von Kreditverträgen entsprechend begrenzt und seine Handlungen überwacht.

<sup>2</sup> Die Theorie wurde massgeblich geprägt durch Eisenhardt (1989), Fama (1980) und Jensen et al. (1976).

Folglich nimmt der Kreditgeber die Rolle des Prinzipals ein und der Kreditnehmer die des Agenten (siehe Kley, 2003). Die Prinzipal-Agent-Theorie berücksichtigt vier verschiedene Arten von Informationsasymmetrien und drei Gefahren, welche vor oder nach Abschluss des Vertrags auftreten können. Dazu existieren im Kreditgeschäft fünf Lösungsansätze, wobei das Reporting in klassischer Sicht einen Bestandteil des Monitorings darstellt (siehe Abbildung 2).

In der Geschäftsanbahnungsphase ist die Bank bestrebt, keine adverse Selektion der Kreditnehmer zu tätigen, also keine zukünftigen Problemkredite unter Vertrag zu nehmen. Dabei besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, einen schlechten Kreditnehmer auszuwählen, weil sich die guten Risiken tendenziell vom Markt zurückziehen. Anhand des Gebrauchtwagenmarktes erläutert Akerlof (1970) diese Erscheinung wie folgt: Beim Kauf eines neuen Autos weiss der Besitzer noch nicht, ob er ein verlässliches Auto oder ein fehleranfälliges Montagsauto gekauft hat. Mit der Zeit kann er dies jedoch besser einschätzen und es entsteht gegenüber potenziellen Käufern eine Informationsasymmetrie. Da Besitzer von Montagsautos ein grösseres Interesse am Verkauf ihrer Fahrzeuge haben, liegen deren Preise immer tiefer. Für Besitzer von verlässlichen Fahrzeugen liegt dieser Verkaufspreis unter ihren Erwartungen, was dazu führt, dass sie sich vom Markt zurückziehen. Appliziert man die Logik von Akerlof (1970) auf den KMU-Kreditmarkt, so ziehen sich Unternehmer mit geringem Ausfallrisiko tendenziell aus dem Markt zurück, weil die offerierten Konditionen der Banken zu hoch sind und sie leichter an alternative Finanzierungsquellen gelangen. Die Bank muss deshalb die Kreditfähigkeit von neuen Kreditnehmern besonders genau prüfen.

In der Prinzipal-Agent-Theorie existieren drei Ansätze zur Aufdeckung von versteckten Absichten und Eigenschaften der neuen Kreditnehmer. *Erstens* kann der Unternehmer Signale über seine Kreditfähigkeit aussenden, welche von der Bank positiv interpretiert werden können. In der Literatur wird dabei insbesondere das Anbieten von privaten und geschäftlichen Sicherheiten erwähnt (Chan & Kanatas,

1985; Voordeckers & Steijvers, 2006). Jedoch existieren auch qualitative Signale wie zum Beispiel die Reputation im Markt, ein professioneller Auftritt und die Abgabe einer überzeugenden Business-Case-Dokumentation. *Zweitens* unterziehen Banken jeden Kreditantrag einer Prüfung, was als Screening bezeichnet wird und die eigentliche Selektion darstellt. Hierfür stehen der Bank externe Datenquellen über das Zahlungsverhalten und allfällige Beteiligungen beim Antragsteller zur Verfügung. Zudem wird das Projektvorhaben anhand der eingereichten Unterlagen geprüft. Im beziehungsorientierten Kreditgeschäft können ausserdem via Beziehungsnetzwerk der Kundenbetreuer weitere Informationen über den potenziellen Neukunden gewonnen werden. *Drittens* können Banken gemäss Bester (1985) einen Self-selection-Mechanismus anwenden, indem sie zwei verschiedene Verträge anbieten. Dabei ist davon auszugehen, dass risikolose Investoren tendenziell den Vertrag mit mehr eingeforderten Sicherheiten zu einem tieferen Kreditzins bevorzugen. Insgesamt sind die von Banken angewendeten Lösungsansätze zur Reduktion der adversen Selektion effektiv und es konnte aufgezeigt werden, dass bessere KMU auch grössere Kredite zu tieferen Zinsen erhalten (Cressy & Toivanen, 2001).

Nach Abschluss eines Kreditvertrages besteht gemäss der Prinzipal-Agent-Theorie das Risiko, dass der Kreditnehmer Informationen absichtlich zurückhält oder verdeckte Handlungen durchführt. Dies wird als Moral Hazard bezeichnet. Ein Moral Hazard kann eintreten, wenn der Unternehmer entgegen den Vereinbarungen in ein riskanteres Projekt investiert, was jedoch für die Bank nicht ersichtlich ist. Ist das Projekt erfolgreich, so führt es für den Kreditnehmer zu einem höheren Ertrag. Die Bank hingegen profitiert nicht und muss die höhere Verlustwahrscheinlichkeit des riskanteren Projektes unbewusst mittragen. Dabei ist der Aufwand für die Projektüberwachung ungleichmässig verteilt: Für den Unternehmer ist die Überwachung im Rahmen seiner geschäftlichen Aktivitäten kostenlos, während die Geldgeber dafür einen zusätzlichen Aufwand leisten müssen (Boyd et al., 1998). Weil eine verringerte Informationsasymmetrie die Moral-Hazard-Gefahr reduziert (Leland &

Pyle, 1977), sind die Banken bestrebt, eine möglichst grosse Transparenz des Kreditgeschäfts zu erreichen. Die Handlungen zum Abbau des Informationsdefizits werden als Monitoring bezeichnet und beruhen auf dem vertraglich vereinbarten Reporting wie zum Beispiel der Einsicht in die Jahresabschlüsse und allfälligen weiteren Offenlegungspflichten in Bezug auf die wirtschaftlichen Verhältnisse. Zudem können Zahlungsflüsse analysiert oder Projekte vor Ort besichtigt werden. Im Zusammenhang mit dem Monitoring vermutet Holmstrom (1979), dass mit einer längeren Beziehungsdauer die Moral-Hazard-Gefahr abnimmt – damit legte er den Grundstein für den heutigen Forschungsansatz des Relationship Lendings:

*When the same situation repeats itself over time, the effects of uncertainty tend to be reduced and dysfunctional behavior is more accurately revealed, thus alleviating the problem of moral hazard. (Holmstrom, 1979: 90).*

Dagegen argumentieren die Autoren de Meza & Southey (1996), dass die konventionelle Sichtweise der Moral-Hazard-Gefahr und der adversen Selektion die Unternehmer nicht immer realistisch darstellt. Einerseits verfügen die Banken über umfassende Finanzierungserfahrungen und können daher die unternehmerischen Risiken realistischer einschätzen und andererseits nehmen die optimistischen Jungunternehmer meist eine befangene Erwartungshaltung in Bezug auf den zukünftigen Geschäftsgang ein.

Eine weitere Gefahr im Kontext der Prinzipal-Agent-Theorie ist die eines Hold-ups (Erpressung), welcher auf einer versteckten Intention beruht, wie zum Beispiel beim bewussten Ausnützen einer Vertragslücke (Engel, 2003). Ein solcher Hold-up kann von beiden Vertragsparteien ausgehen.

## **3.2 Kreditnachfrage und Verfügbarkeit**

Alle Unternehmungen benötigen Kapital, welches entweder von den Eigentümern oder von Dritten stammt. Entscheiden sich die Eigentümer, zusätzliches Kapital

von Dritten zu beziehen, so verändert dies die Bilanzstruktur und es entsteht eine Abhängigkeit zum Fremdkapitalgeber. Dieser Abschnitt fasst die Literatur bezüglich der Kapitalstrukturpräferenzen, der Kreditrationierung und der Kreditkosten aus Sicht der Bank zusammen. Abschliessend werden die wichtigsten empirischen Erkenntnisse des Schweizer KMU-Kreditgeschäftes dargestellt.

### **3.2.1 Kapitalstrukturpräferenzen**

Die Erforschung von Kapitalstrukturen untersucht Zusammenhänge zwischen Eigenkapital-zu-Fremdkapital-Verhältnis und Wachstum, Steueraspekten, Grösse, Industrie, Profitabilität sowie Ertragsvolatilität einer Unternehmung (Titman & Wessels, 1988). Unternehmer haben persönliche Präferenzen bezüglich der optimalen Kapitalstruktur. Die Pecking-Order-Theorie vermutet dabei ein bestimmtes Verhaltensmuster: Firmen bevorzugen interne Finanzierung und passen deshalb die Höhe der Dividenden den vorliegenden Geschäftsoportunitäten an. Wird trotzdem Kapital von Dritten benötigt, so wird Fremdkapital dem Aktienkapital vorgezogen (Myers, 1984). Unter dieser Hypothese agieren Unternehmen nicht immer rational und verzichten mitunter auf eine notwendige Investition, wenn sie durch zusätzliches Eigenkapital neuer Investoren finanziert werden müsste (Myers & Majluf, 1984). Bhaird (2010) untersuchte die Finanzierungspräferenzen von KMU-Unternehmern und fand die empirische Übereinstimmung, dass die KMU zurückgehaltene Gewinne als Finanzierungsquelle bevorzugen. Zudem favorisieren kleinere Unternehmen die Verwendung des Gewinns zur Rückzahlung von Krediten, während Grossunternehmen bereit sind, Kredite aufzunehmen, um Dividenden zu zahlen (Frank & Goyal, 2003). Carpenter & Petersen (2002) erforschten 1'600 kleine US-Produktionsbetriebe und stellten fest, dass diese typischerweise den gesamten Gewinn zurückhalten, nur geringe Fremdfinanzierung aufweisen und das Wachstum der Unternehmungen durch die interne Finanzierung limitiert ist.

Das viel zitierte Modigliani-Miller-Theorem (1958) besagt, dass die Kapitalstruktur unter der theoretischen Annahme eines friktionslosen Marktes für den Unternehmenswert irrelevant ist und lässt damit dem Unternehmer Raum für die persönlich optimale Finanzierungsstruktur. Diese Wahlfreiheit setzt allerdings voraus, dass die Unternehmung über eine ausreichende und werthaltige Eigenkapitalbasis verfügt und liquide Gewinne erwirtschaftet, um die Wahlfreiheit ausüben zu können. Bestehen jedoch erhebliche finanzielle Risiken, so benötigt die Unternehmung zusätzliches Risikokapital von Eigentümern und nicht „risiko-averses“ Fremdkapital. In einer spanischen Studie konnte aufgezeigt werden, dass bereits drei Jahre vor einem Unternehmensausfall die Kreditlimiten stärker reduziert werden und als Folge die Limitenausnutzung stärker ansteigt als bei gesunden Unternehmungen (Jiménez et al., 2009).

Es ist anzunehmen, dass viele KMU aufgrund der Ertragssituation nicht über die gleichen Freiheiten in der Kapitalstrukturwahl verfügen wie Grossunternehmen. So unterscheiden sich zum Beispiel in Grossbritannien KMU von grossen Unternehmungen durch grössere kurzfristige Verbindlichkeiten und einen höheren Verschuldungsgrad (Hughes, 1997). Dies kann auf ein Ertragsproblem hindeuten, weil unprofitable Firmen im Vergleich zu profitablen Firmen im Laufe der Zeit mehr Fremdkapital aufnehmen müssen (Myers, 1984). Obgleich ein hoher Verschuldungsgrad auch gezielt zur Steigerung der Unternehmensprofitabilität eingesetzt werden kann, deutet er innerhalb der Branche oftmals auf mangelnde Ertragskraft und schrumpfendes Eigenkapital hin. Zudem stellt ein hoher Verschuldungsgrad ein Moral-Hazard-Risiko dar, weshalb die Banken vom Unternehmer oft eine möglichst grosse finanzielle Beteiligung als Signal erwarten.

#### **3.2.2 Kreditrationierung**

In makroökonomischer Sicht sollten Kredite in einem nicht regulierten Markt nach dem Gesetz von Angebot und Nachfrage immer zu einem risikogerechten Zinssatz

verfügbar sein (für diese grundsätzliche Annahme siehe Stonecash et al., 2003). Das Modell von Stiglitz & Weiss (1981) begründet die trotzdem auftretende Kreditrationierung mit der Gefahr einer adversen Selektion: Es wird argumentiert, dass der Zinssatz als Beurteilungskriterium dienen kann: Ist ein Kreditnehmer bereit, einen verhältnismässig hohen Kreditzins zu zahlen, so geht die Bank von einer geringeren Rückzahlungswahrscheinlichkeit aus, was ein höheres Ertragsrisiko für die Bank bedeutet. Höhere Kreditzinsen führen ausserdem zu einer finanziellen Zusatzbelastung des Schuldners und können seine Zahlungsfähigkeit weiter beeinträchtigen. Beck et al. (2006) untersuchten die Determinanten für Finanzierungsbarrieren anhand von 10'000 Unternehmen aus 80 Ländern. Sie fanden statistische Evidenz, dass insbesondere ältere, grössere und ausländisch beherrschte Unternehmen geringere Finanzierungsschwierigkeiten aufweisen, was aufzeigt, dass insbesondere jüngere KMU von einer Kreditrationierung betroffen sein können.

Eine Kreditrationierung ist jedoch auch abhängig von den verfügbaren Sicherheiten und von der Kreditart: Kann der Kreditnehmer werthaltige und gut liquidierbare Sicherheiten einbringen, so ist eine Kreditverweigerung seitens der Bank auch bei limitierter Bonität respektive Ertragskraft insofern eher unwahrscheinlich, als die Bank für den Kreditentscheid weniger auf die zukünftige Zahlungsfähigkeit abstellen muss. Existieren hingegen keine Sicherheiten und wird die Bonität als niedrig eingestuft, so ist die Ablehnung eines Kredites sehr wahrscheinlich. Alternative Finanzierungsarten, welche die Eigentumsrechte auf den Kreditgeber übertragen, führen jedoch als eine weitere Sicherstellungsart zu einer weniger restriktiven Kreditvergabe. Deshalb nutzen vorwiegend junge und weniger solvente KMU das Leasing als Finanzierungsmöglichkeit, wenn ihnen Bankkredite verwehrt bleiben (Filareto-Deghaye & Séverin, 2007). Dies lässt jedoch nicht den Umkehrschluss zu, dass mit Leasing finanzierte Unternehmungen per se riskanter sind. Auch bonitätsstarke Unternehmen können je nach Finanzierungsangebot beim Leasing von tieferen Zinsen profitieren, da für die Bank hier eine Sicherstellung vorliegt.

Die in den Medien stark wahrgenommene Kreditverknappung basiert oftmals auf anekdotischer Evidenz (Bernanke et al., 1991), denn auch dann, wenn aufgezeigt werden kann, dass das Kreditvolumen in einem Wirtschaftsraum abgenommen hat, kann hieraus noch kein Rückschluss auf eine bankseitige Kreditverknappung gezogen werden, da gerade in einem wirtschaftlichen Schock Unternehmen sich bei neuen Investitionen zurückhalten und weniger Kapital benötigen (Bernanke & Gertler, 1995). Trotzdem gibt es ausreichend Evidenz, dass Kreditverknappungen existieren. *Erstens* untersuchten Ding et al. (1998) die asiatische Krise Ende der neunziger Jahre und beschrieben in Anlehnung an die These der adversen Selektion die Kreditverknappung als eine Flucht in weniger riskante Anlagen. Davon sind insbesondere KMU und Kreditnehmer mit einer starken Informationsasymmetrie zu den Kreditgebern betroffen. Die Autoren erklärten die Kreditverknappung in Asien mit einem starken internationalen Kapitalabfluss, der Abwertung des Wechselkurses und einer restriktiven Geldpolitik. *Zweitens* können Financial-Deleveraging-Prozesse in Banken zu einer Kreditverknappung führen. Die letzte Finanzkrise hat gezeigt, dass insbesondere Banken mit Verlusten und einer tiefen Eigenkapitalquote Vermögenswerte liquidierten und damit ihre Bilanzstruktur verkürzten, um die eigene Insolvenz zu verhindern. Deshalb werden in dieser Phase Kredite restriktiv vergeben (Burghof & Prothmann, 2008; Devereux & Yetman, 2010). Ein *dritter* wesentlicher Faktor für die wahrgenommene Kreditverknappung ist eine allgemeine gesamtwirtschaftliche Verschlechterung der Bonität. Anhand einer deutschen Studie im Auftrag der KfW Bankengruppe<sup>3</sup> (Bauer & Zimmermann, 2010) wurde der Zusammenhang zwischen der Veränderung des Ratings und der Tendenz zur Kreditaufnahme analysiert. Dabei gaben zwei Drittel der

---

<sup>3</sup> Die KfW Bankengruppe führt jährlich in Zusammenarbeit mit über zwanzig Wirtschaftsverbänden Befragungen über die Unternehmensfinanzierung im deutschen Mittelstand durch. Für die Befragung im ersten Quartal 2010 wurden 30'000 Fragebogen über die Verbände versandt und der auswertbare Rücklauf betrug über 15 % (Bauer & Zimmermann, 2010).

Unternehmungen mit einer Ratingverschlechterung an, dass die Kreditaufnahme schwieriger geworden sei. Unternehmungen hingegen, welche keine Rating-Herabstufung erfuhren, gaben nur zu rund 28 % an, dass die Kreditaufnahme schwieriger geworden sei. Zudem zeigt die Studie auf, dass im Mehrjahresvergleich die Wahrscheinlichkeit einer Bonitätsverschlechterung zwischen rund 10% und 30% schwanken kann. Da es sich bei dieser Analyse um Krediterneuerungen handelte und die Bank aufgrund der vorhandenen Informationen die Unternehmensschwächen der Kreditnehmer bereits kannte, lag in diesen Fällen eine Tendenz zur Kreditrationierung, jedoch keine Gefahr einer adversen Selektion nach dem Modell von Stiglitz & Weiss (1981), vor.

Abschliessend ist zu erwähnen, dass die Kreditrationierung einer Bank sich zu Gunsten der übrigen Kreditnehmer der gleichen Bank auswirken kann, da Banken mit niedrigen Rückstellungen für Kreditrisiken auch weniger Kreditkosten an die guten Kreditnehmer weiterverrechnen müssen (Allen, 1983; Jaffee & Russell, 1976). Ähnlich wie bei Versicherungen trägt hier der einzelne Kreditnehmer die Kosten eines Kreditausfalls im Bankenportfolio mit und kann je nach Preispolitik der Bank von tieferen Kreditkosten profitieren.

### 3.2.3 Kreditkosten

Kredite verursachen bei Banken Kosten. Die Kreditzinsen beinhalten im Wesentlichen die Kosten für die Refinanzierung, den erwarteten Kreditverlust<sup>4</sup>, die Abwicklungsprozesse und die Marge. Die *Refinanzierungskosten* entsprechen dabei dem Zinssatz, zu welchem der Kreditgeber das Kapital am Markt beschaffen kann. Die zweite Kostenkomponente kann anhand der Basel-III-Richtlinien (siehe Basel Committee on Banking Supervision, 2005) erklärt werden. Dabei berechnen sich

---

<sup>4</sup> Die Kosten für unerwartete Kreditverluste werden durch das Eigenkapital der Bank getragen.

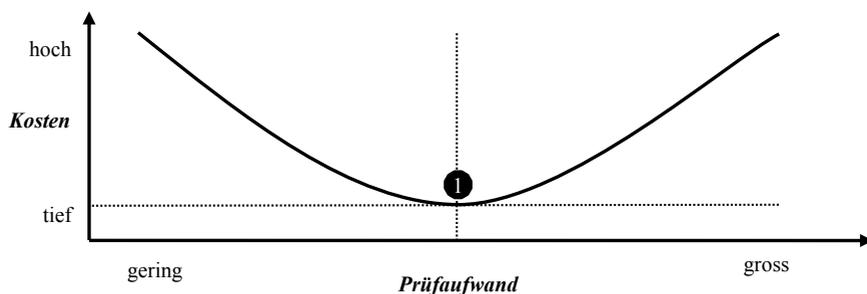
die Kosten für den *erwarteten Kreditverlust* (EL) für einen einjährigen Kredit aus der Ausfallwahrscheinlichkeit des Schuldners (PD), dem ausstehenden Kredit zum Zeitpunkt des Ausfalls (EAD) und der effektiven Verlustquote (LGD) des fälligen Kredits:

$$EL = PD \times EAD \times LGD$$

Die Ausfallwahrscheinlichkeit des Schuldners (PD) wird normalerweise auf ein Jahr gemessen und liegt nach deutscher und französischer Empirie für 50 % der KMU unterhalb von einem Prozent (Dietsch & Petey, 2004). Der erwartete Kreditverlust deckt damit die Kosten, die im Mehrjahresvergleich je Ratingklasse durch Kreditausfälle in einer Bank auftreten. Die dritte Kostenkomponente, die *Abwicklungskosten*, müssen die Prozesskosten der Antragsprüfung, Kreditüberwachung und weitere Gemeinkosten decken.<sup>5</sup> Dabei stecken Banken bei KMU-Finanzierungen in einem Kosten-Ertrags-Dilemma: Bei der Akquisition von neuen KMU-Finanzierungen rechtfertigt der geringe Kapitalbedarf nur einen limitierten Prüfaufwand pro Finanzierung – es muss daher das Optimum zwischen dem Eingehen eines erhöhten Ausfallrisikos und erhöhten Personalkosten für die Kreditprüfung und Überwachung gefunden werden (Optimum: Punkt 1 in Abbildung 3). Die *Marge* als letzte Kostenkomponente stellt den kalkulierten Nettoertrag des Kredits dar.

---

<sup>5</sup> Altman (1980) beschreibt den Kreditprozess anhand von vier Schritten: Kreditantrag, Kreditprüfung, Kreditreview und Rückzahlung. Ist die Rückzahlung nicht erfolgreich, so erfolgen Recovery-Aktivitäten, andernfalls folgt möglicherweise ein neuer Kreditantrag.



**Abbildung 3: Kreditkosten – optimaler Prüfaufwand zur Reduktion der Informationsasymmetrie**

### 3.2.4 Evidenz des Schweizer Kreditgeschäftes

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) führte in Zusammenarbeit mit Schweizer Wirtschaftsverbänden eine repräsentative Befragung zu den Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken durch. Die Erkenntnisse dieser Studie (Fasano & Gfeller, 2003) beruhen auf einem Rücklauf von 438 Fragebogen von KMU des zweiten und dritten Wirtschaftssektors. Zudem wurden 44 Geschäftskundenverantwortliche befragt. Anhand der Antworten der Unternehmer konnten positive Korrelationen zwischen der Zufriedenheit mit der Bankbeziehung und der Prosperität der KMU sowie mit der Unternehmensgrösse festgestellt werden. Das Zufriedenheitsniveau unterscheidet sich jedoch nicht wesentlich zwischen Regionen und Sektoren. Zwei Fünftel der KMU geben an, dass sie im Kundengespräch kein Feedback zum Stärken-Schwächen-Profil der Unternehmung erhalten, wohingegen vier Fünftel die Bewertungsmethoden von Banken als fair erachten. Ausserdem ist ersichtlich, dass fremdfinanzierte KMU einen durchschnittlichen Finanzierungsgrad von 50 % aufweisen und mit steigender Unternehmensgrösse der Finanzierungsgrad ansteigt.

Zudem wurden die Kundenbetreuer und die Unternehmer über die Wichtigkeit einzelner strategischer Managementaktivitäten befragt. Dabei wurde der unterneh-

mensinternen Risikobewertung ein relativ hoher Stellenwert beigemessen. Die Wichtigkeit der Risikobewertung steht hinter der der Gesamtstrategie, der Definition des Kerngeschäfts und einer detaillierten Ertragsanalyse. Als weniger wichtig als die Risikobewertung wurden hingegen die Erarbeitung von Teilstrategien für Marketing, Innovationsmanagement und Technologie sowie die systematische Marktanalyse bewertet. Die Studie legt im Weiteren offen, dass die Banken aufgrund der Qualität der eingereichten Dokumente Schwierigkeiten mit der Einschätzung der Faktenlage der KMU haben.

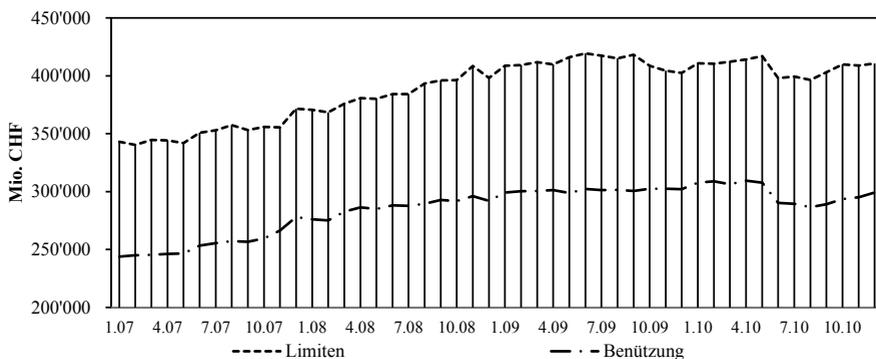
Mit einer gewissen Regelmässigkeit von Wirtschaftszyklen erhält die Kreditrationierung auch in der Schweizer Presse einen erhöhten Stellenwert. Letztmals war dies in der Schweiz nach der Insolvenz der Bank Lehman Brothers und der damit einhergehenden globalen Finanzkrise im September 2008 der Fall. Dies führte dazu, dass einzelne Unternehmungen gegenüber den Fremdkapitalgebern vermehrt nachweisen mussten, inwiefern ein Worst-Case-Szenario Liquidität und Eigenkapitalbasis gefährden könnte (Mayer, 2008). Einige Jahre zuvor war in der Presse ein ähnlicher Aufschrei erfolgt aufgrund der Befürchtung, kreditfeindliche Basler Eigenmittelvorschriften könnten den Aufschwung abwürgen (Pedergnana et al., 2004).

Bei der Analyse der bereitgestellten Kreditlimiten und deren Benützung durch Unternehmungen in der Schweiz während der Jahre 2007 bis 2010 ist zwar ein Einbruch im vierten Quartal 2008 ersichtlich, jedoch haben über das gesamte Jahr 2008 betrachtet sowohl das Limitenvolumen als auch die Benützung der Limiten zugenommen (siehe Abbildung 4; Schweizerische Nationalbank, 2011).<sup>6</sup> Zudem ist derselben Kreditvolumenstatistik zu entnehmen, dass in der Schweiz die Hypothese, dass kleinere Banken kleinere Unternehmungen finanzieren (Berger et al.,

---

<sup>6</sup> „Meldepflichtig sind Banken mit Standort in der Schweiz, deren Inlandkredite mindestens 280 Millionen Franken aufweisen“ (Schweizerische Nationalbank, 2011).

2005) nicht zutrifft: Grossbanken finanzieren auf ungedeckter Basis im Vergleich zu Kantonalbanken mehr Unternehmen mit einer Betriebsgrösse von 10 bis 49 Mitarbeitern, hingegen finanzieren Kantonalbanken mehr Unternehmen mit einer Betriebsgrösse von 50 bis 249 Mitarbeitern (siehe Anhang A, Seite 167).



**Abbildung 4: Total von Limiten der Schweizer Banken und deren Benützung durch alle Unternehmungen im Zeitraum 2007 bis 2010 (Schweizerische Nationalbank, 2011)**

Um die Entwicklung der Finanzierungssituation im Umfeld der Finanzkrise zu durchleuchten, wurden im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) anhand einer Stichprobe von 1'722 KMU in den Jahren 2009 und 2010 telefonische Panelbefragungen durchgeführt (M.I.S. Trend, 2010). Die Studie zeigt, dass Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitern zu rund 60 % über eine Fazilität bei einer Bank verfügten – kleine Unternehmungen hatten jedoch wesentlich seltener einen Bankkredit. 13 % derjenigen KMU, die im Jahr 2009 einen Kredit hatten, 2010 jedoch nicht mehr, gaben als Grund eine Verweigerung seitens der Bank an. Ein Grossteil der restlichen KMU gaben an, dass der Kredit nicht mehr benötigt wurde. Besonders betroffen von Kreditverweigerungen war das Gast- und Hotelgewerbe. Von denjenigen Unternehmen, die einen Kredit nicht oder nicht vollstän-

dig erhalten hatten, gaben rund zwei Drittel an, dass sie bereit gewesen wären, höhere Kreditkosten zu tragen. Zudem zeigt der Vergleich von 2009 und 2010, dass für die Unternehmer die Finanzierungsarten Eigenkapital, Lieferantenkredite, Leasing und Factoring erheblich an Bedeutung gewonnen haben.

Eine Analyse der berechneten Risikoprämien bei einjährigen kommerziellen Finanzierungen, durchgeführt im Jahr 2006 bei 15 Schweizer Regionalbanken, zeigt auf, dass die durchschnittliche KMU-Risikoprämie zwischen 0.16 % für sehr gute Bonitäten und 3.03 % für knapp ausreichende Bonitäten liegt (Dietrich, 2010). Zudem ist über die Zeit ein Anstieg der Risikoprämie für sehr gute Bonitäten festgestellt worden: Für eine einjährige Finanzierung beträgt die Risikoprämie 0.16 % ( $s = 0.12$ ), für drei Jahre 0.22 % ( $s = 0.16$ ) und für fünf Jahre 0.28 % ( $s = 0.18$ ). Diese Zunahme reflektiert die Wahrscheinlichkeit der Bonitätsverschlechterung über die Zeitdauer.

Aus dem Bericht über die Finanzstabilität der Schweiz ist ersichtlich, dass die Kreditrückstellungen der einzelnen Bankengruppen im Verhältnis zum gesamten Kreditvolumen von 1999 bis 2009 kontinuierlich abgenommen haben und weniger als ein Prozent des Kreditvolumens ausmachen (Schweizerische Nationalbank, 2010). Allerdings wird in diesem Bericht anhand verschiedener Indikatoren auch auf einen möglichen Anstieg der Ausfallraten hingewiesen.

### **3.3 Relationship Lending**

Eine der Hauptaufgaben von Banken ist die Kanalisierung von überschüssigem Kapital der Sparanleger und die Weiterverleihung an Kreditnehmer in der Funktion als Agenten. Bereits in den achtziger Jahren wurde erkannt, dass Banken in ihrer Funktion als Kreditgeber nicht nur aus der Sicht der Transaktionskosten betrachtet werden können, sondern dass sie auch eine delegierte Überwachungsfunktion der

Spareinleger übernehmen (Diamond, 1984; Ramakrishnan & Thakor, 1984). Diese Überwachung ist je nach Kreditnehmer und -besicherung unterschiedlich aufwändig. Je grösser die Opazität<sup>7</sup> einer finanzierten Unternehmung, desto mehr Überwachungsaufwand wird benötigt, um die vorliegende Informationsasymmetrie abzubauen (Ross, 1989).

Deakins & Hussain (1994) analysierten die Risikobeurteilung der Banken unter Berücksichtigung von Moral Hazard und adverser Selektion und argumentierten, dass die Risikobeurteilung von Kreditnehmern nicht von der Art der Kundenbeziehung getrennt werden könne. Ab den neunziger Jahren wurde darauf aufbauend der Wert der Bankbeziehung zur Reduktion der Informationsasymmetrie unter dem Begriff Relationship Lending analysiert. In dem bahnbrechenden Artikel von Berger & Udell (1995) konnte aufgezeigt werden, dass Kreditnehmer mit einer längeren Bankbeziehung weniger Zinsen zahlen und weniger Sicherheiten einbringen müssen. Allerdings ergaben weitere Studien diesbezüglich gemischte Evidenz (Elyasiani & Goldberg, 2004). Relationship Lending untersucht heute im Wesentlichen die Einflüsse von unternehmensbezogenen Aspekten (zum Beispiel Firmengösse und -alter) und beziehungsbezogenen Aspekten (zum Beispiel Beziehungsdauer, Anzahl Bankenbeziehungen) auf die Kreditkonditionen (zum Beispiel Sicherheiten, Zinsen, Kreditverfügbarkeit; siehe Elyasiani & Goldberg, 2004 und Udell, 2008). Dabei lag der Fokus der Studien primär auf den Kreditkosten und weniger auf der Kreditverfügbarkeit (Cole, 1998). Boot (2000) assoziiert zwei hauptsächliche Kostenarten im Relationship Lending:

*The soft-budget constraint problem has to do with the potential lack of toughness on the bank's part in enforcing credit contracts that may come*

---

<sup>7</sup> Opazität wird im Forschungsfeld Relationship Lending als eine Intransparenz des Kreditnehmers aufgrund mangelnder Unternehmensinformationen verstanden.

*with relationship-banking proximity. The hold-up problem has to do with the information monopoly the bank generates in the course of lending, that may allow it to make loans at non-competitive terms in the future to the borrower. (Boot, 2000: 16)*

Dabei versteht der Autor als „soft-budget constraint problem“ die Schwierigkeit, einem bestehenden Kreditnehmer in finanziellen Nöten nicht zusätzliche Überbrückungskredite zu sprechen und argumentiert, dass neue Kreditgeber zu diesem Zeitpunkt keine Finanzierung sprechen würden. Hingegen liegt es im Interesse des bestehenden Kreditgebers, die bereits getätigte Finanzierung zu sichern und dadurch einen Kreditverlust zu verhindern.

In der Literatur wird zwischen dem Relationship Lending und dem Transactional Lending unterschieden (für einen Literaturüberblick siehe Berger & Udell, 2006 und Degryse & Ongena, 2007). Während mit Relationship Lending der Einfluss einer abnehmenden Informationsasymmetrie auf das Finanzierungsverhalten bezeichnet wird, wird beim Transactional Lending ausschliesslich anhand von quantitativen Informationen und verfügbaren Sicherheiten finanziert. Leasing, Factoring und Immobilienfinanzierungen werden als transaktionale Finanzierungen eingestuft und die Blankofinanzierung von opaken Unternehmen als relationale Finanzierung (Taketa & Udell, 2006). In der KMU-Finanzierungspraxis besteht jedoch meist eine Mischform (Berger & Udell, 2006; Berlin & Mester, 1998; Udell, 2008). Ein Beispiel für eine solche Mischform ist die grundpfandgedeckte Finanzierung eines industriellen Objektes: Oftmals unterscheidet sich dessen Werthaltigkeit zwischen den beiden Szenarien der Veräusserung und der Weiterführung des Betriebs. Übersteigt die Finanzierung den Veräusserungswert und handelt es sich um eine opake Unternehmung, so entspricht der den Veräusserungswert übersteigende Teil dem Relationship Lending. Nachfolgend werden einige Aspekte des Relationship Lendings zusammengefasst.

### 3.3.1 Kreditkonditionen

Die Auswirkungen auf die Kreditkonditionen sind primär anhand des Zinssatzes, der einzubringenden Sicherheiten und der Kreditverfügbarkeit untersucht worden. Cole (1998) analysierte zum Beispiel eine Stichprobe von über 5'000 Kleinunternehmungen in den Vereinigten Staaten und stellte fest, dass eine bestehende Bankfinanzierung die Kreditverfügbarkeit erhöht, die Beziehungsdauer jedoch diesbezüglich keinen Einfluss hat. Relationship-Lending-Studien zeigen insgesamt zudem gemischte Evidenz bezüglich des Einflusses der Bankbeziehung auf die Zinskonditionen und die erforderlichen Sicherheiten (Elyasiani & Goldberg, 2004; Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010; Lehmann et al., 2004). Hingegen erscheint insbesondere die Konzentration auf wenige Bankbeziehungen einen positiven Einfluss auf die Verfügbarkeit zu haben. Die Erkenntnisse der wichtigsten der Relationship-Lending-Studien wurde durch Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) bei den Autoren eingefordert und strukturiert dargestellt (siehe Tabelle 1). Der Review zeigt auf, dass nur in einer Studie das Vertrauen als Beziehungsindikator verwendet wurde. In einer deutschen Studie (Lehmann & Neuberger, 2001) konnte aufgezeigt werden, dass durch positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmern und intensiven Informationsfluss die Kreditverfügbarkeit ansteigen kann.

In Bezug auf die Hausbankbeziehung, welche primär im deutschen Sprachraum existiert und als ein Relationship Lending betrachtet werden kann, wurden besondere Verhaltensmuster entdeckt: Hausbanken bieten ihren Kreditnehmern eine implizite Liquiditätsversicherung und sind bereit, bei einer Bonitätsverschlechterung die anteilmässige Finanzierung zu erhöhen (Elsas & Krahen, 1998), wobei diese Versicherung allerdings nur begrenzt wirkt. Bei einer Ratingverschlechterung von mehr als einer Ratingklasse konnte der Effekt nicht mehr nachgewiesen werden.

### 3. Literaturanalyse

Land	Autoren	Beziehungs- indikator	Resultate		
			Verfüg- barkeit	Zinssatz	Sicher- heiten
USA	Petersen & Rajan (1994)	Beziehungsdauer Konzentration	Erhöhung Erhöhung	kein Effekt Reduktion	
	Berger & Udell (1995)	Beziehungsdauer		Reduktion	Reduktion
	Cole (1998)	Beziehungsdauer Konzentration	Erhöhung <sup>8</sup> Erhöhung		
Deutschland	Harhoff & Körting (1998) <sup>9</sup>	Beziehungsdauer Konzentration	kein Effekt Erhöhung	kein Effekt kein Effekt	Reduktion Reduktion
	Machauer & Weber (1998)	Beziehungsdauer Konzentration	kein Effekt Erhöhung	kein Effekt kein Effekt	kein Effekt Erhöhung
	Elsas & Krahen (1998)	Beziehungsdauer		kein Effekt	
	Lehmann & Neuberger (2001)	Beziehungsdauer Vertrauen	Erhöhung Erhöhung	kein Effekt Reduktion	Reduktion kein Effekt
Italien	Angelini et al. (1998)	Beziehungsdauer Konzentration	Erhöhung Erhöhung	Erhöhung Erhöhung	
Belgien	Degryse & van Cayseele (2000)	Beziehungsdauer		Erhöhung	Reduktion
	de Bodt et al. (2005)	Beziehungsdauer Konzentration	Erhöhung Erhöhung		

**Tabelle 1: Übersicht der empirischen Evidenz im Forschungsbereich Relationship Lending nach Angaben der einzelnen Autoren (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010: 480)**

<sup>8</sup> Coles Artikel (1998) zufolge steigt zwar durch eine existierende Bankbeziehung die Verfügbarkeit, jedoch hat die Beziehungsdauer keinen Einfluss.

<sup>9</sup> Die Studie untersuchte zudem auch den Einfluss von Vertrauen und stellte fest: „If respondents indicate that there is mutual trust between bank and firm, collateral requirements are significantly lower, but this relationship could be spurious due to simultaneity problems.“ (Harhoff & Körting, 1998: 1348).

Eine aktuelle Studie aus Spanien liefert Erkenntnisse über den Einfluss des Vertrauens in der Hausbankbeziehung: Erwartungsgemäss führt Vertrauen zu einem besseren Fremdkapitalzugang und niedrigeren Kreditzinsen, jedoch haben die Firmen hier mehr Sicherheiten einzubringen (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010). Die Autoren argumentieren dabei in Übereinstimmung mit früheren Studien (Lehmann & Neuberger, 2001; Machauer & Weber, 1998), dass die Hausbank oftmals die erste finanzierende Bank einer Unternehmung ist und aufgrund des Vorsprungs an mehr und bessere Sicherheiten kommt als andere Banken.<sup>10</sup>

#### **3.3.2 Mehrbankbeziehungen, Monopolstellung und Konkurrenz**

Hat eine Unternehmung gleichzeitig mehrere Kreditgeber, so steigen die Kreditzinsen und die Kreditverfügbarkeit nimmt ab (Petersen & Rajan, 1994). Dies kann dadurch erklärt werden, dass mit mehreren Bankbeziehungen der Wert der privat vorliegenden Information für die finanzierenden Banken abnimmt (Thakor, 1996). Eine Mehrbankenbeziehung kann jedoch auch als ein Signal für eine riskantere Finanzierung verstanden werden, da bei zunehmendem Kreditrisiko die Banken die Finanzierungshöhe reduzieren und so mehrere Kreditgeber notwendig werden (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2006).

Hat eine Unternehmung hingegen nur eine finanzierende Bank, so entsteht für die kreditgebende Bank ein Informationsmonopol, wodurch eine erhöhte Hold-up-Gefahr entsteht (Houston & James, 1996; Sharpe, 1990). Ein zweiter Kreditgeber führt zu mehr Konkurrenz bezüglich der Kreditkonditionen und reduziert die Gefahr der übermässigen Besicherung. Zudem ist die Finanzierung dann diversifizierter, was die Abhängigkeit des Kreditnehmers von der Bank reduziert. KMU mit

---

<sup>10</sup> Ganz nach dem Sprichwort „wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ sind die besten Sicherheiten zuerst vergeben.

zwei finanzierenden Banken profitieren deshalb von den günstigsten Kreditzinsen (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010). Die Anzahl der Bankbeziehungen kann jedoch nach von Rheinbaben & Ruckes (2004) zufolge auch von der Relevanz des Betriebsgeheimnisses abhängen. Deshalb bevorzugen innovative Unternehmen möglichst wenige Bankbeziehungen.

Ein weiterer Aspekt ist der Informationsbeschaffungsgrad bei erhöhter Konkurrenz im Bankensektor. Diesbezüglich wird vermutet, dass eine erhöhte Konkurrenz zu weniger Aufwand bei der Informationsbeschaffung führt, womit die Kreditzinsen und auch die Kreditqualität abnehmen (Hauswald & Marquez, 2006).

#### **3.3.3 Bankengröße, Organisationsform und geografische Nähe**

Durch eine physische Präsenz des Kundenbetreuers besteht ein besseres Verständnis des lokalen Marktumfeldes. Dies ermöglicht es, Finanzierungsprojekte besser einzuschätzen und negative Veränderungen schneller wahrzunehmen. Neben der geografischen Nähe bestehen bei lokalen Banken meist auch eine lokale Verankerung des Kundenbetreuers und eine langjährige Beziehung zur Unternehmung. Weil beziehungsbezogene Ausprägungen wie Verlässlichkeit und Vertrauen schwer quantifizierbar sind (Petersen, 2004), liegen die Kundeninformationen primär beim Betreuer und nur begrenzt bei der Bankorganisation. Folglich wird argumentiert (Berger & Udell, 2002), dass möglichst viel Kreditkompetenz an vertriebsnahe Einheiten delegiert werden sollte. Allerdings besteht dabei ein zusätzliches Prinzipal-Agent-Risiko zwischen den Interessen der Gesamtbank und den Vertriebsvertretern. Deshalb bedarf es bankinterner Kontrollmechanismen und risikoorientierter Entschädigungsmodelle (Berger & Udell, 2002).

Bankengröße, Organisationsform und geografische Nähe beeinflussen das KMU-Finanzierungsgeschäft wesentlich. Kleinere Banken konzentrieren sich auf ein begrenztes Einzugsgebiet und Kreditentscheide werden kundennah gefällt. Banken,

die dem Kreditnehmer nahestehen, kennen die regionalen Verhältnisse besser und die Informationsasymmetrie nimmt ab. Empirische Untersuchungen aus Italien zeigen, dass eine funktionale Distanz einen negativen Einfluss auf die Kreditverfügbarkeit hat (Alessandrini et al., 2009). Eine Erklärung hierfür liefert eine Studie über die Verwendung von Informationen in Hierarchien: Die Studie deckte auf, dass mit zunehmender geografischer oder hierarchischer Distanz zwischen Kundenbetreuer und Kreditkompetenzträger zunehmend auf quantitative Information gesetzt wird und somit die qualitative Information an Wert verliert (Liberti & Milan, 2009).

Daraus kann jedoch nicht geschlossen werden, dass grosse Banken generell weiter weg von den KMU seien und weniger Interesse an der KMU-Finanzierung hätten: Grossbanken verfügen über Skalenvorteile und bessere Informationen über Kreditausfälle zur Kalibrierung der Ratingmodelle. Zudem können grosse Banken im Vergleich zu kleinen regionalen Banken ihre geografischen Risiken diversifizieren, wodurch die Risikokosten abnehmen (Stiglitz, 1990). Erhebungen aus Dutzenden von Ländern zeigen, dass Grossbanken den KMU-Finanzierungsmarkt als lukrativ beurteilen und sich in diesem Markt strategisch positionieren (de la Torre et al., 2010).

Trotzdem existiert auch die Lehrmeinung, dass grössere Banken eher grössere Unternehmen finanzieren und kleinere Banken einen komparativen Vorteil zur Finanzierung von KMU aufwiesen (Berger et al., 2005; Uchida et al., 2008). Zumindest für die Schweizer KMU-Finanzierung trifft der erste Teil der Argumentation in der Praxis nicht zu: Schweizer Grossbanken finanzieren in absoluten Beträgen mehr ungedeckte Kredite gegenüber Unternehmen mit nur 10 bis 49 Mitarbeitern. Hingegen tätigen Kantonalbanken im Vergleich zu den Grossbanken mehr ungedeckte Finanzierungen gegenüber mittelgrossen Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern (siehe Anhang A, Seite 167).

Aus ökonomischer Sicht ist nachvollziehbar, dass kleinere Banken mit weniger Eigenkapital zur Diversifikation in kleinere Kredite investieren müssen. Dabei existieren für Banken nationale Verordnungen zur Limitierung der Risikonahme gegenüber Grosskrediten. Vergibt zum Beispiel in der Schweiz eine kleinere Bank mit 200 Mio. CHF Eigenmittel einen Kredit von 20 Mio. CHF Limite an eine Unternehmung, so stellt dies ein meldepflichtiges Klumpenrisiko dar.<sup>11</sup> Übersteigt die Finanzierung die 25 %-Grenze, so wird die Finanzierung äusserst unattraktiv, da der den 25 %-Grenze übersteigende Teil vollständig mit Eigenkapital der Bank gedeckt werden muss, was den Handlungsspielraum der Bank stark einschränkt. Ähnliche Vorschriften existieren aufgrund der Basel-III-Richtlinien auch in anderen Ländern.

#### **3.4 Vertrauen in die Bankbeziehungen**

Wenn man jemandem etwas Wertvolles überlässt, nennt man dies „jemandem etwas anvertrauen“ – dies gilt auch für Bankausleihungen an KMU. Die Gelder werden den Unternehmern persönlich anvertraut, weil trotz zunehmender quantitativer Rationalisierung der Bonitätsprüfung jeder Kreditentscheid von Personen verantwortet wird. Vertrauen durchdringt unser tägliches Leben von persönlichen Partnerschaften bis hin zur effektiven Entwicklung von Volkswirtschaften (Zak & Knack, 2001) und wird folglich in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen erforscht. So kann zum Beispiel das Hormon Oxytocin zwischenmenschliches Vertrauen verstärken (Kosfeld et al., 2005) und die Erhöhung des Vertrauenslevels verstärkt wiederum die Zirkulation von Oxytocin (Zak et al., 2005). Weiter werden

---

<sup>11</sup> Die gesetzliche Grundlage ist in Artikel 83 der Schweizer Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken festgehalten.

Gesichtszüge, die denen von vertrauten Personen ähnlich sind, mit Verbundenheit assoziiert, wodurch das Vertrauensverhältnis zu diesen Personen gestärkt wird (DeBruine, 2002). Nationale Kulturen unterscheiden sich in kultureller Hinsicht bezüglich Machtdistanz, Individualismus, Vermeidung von Unsicherheiten und Darstellung von Männlichkeit (Hofstede, 1983). Dabei wird ein Einfluss dieser kulturellen Dimensionen auf das Vertrauenslevel vermutet (Doney et al., 1998) und die Philippinen sowie Peru werden als Länder mit wenig Vertrauen betrachtet (Beugelsdijk et al., 2004). Hosmer (1995) fasst die Theorien aus Organisationslehre und philosophischer Ethik zusammen und sieht Vertrauen in den fünf Kontextfeldern persönliche Erwartungen, zwischenmenschliche Beziehungen, wirtschaftlicher Austausch, soziale Strukturen und ethische Prinzipien. In der vorliegenden Abhandlung wird Vertrauen anhand einer weiterentwickelten interdisziplinären Definition betrachtet:

*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another. (Rousseau et al., 1998)*

Die nachfolgenden Abschnitte fassen die Literatur zusammen, die für das Vertrauensverhältnis in Kreditbeziehungen von besonderer Relevanz scheint. Die Erkenntnisse sind in drei Abschnitte aufgeteilt: *Erstens* wird diskutiert, ob die Beziehung zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer nur von Verlässlichkeit geprägt ist oder zusätzlich durch gegenseitiges Vertrauen beeinflusst wird. *Zweitens* werden die verschiedenen Aspekte der Vertrauensbildung auf das Kreditgeschäft appliziert und *drittens* wird der ökonomische Nutzen von Vertrauen in der Kreditbeziehung ausgewiesen.

#### **3.4.1 Vertrauen versus Verlässlichkeit**

Nach der Definition von Rousseau et al. (1998) bedeutet Vertrauen das Akzeptieren einer Verletzlichkeit. Verlässlichkeit hingegen bezeichnet eine wesentlich schwächere Form der gegenseitigen Abhängigkeit und führt bei einer Abweichung nicht zu einer persönlichen Verletzung (Baier, 1986). Ein Beispiel für Verlässlichkeit ist eine Uhr, auf die wir uns verlassen können – wir fühlen uns jedoch nicht betrogen oder verletzt, wenn sie nicht mehr funktioniert (McLeod, 2011). Trotzdem vertrauen wir, im umgangssprachlichen Gebrauch des Wortes, auf die korrekte Zeitanzeige unserer Uhr.

Kreditnehmer setzen sich hingegen einer Verletzlichkeit im eigentlichen Sinne (Rousseau et al., 1998) aus, wenn sie gegenüber dem Kundenbetreuer ihre Betriebsgeheimnisse offenlegen, da die preisgegebenen Informationen nicht mehr unter ihrer Kontrolle sind und theoretisch auch zur Konkurrenz fließen könnten (siehe von Rheinbaben & Ruckes, 2004). Zudem existiert eine Verletzlichkeit, wenn Unternehmer im Vertrauen präventiv über neue Geschäftsrisiken informieren. Dies kann zu unangenehmen Sanktionen wie zum Beispiel Limitenkürzungen, höheren Risikozuschlägen auf Zinsen oder erhöhtem Dokumentationsaufwand aufgrund verschärften Monitorings führen und dadurch das Geschäftsrisiko des Unternehmers weiter erhöhen.

Für die Bank besteht Verletzlichkeit in Form eines Moral-Hazard-Risikos ab dem Zeitpunkt der Kreditvergabe. Dadurch wechselt die Verletzlichkeit jedoch von einer interpersonellen Ebene zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer auf eine interorganisationale Ebene zwischen dem KMU und der Bank. Da zwar beide hierarchischen Ebenen des Vertrauens miteinander verbunden sind, jedoch unterschiedliche Rollen in Verhandlungsprozessen spielen (Zaheer et al., 1998), bedeutet die Möglichkeit eines Kreditausfalls noch keine Verletzlichkeit des Kundenbetreuers. Diese wäre erst dann gegeben, wenn die Bank die extrinsische Motivation des Betreuers mittels Partizipation am KMU-Ausfallrisiko über die Incentivierung

beeinflusst. Trotzdem können Kundenbetreuer durch das Vertrauen in den Unternehmer eine Verletzlichkeit erfahren. Denn ist der Kundenbetreuer vom Finanzierungsprojekt überzeugt, so muss er das Vorhaben basierend auf den vom Unternehmer erhaltenen Informationen intern vertreten. Dabei geht er von einer akkuraten Offenlegung seitens des Unternehmers aus und wird aufgrund des Vertrauensverhältnisses plausible Sachverhalte nicht hinterfragen. Entdeckt jedoch die Bewilligungsinstanz zusätzliche unvorteilhafte Fakten, welche der Unternehmer in der Antragstellung verschwiegen hat, so kann dies im Extremfall die Vertrauensbeziehung zwischen dem Betreuer und der Bewilligungsinstanz verletzen.

Obwohl insgesamt also eine interpersonelle Verletzlichkeit im Kreditgeschäft durchaus vorliegt, darf nicht von einem Vertrauen auf höchster Ebene ausgegangen werden. Diese Ebene wird erst erreicht, wenn sich die moralischen Vorstellungen angeglichen haben und die persönlichen Interessen einem übergeordneten Ziel unterstellt wurden (Fisman & Khanna, 1999). Wäre dies der Fall, so würden Kredite nicht limitiert und der Geschäftserfolg nicht überwacht; zudem würde der Unternehmer bei einem überhöhten Unternehmensrisiko die Unternehmensliquidation im Interesse des Kreditgebers frühzeitig einleiten, um weitere Verluste für die Bank zu vermeiden. Dies scheint unrealistisch und folglich basiert das Kreditverhältnis zwischen Banken und KMU auf niedrigeren Formen des Vertrauens. Die einfachste Form des Vertrauens kann als ein abschreckungsbasiertes Vertrauensverhältnis bezeichnet werden (Fisman & Khanna, 1999), was bedeutet, dass man lediglich auf das rationale Handeln des Dritten vertraut. Der nachfolgende Abschnitt zeigt verschiedene mögliche Formen der Vertrauensbildung und setzt diese in den Kontext des Kreditgeschäfts.

### 3.4.2 Vertrauensbildung

Die kognitive Vertrauensbildung kann aus mindestens fünf unabhängigen Perspektiven betrachtet werden, welche sich jedoch in der Praxis überlappen (Doney et al.,

1998; siehe Tabelle 2). Nachfolgend werden die theoretischen Vertrauensperspektiven Kalkül, Beurteilbarkeit, Intention, Leistungsfähigkeit und Übertragbarkeit in den Kontext der KMU-Kreditbeziehung gestellt und erläutert.

*Kalkül:* Aus Sicht der Bank entspricht das Kalkül im Kreditgeschäft der Kalkulation des berechneten erwarteten Verlustes (siehe 3.2.3 Kreditkosten, Seite 27), welcher bei gegebener Kredithöhe hauptsächlich mit zunehmender Besicherung und nur sekundär mit der Bonität des Kreditnehmers abnimmt. Die Bank nimmt dabei an, dass ein Kreditnehmer die Forderung aufgrund der rechtsgeschäftlichen Sicherung zurückzahlen will. Je höher eine Forderung besichert werden muss, umso stärker ist das Vertrauen von Kalkül bestimmt. Liegen keine Sicherheiten vor, wie zum Beispiel für eine Geschäftskreditkarte, so liegt das Kalkül der Bank primär in der vorgängigen Bonitätsprüfung, der Aussetzung einer kleinen Limite, hohen Überzugszinsen und der Diversifikation der Kreditrisiken. Aus Sicht des Unternehmers hingegen liegt das Kalkül in der begrenzten Kommunikation von Betriebsgeheimnissen.

*Beurteilbarkeit:* Für beide Parteien nimmt mit wiederholter Interaktion der Informationsfluss zu, wodurch zukünftige Handlungen der Gegenpartei besser abgeschätzt werden können. Dabei spielt die Kongruenz zwischen erfolgten Versprechungen und Einlösungen derselben eine wesentliche Rolle für den Grad der Beurteilungssicherheit (Doney et al., 1998). Der Unternehmer wird daran gemessen, inwieweit er das Projektvorhaben planmässig umsetzen konnte. Der Kundenbetreuer hingegen wird am Bewilligungsgrad der mündlich angekündigten Kreditvergabe gemessen. Rousseau et al. (1998) bezeichnen Vertrauen, welches über wiederholte Interaktionen aufgebaut wird, als beziehungsbezogenes Vertrauen, das ein robusteres Substitut darstellt als das auf Kalkül basierte Vertrauen.

### 3.4 Vertrauen in die Bankbeziehungen

Prozess der Vertrauensbildung	primäre Basisdisziplin	grundlegende Verhaltensannahme
<p><b>Kalkül:</b>  <i>Vertrauensgeber kalkuliert Kosten und Ertrag eines möglichen Vertrauensbruchs durch den Begünstigten</i></p>	<p><b>Ökonomie</b>  <i>Dasgupta (1988)</i>  <i>Williamson (1985)</i></p>	<p><i>Personen verhalten sich opportunistisch und versuchen, ihren Eigennutzen zu maximieren.</i></p>
<p><b>Beurteilbarkeit:</b>  <i>Vertrauensgeber erhält Sicherheit über die Beurteilbarkeit des Verhaltens des Begünstigten</i></p>	<p><b>Sozialpsychologie</b>  <i>Deutsch (1960)</i>  <i>Lewicki &amp; Bunker (1995)</i></p>	<p><i>Personen weisen ein konsistentes und voraussehbares Verhalten auf.</i></p>
<p><b>Intention:</b>  <i>Vertrauensgeber beurteilt die Motivation des Begünstigten</i></p>	<p><b>Sozialpsychologie</b>  <i>Rempel et al. (1985)</i></p>	<p><i>Personen sind auf die Bedürfnisse anderer ausgerichtet und suchen Win-win-Lösungen.</i></p>
<p><b>Leistungsfähigkeit:</b>  <i>Vertrauensgeber bewertet die Fähigkeiten des Begünstigten zur Erfüllung seines Versprechens</i></p>	<p><b>Soziologie</b>  <i>Barber (1983)</i>  <i>Butler &amp; Cantrell (1984)</i></p>	<p><i>Personen unterscheiden sich in Kompetenzen, Begabung und Fachwissen. Dies beeinflusst die Fähigkeit zur Erfüllung eines Versprechens.</i></p>
<p><b>Übertragbarkeit:</b>  <i>Vertrauensgeber stützt sich auf sichere Quellen, welche dem Begünstigten vertrauen</i></p>	<p><b>Soziologie</b>  <i>Granovetter (1985)</i>  <i>Strub &amp; Priest (1976)</i></p>	<p><i>Personengruppen und Institutionen kann vertraut werden; Netzwerke sind stark und verlässlich.</i></p>

**Tabelle 2: Prozess der Vertrauensbildung; zugeordnet zu der primären Basisdisziplin und den grundlegenden Verhaltensannahmen (Doney et al., 1998)**

*Intention:* Kundenbetreuer sind auf die KMU-Bedürfnisse ausgerichtet und teilen mit den KMU ein Geschäftsinteresse. Eine gemeinsame Motivation, wie dies zum Beispiel bei einer strategischen Allianz der Fall ist, liegt dagegen nicht vor: Vertrauen in eine Allianz erlaubt das Gewinnen von Mitarbeitern mit Herz und Fachwissen und nicht nur reine Folgsamkeit (Volery & Mensik, 1998).<sup>12</sup> Im Kreditgeschäft hingegen beschränkt sich das intentionsbasierte Vertrauen auf gemeinsame moralische Grundwerte. Trotzdem stellt gerade die gesellschaftliche Verpflichtung zu moralischen Prinzipien und Normen eine wichtige Grundlage für ein gegenseitiges Vertrauen dar. Dies bestimmt einerseits die Moral-Hazard-Bereitschaft des Unternehmers und andererseits die Hold-up-Bereitschaft der Bank zur Ausnutzung von monopolistischen Informationen und Sicherheiten der Unternehmung. Zudem können die moralischen Grundwerte der Bank die Prozesse des Problemkreditmanagements<sup>13</sup> beeinflussen.

*Leistungsfähigkeit:* Die Leistungsfähigkeit des Unternehmers spielt eine zentrale Rolle bei der Kreditprüfung und basiert auf seiner Ausbildung, der relevanten Berufserfahrung und dem entsprechenden Leistungsausweis. Gerade Jungunternehmern fehlt der Nachweis von Erfahrung in der Selbstständigkeit, welcher einen starken positiven Einfluss auf den Erfolg haben kann (Schiller & Crewson, 1997). Aus Sicht des Unternehmers wird der Firmenkundenbetreuer auf seine Verläss-

---

<sup>12</sup> Gute Firmenkundenbetreuer sind zwar mit Herz und Fachwissen bei ihren Kunden, jedoch teilen sie nicht die moralischen Grundwerte wie die Mission oder Vision der finanzierten KMU. Auch werden die Unternehmer kaum die Mission und die Vision der Bank teilen. Speziellere Finanzierungsformen mit Eigenkapitalanteilen könnten aber immerhin einen gewissen positiven Einfluss auf die gemeinsame Motivation haben. Eine portugiesische Studie konnte aufzeigen, dass mittels Eigenkapitalfinanzierung der Bank die Wahrscheinlichkeit für zukünftige Finanzierungen ansteigt (Antão et al., 2011).

<sup>13</sup> Zwar werden alle Banken zusätzlich benötigte Finanzierungen opportunistisch nach der Rückzahlungswahrscheinlichkeit einbringen (Herring, 1989), aber dennoch können die moralischen Grundwerte einen Einfluss auf die Parameter, wie zum Beispiel auf die für das Recovery zur Verfügung gestellte Zeit, haben.

lichkeit und Lösungsorientierung im täglichen umfassenden Bankengeschäft beurteilt. Ein besonderer Stellenwert für die Erstellung einer realistischen Risikobeurteilung und Ertragswertanalyse kommt jedoch dem Geschäftsverständnis des Betreuers zu.

*Übertragbarkeit:* Banken übertragen das Vertrauen in Ratingagenturen auf gut bewertete Emittenten. In der Praxis trifft dies jedoch primär auf Grossunternehmen und Staatsanleihen zu. Sofern der Kundenbetreuer einer KMU nicht über ausreichende Kompetenzen zur Kreditsprechung verfügt, kann ein ähnlicher Transfer vom Vertrauen der Bewilligungsinstanz in den Kundenbetreuer auf die zu finanzierende KMU erfolgen. Zudem können positive Erfahrungsberichte über den Unternehmer aus dem persönlichen Netzwerk des Kundenbetreuers zu einem Vertrauenstransfer führen.

Ergänzend zu den fünf Perspektiven der Vertrauensbildung findet in der KMU-Finanzierung Vertrauen zwischen Personen, Gruppen und den Unternehmungen statt (siehe Tabelle 3). Zaheer et al. (1998) argumentieren, dass in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit mit institutionalisierten Abläufen das zwischenbetriebliche Vertrauen an Bedeutung zunimmt. Gerade bei neuen interpersonellen Beziehungen aufgrund von Mitarbeiterfluktuation kann ein stabiles zwischenbetriebliches Vertrauen als Fundament dienen. Weil jedoch im KMU-Finanzierungsgeschäft viele Informationen nicht quantitativ erfassbar sind (Petersen, 2004), verbleiben diese in der interpersonellen Beziehung (Berger & Udell, 2002), was den zwischenbetrieblichen Vertrauensbildungsprozess verlangsamen kann. Ergänzend zur Darstellung in Tabelle 3 ist insbesondere auch die bankinterne Beziehung zwischen dem Kundenbetreuer und den rückgelagerten Einheiten für die Kreditsprechung von grosser Bedeutung.

### 3. Literaturanalyse

		Bank		
		Person	Gruppe	Firma
KMU	Person	<i>Unternehmer mit Kundenbetreuer</i>	<i>Unternehmer mit Risikomanagement</i>	<i>Unternehmer mit Bank</i>
	Gruppe	<i>KMU-Management mit Kundenbetreuer</i>	<i>KMU-Management mit Risikomanagement</i>	<i>KMU-Management mit Bank</i>
	Firma	<i>KMU mit Kundenbetreuer</i>	<i>KMU mit Risikomanagement</i>	<i>KMU mit Bank</i>

**Tabelle 3: Vertrauen auf drei Ebenen in der interbetrieblichen Zusammenarbeit in Anlehnung an Currall & Inkpen (2002)**

Ein weiterer Aspekt, der in den fünf Perspektiven nicht angesprochen wurde, ist die Reziprozität von Vertrauen: Es wird argumentiert, dass Vertrauen nicht reziprok sein muss, was bedeutet, dass Vertrauen zwischen zwei Parteien auch einseitig vorliegen kann (Schoorman et al., 2007). Die Autoren dieser Lehrmeinung sind sich jedoch bewusst, dass dies nicht vollständig im Einklang mit Leadership-Theorien steht und sehen diesbezüglich noch Forschungsbedarf. Zudem wird in der Vertrauensforschung argumentiert, dass Vertrauen den Informationsfluss fördere und sich dies wiederum positiv auf das Vertrauen Dritter auswirke (Zand, 1972).

Weil die Bildung von Vertrauen wesentlich mehr Zeit benötigt als die Zerstörung von Vertrauen, spricht Slovic (1999) von einem Asymmetrie-Prinzip und nennt dafür vier Gründe: (a) Negative Ereignisse werden verstärkt wahrgenommen. (b) Negative Ereignisse werden stärker gewichtet. (c) Quellen von negativen Nachrichten wird mehr vertraut als jenen von guten Nachrichten. (d) Hat sich ein Misstrauen einmal gebildet, wird sich dieses aufrechterhalten und bekräftigen. Zudem besteht eine Lehrmeinung, die besagt, dass Vertrauen und Misstrauen zwei unabhängige, jedoch miteinander verbundene Faktoren sind. Dies bedeutet, dass Ver-

trauen und Misstrauen in einer interpersonellen Beziehung gleichzeitig existieren können (Lewicki et al., 1998).

*There are elements that contribute to the growth and decline of trust, and there are elements that contribute to the growth and decline of distrust. (Lewicki et al., 1998: 440)*

### 3.4.3 Ökonomischer Nutzen von Vertrauen

Anhand eines Prinzipal-Agent-basierten Experiments mit einem Moral-Hazard-Risiko konnte aufgezeigt werden, dass Vertrauen und dessen Auswirkungen einen ökonomischen Nutzen erbringen (Zak & Knack, 2001). Dieser Zusammenhang wurde anhand des Wirtschaftswachstums verschiedener Länder mit unterschiedlichen Vertrauenslevel bestätigt (Beugelsdijk et al., 2004). Die vielen Forschungsaktivitäten (siehe Schoorman et al., 2007) haben einen gemeinsamen Tenor: „Vertrauen zahlt sich aus“ (Bergmann & Volery, 2008: 1). Nachfolgend werden hier die wichtigsten ökonomischen Vorteile von Vertrauen auf das Kreditgeschäft appliziert.

*Reduktion der Informationsasymmetrie:* Zand (1972) setzt in seinem Modell Vertrauen in Beziehung zu Informationen, Einflussnahme und Kontrolle. Er argumentiert, dass Informationen die Basis für eine Einflussnahme und folglich für eine mögliche Kontrolle bilden. Deshalb verschleiern, verdecken oder verfälschen Personen Informationen, wenn sie jemandem nicht trauen, was bis zur Unbrauchbarkeit der Informationen führen kann.

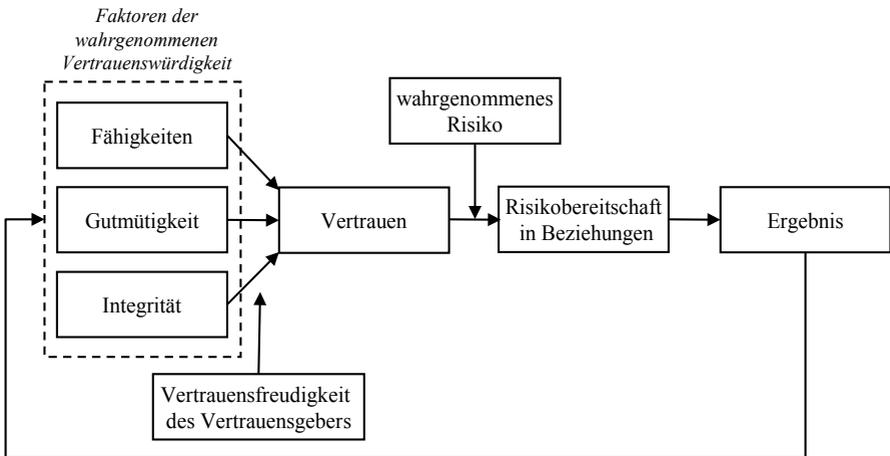
*the information he provides will be low in accuracy, comprehensiveness, and timeliness; and therefore have low congruence with reality. (Zand, 1972: 230)*

Gleichzeitig wird eine misstrauische Person sich kritisch gegenüber Vorschlägen verhalten und sich gegen jegliche Einflussnahme sträuben. Weiter wird sie sich

sämtlichen Kontrollen entziehen wollen. Besteht hingegen anfänglich ein gewisses Vertrauen, so wirkt sich dies positiv auf den Informationsfluss, die gewährte Einflussnahme und die akzeptierte Kontrollaktivität aus. Deshalb reduziert Vertrauen im Kreditgeschäft die Kosten der Informationsbeschaffung.

*Reduktion der Moral-Hazard-Gefahr:* Eine Massnahme zur Reduktion der Moral-Hazard-Gefahr ist das Monitoring, welches die kontinuierliche Akquisition von Informationen voraussetzt (siehe Abbildung 2, Seite 19). Nebst dieser Reduktionsmassnahme kann das Risiko jedoch auch durch gemeinsame moralische Grundvorstellungen reduziert werden. Eine solche Vertrauensbasis ist unabhängig vom Informationsfluss (Fisman & Khanna, 1999) und kann als ein weiterer Nutzen des Vertrauens identifiziert werden. Intentionsbasiertes Vertrauen reduziert bei gegebener Informationslage die Monitoring-Kosten erheblich.

*Erhöhte Risikonahme in der Beziehung:* Mayer et al. (1995) unterscheiden zwischen Vertrauen und Risikonahme in Beziehungen und argumentieren, dass das Vertrauen nur die Bereitschaft zu einer Verletzlichkeit darstelle, jedoch noch nichts über die eingegangene Risikonahme aussage: Erst wenn das Vertrauen bei einem wahrgenommenen Risiko eine gewisse Grenze übersteigt, ist ein Vertrauensgeber bereit, das Risiko tatsächlich auf sich zu nehmen. Dabei berücksichtigt der Vertrauensgeber beim Eingehen von Risiken jedoch noch weitere Faktoren wie zum Beispiel mögliche Alternativen oder die vorherrschenden Machtverhältnisse in der Beziehung. Zudem gehen die Autoren in ihrem Modell davon aus, dass das Ergebnis der Risikonahme einen Einfluss auf die vertrauensbildenden Faktoren hat (siehe Abbildung 5). Vertrauen führt folglich zur Bereitschaft, in einer Beziehung erhöhte Risiken einzugehen, was primär als ein ökonomischer Nutzen des Unternehmers betrachtet werden kann.



**Abbildung 5: Einfluss von Vertrauen auf die Risikobereitschaft (Mayer et al., 1995)**

*Reduktion von Vertragskosten:* Studien über Allianzen weisen auf die Vorteile von vertrauensbasierten Beziehungen hin, weil dadurch kostspielige Vertragswerke erspart werden können (Saxton, 1997; Volery & Mensik, 1998). Vertrauensbasiertheit wird dabei als sinnvolle Ergänzung zu unvollständigen Verträgen betrachtet (Poppo & Zenger, 2002). Zwar bestehen für Bankkredite weitreichende Rahmenverträge, doch können diese stets nur einen Teil der täglichen Geschäftsaktivitäten zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer regeln. Es existieren zum Beispiel keine vertraglichen Bestimmungen zur Gewährung von kurzfristigen Überschreitungen. Diese erfolgen auf einer Vertrauensbasis, womit ein Teil der vertraglichen Komplexität substituiert wird (Mellewigt et al., 2007). Unternehmer auf der anderen Seite sind in einer guten Geschäftsbeziehung bereit, geschäftsrelevante Informationen detailliert offenzulegen, ohne dass die Offenlegungspflicht bis ins letzte Detail geregelt ist. Das Vertrauen schafft in diesem Sinne ökonomisch nutzbaren Spielraum zur Erbringung von übervertraglichen Leistungen im Kreditgeschäft.



## 4 Hypothesen

Anhand der Forschungsfragen und basierend auf der Literaturanalyse können nachfolgende Hypothesen formuliert werden. Das Kapitel ist in die vier Abschnitte „Sicherung des Fremdkapitalzugangs“, „Vertrauensbildung“, „kongruenten Risikobeurteilung“ und „Einflussfaktor Bonität“ gegliedert.

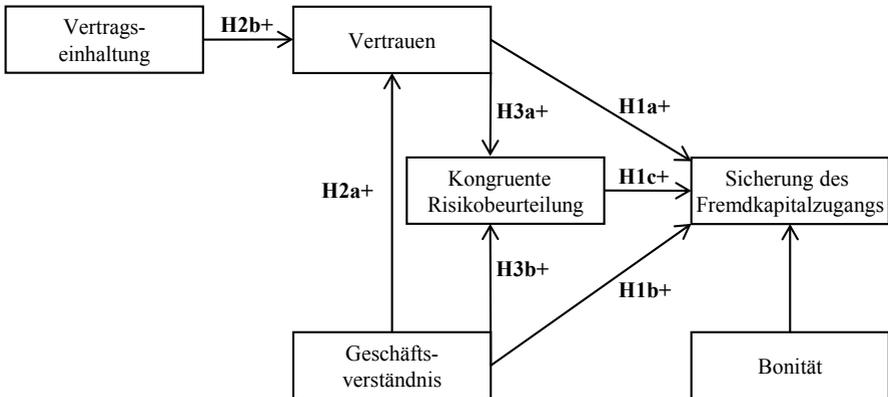


Abbildung 6: Hypothesen

### 4.1 Sicherung des Fremdkapitalzugangs

Die Theorien des Relationship Lendings zeigen mit gemischter Evidenz auf, dass über die Beziehungsdauer die Informationsasymmetrie abnimmt und folglich für Banken die Transparenz des Kreditnehmers zunimmt (für einen Literaturüberblick siehe Elyasiani & Goldberg, 2004; Udell, 2008). Dies wirkt sich tendenziell positiv auf zukünftige Finanzierungen aus (siehe Tabelle 1, Seite 36). Davon ausgehend, dass in einer Bank alle finanzierten Unternehmungen über die Zeit ähnlich viele

## 4. Hypothesen

---

positive wie negative Signale senden, lässt sich die höhere Finanzierungsbereitschaft gegenüber einer einzelnen Unternehmung mit einer besseren Beurteilbarkeit des Risikos erklären und nicht mit einem verringerten Unternehmensrisiko.<sup>14</sup> Das heisst, dass bei gleichbleibendem real existierendem Ausfallrisiko einer Unternehmung für die Bank der Unsicherheitsfaktor über die Zeit abnimmt. Das Unternehmensrisiko wird transparenter und so exakter kalkulierbar – folglich reduziert sich die Hürde zur Kreditsprechung.

Über die Zeit nimmt nicht nur die gemeinsam geteilte Information zwischen den Kreditvertragsparteien zu, sondern es entsteht zwischen dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer auch eine Geschäftsbeziehung. Soziale Interaktionen in Geschäftsbeziehungen können sich wieder positiv auf das Vertrauen auswirken (Tsai & Ghoshal, 1998). Dabei ist Vertrauen ein psychologischer Status; es beinhaltet das Akzeptieren eines Schadenspotenzials aufgrund positiver Erwartungen oder Erfahrungen des Vertrauenden (Rousseau et al., 1998) und erhöht die Risikonahme in der Beziehung (Mayer et al., 1995). Zudem ist Vertrauen die Basis für akkurate Informationen (Zand, 1972). Darauf aufbauend wird interpretiert, dass Vertrauen sowohl die Informationsverfügbarkeit wie auch die Risikobereitschaft erhöht, was beides wiederum die Finanzierungsbereitschaft der Bank positiv beeinflusst.

*H1a: Bei gegebener Bonität gilt: Ceteris paribus, je grösser das Vertrauen zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer, desto sicherer ist die nachhaltige Gewährung von Fremdkapital.*

Die Effizienz von Kapitalmärkten wird anhand der öffentlich verfügbaren Information erklärt (Fama, 1970). Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen der Informationsverfügbarkeit und der Effizienz der Kreditüberwachung. In der Per-

---

<sup>14</sup> In Bezug auf das gesamte Finanzierungsportfolio hingegen ist zu vermuten, dass die Banken riskante Firmen über die Zeit nicht mehr weiterfinanzieren und dadurch die Portfolioqualität der bestehenden Finanzierungen ansteigt. Siehe dazu die Kritik durch von Thadden (2004) am Modell von Sharpe (1990).

spektive des Prinzipal-Agent-Modells führt ein Abbau von asymmetrischen Informationen zu geringeren Überwachungskosten im Kreditgeschäft (Diamond, 1984). Darauf aufbauend argumentieren die Autoren des Forschungsfeldes Relationship Lending, dass die Banken von Kreditnehmern durch wiederholte Interaktionen private Informationen akquirieren, was die Asymmetrie reduziert (Boot, 2000). Allerdings kann die vorliegende Information nur mit dem in der Bank vorhandenen Wissen effektiv verwertet werden. Folglich muss das Wissen innerhalb der Bank, im Gegensatz zu dem im offenen Kapitalmarkt, als limitiert betrachtet werden.

Während Firmenkundenbetreuer und Kreditspezialisten im KMU-Segment aufgrund ähnlicher Ausbildungen und eines vergleichbaren Arbeitsumfeldes eine homogene Gruppe mit mehrheitlich geteilten bankfachlichen Wertvorstellungen bilden, unterscheiden sich Unternehmer untereinander bezüglich Ausbildung und branchenbezogenem Wissen und Erfahrung. Demzufolge können auch Unternehmer und Kreditspezialisten nur begrenzt gemeinsame Wertvorstellungen teilen. Darauf aufbauend wird hier argumentiert, dass auch bei einer vollständig vorliegenden Informationssymmetrie durch unbegrenzten Zugang des Kundenbetreuers zu allen Unternehmensinformationen die Kreditverfügbarkeit nur bedingt zunehme, da zur effektiven Nutzung von Information spezifisches Fachwissen erforderlich ist. Zudem ist die Ex-post-Akquisition von unternehmensbezogenem Wissen zur effektiveren Beurteilung einer neuen Information nur begrenzt realistisch. Obwohl bei einigen Finanzinstituten eine branchenbezogene Segmentierung der Firmenkunden vorliegt, ist es naheliegend, dass die Betreuer auch dann hinsichtlich geschäftsbezogenen Wissens den erfahrenen Unternehmern unterlegen sind. Dies akzentuiert sich je nach Branche und mit zunehmender technologischer Spezialisierung der Unternehmung. Folglich ist der Beitrag einer zusätzlichen Information zu einer effektiveren Risikobeurteilung vom Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers abhängig.

*H1b: Bei gegebener Bonität gilt: Ceteris paribus, je besser das allgemeine Geschäftsverständnis des Firmenkundenbetreuers, desto sicherer ist die nachhaltige Gewährung von Fremdkapital. Dies weil der Kundenbetreuer das Unternehmensrisiko exakter beurteilen kann und dadurch näher an die Finanzierungsgrenze vordringen kann.*

Mit zusätzlichen Unternehmensinformationen nimmt der Unsicherheitsfaktor bei der Risikobeurteilung für die Bank nur dann ab, wenn das Unternehmensrisiko für den Kundenbetreuer transparenter wird. Dies wird durch die Anwendung von Wissen auf vorhandene Informationen ermöglicht. Dies führt zu einem kritischen Urteilsvermögen und letztlich einer angemessenen Entscheidung (Bierly III et al., 2000). Davon ausgehend, dass mit zunehmendem Wissen eine akkuratere Risikobeurteilung erfolgt, ist der Gradmesser im Relationship Lending nicht die Informationssymmetrie, sondern die Bewertungssymmetrie der Unternehmensrisiken.

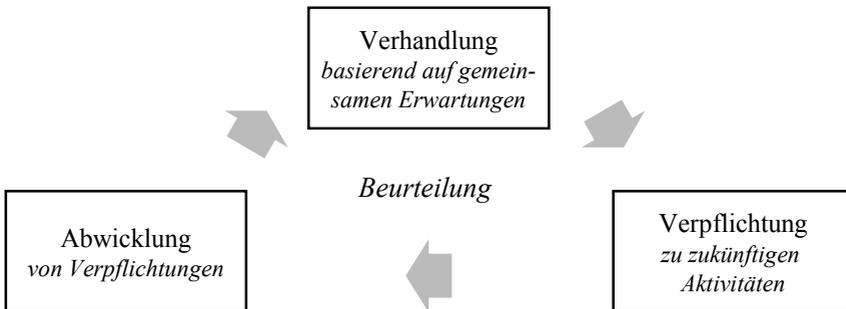
*H1c: Bei gegebener Bonität gilt: Ceteris paribus, je ähnlicher die Risikobeurteilung zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer, desto sicherer ist die nachhaltige Gewährung von Fremdkapital.*

## 4.2 Vertrauensbildung

Wenn Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs hat, so stellt sich die Frage, durch was Vertrauen in einer Bankbeziehung beeinflusst werden kann. Eine Studie, die das Vertrauen in die Ergebnisse einer Marktforschung analysiert hat, zeigt auf, dass interpersonelle Faktoren einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Vertrauensbildung haben als interorganisatorische. Dabei wurden Integrität, Bereitschaft zur Reduktion von Unsicherheiten, Vertraulichkeit, Fachkompetenz, Taktgefühl, Aufrichtigkeit, Seelenverwandtschaft und Aktualität besonders hervorgehoben (Moorman et al., 1993). Es scheint plau-

sibel, dass alle genannten Faktoren nicht nur im Kontext der Marktforschung, sondern auch in der Bankbeziehung einen wesentlichen Einfluss auf die Vertrauensbildung, hier zwischen dem Kundenbetreuer und dem Unternehmer, haben können. Im Sinne einer Fokussierung wird allerdings nur der branchenbezogene Faktor Fachkompetenz, gemessen als das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers, überprüft. Es ist zu vermuten, dass sich ein Kundenbetreuer mit spezifischen Branchenkenntnissen gut in eine Unternehmung hineindenken kann und leichter eine fachbezogene Beziehung mit dem Unternehmer aufbauen kann als nicht-branchenspezifische Kundenbetreuer. Dabei kann der fachbezogene Dialog den ersten Schritt zu einem Vertrauensverhältnis darstellen.

*H2a: Ceteris paribus, je besser das KMU-spezifische Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers, desto grösser ist das gegenseitige Vertrauen.*



**Abbildung 7: Vereinfachte Darstellung des Prozess-Frameworks für die Entwicklung von organisationsübergreifenden Beziehungen nach Ring & de Ven (1994)**

Die Entwicklung von organisationsübergreifenden Beziehungen spielt auch in der KMU-Finanzierung eine wesentliche Rolle. Basierend auf formellen Verträgen und gegenseitigen Erwartungen werden Verpflichtungen zu zukünftigen Aktivitäten eingegangen. Dabei wird die Vertragseinhaltung kontinuierlich beurteilt und die

## 4. Hypothesen

---

Erkenntnisse werden in Folgeverhandlungen wiederverwendet (siehe Abbildung 7). Hält ein Unternehmer alle vertraglichen Bestimmungen ein, so führt dies zu einer positiven Erfahrung seitens der Bank. Solche positiven Erfahrungen können sich positiv auf das Vertrauen auswirken (Rousseau et al., 1998).

Obwohl der Zusammenhang zwischen Vertragseinhaltung und Vertrauen offensichtlich erscheint, existiert eine Gegenargumentation, welche die erwartete kausale Beziehung schwächt. Vertragsbrüche unterscheiden sich bezüglich ihrer Intention und Stärke. Kann zum Beispiel eine vereinbarte Amortisationsrate aufgrund des Geschäftsgangs nicht fristgerecht beglichen werden, wird ein erfahrener Kundenbetreuer für die Situation Verständnis zeigen und keine Absicht vermuten. Auch das verspätete Einreichen von Abschlüssen wird tendenziell als Organisationsmangel und nicht als harter Vertragsbruch eingestuft. Trotzdem reduzieren alle Verstöße in unterschiedlichem Umfang das Vertrauen des Kundenbetreuers in den Unternehmer. Dies ist insbesondere bei heutigen Organisationsformen der Kreditvergabe mit mehreren Überwachungsfunktionen von Bedeutung, da hier die Geschäfte des Kundenbetreuers überprüft werden und die Qualität seiner Arbeit mit der Vertragseinhaltung der Kunden bis zu einem gewissen Grad korreliert.

*H2b: Ceteris paribus, je genauer die Einhaltung von vertraglichen Vereinbarungen durch den Unternehmer aus Sicht der Bank ist, desto grösser ist das Vertrauen des Kundenbetreuers.*

### 4.3 Kongruente Risikobeurteilung

Eine kongruente Risikobeurteilung zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer basiert auf vollständiger und symmetrisch vorliegender Unternehmensinformation und ähnlichem Fachwissen. Da der Fluss von qualitativ guter Information vom Vertrauenslevel abhängt (Fisman & Khanna, 1999; Zand, 1972), kann

Vertrauen als guter Indikator für den Informationsfluss betrachtet werden. Dies unterstützt die kongruente Risikobeurteilung.

*H3a: Ceteris paribus, je grösser das gegenseitige Vertrauen zwischen Unternehmer und Firmenkundenbetreuer, desto kongruenter ist deren Risikobeurteilung.*

Anhand der in Abschnitt 4.1 geführten Argumentation, dass geschäftsrelevante Informationen nur in Kombination mit Wissen effektiv zur Risikobeurteilung verwendet werden können, wird nachfolgende Hypothese aufgestellt.

*H3b: Ceteris paribus, je besser das KMU-spezifische Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers, desto kongruenter ist die Risikobeurteilung mit dem Unternehmer.*

Bezüglich einer kongruenten Risikobeurteilung ist jedoch zu bemerken, dass kongruentes Wissen zu einer einseitigen Beurteilung des effektiven Unternehmensrisikos führen kann. Es wird daher nicht Wissenskongruenz, sondern ein vertrauensbasierter und fachbezogener Dialog angestrebt, der zu einer Annäherung der unterschiedlichen Risikoperspektiven führt.

### **4.4 Einflussfaktor Bonität**

Kreditnehmer erhalten grundsätzlich dann Fremdkapital, wenn sie über eine angemessene Bonität verfügen und idealerweise ausreichend Sicherheiten bieten können. Daher stellt die Bonität bei der Sicherung des Fremdkapitalzugangs eine wesentliche Einflussgrösse dar (siehe 3.2 für die Einflussfaktoren der Kreditverfügbarkeit). Da das Konstrukt der Sicherung des Fremdkapitalzugangs die Finanzierungsbereitschaft der Bank auf einer ungedeckten Basis ermittelt (siehe nachfol-

#### 4. Hypothesen

---

gendes Kapitel), ist die zusätzliche Berücksichtigung der eingebrachten Sicherheiten nicht notwendig.

## 5 Methodologie

Edmondson & McManus (2007) argumentieren, dass Forschungsfragen abhängig vom aktuellen Forschungsstatus untersucht werden sollten. Für entwickelte Forschungsgebiete, wie bei Untersuchungen im Relationship Lending, ist ein formales Hypothesentesting mit statistischer Interferenz angemessen. Zur Prüfung der formulierten Hypothesen sollten idealerweise Informationen über die Risikobeurteilung und das Vertrauen von beiden Kreditvertragspartnern vorliegen. Anfänglich wurde deshalb eine Doppelerhebung von Unternehmern sowie von deren zuständigen Kundenbetreuern vorgenommen. Aufgrund eines unzureichenden Rücklaufs musste dieses Vorgehen jedoch abgebrochen und die Befragung vereinfacht werden, so dass nur die Antwort des Unternehmers erforderlich ist. Da jedoch Resultate aus Studien mit einem singulären Erhebungsdesign systematische Messfehler aufweisen können und Hypothesen folglich nicht verlässlich verworfen oder akzeptiert werden können (Söhnchen, 2007), werden die gewonnenen Ergebnisse mit einer zweiten Erhebung trianguliert. Eine Triangulation erlaubt durch die Betrachtung des selben Forschungsobjektes aus mehreren empirischen Perspektiven eine genauere Beurteilung (Jick, 1979). Nachfolgend wird das methodologische Vorgehen zunächst für die primäre Befragung der Unternehmer und sodann für die sekundäre Befragung der Kundenbetreuer zur Triangulation beschrieben.

### 5.1 Primäre Empirie

Die Untersuchungseinheit der primären Empirie besteht aus Schweizer Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern, welche im zweiten oder dritten Wirtschaftssektor tätig sind und eine Bankfinanzierung haben. Innerhalb der Unter-

nehmung waren jene Personen von Interesse, welche in engem Kontakt mit der Bank stehen und daher auch deren Finanzierungsbereitschaft sowie die eigenen Unternehmensrisiken einschätzen können. Nachfolgend werden die Auswertungsmethode, die Erhebungsmethode und die Messgrößen beschrieben.

### **5.1.1 Auswertungsmethode**

Von der Annahme ausgehend, dass die Beziehungen für die aufgestellten Hypothesen als annähernd linear betrachtet werden können und die Hypothesen integral ausgewertet werden sollen, eignen sich Strukturgleichungsmodelle. Dabei wird ein Stichprobenumfang von mindestens 100 vollständigen Antworten bei der Verwendung von rund fünf Konstrukten als ausreichend betrachtet (siehe Hair, Black et al., 2010). Die Hypothesen werden auf einem Signifikanzlevel von  $p = 0.05$  überprüft.

Der lineare Zusammenhang stellt sich insbesondere bei den Hypothesen, welche einen Einfluss von oder auf Vertrauen beinhalten, da Vertrauen auch als ein binärer Zustand des Trauens oder Misstrauens ausgelegt werden könnte. Frühere Studien zeigen jedoch, dass Einflüsse von und auf Vertrauen eine Linearität aufweisen. Mukherjee & Nath (2003) fanden eine lineare Beziehung zwischen Kommunikation und Vertrauen sowie zwischen Vertrauen und beziehungsbezogenem Engagement und Siegrist & Cvetkovich (2000) konnten lineare Abhängigkeiten zwischen Vertrauen und dem wahrgenommenen Risiko feststellen. Zudem besteht eine Lehrmeinung, dass Vertrauen und Misstrauen zwei unabhängige Variablen darstellen und koexistieren können (Lewicki et al., 1998).

### **5.1.2 Erhebungsmethode**

Die Erhebung erfolgte mit einem mehrheitlich strukturierten und anonymen Fragebogen (siehe

Anhang D: Fragebogen KMU). Im Dezember 2010 wurden 2'850 Fragebogen in deutscher und französischer Sprache an Handelsunternehmungen aus 35 verschiedenen Branchen in der Schweiz versendet. Der Versand erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Dachverband des schweizerischen Handels (VSGI Handel Schweiz) als Beilage ihrer Verbandsinformation. Parallel wurden über eine internetbasierte Geschäftskontaktplattform zufällig 1'000 Unternehmer mit weniger als 250 Mitarbeitern kontaktiert und um elektronische Teilnahme gebeten. Insgesamt betrug die Rücklaufquote 5.2 %, was unter Berücksichtigung der nachfolgend aufgeführten Faktoren als ausreichend klassifiziert wird. *Erstens* wurde der Fragebogen aus Effizienzgründen als Beilage zu einem Newsletter versendet, wodurch nicht die gleiche Aufmerksamkeit erzielt werden konnte wie bei einem expliziten Anschreiben der Verbandsmitglieder. *Zweitens* erfüllten nicht alle Adressaten der Verbandsinformation die Anforderungen an die Zielgruppe. *Drittens* erhob der Fragebogen sehr sensitive Unternehmensinformationen wie zum Beispiel die Bonitäts- und Risikobeurteilung und die Einschätzung der Sicherheit zukünftiger Finanzierungen. *Viertens* und letztens war es aufgrund der anonymen Teilnahme nicht möglich, eine zweite Aufforderung zur Teilnahme zu versenden.

155 Antworten beinhalten eine umfassende Risikobeurteilung und können für die Analyse der Unternehmensrisiken verwendet werden. 110 Antworten qualifizieren vollständig für die induktive Prüfung der aufgestellten Hypothesen. Die Differenz erklärt sich mehrheitlich aus Unternehmen, welche über keine Bankfinanzierung verfügen.

### 5.1.3 Messgrößen

Zur Bestimmung der Unternehmensdemografie wurden Merkmale bezüglich des Firmendomizils, der Rechtsform, des Unternehmungsalters, der vollzeitbereinigten Anzahl beschäftigter Mitarbeiter und des Wirtschaftsbereichs abgefragt. Finanzierungsbezogene Attribute enthielten die Bonitätsbeurteilung (siehe Tabelle 4), die

## 5. Methodologie

---

Arten der existierenden Finanzierungen<sup>15</sup> und den Fremdfinanzierungsgrad, definiert als Verhältnis von Fremdkapital und Gesamtkapital. Zudem wurden über die Bankbeziehung die Banktypen<sup>16</sup>, die Beziehungsdauer mit der Bank und der Umsatzanteil, welcher über die Hauptbank abgewickelt wird, erhoben.

AAA-A	Ein Ausfall ist auch unter ungünstigen Umständen unwahrscheinlich.
BBB	Die Erfüllung der Verpflichtungen aus dem Kreditgeschäft ist aus heutiger Sicht unter guten ökonomischen Bedingungen gewährleistet.
BB	Das Unternehmen kann seinen Verpflichtungen unter guten Umständen noch nachkommen.
B	Geringste ungünstige Entwicklungen führen sofort zu einer starken Gefährdung des Unternehmens.
CCC-D	Das Unternehmen ist stark gefährdet.

**Tabelle 4: Klassifikation der Bonitätsbeurteilungen**

Die Operationalisierung der fünf Variablen Vertragseinhaltung, Vertrauen, Geschäftsverständnis, Unternehmensrisiko und Sicherung des Fremdkapitalzugangs wurde mittels einer Fünf-Punkte-Likert-Skala zur Messung der Attitüde (Likert, 1932) durchgeführt. Die Skalen messen für das Konstrukt Vertrauen von „trifft sehr selten zu“ bis „trifft sehr oft zu“ und für die Einschätzung der unternehmens-

---

<sup>15</sup> Eine Mehrfachauswahl aus folgenden Finanzierungsarten war möglich: Grundpfandgedeckte Kredite, kurzfristige gedeckte Kredite (leicht verwertbare Sicherheiten, zum Beispiel Wertpapiere oder Edelmetalle), ungedeckte Kredite, Leasing, andere Bankkredite, keine Bankkredite und sonstige Kredite.

<sup>16</sup> Es standen folgende Bankentypen zur Auswahl: Grossbank, Kantonalbank, Regionalbank, Lokalbank und Sonstige.

bezogenen Risiken von „kein Risiko“ bis „sehr hohes Risiko“. Der Standpunkt des Antwortenden bezüglich der Sicherung des Fremdkapitalzugangs, Geschäftsverständnis und Vertragseinhaltung wurde mit „trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ eingestuft. Alle Skalen wurden als metrisch angenommen. Wie bei jeder skalenasierten Erhebungsmethode können systematische Fehler auftreten. Bekannt sind Extrembewertungen, Mittelwerttendenzen und die ähnliche Beantwortung von benachbarten Fragestellungen (Albaum, 1997). Bei der Fragebogenkonstruktion wurde mittels Strukturierung und Fragenformulierung eine Minimierung von systematischen Fehlern angestrebt.

Kreditverträge von Banken sind häufig sehr umfangreich und decken insbesondere Bestimmungen bezüglich Finanzierungshöhe, Sicherheiten, Kreditzinsen und -gebühren, Amortisation, Kreditlaufzeit, Kündigungsfristen und Offenlegung von wirtschaftlichen Verhältnissen ab. Zur Messung der unabhängigen Variablen Vertragseinhaltung wurden im Fragebogen fünf Punkte erhoben (siehe Tabelle 5). Dabei messen die ersten drei Fragen die fristgerechte Kapitalrückzahlung und die vollständige sowie fristgerechte Einreichung von Informationen. Die vierte Frage überprüft, ob weitere vertragliche Bestimmungen vorliegen, während die fünfte Frage deren Einhaltung misst. Über 97 % der Befragten gaben an, dass keine wesentlichen zusätzlichen Bestimmungen existieren oder dass diese eingehalten wurden. Aufgrund der sehr geringen Zusatzinformationen kann das Konstrukt Vertragseinhaltung daher umfassend aus den ersten drei Faktoren gebildet werden.

## 5. Methodologie

---

In der Vergangenheit wurden vereinbarte <i>Rückzahlungstermine</i> (zum Beispiel Amortisationen und Zinszahlungen) <i>fristgerecht</i> eingehalten.
In der Vergangenheit wurden vereinbarte <i>Informationen</i> (zum Beispiel Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Revisionsbericht, Erläuterungsbericht) <i>vollständig</i> geliefert.
In der Vergangenheit wurden vereinbarte <i>Informationen</i> (zum Beispiel Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Revisionsbericht, Erläuterungsbericht) <i>fristgerecht</i> eingereicht.
Bestehen <i>weitere wesentliche vertragliche Bestimmungen</i> (zum Beispiel vertragliche Bestimmungen über die zusätzliche Kreditaufnahme bei Dritten, über die Abwicklung des Geschäftsverkehrs, über Einhaltung von Pfand- und Zessionsversprechen gegenüber Dritten oder über Financial Covenants)? <sup>17</sup>
In der Vergangenheit wurden <i>weitere vertragliche Bestimmungen</i> (zum Beispiel Einhaltung von Pfand- und Zessionsversprechen gegenüber Dritten oder Financial Covenants) umfassend <i>eingehalten</i> .

***Tabelle 5: Fragen zur Bestimmung des Faktors Vertragseinhaltung***

Die Messung des Vertrauens zwischen Unternehmen und Banken erfolgt anhand der Elemente von Saporito et al. (2004) sowie einer zusätzlichen Fragestellung zur Messung der Erkennung von Bedürfnissen. Die sechste Frage, welche das Vertrauensverhältnis direkt abfragt, dient ausschliesslich der Validierung des Konstrukts.

---

<sup>17</sup> Dies stellte eine binäre Variable für die Erhebung einer allfälligen Zusatzfrage dar.

Der Unternehmer kann dem zuständigen Kundenbetreuer <i>Probleme</i> und Bedenken offen anvertrauen. Dabei weiss er, dass der Kundenbetreuer <i>interessiert zuhört</i> .
Der Unternehmer kann dem zuständigen Kundenbetreuer <i>Probleme</i> und Bedenken offen anvertrauen. Dabei weiss er, dass der Kundenbetreuer <i>konstruktiv reagiert</i> .
Der Unternehmer und der Kundenbetreuer haben ein <i>gemeinsames Geschäftsinteresse</i> .
Der Unternehmer empfindet, dass der Kundenbetreuer auch ohne Absprache <i>im Interesse des Kunden handelt</i> .
Der Kundenbetreuer <i>erkennt</i> die <i>Bedürfnisse</i> des Unternehmers und bietet massgeschneiderte Produkte oder Lösungen (zum Beispiel Zins- oder Devisenabsicherungen) an.
Zwischen dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer besteht ein hohes gegenseitiges <i>Vertrauen</i> .

**Tabelle 6: Fragen zur Bestimmung des Faktors Vertrauen**

Das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers ist ein wesentlicher Faktor zur qualitativen Beurteilung der Unternehmung. Diese Bewertung fliesst oftmals in Form von qualitativen Faktoren in Ratingmodelle ein und beinhaltet nebst der Managementbeständigkeit und -qualität auch die zukunftsorientierte Einschätzung der Branchenentwicklungen, die Marktpositionierung, das Produktangebot der Unternehmung sowie Kenntnisse über die Absatzplanung, die Unternehmensstruktur und weitere spezifische Risiken (Brunner et al., 2000). In Zusammenarbeit mit erfahrenen Kundenbetreuern wurden vier Fragestellungen ausgearbeitet, welche einen Rückschluss auf das Geschäftsverständnis des zuständigen Kundenbetreuers erlauben sollen (siehe Tabelle 7).

Der Kunde erhält vom Betreuer <i>Brancheninformationen</i> (zum Beispiel Kennzahlen im Branchenvergleich) mit hohem Mehrwert.
Der Kundenbetreuer verfügt über sehr gute <i>Wettbewerbskenntnisse</i> .
Der Kundenbetreuer <i>kennt die Unternehmung</i> und die wichtigsten Ansprechpartner aufgrund von Betriebsbesichtigungen.
Der Kundenbetreuer besitzt sehr gute <i>Kenntnisse</i> über die <i>Strategie</i> und das Businessmodell der Unternehmung.

***Tabelle 7: Fragen zur Bestimmung des Faktors Geschäftsverständnis***

Zur Bestimmung der unternehmerischen Risiken musste der Unternehmer 16 unterschiedliche Risikoaspekte bewerten, welche in die drei Klassen unternehmensinterne Risiken, Risiken mit Interessensvertretern und makroökonomische Risiken gegliedert waren. Für alle Aspekte gemäss Tabelle 8 musste der Unternehmer einerseits das Risiko aus seiner Sicht bewerten und andererseits angeben, wie die Bank möglicherweise das Risiko beurteilen würde. Für die Bankbeurteilung standen die vier möglichen Antworten „ähnlich“, „tiefer“, „höher“ und „ich weiss nicht“ zur Auswahl. Zur Bestimmung des Übereinstimmungsgrades in der Risiko- beurteilung war jedoch nur der prozentuale Anteil an ähnlichen Beurteilungen relevant. Wurden zum Beispiel acht Fragen mit „ähnlich“ beantwortet, so wurde die kongruente Risikobeurteilung mit 50 % angenommen.

<i>unternehmensinterne Risiken (interne Umwelt)</i>
Finanzen (inkl. Liquiditätsmanagement, Bewertungsgrundsätze, Controlling)
Personal (inkl. Schlüsselpersonen, Erfahrung, Fluktuation, finanzielle Anreizsysteme)
Technologieentwicklung (inkl. Innovationskraft, Bestand von Produkten und Dienstl.)
Logistik (inkl. Schlüssellieferanten Management, Qualitätsprüfung, Bewirtschaftung)
Produktion und Dienstleistungserstellung (inkl. modularer Produkte, Qualität)
Management (inkl. Nachfolgeregelung, Kontrollsystem, Strategie, Informatik)
Marketing und Kundendienst (inkl. Schlüsselkunden Mgmt., Vertrieb, Reklamationen)
<i>Risiken mit Interessenvertretern (nahe Umwelt)</i>
Banken und Gläubiger (inkl. Finanzierungsbereitschaft, Risikobeurteilung)
Inhaber und Investoren (inkl. Investitionsbereitschaft und -fähigkeit)
Konkurrenten (inkl. Wettbewerbsmacht, neue Anbieter, Substitute)
Kunden (inkl. Verhandlungsmacht, Kaufkraft, Nachfrage, Zufriedenheit)
sonstige Interessenvertreter (inkl. Lieferanten, Medien, Partnerschaften)
<i>makroökonomische Risiken (ferne Umwelt)</i>
Ökonomische Faktoren (inkl. Konjunktur, Zinsen, Währungskurse, Rohstoffpreise)
soziokulturelle Faktoren (inkl. Freizeit- und Konsumverhalten, Demografie)
ökologische Faktoren (inkl. Umweltschutzgesetzgebung, Abfallentsorgung)
sonstige Faktoren (inkl. politischer, rechtlicher und technologischer Faktoren)

**Tabelle 8: Fragen zur Bestimmung des Faktors Unternehmensrisiken in Anlehnung an Wickart (2010)**

## 5. Methodologie

---

Das Konstrukt Sicherung des Fremdkapitalzugangs misst die erwartete Finanzierungsbereitschaft der Bank für einen kurzfristigen und mittelfristigen Liquiditätsengpass sowie die Bereitschaft zur Weiterführung der bestehenden Kreditengagements. Zudem wird abgefragt, ob die Unternehmungen zukünftige Investitionsfinanzierungen ohne respektive mit wenigen Sicherheiten und zu einem fairen Kundenzins erhalten würden. Je positiver diese Beurteilungen ausfallen, desto sicherer werden die Fortführung der bestehenden und die Vergabe von zukünftigen Finanzierungen angenommen. Da die Unternehmensbonität die zukünftigen Finanzierungschancen wesentlich beeinflusst, stellt sie eine wesentliche Einflussgrösse dar.

Für einen <i>kurzfristig auftretenden Liquiditätsengpass</i> erhält die Unternehmung einen spontanen Kontoüberzug gewährt.
Die Unternehmung erhält zur <i>Überbrückung eines halbjährigen</i> Liquiditätsengpasses höchstwahrscheinlich zusätzliche finanzielle Mittel gesprochen.
Die Bank beabsichtigt die heute bestehenden <i>Kreditengagements</i> langfristig <i>weiterzuführen</i> .
Die Unternehmung erhält einen neuen Investitionskredit zu einem „ <i>fairen</i> “ <i>Kundenzinssatz</i> gesprochen.
Für einen neuen Investitionskredit müssen <i>Sicherheiten</i> nicht oder nur in geringem Umfang bereitgestellt werden.

**Tabelle 9: Fragen zur Bestimmung des Faktors Sicherung des Fremdkapitalzugangs**

## 5.2 Triangulation

Zur Triangulation der Ergebnisse aus der Befragung von Unternehmern wurden zusätzlich Bankexperten befragt. Die Zielgruppe umfasste Personen mit Arbeitserfahrung in der Schweiz, die in einer Bank im KMU-Finanzierungsprozess tätig sind oder waren und dabei Erfahrungen im Bereich der Kundenbeziehung und der Aufbereitung oder Entscheidung von Kreditanträgen gesammelt haben. Im Frühjahr 2011 wurden zufällig 300 Personen der Zielgruppe über eine internetbasierte Geschäftskontaktplattform um elektronische Teilnahme gebeten. Zudem wurden sie darum gebeten, den Link zum Fragebogen an weitere Personen in ihrem geschäftlichen Umfeld weiterzuleiten. Die angeschriebenen Experten waren in 19 unterschiedlichen Instituten tätig. Es wurde einleitend erwähnt, dass die Antworten die persönliche Meinung wiedergeben sollen und nicht zwingend mit der offiziellen Meinung der Bank übereinstimmen müssen und zudem ein Rückschluss auf ein einzelnes Institut nicht möglich ist. Durch diese Vorgehensweise konnten innert kurzer Zeit und ohne Erinnerung 65 vollständig beantwortete Fragebogen gesammelt werden.

Mit Ausnahme von drei Fragen handelt es sich um geschlossene Fragestellungen (siehe Anhang E: Fragebogen Bank), welche grösstenteils auf einer Fünf-Punkte-Likert-Skala zu beantworten waren. Methodologisch wird der Zustimmungswert zu den einzelnen Antworten zwischen 0 % und 100 % gemessen. Die beiden Extremwerte der Fünfer-Skala wurden mit „trifft nicht zu“ und „trifft vollständig zu“ beschrieben. Eine mittlere Beurteilung entspricht somit einer 50 %-Zustimmung und wird als eine unschlüssige Antwort klassifiziert. Die durchschnittlichen Zustimmungswerte in Bezug auf alle Fragen und alle Teilnehmer bewegen sich zwischen 38 % und 96 %. Die Auswertung erfolgt mittels deskriptiver Statistik, einfaktorieller Varianzanalyse sowie einer Zusammenfassung vorhandener offener Antworten. Wie bei der primären Erhebung wurden die verwendeten Skalen als metrisch angenommen.



## **6 Primäre Resultate der KMU-Befragung**

Im vorliegenden Kapitel werden die Daten deskriptiv ausgewertet und die Faktoren mittels eines Dimensionsreduktionsverfahrens gebildet und validiert. Anschliessend wird die Gültigkeit der Hypothesen erprobt. Im Kapitel über die Unternehmensrisiken werden anhand der gewonnenen Umfrageergebnisse zusätzliche Auswertungen zur Bewertung der einzelnen Unternehmensrisiken vorgenommen. Diese stehen zwar im Zusammenhang mit den Forschungsfragen, jedoch nicht in direktem Bezug zu den Hypothesen.

### **6.1 Deskriptive Ergebnisse**

Die deskriptiven Ergebnisse werden in zwei Teilen gegliedert dargestellt. Zuerst werden die allgemeinen demografischen Merkmale der untersuchten KMU vorgestellt. Im zweiten Teil werden die wichtigsten Mittelwerte gruppiert nach demografischen Attributen dargestellt.

#### **6.1.1 Allgemeine demografische Merkmale**

Bei den 110 Schweizer KMU, die an der Erhebung teilnahmen und eine Bankfinanzierung aufweisen, handelt es sich in erster Linie um etablierte Unternehmungen. 84 % der Unternehmungen weisen eine Betriebstätigkeit von über zehn Jahren aus. Die Anzahl junger Unternehmungen mit einem Alter unter zwei Jahren liegt bei weniger als 2 %, wodurch eine Verzerrung durch Start-up-Finanzierung mehrheitlich ausgeschlossen werden kann. Die eingegangenen Antworten verteilen sich zu 28 % auf die grösste Unternehmensklasse mit 50 bis 249 Mitarbeitern, zu 41 % auf die Klasse mit 10 bis 49 Mitarbeitern und zu 30 % auf Mikrounternehmen mit

weniger als 10 Mitarbeitern. Dies entspricht nicht den Verhältnissen in der allgemeinen Population aller Schweizer KMU, welche zu rund 87 % aus Mikrounternehmen besteht (Bundesamt für Statistik, 2010a). Allerdings bezieht sich die Stichprobe auch nur auf Unternehmungen mit einer vorhandenen Bankfinanzierung und viele Schweizer Mikrounternehmungen verfügen nicht über eine Bankfinanzierung (M.I.S. Trend, 2010).<sup>18</sup> Eine gleichmässige Aufteilung auf die drei KMU-Grössenklassen ist jedoch konform mit einer Stichprobenzusammensetzung, welche durch das Bundesamt für Statistik in einer ähnlichen Studie erstellt wurde (Fasano & Gfeller, 2003).

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmungen hat die Rechtsform einer Aktiengesellschaft (85 %) und die zweithäufigste Nennung ist mit 7 % die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Dies entspricht nicht der Verteilung der Rechtsformen aller Schweizer Unternehmungen. In der Schweiz sind 46 % aller Unternehmungen Einzelunternehmen, 28 % Aktiengesellschaften und 19 % GmbHs (Bundesamt für Statistik, 2010a). Diese ungeplante Konstellation resultiert möglicherweise aus dem verhältnismässig geringen Anteil von Mikrounternehmen und wird für diese Analyse als ein Vorteil betrachtet. Bei kommerziellen Finanzierungen von Einzelunternehmen wird die Sicherstellung mit privaten Vermögenswerten vollständig durchmischet. Damit wird die Sicherung des Fremdkapitalzugangs wesentlich durch die privaten Vermögens- und Einkommensverhältnisse beeinflusst. Bei Finanzierungen von Aktiengesellschaften und GmbHs hingegen muss Bürgschaften oder Übereignungen von Sicherheiten durch den Unternehmer explizit zugestimmt werden. Dadurch ist die Trennung von privaten und geschäftlichen Finanzierungsaspekten hier besser nachvollziehbar.

---

<sup>18</sup> Ein möglicher Grund ist die erschwerte Kapitalbeschaffung, wodurch die KMU sich häufig über private Kredite finanzieren (Kneiding, 2008). Bei der Befragung gab es verhältnismässig viele Rückmeldungen von Mikrounternehmungen, welche nicht über eine Bankfinanzierung verfügen, was diese allgemein geringe Quote der Mikrounternehmen mit Bankfinanzierung bestätigt.

In der Erhebung haben nebst dem primären Sektor (Land-, Forstwirtschaft und Fischerei) auch keine Unternehmungen aus dem Gast- und Hotelgewerbe teilgenommen. Diese Branche war jedoch in den letzten zwei Jahren besonders von Kreditverweigerungen betroffen (M.I.S. Trend, 2010). Ein weiteres beschreibendes Merkmal ist, dass insgesamt 96 % aller Fragebogen durch Personen beantwortet wurden, welche in direktem Kontakt mit der Bank stehen. Bei den übrigen Personen handelte es sich unter anderem um Mitglieder des Verwaltungsrats.

### 6.1.2 Mittelwerte

Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die wichtigsten gemessenen Kennzahlenmittelwerte nach unternehmensdemografischen Merkmalen (siehe Tabelle 10). Die Mittelwerte reflektieren die prozentuale Zustimmung zu den entsprechenden demografischen Klassen und können Werte zwischen 0 und 100 % einnehmen. Rein auf einer mittelwertbezogenen Basis und ohne Signifikanzüberprüfung fallen die nachfolgend angeführten gruppeninternen Unterschiede auf.

In der Gruppe des demografischen Merkmals nach der *Anzahl Mitarbeiter* fällt auf, dass grössere Unternehmungen die vertraglichen Bestimmungen besser einhalten. Zudem beurteilen sie das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers als besser und haben auch ein stärkeres Vertrauen in ihn. Grössere KMU bewerten die Risikobeurteilung von Bank und Unternehmer als ähnlicher und zukünftige Finanzierungen werden als sicherer angenommen als bei kleineren Unternehmen. Die Gruppierung nach der *Bonität* (aus Unternehmersicht) weist in der tiefsten Bonitätsklasse höhere Unternehmensrisikowerte auf, eine tiefere Quote der Vertragseinhaltung und eine geringere Sicherung zukünftiger Finanzierungen. Zudem ist das Vertrauen gegenüber dem Kundenbetreuer bei Unternehmen mit einem mittleren Rating am grössten. Die Gruppierung nach der *Finanzierungsart* gliedert die Unternehmen in Finanzierungen, die ausschliesslich gedeckt sind und solche, die teilweise oder voll-

## 6. Primäre Resultate der KMU-Befragung

ständig ungedeckt sind. Es sind keine wesentlichen Unterschiede erkennbar. Auch bei der Aufteilung nach *Bankengruppen* existieren keine Auffälligkeiten.

	N	Vertrags- einhaltung	Geschäfts- ver- ständnis	Vertrauen	Unter- nehmens- risiko	Unter- nehmens- potential	ähnliche Bank- beurteilung	Fremd- kapital- sicherung
<i>nach Anzahl Mitarbeiter</i>								
1 bis 9	33	91	55	78	28	75	72	69
10 bis 49	45	91	62	78	31	73	72	80
50 bis 249	31	98	74	88	31	69	83	83
<i>nach Bonität</i>								
AAA-A	51	95	63	79	27	71	75	80
BBB	47	92	66	85	31	74	75	81
BB-D	12	88	58	72	38	73	73	56
<i>nach Finanzierungsart</i>								
gedeckte Bankfin.	63	91	63	80	28	73	73	76
ungedeckte Bankfin.	47	96	63	83	33	72	77	80
<i>nach Bankgruppen</i>								
Grossbanken	53	90	64	79	31	70	73	77
Kantonalbanken	42	95	65	81	29	72	74	77
restliche Institute	15	98	56	88	29	81	81	83
<i>nach Grad der Fremdfin.</i>								
bis 20 %	26	94	57	80	27	71	75	81
20 % bis 40 %	36	92	61	77	31	72	83	75
40 % bis 60 %	34	92	68	83	32	71	66	80
60 % bis 80 %	10	98	74	87	29	80	76	80
über 80 %	4	93	59	83	33	75	67	61
<i>nach Beziehungsdauer</i>								
bis 5 Jahre	17	91	54	78	36	80	63	67
5 bis 10 Jahre	21	91	65	81	31	74	78	78
über 10 Jahre	72	94	65	82	28	70	76	81
<i>nach Wirtschaftsbereich</i>								
Bau	23	95	73	86	23	67	85	82
Dienstleistung	20	90	59	76	37	77	61	70
Handel	44	95	60	81	28	71	75	78
Industrie	23	90	64	81	34	76	75	80
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>110</b>	<b>93</b>	<b>63</b>	<b>81</b>	<b>30</b>	<b>72</b>	<b>75</b>	<b>78</b>

**Tabelle 10: Prozentuale Mittelwerte nach Unternehmensdemografie der Empirie (nur KMU mit einer Bankfinanzierung)**

Mit zunehmender *Fremdfinanzierung* steigt der Durchschnittswert über das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers bis zu einer 80 %-Fremdfinanzierung an.<sup>19</sup> Unternehmer mit einer *Bankbeziehungsdauer* von weniger als fünf Jahren attestieren dem Kundenbetreuer ein geringeres Geschäftsverständnis als jene mit einer längeren Bankbeziehung. Zudem liegt eine geringere Übereinstimmung in der Risikobeurteilung vor und zukünftige Finanzierungen sind unsicherer. Bei der Unterscheidung nach dem *Wirtschaftsbereich* sind bei fast allen Kennzahlen deutliche Unterschiede zwischen Bau- und Dienstleistungsunternehmen ersichtlich. Der Bausektor beurteilt seine Risiken als geringer sowie die Fremdfinanzierung als relativ sicher und er hat ausserdem ein relativ grosses Vertrauen in den Kundenbetreuer.

## 6.2 Konstrukte

Nachfolgend werden die mittels einer Faktorenanalyse gebildeten Konstrukte validiert und die signifikanten Korrelationen zwischen den einzelnen Variablen aufgezeigt.

### 6.2.1 Validierung

Alle fünf Konstrukte weisen ein Cronbachs Alpha von mindestens 0.8 auf und liegen somit über dem allgemein akzeptierten Minimalwert von 0.7 (Hair et al., 2010). Die Faktorenanalysen weisen zudem eine hohe Signifikanz nach Bartlett ( $p < 0.001$ ) auf und erfüllen die Anforderungen des Measure-of-Sampling-Adequacy-(MSA-)Kriteriums nach Kaiser, Meyer und Olkin (siehe Backhaus et al., 2006),

---

<sup>19</sup> Die Klasse mit über 80 % Fremdfinanzierung wird aufgrund der geringen Anzahl ( $N = 4$ ) nicht gewertet.

## 6. Primäre Resultate der KMU-Befragung

---

welche zwischen 0.68 und 0.89 liegen. Die einzelnen Werte sind in Tabelle 11 aufgeführt. Beim Konstrukt der Vertragseinhaltung muss ein Vorbehalt bezüglich der Testqualität der „Signifikanz nach Barlett“ angebracht werden, da die Daten nicht normalverteilt sind (siehe Hair et al., 2010). Grundsätzlich handelt es sich bei der Vertragseinhaltung um eine binäre Variable, welche jedoch in der Praxis eine verstärkte Häufung an beiden Enden der Skala aufweist. Beim Faktor Vertrauen wird analog zum Vorgehen nach Saparito et al. (2004) mit einer zusätzlichen Variable die Validität überprüft. Es liegt aufgrund der sehr starken Korrelation ( $r = 0.82$ ,  $p < 0.001$ ) eine konvergente Validität vor.

<i>Konstrukt</i>	<i>Anzahl Items</i>	<i>Cronbachs <math>\alpha</math></i>	<i>MSA</i>	<i>MSA-Beurteilung</i>
Vertragseinhaltung	3	0.89	0.71	ziemlich gut
Vertrauen	5	0.92	0.89	verdienstvoll
Geschäftsverständnis	4	0.81	0.68	mittelmässig
Sicherung des Fremdkapitalzugangs	5	0.87	0.84	verdienstvoll
Unternehmensrisiken	16	0.89	0.87	verdienstvoll

***Tabelle 11: Cronbachs Alpha und MSA-Prüfwerte der Konstrukte***

Die Unternehmensrisiken wurden in der Erhebung anhand von 16 Risikoaspekten beurteilt, welche aus Sicht der Faktorenanalyse idealerweise in die drei Komponenten interne, nahe und ferne Risiken unterteilt werden (siehe nachfolgend Tabelle 22, Seite 111). Da jedoch der Faktor über alle 16 Items mit einem Cronbachs Alpha von 0.89 und einer Measure-of-Sampling-Adequacy (MSA) nach Kaiser, Meyer und Olkin von 0.87 (Signifikanz nach Bartlett  $p < 0.001$ ) gute Werte aufweist, wurde zur Vereinfachung nur ein Faktor gebildet.

## 6.2.2 Korrelationen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Bonität	-									
(2) Unternehmensgrösse	.095	-								
(3) Umsatzanteil	-.184	-.154	-							
(4) Fremdfinanzierungsgrad	-.283**	.076	.167	-						
(5) Kongruente Risikobeurteilung	.006	.151	-.012	-.111	-					
(6) Beziehungsdauer	.272**	.144	-.283**	-.208*	.136	-				
(7) Unternehmensrisiken	-.247**	.069	.032	.084	-.141	-.192*	-			
(8) Vertragseinhaltung	.158	.145	-.078	.010	.139	.061	-.062	-		
(9) Vertrauen	.041	.176	-.067	.123	.368**	.049	-.175	.286**	-	
(10) Geschäftsverständnis	.035	.354**	-.022	.202*	.335**	.166	-.167	.141	.665**	-
(11) Sicherung Fremdkapitalzugang	.291**	.264**	-.158	-.063	.259**	.231*	-.062	.121	.499**	.463**

Korrelationen nach Pearson mit einer Signifikanz von \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ ,  $n = 109$

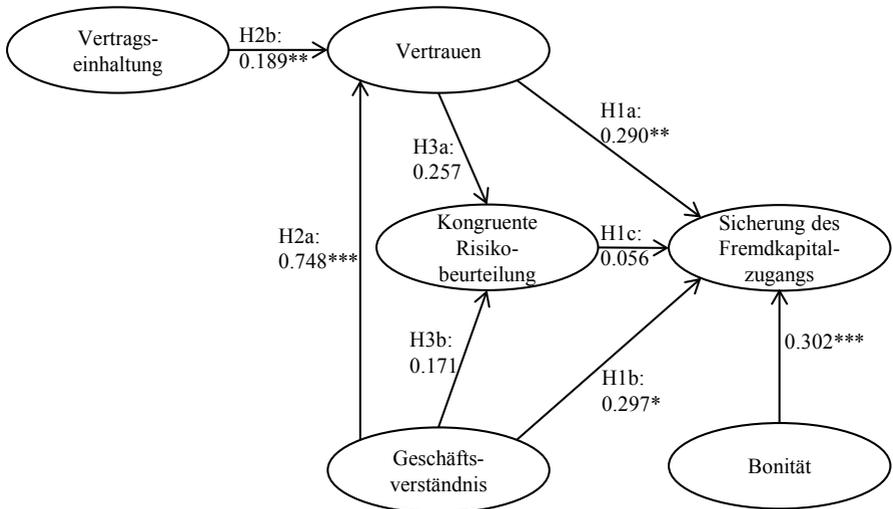
**Tabelle 12: Ex-post-Korrelationen im Umfeld des Vertrauens, der Sicherung des Fremdkapitalzugangs und der kongruenten Risikobeurteilung**

Zwischen den elf Variablen existieren vierzehn stark signifikante Beziehungen ( $p < 0.01$ , siehe Tabelle 12) und drei auf dem Signifikanzniveau von 0.05. Die stärksten Korrelationen treten zwischen den drei Variablen Vertrauen, Sicherung des Fremdkapitalzugangs und Geschäftsverständnis auf.

### 6.3 Induktive Ergebnisse

Mittels eines Strukturgleichungsmodells wurden die aufgestellten Hypothesen geprüft. Die Berechnung erfolgte mit der Software AMOS 19 und die Beurteilung der verschiedenen Goodness-of-Fit Werte basierte auf den Empfehlungen von Hair et al. (2010) sowie Backhaus et al. (2006). Eine gute Modellanpassung liegt vor, wenn der Comparative Fit-Index (CFI) grösser als 0.90 ist, der Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) kleiner 0.08 ist und der CMIN/df unter 2.5 liegt. Die Modellgüte kann demnach mit den Werten CFI = 0.0906, RMSEA = 0.083 und CMIN/df = 1.742 als knapp genügend betrachtet werden.

Erwartungsgemäss ist der Einfluss der Bonität auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs im Strukturmodell gegeben (0.302, sig.  $P < 0.001$ ). Der Einfluss von Vertrauen auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs (H1a) weist mit einem standardisierten Koeffizienten von 0.290 eine Signifikanz von  $P = 0.053$  aus und liefert damit knapp ausreichend statistische Evidenz zur Unterstützung der Hypothese. Die Hypothese H1b, welche einen positiven Einfluss vom Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs vermutet, ist nur auf dem 10% Niveau signifikant (0.297, sig.  $P < 0.060$ ) und kann daher nicht gestützt werden. Auch die Hypothese (H1c), dass eine ähnliche Risikobeurteilung zwischen dem Unternehmer und dem Firmenkundenbetreuer zu einer nachhaltigen Gewährung von Fremdkapital führt, kann nicht gestützt werden (siehe Abbildung 8 und Tabelle 13).



Signifikanzniveaus: \*\*\*  $P < 0.01$ , \*\*  $P < 0.05$  und \*  $P < 0.1$

**Abbildung 8: Standardisierte Pfadkoeffizienten des konfirmatorischen Faktormodells**

Die Ergebnisse aus dem Strukturgleichungsmodell unterstützen die Hypothesen bezüglich des Einflusses auf das Vertrauen. Das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers beeinflusst das Vertrauen stark (0.748, sig.  $P < 0.01$ ). Der Einfluss erklärt 56% der Varianz und kann als kausal vermutet werden. Auch der Einfluss der Vertragseinhaltung ist anhand der vorliegenden Empirie mit 0.189 auf dem 5 % Niveau signifikant. Die Hypothesen H3a respektive H3b, welche eine Beziehung von Vertrauen respektive Geschäftsverständnis auf eine ähnliche Risikobeurteilung vermuten, können nicht gestützt werden.

## 6. Primäre Resultate der KMU-Befragung

---

Hypothese	Schätzer	S.E.	C.R.	P	Signifikanz
H1a	0.290	0.158	1.931	0.053	**
H1b	0.297	0.168	1.879	0.060	*
H1c	0.056	0.003	0.621	0.534	
H2a	0.748	0.087	8.684	0.000	***
H2b	0.189	0.086	2.474	0.013	**
H3a	0.257	4.803	1.600	0.110	
H3b	0.171	5.089	1.012	0.312	
Bonität	0.302	0.004	3.707	0.000	***

Signifikanzniveau p von \*\*\*  $P < 0.01$ , \*\*  $P < 0.05$  und \*  $P < 0.1$

***Tabelle 13: Ergebnis der Schätzung der Regressionskoeffizienten***

## **7 Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer**

Mittels multivariater Analysemethoden wurden die sieben aufgestellten Hypothesen anhand der unternehmensbezogenen Umfrageergebnisse getestet. Dabei konnten teilweise signifikante Einflüsse innerhalb des Strukturgleichungsmodells nachgewiesen werden. Eine zusätzlich durchgeführte Befragung bei Schweizer Firmenkundenbetreuern erlaubt mittels eines dualen Erhebungsdesigns die Anfälligkeit für systematische Messfehler zu reduzieren. Neben den drei Aspekten Sicherung des Fremdkapitalzugangs, Vertrauen und kongruente Risikobeurteilung wurden die Bankfachleute auch über die Bedeutung und ihren Kenntnisstand bezüglich einzelner KMU-Risikoaspekte befragt. Diese Ergebnisse werden jedoch erst später zur Analyse der Unternehmensrisiken verwendet.

### **7.1 Allgemeine demografische Merkmale**

Bei den 65 befragten Finanzierungsspezialisten handelt es zu einem Grossteil um Kundenbetreuer, die aktuell in direktem Kontakt mit KMU stehen. Weitere 12 % gaben an, im Finanzierungsprozess zu stehen, jedoch keinen direkten Kundenkontakt zu haben. Die restlichen 2 % der Teilnehmer verfügen über Erfahrungen in der KMU-Finanzierung, sind allerdings derzeit weder in der Kundenbetreuung noch in der Finanzierung tätig. Fast die Hälfte der befragten Experten (46 %) verfügt über mehr als zehn Jahre Berufserfahrung im Bereich KMU-Finanzierung und nur 9 % haben weniger als zwei Jahre Erfahrung. Die Erfahrungen beziehen sich dabei mehrheitlich auf Unternehmungen in allen Wirtschaftsbereichen (89 %). Die restlichen Teilnehmer verfügen über eine branchenbezogene Spezialisierung in den Wirtschaftsbereichen Bau, Dienstleistungen, Gast- und Hotelgewerbe oder Industrie.

Die eingegangenen Antworten verteilen sich nach Bankengruppen zu 49 % auf Grossbanken, zu 31 % auf Kantonalbanken und zu 17 % auf lokale oder regionale Banken. Die restlichen Antworten stammen von sonstigen Finanzinstituten, welche zum Beispiel nicht über eine Banklizenz verfügen. Die Verteilung stimmt ungefähr mit dem Ausleihungsvolumen der einzelnen Bankgruppen in der gesamten Schweiz überein. Ein Vergleich mit der Volumenstatistik der SNB per Ende 2011 zeigt, dass von den 81 Mrd. CHF ungedeckten Forderungen gegenüber Kunden rund 45 % durch Grossbanken und 36 % durch Kantonalbanken ausgeliehen wurden (Schweizerische Nationalbank, 2011). Die Zugehörigkeit der Probanden zu den Bankengruppen können somit als realitätsnah angenommen werden. Zudem entspricht die Verteilung nach Bankengruppen auch den Angaben der Unternehmen aus der primären Erhebung bezüglich ihrer Hauptbank.

### **7.2 Sicherung des Fremdkapitalzugangs**

Hypothese H1a besagt, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs hat. Basierend auf der Befragung der Unternehmer konnte die Hypothese auf dem 5% Signifikanzniveau bestätigt werden. Die Frage an die Finanzierungsspezialisten, ob ein starkes Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer einen positiven Einfluss auf die Gewährung von zukünftigen Finanzierungen hat (*ceteris paribus*), wurde insgesamt positiv beantwortet. Auffallend ist die starke Zustimmung von 89 % seitens der Kantonalbanken gegenüber einer begrenzten Zustimmung der Grossbanken (siehe Tabelle 14). Wenn Vertrauen einen gewissen positiven Einfluss auf zukünftige Finanzierungen hat, stellt sich die Anschlussfrage, inwieweit dadurch die heute mehrheitlich ratingbasierten Beurteilungen direkt beeinflusst werden können. Davon ausgehend, dass sich primär eine gute Bonität und vorhandene Sicherheiten positiv auf zukünftige Finanzierungsent-

scheide auswirken, wurde gefragt, ob Vertrauen zu einer geringeren Besicherung oder besseren Bonität führt. Beide Fragen wurden leicht negativ beurteilt. Allerdings setzen sich Kundenbetreuer bei vorliegendem Vertrauen stärker für die Unternehmung ein. Auffällig ist, dass Grossbanken im Vergleich zu Kantonalbanken den Einfluss von Vertrauen auf zukünftige Finanzierungen als geringer einschätzen und sich gleichzeitig stärker für vertrauensvolle Firmen engagieren (durchschnittliche Mittelwerte;  $p < 0.05$ ).

	Grossbanken	Kantonalbanken	Rest	Insgesamt
positiver Einfluss	76	89	77	80
geringere Besicherung	43	46	54	46
bessere Bonität	34	46	33	38
stärkerer Einsatz	87	79	73	82
<i>N Grossbanken = 32 ; N Kantonalbanken = 20 ; N Rest = 13</i>				

**Tabelle 14: Durchschnittlicher Zustimmungswert zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs durch Vertrauen nach Bankengruppen**

Bei den Hypothese H1b und H1c, welche einen positiven Einfluss des Geschäftsverständnis respektive einer kongruenten Risikobeurteilung auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs annehmen, konnten die Nullhypothesen im Strukturgleichungsmodell nicht verworfen werden. Die Ergebnisse der Zweitbefragung deuten darauf hin, dass gute Kenntnisse der aktuellen Unternehmensrisiken einen positiven Einfluss auf die Gewährung von zukünftigen Finanzierungen haben (*ceteris paribus*). Die Beurteilung des Einflusses derselben auf die Besicherung und die Bonität fiel ähnlich aus wie im vorgängigen Zusammenhang mit dem Vertrauen. Das heisst, dass die Zustimmungswerte zu der Frage, ob gute Kenntnisse der aktuellen Unternehmensrisiken zu einer geringeren Besicherung oder besseren Bonität führen, unterhalb von 50 % liegt (siehe Tabelle 15). Zwar haben sowohl das Vertrauen als auch die Risikobeurteilungsfähigkeit des Kundenbetreuers einen grund-

## 7. Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer

---

sätzlich positiven Einfluss auf zukünftige Finanzierungen, doch setzt sich der Firmenkundenbetreuer bei vorliegendem Vertrauen stärker für die Unternehmung ein als beim Vorliegen von guten Kenntnissen der Unternehmensrisiken (vergleiche Tabelle 14 und Tabelle 15).

Den Antworten auf die offenen Fragestellungen konnte zudem entnommen werden, dass die zukünftige Finanzierung auch von der aktuellen Kreditpolitik der Bank abhängt. Solche übergeordneten Entscheide, wie zum Beispiel die Negativbeurteilung einer Branche, können tendenziell nicht durch eine gute Beziehung kompensiert werden.

	Grossbanken	Kantonalbanken	Rest	Insgesamt
positiver Einfluss	80	76	83	80
geringere Besicherung	42	48	52	46
bessere Bonität	40	45	46	43
stärkerer Einsatz	77	65	67	71
<i>N Grossbanken = 32; N Kantonalbanken = 20; N Rest = 13</i>				

**Tabelle 15: Durchschnittlicher Zustimmungsgrad nach Bankengruppen zur Sicherung des Fremdkapitalzungsangs durch gute Kenntnisse der aktuellen Unternehmensrisiken**

### 7.3 Vertrauen

Hypothese H2a besagt, dass das gegenseitige Vertrauen umso grösser ist, je besser das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers ist. In der Unternehmerbefragung konnte ausreichend statistische Evidenz für diesen Zusammenhang gefunden werden. Auch auf die Kontrollfrage an die Finanzexperten, ob ein gutes Branchenverständnis des Kundenbetreuers die Beziehung zum Unternehmer positiv beeinflusse, wurde überwiegend zustimmend geantwortet. Allerdings existiert diesbezüglich in der durchschnittlichen Zustimmung eine starke Abweichung zwischen Kantonal-

banken und Grossbanken: Kundenbetreuer von Grossbanken erachten ein gutes Branchenverständnis für wesentlich wichtiger als die von Kantonalbanken ( $p < 0.01$ , siehe Tabelle 16, Zeile Branchenkenntnisse).

Ergänzend besteht aber auch eine starke Zustimmung zu der Frage, ob eine gute Beziehung dem Kundenbetreuer hilft, geschäftsspezifische Kenntnisse zu akquirieren (siehe Tabelle 16, Zeile gute Beziehung). Folglich besteht eine Wechselwirkung zwischen Geschäftsverständnis und Vertrauen, sodass die Kausalität der Hypothese H2a zu hinterfragen ist.

	Grossbanken	Kantonalbanken	Rest	Insgesamt
Branchenkenntnisse	91	78	92	87
gute Beziehung	86	78	83	83
<i>N</i> Grossbanken = 32; <i>N</i> Kantonalbanken = 20; <i>N</i> Rest = 13				

**Tabelle 16: Durchschnittlicher Zustimmungswert nach Bankengruppen zu Kenntnissen des KMU-Geschäfts**

Bezüglich des Vertrauens wurde zudem die Hypothese H2b aufgestellt. Diese geht davon aus, dass das Vertrauen umso grösser ist, je besser aus Sicht der Bank die Einhaltung von vertraglichen Vereinbarungen erfolgt. Mittels Primärdaten wurde ausreichend statistische Evidenz gefunden, um die Nullhypothese zu verwerfen. Allerdings ist der standardisierte Koeffizient mit  $r = 0.189$  schwach. Während die Relation der Geschäftskenntnisse zum Vertrauen primär aus der Perspektive der Unternehmer von Interesse war, liegt in der vermuteten Beziehung zwischen Vertragseinhaltung und Vertrauen der Fokus auf der Kreditgeberseite. Sowohl die fristgerechte Einhaltung von Rückzahlungen als auch die fristgerechte Einreichung von vereinbarten Informationen werden von Kundenbetreuern als eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Vertrauensbasis betrachtet. Insgesamt fällt auf, dass Experten mit wenig relevanter Berufserfahrung die Vertragseinhaltung leicht

## 7. Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer

---

schwächer gewichten als ihre erfahrenen Arbeitskollegen. Der Unterschied ist jedoch nicht signifikant und könnte somit nur einen Artefakt der Stichprobe darstellen.

	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	Insgesamt
fristgerechte Rückzahlung	89	90	90
fristgerechte Informationen	86	89	88
generelle Vertragseinhaltung	88	93	91

*N 1 bis 5 Jahre = 24; N über 5 Jahre = 41*

**Tabelle 17: Durchschnittlicher Zustimmungswert nach Berufserfahrung zur Vertragseinhaltung**

Nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Hypothesentests konnten ergänzend vier weitere Erkenntnisse bezüglich des Vertrauens aus Sicht der Kundenbetreuer gewonnen werden. *Erstens* kann ein Grossteil der Kreditwürdigkeit mit dem anfänglichen Vertrauen in eine Person erklärt werden: 79 % stimmten teilweise oder vollständig der Aussage zu, dass bei vertrauenswürdigen Personen, die offen, transparent und wahrheitsgetreu informieren, die persönliche Kreditwürdigkeit gegeben sei. Dabei wird ein Schuldner dann als kreditwürdig eingestuft, wenn er seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen will<sup>20</sup> (Rudolph, 1984). Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Bankbetreuer und Unternehmer kann jedoch erst über die Zeit und aufgrund positiver Erfahrungen entstehen. Zudem wird hier die persönliche Kreditwürdigkeit vorausgesetzt (88 % stimmten teilweise oder vollständig zu). *Zweitens* setzt eine vertrauensvolle Beziehung voraus, dass sowohl Unternehmer wie auch Bankbetreuer Informationen gegenseitig offenlegen (69 %

---

<sup>20</sup> In der Praxis existieren unterschiedliche Definitionen für Kreditwürdigkeit. Teilweise wird die Kreditwürdigkeit mit qualitativen Faktoren umschrieben und die Kreditfähigkeit mit quantitativen Faktoren.

stimmten vollständig und 28 % teilweise zu). Auch der These, dass Unternehmer dem zuständigen Kundenbetreuer dann vertrauen, wenn sie diesem Probleme und Bedenken offen anvertrauen können und davon ausgehen, dass er konstruktiv reagiert, wurde stark zugestimmt (55 % vollständig und 42 % teilweise). Dies stützt die Argumentation zur Bildung der Hypothese H3a, dass Vertrauen ein guter Indikator für den Grad und die Qualität des Informationsflusses darstellt. *Drittens* liegt das Vertrauen primär interpersonell vor, nämlich zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer. Mit einer hohen durchschnittlichen Quote von 81 % wurde zugestimmt, dass das bankseitige Vertrauen in einen Unternehmer aus Sicht des Kundenbetreuers und aus Sicht der rückgelagerten Kreditanalyse unterschiedlich ausfallen kann. Im Extremfall kann das Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer unter Entscheidungen rückgelagerter Einheiten leiden. Ausserdem können sich aus Sicht des Unternehmers das Vertrauen in den Kundenbetreuer und das in die Bank als Fremdkapitalgeber unterscheiden (82 % durchschnittliche Zustimmung). Qualitativ wurde angemerkt, dass während der letzten „Grossbankenkrise“ bei vielen Unternehmern die Vertrauensbasis sich in diesem Sinne unterschied. Zudem wurde erwähnt, dass das Vertrauen nicht nur zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer eine Rolle spielt, sondern auch zwischen Kundenbetreuer und Analyseteam. *Viertens* und *letztens* wurde darauf hingewiesen, dass fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse der KMU zu Missverständnissen führen, wodurch die Vertrauensbasis belastet wird.

### 7.4 Kongruente Risikobeurteilung

Es wurden die beiden Hypothesen aufgestellt, dass das Vertrauen (Hypothese H3a) und das Geschäftsverständnis (Hypothese H3b) einen positiven Einfluss auf eine kongruente Risikobeurteilung haben. Beide Hypothesen mussten anhand der pri-

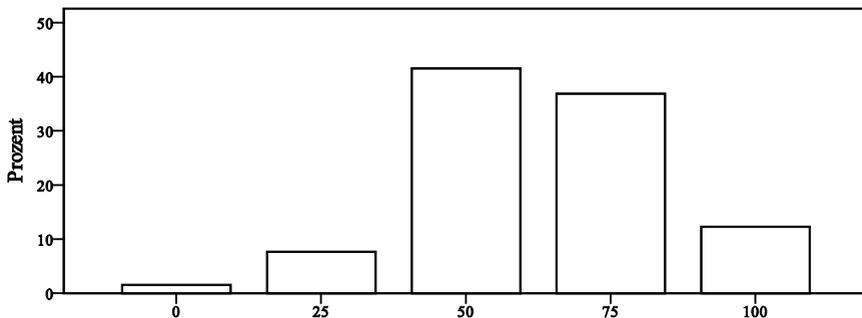
## 7. Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer

---

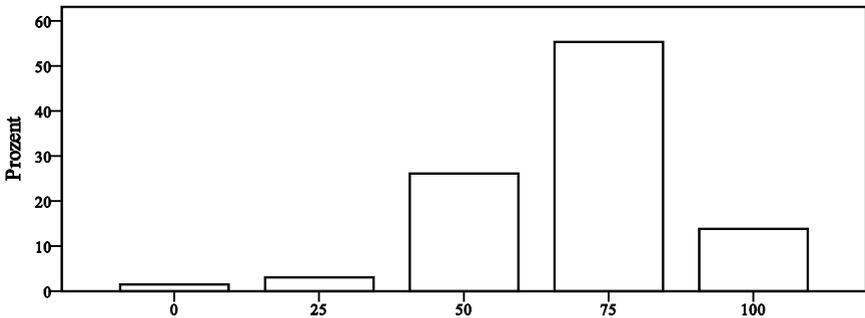
mären Erhebung verworfen werden. Bei der Befragung der Kundenbetreuer wurde folgende Aussage zur Beurteilung vorgelegt:

*Eine vertrauensvolle Beziehung führt zu einer ähnlichen Risikobeurteilung der Schlüsselrisiken aus Sicht des Kundenbetreuers und aus Sicht des Unternehmers.*

Insgesamt betrug die Zustimmungquote 63 % mit einer Häufung von neutralen Antworten. Rund 37 % der Befragten haben der Frage teilweise und 12 % haben ihr vollständig zugestimmt. Trotz des nicht erwähnten Zusammenhangs, dass das Vertrauen zu einem besseren Informationsfluss führen kann, erkennen die Experten mehrheitlich eine gewisse positive Auswirkung von Vertrauen auf eine kongruente Risikobeurteilung.



**Abbildung 9: Histogramm über die Zustimmung der Finanzexperten zu der Aussage, dass eine vertrauensvolle Beziehung zu einer ähnlichen Risikobeurteilung führt**



*Abbildung 10: Histogramm über die Zustimmung der Finanzexperten zu der Aussage, dass gute Geschäftskennntnisse des Kundenbetreuers zu einer ähnlichen Risikobeurteilung führen*

Die gleiche Formulierungsstruktur wurde für den Einfluss der Geschäftskennntnisse auf die kongruente Risikobeurteilung verwendet. Es resultierte hier mit 69 % eine höhere durchschnittliche Zustimmungsrates (siehe Abbildung 10). Die Verteilung des Histogramms zeigt, dass eine Konzentration bei der teilweisen Zustimmung (75 %) vorliegt. Folglich führen gute Branchen- und Geschäftskennntnisse des Kundenbetreuers zu einer ähnlicheren, jedoch nicht unbedingt kongruenten Beurteilung der Schlüsselrisiken.

## 7.5 Risikokommunikation

Wenn Vertrauen die Basis für den Informationsaustausch ist und zudem einen positiven Einfluss auf zukünftige Finanzierungen haben kann, stellt sich reziprok die Frage, ob das Zurückhalten von risikorelevanten Informationen das Vertrauen belastet. Deshalb wurde den Experten folgende These zur Beurteilung vorgestellt:

*Eine gewisse Verzögerung in der proaktiven Risikokommunikation ist sinnvoll, sofern ausreichend Zeit und Möglichkeiten zur Risikominderung bestehen. Dadurch wird das Vertrauen zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer nicht belastet. (zu bewertende Aussage im Fragebogen)*

69 % der Bankfachleute stimmten der Aussage teilweise oder vollständig zu, während 14 % dies teilweise oder vollständig als nicht zutreffend bewerteten. Da jede Unternehmung ein bestimmtes Unternehmensrisiko aufweist und sich die Risiken über die Zeit ändern, stellt sich zudem die Frage, ab wann der Bank neue Erkenntnisse über eine Verschlechterung der Risikolage mitgeteilt werden sollten:

*Ein Unternehmer hat ein neues Schlüsselrisiko identifiziert. Dieses Risiko könnte mit einer Wahrscheinlichkeit von 10 % in rund 24 Monaten eintreffen. Die Tragweite des Schadens wäre für die Unternehmung möglicherweise substantiell bedrohend und die fristgerechte Rückzahlung des unbesicherten Kredites gefährdet. Es existieren Möglichkeiten, das Risiko stark zu mindern, dabei muss mit einer Erfolgsquote von 50 % gerechnet werden. In dieser Situation soll der Unternehmer das Risiko proaktiv und unmittelbar dem Kundenbetreuer melden. (zu bewertende Aussage im Fragebogen)*

Nachfolgend wurden zum gleichen Sachverhalt drei weitere Fragen gestellt, wobei das Risiko zeitlich jeweils um sechs Monate näher rückte.

*Es sind  $x$  Monate seit der Risikoidentifikation vergangen und der Unternehmer hat das Schlüsselrisiko noch nicht gemeldet. Das Risiko könnte mit unveränderter Wahrscheinlichkeit (10 %) in rund  $24-x$  Monaten eintreffen. Die Tragweite für die Unternehmung ist unverändert. Massnahmen zur Risikominderung sind in der Umsetzungsphase. Der Unternehmer soll das Risiko jetzt proaktiv dem Kundenbetreuer melden. (zu bewertende Aussage im Fragebogen)*

Alle vier Fragen mussten auf einer Fünfer-Skala von „trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ bewertet werden.<sup>21</sup> Die Bonität entsprach mit 10 % Eintrittswahrscheinlichkeit und einer 50 %-Erfolgsquote konstant einer 5 %-Ausfallwahrscheinlichkeit der Unternehmung über einen jedoch immer kleiner werdenden Zeitraum. Dabei kann eine Ausfallwahrscheinlichkeit von 5 % über zwölf Monate als angespannte Bonität beurteilt werden (Creditreform, 2011). Zur Illustration: Der jährliche Kreditzins einer ungedeckten Forderung müsste mindestens 5 % über dem Referenzzinssatz liegen, um den erwarteten Verlust zu decken.

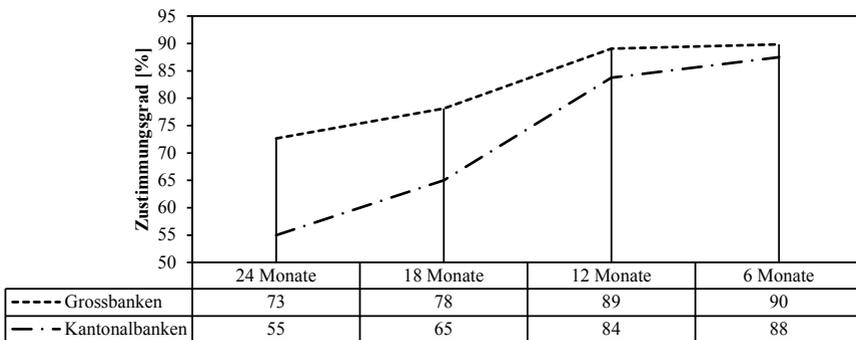
<i>möglicher Risi- koeintritt in:</i>	Prozentuale Verteilung der Antworten auf der Fünf-Punkte-Likert-Skala von <i>trifft nicht zu</i> (0 für 0% Zustimmung) bis <i>trifft vollständig zu</i> (100 für 100% Zustimmung).				
	0	25	50	75	<b>100</b>
24 Monaten	3%	8%	34%	29%	<b>26%</b>
18 Monaten	3%	2%	20%	43%	<b>32%</b>
12 Monaten	3%	2%	8%	18%	<b>69%</b>
6 Monaten	3%	2%	8%	9%	<b>78%</b>

**Tabelle 18: Erwartungshaltung der Finanzexperten (N=65) bezüglich unverzüglicher Risikokommunikation seitens der Unternehmer**

<sup>21</sup> Es wird zugegeben, dass es sich um ein eher akademisches Experiment handelt, da für eine praxisbezogene Beurteilung die Information unvollständig war. Andererseits hätten weitere Angaben wie zum Beispiel die aktuell vorhandene Bonität zur Einschätzung der Ratingmigration oder die Höhe und aktuelle Benützung der Kreditlimite nur mehr Interpretationsspielraum gelassen.

## 7. Triangulation Befragung Firmenkundenbetreuer

26% der befragten Experten stimmen vollständig zu, dass eine Risikokommunikation bereits 24 Monate vor dem möglichen Risikoeintritt stattfinden muss. Der Prozentsatz der Experten, welche über den kürzer werdenden Zeitraum vollständig zustimmen, steigt auf 78 %, für einen möglichen Risikoeintritt in 6 Monaten (siehe Tabelle 18). Dies reflektiert die Tatsache, dass jede Unternehmung, wenn der Betrachtungszeitraum weit genug geöffnet wird, eine 5 %-Ausfallwahrscheinlichkeit ausweist und die Kommunikation von entfernten überjährigen Unternehmensrisiken weniger wichtig ist als die von Risiken, welche innerhalb eines Jahres eintreten können.



**Abbildung 11: Erwartungshaltung der Finanzexperten von Kantonalbanken und Grossbanken bezüglich unverzüglicher Risikokommunikation seitens der Unternehmer**

Im Vergleich zwischen Schweizer Grossbanken und Kantonalbanken wurden signifikante Unterschiede in den Mittelwerten festgestellt: 24 Monate vor dem möglichen Eintritt eines Schlüsselrisikos liegt die Zustimmungsquote der Experten von

Grossbanken bei 73 %<sup>22</sup> und die derer von Kantonalbanken bei 55 % ( $p < 0.01$ ). Bei 18 Monaten liegt das Signifikanzniveau für die unterschiedlichen Mittelwerte noch bei 5 % (siehe Abbildung 11).

Am Beginn des Abschnitts wurde aufgezeigt, dass unter gewissen Voraussetzungen die verzögerte Risikokommunikation das Vertrauen mehrheitlich nicht belastet. Andererseits stellt sich die Frage, ob die proaktive Risikokommunikation nicht kurzfristig die Finanzierung belastet:

*Eine frühzeitige und proaktive Kommunikation von Schlüsselrisiken erhöht ausschliesslich die Transparenz gegenüber dem Unternehmer. Ein negativer Effekt auf die Bonität oder zukünftige Finanzierungen ist erfahrungsgemäss nicht zu erwarten. Deshalb sollen Unternehmer Schlüsselrisiken auch dann frühzeitig kommunizieren, wenn eine reale Chance besteht, das Risiko wesentlich zu mindern. (zu bewertende Aussage im Fragebogen)*

Die Beurteilung fällt ähnlich aus wie jene der verzögerten Kommunikation von Unternehmensrisiken (von „trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ 5 %; 11 %; 15 %; 38 %; 31 %). Insgesamt ist weniger als ein Drittel der Kundenberater vollständig davon überzeugt, dass kein negativer Effekt resultieren kann. Bei der offenen Frage über die Kommunikation von Schlüsselrisiken wurde angemerkt, dass die Kommunikation offen, direkt und proaktiv sein sollte und Schlüsselrisiken so früh wie möglich mitgeteilt werden sollten. Die Kommunikation sollte jedoch erst erfolgen, nachdem bereits Massnahmen zur Minimierung des Risikos eingeleitet wurden. Es wurde auch angefügt, dass in einer guten Beziehung die Diskussion zu

---

<sup>22</sup> Die Zustimmungquote stellt den Mittelwert über die fünf möglichen Antworten von *trifft nicht zu* bis *trifft vollständig zu* dar. Beispielsweise liegt die Zustimmungquote für „24 Monate“ aller Experten gemäss Tabelle 18 bei 66.75% ( $26\%*100 + 29\%*75 + 34\%*50 + 8\%*25 + 3\%*0$ ). Diese Darstellung unterscheidet sich zur vorgängigen Analyse, bei welcher nur der Prozentsatz der Experten mit einer vollständigen Zustimmung betrachtet wurde.

guten Lösungsansätzen führen könne. Zudem wurde die Kommunikation von Schlüsselrisiken als eine herausfordernde und spannende Gratwanderung zwischen Unternehmer, Kundenbetreuer und Bank bezeichnet. Massnahmen zur Verlustbegrenzung seitens der Bank dürften getroffen werden, jedoch gelte es, Überreaktionen zu vermeiden. Diesbezüglich können aber auch Diskrepanzen zwischen Vertrieb und Kreditanalyse auftreten:

*Banken sollten nicht Risiken vermeiden, sondern Risiken managen. Dies sollten insbesondere Kreditofficer trotz diametraler Zielsetzung der Verkaufsorganisation nicht vergessen. (Anmerkung Firmenkundenbetreuer zur Kommunikation von Schlüsselrisiken)*

## 8 Unternehmensrisiken

Die beiden vorangegangenen Kapitel zeigen auf, dass eine vertrauensvolle Kundenbeziehung einen positiven Einfluss auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs hat. Das Vertrauen des Kundenbetreuers erfordert auch das Trauen in die unternehmerischen Fähigkeiten des Kreditnehmers (siehe Mayer et al., 1995). Diese unternehmerischen Fähigkeiten beinhalten aus Sicht der Bank insbesondere eine angemessene Bewirtschaftung der Unternehmensrisiken und die damit verbundene fristgerechte Kapitalrückzahlung. Trotzdem ist die strukturierte Bewirtschaftung von KMU Risiken noch wenig erforscht (siehe Rautenstrauch & Wurm, 2008 für empirische Untersuchungen zum Stand des KMU Risikomanagements) und die Analyse von KMU Schlüsselrisiken noch uneinheitlich.

Die gesammelten empirischen Daten erlauben einen Beitrag zu KMU Risiken und deren Bewertung. Es wäre jedoch unbedacht innerhalb dieser Abhandlung, welche den Fokus auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs legt, umfassende Lösungsansätze für ein so komplexes Themengebiet, wie dies für die Analyse und Bewirtschaftung von Unternehmensrisiken vorliegt, vorzustellen. Anhand einer hierarchischen Klassifikation werden die für die Erhebung relevanten Risikoaspekte erläutert (siehe Tabelle 8, Seite 69). Nachfolgend werden diejenigen Faktoren dargestellt, die einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensrisiken haben, unternehmerische Schlüsselrisiken identifiziert und es wird auf die Bedeutung der Korrelation der einzelnen Risiken hingewiesen. Abschliessend werden die einzelnen Unternehmensrisiken mit der Bedeutung, die ihnen nach dem Kenntnisstand der Banken zukommt verglichen.

### 8.1 Hierarchische Klassifikation

Die hierarchische Klassifikation von Unternehmensrisiken erlaubt die sinnvolle und holistische Gruppierung von Einzelrisiken. Dabei helfen Hierarchien, die Komplexität zu verringern sowie Risiken von Subsystemen zusammenzufassen und zueinander in Beziehung zu setzen (Haines et al., 2002). Solche hierarchischen Gruppierungen sind sowohl für technische Systeme wie auch für Organisationen sinnvoll:

*Since many organizational as well as technology-based systems are hierarchical in nature, the risk management of such systems is driven by this reality and must be responsive to it. The risks associated with each subsystem within the hierarchical structure contribute to and ultimately determine the risks to the overall system. (Haines et al., 2002: 385)*

Unternehmensrisiken können durch existierende Instrumente der strategischen Unternehmensführung beurteilt (Götze & Mikus, 2001) und mit deren Hilfe klassifiziert werden. Bei der SWOT<sup>23</sup>-Analyse (Johnson & Scholes, 2002) werden anhand unterschiedlicher Fragestellungen Schwächen und Gefahren identifiziert. Die TOWS<sup>24</sup>-Analyse kombiniert zusätzlich interne Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Gefahren (Wehrich, 1982). Zudem bieten Szenariotechniken und Prognoserechnungen die Möglichkeit, Umweltveränderungen zu antizipieren und Risiken wie auch Chancen abzuleiten. Miller (1992) klassifiziert Unternehmensrisiken aus einer integrierten Risikomanagementsicht in die drei Hauptgruppen generelles Umfeld, Industrie und Unternehmung. Diese Unterteilung lehnt sich

---

<sup>23</sup> SWOT ist ein Akronym und steht für die englischen Begriffe strengths, weaknesses, opportunities und threats.

<sup>24</sup> TOWS ist ein Akronym und steht für die englischen Begriffe threats, opportunities, weaknesses and strengths.

an das Capital-Asset-Pricing-Modell (Sharpe, 1964) an, wobei der Unternehmer nur das unsystematische Risiko, also das firmenspezifische Risiko, beeinflussen kann.

Eine weitere Perspektive zur Gruppierung ergibt sich, indem mögliche Risiken innerhalb der Wertschöpfungskette von Lieferanten über die internen Produktions- und Dienstleistungserstellungsprozesse bis hin zum Kunden analysiert werden. Für die unternehmensinternen Risiken eignet sich als Grundlage folglich das Value-Chain-Konzept von Porter (1998), welches fünf primäre Geschäftsaktivitäten (Eingangsl Logistik, Produktion, Ausgangsl Logistik, Marketing und Vertrieb, Kundenservice) und vier Unterstützungsaktivitäten (Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung, Beschaffung) unterscheidet.

Die Wertschöpfungskette kann jedoch auch durch Faktoren ausserhalb der Unternehmung angegriffen werden. Deshalb sollten in einem zweiten Schritt die Interessengruppen, basierend auf der Theory of Stakeholder (Mitchell et al., 1997) bezüglich Macht, Legitimität und Dringlichkeit beurteilt werden. Wichtige Interessengruppen sind Kunden, Konkurrenten und Banken. Nebst äusseren Einflüssen durch Interessengruppen, die auf die Wertschöpfungskette wirken können, bestehen zudem makroökonomische Faktoren. Diese stehen weniger in direktem Einfluss der Unternehmung und können anhand des PESTEL<sup>25</sup>-Frameworks (Johnson & Scholes, 2002; Kotler, 2003) analysiert werden.

Das Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement (Wickart, 2010) basiert auf dem Drei-Umwelten-Modell (Stapleton, 2010) und besteht aus den drei Analyseebenen Unternehmung (interne Umwelt), Interessengruppen (nahe Umwelt) und makroökonomischen Faktoren (ferne Umwelt), welche wiederum auf der Basis der vorgängig erklärten Theorien (Johnson & Scholes, 2002; Kotler,

---

<sup>25</sup> PESTEL ist ein Akronym und steht für die englischen Begriffe political, economic factors, sociocultural factors, technological, und environmental and legal factors.

## 8. Unternehmensrisiken

2003; Mitchell et al., 1997; Porter, 1998) beschrieben werden. Das Framework weist insgesamt 23 Analysetypen auf. Für die Befragung wurde die Anzahl der Analysetypen auf 16 verdichtet, um den Fragebogenumfang zu begrenzen.

<b>Unternehmung</b> <i>(interne Umwelt)</i>	<b>Interessengruppen</b> <i>(nahe Umwelt)</i>	<b>makroökonomische Faktoren</b> <i>(ferne Umwelt)</i>
Management	Kunden	politische Faktoren****
Personal	Lieferanten***	ökonomische Faktoren
Technologieentwicklung	Konkurrenten	soziokulturelle Faktoren
Finanzen	Banken und Gläubiger	technologische Faktoren****
Materialbeschaffung*	Inhaber und Investoren	ökologische Faktoren
Produktion/Dienstleistung	Partnerschaften (Allianzen)***	rechtliche Faktoren****
Ausgangslogistik*	Medien***	
Marketing und Vertrieb**	sonstige Interessengruppen***	
Kundendienst**		
*/**/**/**** In der Erhebung wurden diese Risikoaspekte zusammengefasst.		

**Tabelle 19: Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement (Wickart, 2010)**

Das Value-Chain-Konzept zur Abbildung der internen Umwelt wurde jedoch bezüglich zweier Treiber angepasst: *Erstens* wurde anstelle der Unternehmensinfrastruktur aufgrund der grossen Bedeutung des Finanzmanagements der Risikoaspekt „Finanzen“ herangezogen. Dies ist konform mit dem Value-Chain-Konzept, da unter der Unternehmensinfrastruktur primär das Planungssystem, das Finanzwesen, die Qualitätskontrolle und das Informationsmanagement verstanden werden. Zudem entspricht der Risikoaspekt Finanzen auch einer der vier Perspektiven der Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), was die Eignung als Risikoaspekt unterstreicht. Die *zweite Anpassung* betrifft den Treiber des Unterstützungsprozesses.

ses der Beschaffung: Das Konzept sieht primär die Beschaffungsprozesse für Rohmaterial, Betriebsstoffe, Ausrüstungen und Gebäude vor, was vornehmlich Managementaufgaben beinhaltet:

*Procurement refers to the function of purchasing inputs used in the firm's value chain, not the purchased inputs themselves. (Porter, 1998: 41)*

Um den Risikoaspekt Management als internes Risiko ausreichend zu berücksichtigen, wurde deshalb die Supportaktivität als Beschaffung in die Aktivität Management integriert.

## 8.2 Demografische Faktoren

Demografische Merkmale wie das Unternehmensalter, die Unternehmensgrösse oder der Wirtschaftsbereich können einen Einfluss auf das Unternehmensrisiko haben (siehe Tabelle 10, Seite 76). Aufgrund des relativ kleinen Stichprobenumfangs der KMU-Befragung (N = 155) sind jedoch keine Aussagen über signifikante Unterschiede in den Mittelwerten bezüglich Alter und Grösse der Unternehmung zu treffen. Deshalb wird hier auf eine Auswertung des Bundesamts für Statistik verwiesen. Die Statistik der Überlebensraten neuer Unternehmungen zeigt, dass Unterschiede nach der Anzahl an Mitarbeitern, der Rechtsform und der Region existieren. Der stärkste Faktor ist jedoch das Alter der Unternehmung: Die Überlebensrate sinkt über die Zeit von 81 % im ersten Jahr auf 49 % für fünfjährige Unternehmungen. Dabei sinkt die Überlebensrate im dritten und vierten Jahr um jeweils rund 5 %, während im fünften Jahr die Abnahme dieser Rate mit 11 % we-

## 8. Unternehmensrisiken

---

sentlich grösser ausfällt (Bundesamt für Statistik, 2009).<sup>26</sup> Trotzdem ist es möglich, anhand der vorliegenden Statistik signifikante Unterschiede bezüglich der Branche aufzuzeigen.

Anhand einer univariaten Varianzanalyse kann angenommen werden, dass die Faktorstufe Wirtschaftsbereich einen gewissen Einfluss auf den Mittelwert der Unternehmensrisiken hat ( $p < 0.05$ , siehe Tabelle 20 und Abbildung 12). Dies stimmt überein mit der gängigen Ratingpraxis, bei der das Branchenrating aufgrund des Einflusses auf die Unternehmensinsolvenzen in die Bonitätsbeurteilung einer KMU mit einfließt (Everling, 2008). Dabei entspricht die Bandbreite der Unternehmensrisiken von 0 % bis 100 % dem Bereich von „kein Risiko“ bis „sehr hohes Risiko“, wie er auf einer Fünf-Punkte-Likert-Skala für alle der 16 Risikoaspekte gemessen wurde.<sup>27</sup>

Wirtschaftsbereich	N	Mittelwert	Standardabweichung
Bau	33	26.7	12.4
Dienstleistung	33	31.1	18.5
Handel	62	29.5	13.7
Industrie	27	33.3	14.9
Gesamt	155	29.9	14.8

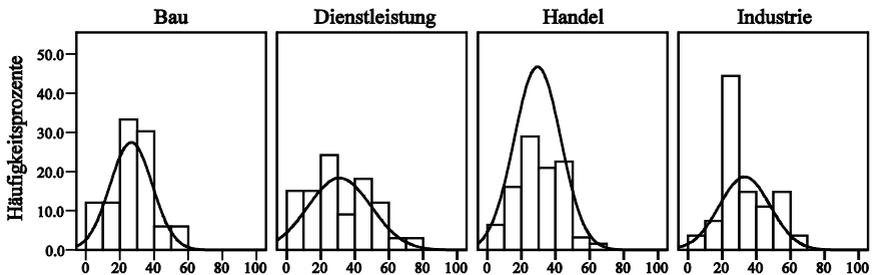
**Tabelle 20: Mittelwerte der Unternehmensrisiken nach Wirtschaftsbereich**

---

<sup>26</sup> Es ist jedoch fraglich, ob der Rückschluss zulässig ist, dass Unternehmungen im fünften Betriebsjahr ein höheres Ausfallrisiko aufweisen als in den beiden Vorjahren oder ob dieser Effekt durch geplante Devestitionsentscheide beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang ist die Problematik der Erhebung und insbesondere der Interpretation von Unternehmensstatistiken zu beachten (siehe hierzu Habersaat et al., 2001).

<sup>27</sup> Zur Vereinfachung wurden alle einzelnen Risikoaspekte additiv behandelt.

Eine auf Bilanz und Erfolgsrechnung basierte Analyse anhand einer Stichprobe von 12'000 Unternehmungen in der Schweiz zeigt in einem Zweijahresvergleich auf, dass zwischen einzelnen Wirtschaftsbereichen und Abschlussjahren wesentliche Unterschiede der Eigenkapitalrentabilität sowie der Höhe des Eigenfinanzierungsgrades vorliegen (Bundesamt für Statistik, 2010b). Dies bestätigt, dass die Auswertung nach Wirtschaftsbereich nur eine Momentaufnahme im aktuellen makroökonomischen Umfeld repräsentiert. Einige Auffälligkeiten sind jedoch trotzdem erwähnenswert: Im Bausektor liegen die Risikobeurteilungen primär zwischen 20 % und 40 %. Bei den Dienstleistern ist auffällig, dass sich zwei Gruppen bilden; die Gruppe mit erhöhten Risiken erstreckt sich hier bis in den 80 %-Bereich. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Industrie, jedoch mit einer geringeren Standardabweichung (siehe Abbildung 12).



*Abbildung 12: Histogramme der Unternehmensrisiken nach Wirtschaftsbereich*

### 8.3 Schlüsselrisiken

Die durch das Management wahrnehmbaren und als am gefährlichsten eingestuften Unternehmensrisiken stellen Schlüsselrisiken einer Unternehmung dar. Dabei erfolgt die praktische, jedoch sehr vereinfachte Priorisierung der Risiken meist auf

Basis des potenziellen Schadensausmasses und der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit. Weil Risiken in jeder Unternehmung unterschiedlich klassifiziert und bewertet werden, ist der zwischenbetriebliche Vergleich herausfordernd. Dies mag ein Grund dafür sein, dass über Schlüsselrisiken von Unternehmungen bis heute wenig bekannt ist (Gilmore et al., 2004). Zwar gibt es Analysen, welche die zentralen Einzelrisiken in Deutschland und in der Schweiz auflisten (Blum et al., 2005; Boutellier et al., 2007), doch können diese einzeln betrachteten Risiken aufgrund der angewendeten Risikobestimmungsmethode nur begrenzt ein Bild über die eigentlichen Unternehmensrisiken geben und sind in der Aussagekraft limitiert. So wurden zum Beispiel in einer Studie bei 24 Schweizer Unternehmungen Risikoworkshops auf der Stufe der Geschäftsleitung analysiert. Es zeigte sich, dass die beiden zentralsten Risiken von Schweizer KMU der IT-Systemausfall und das Elementarereignis sind (Boutellier et al., 2007). Während sich das IT-Systemausfall-Risiko aus dem Sachverhalt erklären lässt, dass gezielt interne IT-Spezialisten zum Workshop eingeladen wurden (Fischer et al., 2009), ist die hohe Priorisierung der Elementarereignisse erklärungsbedürftig. Eine andere Studie, welche die Wahrnehmung von Risiken durch den Unternehmer untersuchte, konnte trotz grossen Unterschieden vier Schlüsselrisiken identifizieren:

*While great variation was encountered between the entrepreneurs, areas of commonality were distilled and it was shown that the key situations owner-managers deemed to be risky were those pertaining to cash flow, company size, entering new markets or new area of business, and entrusting staff with responsibilities. (Gilmore et al., 2004: 349)*

Bei der im Rahmen der vorliegenden Abhandlung durchgeführten fragebogenbasierten KMU-Risikobeurteilung wurde die Bewertung vereinfacht und eindimensional zwischen „kein Risiko“ bis „sehr hohes Risiko“ skaliert. Aus einer statistischen Perspektive stellt sich jedoch die Frage, ob die meist auf Mittelwert und Standardabweichung basierten Analysen eine ausreichende Basis zur Identifikation

von KMU-Schlüsselrisiken darstellen, da die Stellung eines Risikos nur in Relation zu den restlichen bewerteten Risiken beurteilt werden kann. Dem wurde hier mit einer Schlüsselrisikoanalyse Rechnung getragen. Hierbei wurde die individuelle Risikowahrnehmung der Fragebogenteilnehmer ausgeblendet, weil nur die höchsten  $k$  Risiken pro Datensatz als Schlüsselrisiken definiert werden. Für diese Analyse wurde festgelegt, dass ein Schlüsselrisiko einen Wert von mindestens 50 % einnehmen muss (siehe Seite 102 für die Bewertung der Risikoaspekte anhand der Likert-Skala). Zudem werden pro Datensatz nur eindeutig bestimmbare Schlüsselrisiken identifiziert, wodurch die effektive Anzahl an Schlüsselrisiken pro Fragebogen zwischen 0 und  $k$  zu liegen kommt.

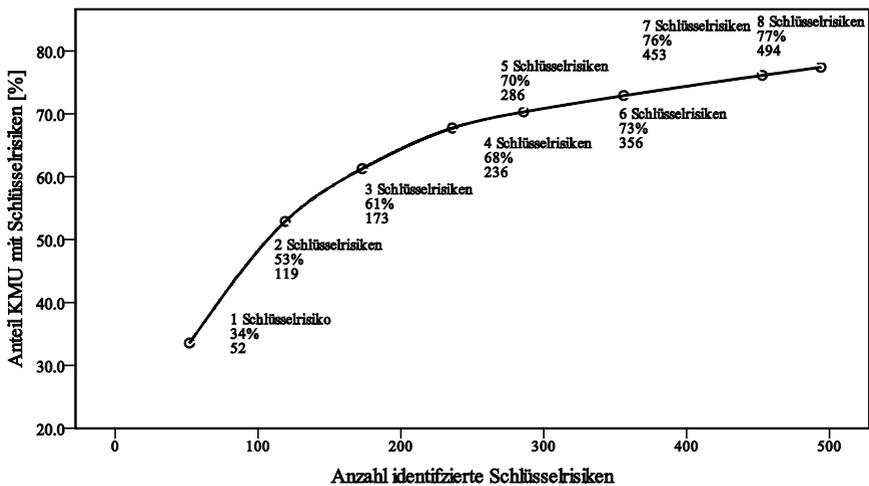


Abbildung 13: Bestimmung der optimalen Anzahl von Schlüsselrisiken ( $k$ )

Zur Bestimmung der sinnvollen Anzahl von Schlüsselrisiken pro Datensatz ( $k$ ) wurde versuchsweise die totale Anzahl der Schlüsselrisiken der Erhebung mit  $k$ -Werten zwischen 1 und 8 ausgewertet (insgesamt musste der Unternehmer 16

Risikoaspekte bewerten). Dabei wird der prozentuale Anteil an KMU mit mindestens einem Schlüsselrisiko ermittelt (siehe Abbildung 13). Mit der Selektion von maximal drei Schlüsselrisiken pro Fragebogen liefern 61 % aller Fragebogen (N = 155) mindestens ein Schlüsselrisiko, was insgesamt 173 identifizierte Schlüsselrisiken ergibt. Bei den restlichen 39 % der Fragebogen existieren bei den höchsten Risikobewertungen Massierungen von mindestens vier Risiken auf gleicher Stufe. In den weiteren Analysen werden maximal drei Schlüsselrisiken pro Unternehmung als sinnvoller Wert angenommen.

Der Vergleich der Summe der einzelnen Schlüsselrisiken<sup>28</sup> mit dem Mittelwert der einzelnen Risiken weist aufgrund der bewussten Abhängigkeit der Variablen ein Bestimmtheitsmass der linearen Regression von  $R^2 = 0.75$  auf. Im Zentrum der Analyse stehen jedoch die grössten Abweichungen der einzelnen Risiken zur Regressionsanalyse sowie mögliche Gruppierungen. In der zweidimensionalen Darstellung ist deutlich erkennbar, dass aus Sicht der Unternehmer die ökonomischen Faktoren mit Abstand die grössten Unternehmensrisiken darstellen. Konkurrenten stellen sowohl bei einer Mittelwert- als auch bei einer Schlüsselrisikobetrachtung das zweitgrösste KMU-Risiko dar. Die vier Risikoaspekte Kunden, Personal, Management und Finanzen variieren zwar im Mittelwert zwischen 28 % und 37 %, jedoch haben alle ein ähnlich hohes Schlüsselrisiko im Bereich zwischen 6 und 8 (siehe Abbildung 14). Zudem ist auffallend, dass das Marketing eher ein geringes und die soziokulturellen und ökologischen Faktoren eher ein hohes Schlüsselrisiko im Vergleich zum Mittelwert darstellen.

---

<sup>28</sup> Für eine gleichmässige Berücksichtigung von Schlüsselrisiken pro Datensatz werden KMU mit einem einzelnen identifizierten Schlüsselrisiko mit Faktor 1, bei zwei Schlüsselrisiken je mit Faktor  $\frac{1}{2}$  und bei drei Schlüsselrisiken je mit Faktor  $\frac{1}{3}$  gewichtet.

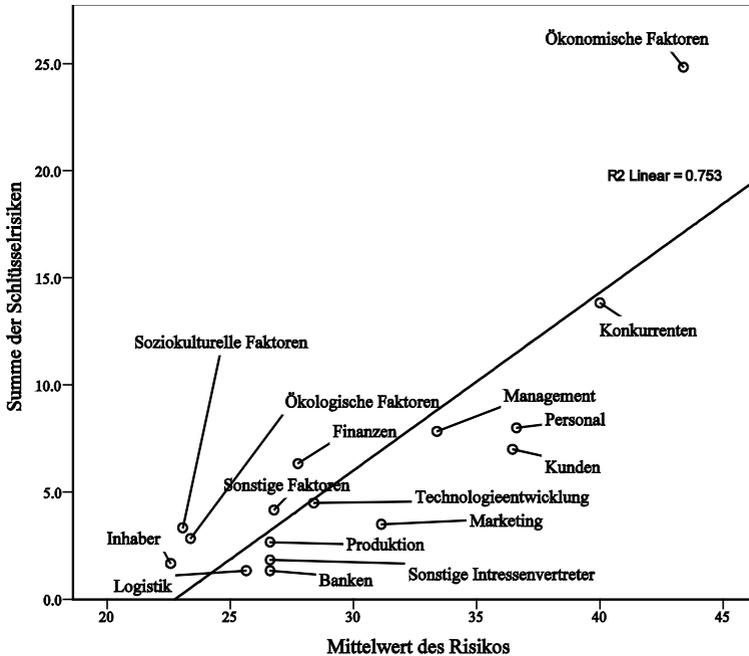


Abbildung 14: Matrix der Analysetypen nach der Anzahl der Schlüsselrisikonenennungen und dem Risikomittelwert

## 8.4 Verkettete Unternehmensrisiken<sup>29</sup>

Zwischen einzelnen Unternehmensrisiken bestehen meist Verkettungen von Ereignissen, welche letztlich aggregiert zum Gesamtrisiko die Unternehmung mit Insolvenz oder Überschuldung bedrohen können. Deshalb sind unternehmerische Ein-

<sup>29</sup> Teile dieses Abschnittes wurden durch den Autor bereits vorgängig auf der Projektseite [www.strategie-kmu.ch](http://www.strategie-kmu.ch) veröffentlicht.

zelrisiken nur in Relation zu anderen Risiken oder bereits bestehenden Schwächen aussagekräftig. Das operationelle Risikomanagement befasst sich zum Beispiel mit dem Erfassen einzelner Prozessrisiken, um die kritischen operationellen Risiken einer Unternehmung zu identifizieren (Scandizzo, 2005). Oftmals kann ein Risikofaktor eine ganze Kette von Risikoereignissen auslösen. Beispielsweise kann ein Sparprogramm in der Qualitätssicherung im schlechtesten Fall zu folgender Kettenreaktion führen: Eine Kosteneinsparung führt zu einer reduzierten Produktqualität, diese zu einer erhöhten Reklamationsquote und einem Umsatzrückgang, zu einem niedrigeren Deckungsbeitrag und letztlich zu einer ungenügenden Liquidität. In der Realität wirken jedoch meist mehrere positive wie auch negative Faktoren auf eine Wirkungskette ein. Das Absatzrisiko kann so zum Beispiel mit verminderter Qualität, jedoch auch mit konjunkturell verminderter Nachfrage oder mit einem Substitut oder auch mittels einer Kombination aller drei Möglichkeiten erklärt werden. Dieses Absatzrisiko kann zu einem überhöhten Warenbestand führen, was wiederum mehrere weitere Risiken birgt: Existieren durch die Absatzschwäche grössere Lagerbestände, so bestehen Preisänderungsrisiken, Brandrisiken, Risiken der Qualitätsminderung und der Trendänderung sowie finanzielle Risiken (Weld, 1917).

Weil die Rückverfolgung zu einem möglichen Auslöser hier oftmals erschwert ist, liegt die Schwierigkeit bei verketteten Unternehmensrisiken darin, die ursächlichen Risikofaktoren zu identifizieren und gleichzeitig kausale Risiken als eine Einheit zu betrachten, um geeignete Massnahmen ableiten zu können. Dabei ist es jedoch nur begrenzt sinnvoll, alle Abhängigkeiten zwischen Einzelrisiken zu analysieren, weil dies letztlich zu einem Netzwerk von teilweise rekursiven Abhängigkeiten<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Zum Beispiel führt eine geringe Investitionsbereitschaft der Inhaber (erstes Risiko) zu einer schlechteren Risikobeurteilung und geringeren Finanzierungsbereitschaft der Bank (zweites Risiko). Resultierend erhöht sich das Liquiditätsrisiko der Unternehmung (drittes Risiko), wodurch wiederum die Investitionsbereitschaft der Inhaber weiter vermindert werden könnte (erstes Risiko).

führen kann und die Komplexität auf der Stufe aller Einzelrisiken die Identifikation von geeigneten Massnahmen erschwert. Denn auch für das Risikomanagement gilt die Binsenweisheit:

*The more you know about a complex subject, the more you realize how much still remains unknown. (Haimes, 2009: 3)*

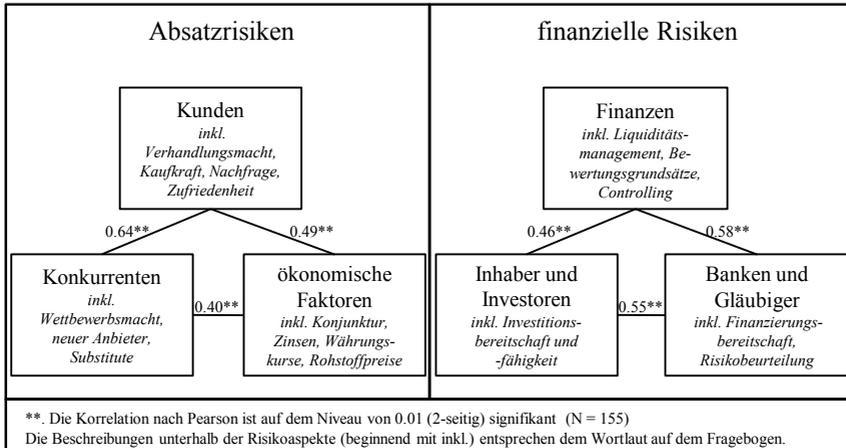
		Interne Umwelt	Nahe Umwelt	Ferne Umwelt
Interne Umwelt	Korrelation nach Pearson	1	.732**	.444**
	Signifikanz (2-seitig)		.000	.000
	N	155	155	155
Nahe Umwelt	Korrelation nach Pearson	.732**	1	.528**
	Signifikanz (2-seitig)	.000		.000
	N	155	155	155
Ferne Umwelt	Korrelation nach Pearson	.444**	.528**	1
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	
	N	155	155	155
** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.				

**Tabelle 21: Pearson-Korrelation zwischen den Risiken der internen, nahen und fernen Umwelt**

Anhand der erhobenen KMU-Risikobeurteilungen können eindrücklich Abhängigkeiten auf aggregierter Risikoebene aufgezeigt werden. So besteht eine hohe Korrelation zwischen unternehmensinternen Risiken und Risiken im Umfeld der Interessengruppen (nahe Umwelt). Alle drei Risikoanalyseebenen – interne, nahe und ferne Umwelt – weisen eine signifikante, jedoch unterschiedlich starke Korrelation auf (siehe Tabelle 21). Auch auf der Ebene der einzelnen Risikoaspekte existieren Korrelationen, wobei die stärkste Korrelation mit 0.64 ( $p < 0.01$ ) zwischen Kunden und Konkurrenten besteht. Aus einer Absatzperspektive ist es nachvollziehbar, dass die Risikoaspekte Kunden, Konkurrenten und ökonomische Faktoren korrelieren.

## 8. Unternehmensrisiken

ren (siehe Abbildung 15). Ein weiteres gut nachvollziehbares Beispiel für Risikokorrelationen liegt bei den drei Aspekten Finanzen, Inhaber und Banken vor.<sup>31</sup>



**Abbildung 15: Einzelrisiko-Korrelationen: Beispiel Absatzrisiken und finanzielle Risiken**

Das Unternehmensrisiko besteht aus vielen Einzelrisiken, welche hierarchisch aus verschiedenen Perspektiven aggregiert betrachtet und analysiert werden können (für das Hierarchical Holographic Modeling siehe Kaplan et al., 2001). Jede hierarchische Gruppierung führt zu gewollten Vereinfachungen, welche allerdings die Risikoidentifikation respektive -beurteilung limitieren können. So werden zum Beispiel in der Risikoklassifikation nach den drei Umwelten (unternehmensinterne Risiken, Interessenvertreter und makroökonomisches Umfeld) die absatzbezogenen

<sup>31</sup> Es ist anzumerken, dass mit wenigen Ausnahmen alle gemessenen Risikoaspekte miteinander korrelieren, jedoch in unterschiedlicher Stärke. Dieses Phänomen ist möglicherweise auch mit der subjektiven Wahrnehmung des Unternehmers erklärbar (siehe Korrelationstabelle auf der Ebene Risikoaspekt im Anhang B, Seite 172).

und finanziellen Risiken zu wenig aus einer umfassenden Perspektive betrachtet, da die Einzelrisiken in verschiedenen hierarchischen Gruppen liegen.

		Komponente			
		interne Risiken	nahe Risiken	ferne Risiken	
Umwelt	intern	Finanzen		.578	
		Personal	.765		
		Technologieentwicklung	.682		
		Logistik	.613		
		Produktion	.728		
		Management	.602		
		Marketing	.623		
	nah	Banken		.808	
		Inhaber	.468	.492	
		Konkurrenten	.443	.580	
		Kunden		.809	
		Sonstige Intressensvertreter	.467		
	fern	Ökonomische Faktoren		.596	.489
		Sozio-kulturelle Faktoren			.680
		Ökologische Faktoren			.812
		Sonstige Faktoren			.763

**Tabelle 22: Rotierte Komponentenmatrizen der Risikoaspekte mit Ladungen > 0.4**

Aus einer Faktorenanalyse wird ersichtlich, dass die Finanzen der internen Umwelt stärker im Zusammenhang mit den Faktoren Inhaber und Banken aus der nahen Umwelt stehen, was sich durch die Ladung in der Komponente „nahe Risiken“ zeigt (siehe Tabelle 22). Zudem lädt der Risikoaspekt Inhaber ungefähr gleich stark auf die Komponenten interne und nahen Risiken. Daraus wird ersichtlich, dass eine

Trennung des finanziellen Risikos aufgrund der hierarchischen Gruppierung nur begrenzt sinnvoll ist. Dies weil die effiziente, unternehmensinterne Bewirtschaftung der Finanzen eine ausreichende Liquidität voraussetzt und diese wiederum durch die Investitionsfähigkeit der Inhaber und Finanzierungsbereitschaft der Bank geprägt wird.

Eine ähnliche Durchmischung zwischen internen und nahen Risiken ist auch beim Risikoaspekt Konkurrenten sichtbar. Dies ist dadurch erklärbar, dass die Konkurrenzsituation nicht unabhängig vom unternehmenseigenen Angebot beurteilt werden kann. Eine weitere Erkenntnis kann über die ökonomischen Faktoren gewonnen werden, welche zwar hierarchisch als entfernt klassifiziert sind, jedoch auch zu den nahen Risiken laden. Dies lässt den Schluss zu, dass dieser Risikoaspekt stärker durch den Unternehmer beeinflussbar ist, als die restlichen Faktoren der fernen Umwelt. Zwar kann eine KMU die Gesamtwirtschaft als ökonomischen Faktor nicht beeinflussen, jedoch kann eine Unternehmung sich innerhalb der Gesamtwirtschaft durch Massnahmen im internen und nahen Umfeld vorteilhaft positionieren.

Risikoaspekte wie zum Beispiel Personal, Produktion oder Technologieentwicklung gehören nicht nur zur internen Umwelt, sondern können auch vollständig intern bewirtschaftet werden. Ferne Risiken wie zum Beispiel soziokulturelle Veränderungen aus der fernen Umwelt können hingegen nicht durch die Unternehmung beeinflusst werden.

Die Faktorenanalyse weist eine hohe Signifikanz nach Bartlett aus ( $p < 0.001$ ). Zudem wird das Measure-of-Sampling-Adequacy-(MSA-)Kriterium nach Kaiser, Meyer und Olkin mit 0.88 als „verdienstvoller“ Wert angesehen (siehe Backhaus et al., 2006).

## 8.5 Absatzbezogene Risiken und Schwächen

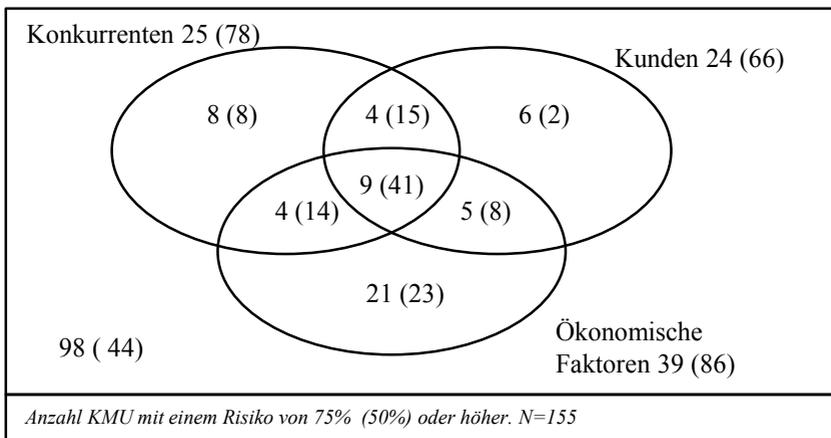
In den vorangegangenen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass die absatzbezogenen Risiken hohe mittlere Einzelrisiken aufweisen und häufig Schlüsselrisiken darstellen. Zudem existieren zwischen den einzelnen Risikoaspekten mittlere bis starke positive Korrelationen. Mittels Faktorenanalyse wurde erkennbar, dass die einzelnen Risiken nicht nur hierarchisch isoliert betrachtet werden können. Das Venndiagramm verdeutlicht, dass die Einzelrisiken Kunden, Konkurrenten und ökonomische Faktoren eine grosse Schnittmenge bilden und daher eher integral als Absatzrisiko zu bewerten sind (siehe Abbildung 16).

Jedes vierte Unternehmen bewertet die ökonomischen Faktoren mit einem erhöhten Risiko (Risikolevel  $\geq 75\%$ ). Dabei ist bemerkenswert, dass demgegenüber während der Erhebungsperiode fast ausschliesslich positive konjunkturelle Impulse wahrzunehmen waren.<sup>32</sup> Nur in rund 4 % aller Unternehmen wird das Kundenrisiko gesondert von anderen Absatzrisiken als erhöhtes Risiko bewertet. Alarmierender ist dabei, dass etwa 6 % aller KMU ein erhöhtes Risiko in allen drei absatzrelevanten Risikoaspekten erkennen. Für exportorientierte Unternehmungen liegt die Erklärung nahe, dass zum Erhebungszeitpunkt aufgrund der anhaltenden Frankenstärke mit erhöhter Konkurrenz und somit mit dem Verlust von Kunden gerechnet werden musste. Allerdings lagen die Exporterwartungen in der Erhebungsperiode für alle Sektoren leicht bis deutlich positiv (OSEC & Credit Suisse AG, 2011). Deshalb kann nicht ausgeschlossen werden, dass in der Beurteilung der absatzbezogenen Risiken durch die Unternehmungen teilweise eine Durchmischung von bereits bestehenden Schwächen (zum Beispiel existierende Frankenstärke für eine

---

<sup>32</sup> Im Detailhandel nahm zwar ab Herbst 2010 die Zahl der kleinen Detailhändler, die ihre Geschäftslage als gut beurteilen, ab – insgesamt liegen aber auch für den Detailhandel positive Erwartungen vor (ETH Zürich – KOF, 2011).

exportierende Unternehmung mit Betriebsstätte in der Schweiz) und Risiken (zum Beispiel langfristiger Verlust der Konkurrenzfähigkeit) stattgefunden hat.



**Abbildung 16: Venn-Diagramm mit Anzahl Risikokennungen pro KMU bei Konkurrenten, Kunden und ökonomischen Faktoren**

### 8.6 Finanzielle Risiken und Schwächen

In den vorangegangenen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass zwischen den drei einzelnen Risikoaspekten Finanzen, Inhaber und Banken mittlere Korrelationen vorliegen. Mittels Faktorenanalyse wurde ersichtlich, dass die Aspekte Inhaber und Finanzen für eine umfassende Betrachtung nicht hierarchisch in interne und interessenvertreterbezogene Risiken getrennt werden können. Obwohl die finanziellen Risiken in den Perspektiven Schlüsselrisikohäufigkeit und Mittelwert der Einzelrisiken nicht besonders auffallen, nehmen die finanziellen Risiken für die Unternehmungen eine besondere Stellung ein: Einerseits werden Unternehmensrisiken in



nen finanziellen Risiken öfter vorliegen als Risiken im Zusammenhang mit der Mittelbeschaffung. Obwohl es sich nicht um die gleichen Risikoaspekte handelt, kann vermutet werden, dass sich ein Teil der Differenz mit bereits bestehenden finanziellen Schwächen (zum Beispiel knappe Liquidität, geringer Cash-Flow) erklären lässt. Diese Vermutung basiert insbesondere auf der Annahme, dass die Risiken im Zusammenhang mit dem Liquiditätsmanagement und den Bewertungsgrundsätzen mit ausreichend liquidem Eigenkapital und Ertragskraft wesentlich abnehmen. Es fällt Unternehmern tendenziell schwer, diesbezüglich zwischen Schwächen und Risiken zu unterscheiden.

### **8.7 Unternehmensrisiken aus Sicht von Bank und KMU**

Risikoeinschätzungen können aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen zwischen Unternehmen und Banken unterschiedlich ausfallen. Die KMU-Befragung zeigt jedoch bei einer Mittelwertbetrachtung über alle Risiken und über die gesamte Stichprobe, dass drei Viertel der KMU der Auffassung sind, dass ihre finanzierende Hausbank die Risiken ähnlich beurteilen würde. Rund 12 % der Unternehmer ist unklar, wie die Bank urteilen würde und 8 % (respektive 6 %) vermuten, dass die Bank die Risiken höher (respektive tiefer) bewerten würden. Einige Risikoaspekte weisen dabei eine grössere Abweichung zum Mittelwert auf: Zu internen Finanzrisiken geben 17 % an, dass die Bank sie vermutlich höher bewerten würde und zudem sind die Unternehmer der Ansicht, dass die Banken den Risikoaspekt Management tendenziell überbewerten (15 % höher, 7 % tiefer). Hingegen sind die Unternehmer der Meinung, dass die Banken das personelle Risiko eher unterschätzen (siehe Tabelle 23).

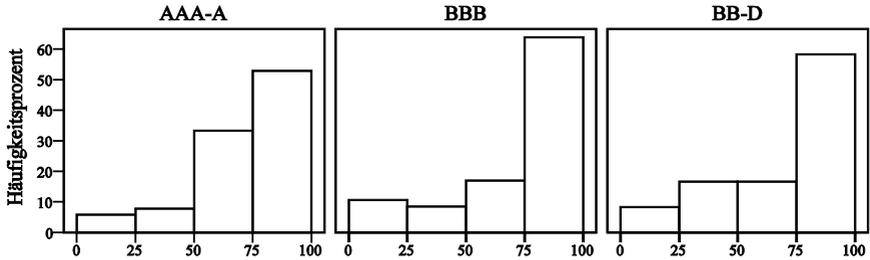
Perspektive	Risikoaspekt	ähnlich	tiefer	höher	unklar	Total
<i>finanzielle Risiken</i>	Finanzen	66%	8%	17%	8%	100%
	Banken	79%	3%	9%	9%	100%
	Inhaber	82%	5%	8%	5%	100%
<i>Absatzrisiken</i>	Konkurrenten	70%	9%	8%	13%	100%
	Kunden	73%	8%	7%	12%	100%
	Ökonomische Faktoren	72%	6%	13%	9%	100%
<i>sonstige Risiken</i>	Personal	67%	15%	8%	9%	100%
	Management	68%	7%	15%	10%	100%
	<b>Total</b>	<b>75%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>

**Tabelle 23: Vermutete Risikobeurteilung der Bank relativ zur Selbstbeurteilung der Unternehmung**

Betrachtet man den Übereinstimmungsgrad der Risikobeurteilung auf der Ebene der einzelnen Unternehmungen, so geht jede zweite Unternehmung davon aus, dass die Bank mindestens 75 % der 16 Risikoaspekte ähnlich beurteilen würde. Diese Einschätzung ist grösstenteils unabhängig von der eigenen Bonitätsbeurteilung der Unternehmung (siehe Abbildung 18). Eine Untersuchung der Einschätzung der Risiken einer Existenzgründung aus Sicht von Gründern und Banken zeigte auf, dass die Unternehmer alle Risikoaspekte als wesentlich geringer einschätzten als die Banken (Krämer et al., 2004).<sup>33</sup> Im Vergleich mit der hier vorliegenden Stichprobe, bei der über 90 % der Unternehmungen mindestens eine fünfjährige Betriebstätigkeit aufweisen, liegt dort eine stärkere Beurteilungsdiskrepanz vor. Der Vergleich der ähnlichen Risikobeurteilung zeigt zudem, dass bei Beziehungen von über fünf Jahren Dauer die Risikobeurteilung ähnlicher ausfällt (siehe Tabelle 10,

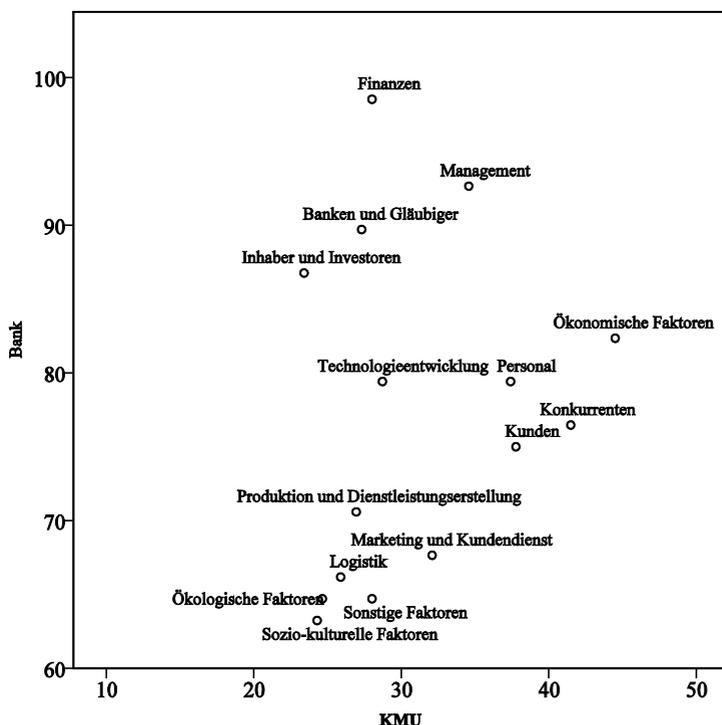
<sup>33</sup> Es handelt sich hierbei um eine im Jahr 2002 durchgeführte Erhebung in Deutschland mit circa 1'800 Fragebogen an Existenzgründer und an Banken. Der Rücklauf betrug 16 % respektive 12 %. Es handelte sich dabei um teilweise vergleichbare Risikoaspekte: keine Nachfrage, Konflikte mit der Unternehmensführung, Konflikte mit dem Lebenspartner, Konkurrenz, Preise können nicht erzielt werden, zu geringe Liquidität, zu wenig Kapital und zu wenig Eigenkapital.

Seite 76). Dies stützt die These von de Meza & Southey (1996), dass die Banken die Risiken realistischer einschätzen und Jungunternehmer eine befängene optimistische Erwartungshaltung in Bezug auf den zukünftigen Geschäftsgang haben.



*Abbildung 18: Bonitätsabhängige Histogramme nach dem Grad der ähnlichen Risikobeurteilung (Bank und KMU) aus Sicht der Unternehmung*

Die aus den beiden Befragungen von KMU und Banken vorliegenden Daten erlauben es, die Risikoaspekte aus der KMU-Risikobeurteilung mit der Sichtweise von Firmenkundenbetreuern in Bezug auf deren generelle Bedeutung und ihren Kenntnisstand zu vergleichen (siehe Abbildung 19). Die Kundenbetreuer messen insbesondere den finanziellen Risikoaspekten und dem Management eine sehr grosse Bedeutung zu und geben an, diese Aspekte besonders gut zu kennen.



**Abbildung 19: Matrix der Analysetypen nach KMU-Risikomittelwerten sowie Bedeutung und Kenntnisstand der Banken**

Eine Studie in Grossbritannien untersuchte mittels dreissig echter Start-up-Businesspläne und Interviews mit Bankangestellten den Einfluss von finanziellen Kennzahlen und Managementqualifikationen der Unternehmer. Sie fand Evidenz, dass die Risikobeurteilung vorwiegend auf finanziellen Kennzahlen beruht (Deakins & Hussain, 1994). Weitere Risikoaspekte wie zum Beispiel Marketing oder Logistik werden der Studie zufolge tendenziell nicht gesondert analysiert, sondern unter den Managementfähigkeiten des Unternehmers subsumiert und bewertet. Dies mag ein Grund für die starke Priorisierung des Managements durch den Kun-

denbetreuer sein. Ein Grund für die relativ geringe Bewertung von makroökonomischen Faktoren durch die Kundenbetreuer liegt möglicherweise darin, dass konjunkturelle und branchenbezogene Aspekte bereits in den verwendeten Ratingmodellen berücksichtigt werden (siehe Lehmann, 2003 und Dietsch & Petey, 2004), wodurch die Beurteilung derselben durch den Kundenbetreuer an Priorität verliert. Trotzdem wird das Risiko aus Sicht des Unternehmers durch die Bank tendenziell höher bewertet (siehe Tabelle 23, Seite 117). Ferner ist aus der Gegenüberstellung der Risiken erkennbar, dass die absatzbezogenen und personellen Risiken zwar beim Unternehmer, nicht jedoch beim Firmenkundenbetreuer einen sehr hohen Stellenwert einnehmen.

## **9 Diskussion**

Die Diskussion ist in fünf Teile gegliedert. Zuerst werden die Ergebnisse der Hypothesentests und der Triangulation besprochen. In einem zweiten Schritt wird auf der Grundlage der gewonnenen empirischen Erkenntnisse und unter Einbezug der existierenden Literatur ein Modell zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs vorgestellt. Nachfolgend wird der Einfluss von Vertrauen im Forschungsfeld Relationship Lending besprochen. Im vierten Teil wird eine Argumentation über die Notwendigkeit eines situativen Risikomanagementansatzes geführt, die auf den Untersuchungen von Unternehmensrisiken beruht. Abschliessend werden anhand einer echten und gut dokumentierten Unternehmenskrise und der Befragung von Kundenbetreuern aus der Triangulation die Probleme der Risikokommunikation erörtert.

### **9.1 Ergebnisse der Hypothesentests**

Die Ergebnisse der Hypothesentests sind in der Tabelle 24 zusammengefasst und werden nachfolgend in drei Abschnitten besprochen.

#### **9.1.1 Konzept der Sicherung des Fremdkapitalzugangs**

Die Resultate der beiden empirischen Erhebungen unterstützen die Ergebnisse von Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) sowie Lehmann & Neuberger (2001) hinsichtlich des positiven Einflusses von Vertrauen auf die zukünftige Finanzierungsbereitschaft der Banken. Die Resultate von Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) zeigen, dass das Vertrauen mit 1 % signifikant ist, wäh-

## 9. Diskussion

---

rend die Beziehungsdauer nur mit 10 % signifikant ist. Bei zwei deutschen Studien (Harhoff & Körting, 1998; Machauer & Weber, 1998; siehe Tabelle 1, Seite 36) wurde kein Effekt der Beziehungsdauer auf die Kapitalverfügbarkeit rapportiert, was vermuten lässt, dass die Beziehungsdauer, wenn überhaupt, nur eine geringe Vorhersagekraft besitzt.

Hypothese	primäre Empirie	Triangulation	Fazit
<i>H1a</i> : Vertrauen führt zu einer Sicherung des Fremdkapitalzugangs.	unterstützt	unterstützt	unterstützt
<i>H1b</i> : Das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers erhöht die Sicherung des Fremdkapitalzugangs.	auf dem Level von 10% signifikant	unterstützt	unterstützt
<i>H1c</i> : Eine kongruente Risikobeurteilung erhöht die Sicherung des Fremdkapitalzugangs	nicht unterstützt	unterstützt	teilweise unterstützt
<i>H2a</i> : Das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers führt zu Vertrauen.	unterstützt	beidseitige positive Abhängigkeit	beidseitige positive Abhängigkeit
<i>H2b</i> : Die Vertragseinhaltung der KMU verstärkt das Vertrauen.	unterstützt	unterstützt	unterstützt
<i>H3a</i> : Vertrauen verbessert die kongruente Risikobeurteilung.	nicht unterstützt	unterstützt, jedoch mit einer Häufung von neutralen Antworten	nicht unterstützt
<i>H3b</i> : Das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers verbessert die kongruente Risikobeurteilung.	nicht unterstützt	unterstützt, jedoch nur mit teilweiser Zustimmung	teilweise unterstützt

**Tabelle 24: Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse**

Die Forschungsrichtung Relationship Lending geht davon aus, dass die Informationsasymmetrie über die Zeit abnimmt und transparentere KMU deshalb bessere Finanzierungschancen erhalten (siehe Petersen & Rajan, 1994). Es ist zwar nachvollziehbar, dass über die Beziehungsdauer Informationen fließen, das heisst mit jeder Besprechung, jedem Geschäftsabschluss und jeder Kontotransaktion – dies sagt jedoch wenig über die Veränderung der Asymmetrie und die damit gewonnene Transparenz aus: Aus einer rein quantitativen Perspektive könnte eine Unternehmung mehr neue Information pro Zeiteinheit produzieren, als gegenüber der Bank im gleichen Zeitraum offengelegt werden. Dadurch würde die Asymmetrie an Informationen, unabhängig ob verwertbar oder nicht, über die Zeit ansteigen. Viel wichtiger als die Informationsquantität ist jedoch die Informationsqualität. So hat auch die Offenlegungsqualität gegenüber der -quantität einen grösseren Einfluss auf die Ertragsvorhersagekraft (Beretta & Bozzolan, 2008). Qualitativ hochwertige Informationen fließen besser in einem Vertrauensverhältnis als in einer Beziehung des Misstrauens, denn ohne Vertrauen wird die übertragene Information nutzlos, da der Informationsgeber die Realität schlecht abbilden wird (Zand, 1972).

Aus der primären Empirie ist ersichtlich, dass die Beziehungsdauer positiv mit der Bonität korreliert und negativ mit den Unternehmensrisiken (siehe Tabelle 12, Seite 79). Das impliziert, dass die schlechteren KMU über die Zeit ausscheiden. Das KMU-Finanzierungsportfolio von bestehenden Finanzierungen ist daher tendenziell von besserer Bonität als ein KMU-Portfolio mit ausschliesslich neuen Finanzierungen. So überzeugend der Zusammenhang zwischen der Beziehungsdauer und der gewonnenen Transparenz in der Theorie auch erscheinen mag, hat das bestehende Konzept des Relationship Lendings doch mindestens zwei Limitationen. *Erstens* gibt die Beziehungsdauer nicht Auskunft über die Qualität der Information, und *zweitens* besteht die Gefahr eines systematischen Messfehlers, da sich über die Zeit das Portfolio verbessert und bessere Unternehmungen auch über einen einfacheren Zugang zu Fremdkapital verfügen.

Das Ergebnis des Einflusses einer kongruenten Risikobeurteilung auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs wurde mit „teilweise unterstützt“ ausgewiesen (Hypothese H1c). Da die Kongruenz in der Primärerhebung nur einseitig anhand der Beurteilung von Unternehmern gemessen wurde, können gewisse Zweifel über die Verlässlichkeit der diesbezüglichen Empirie nicht ausgeräumt werden. Trotzdem ist das Konstrukt insgesamt valid und wurde in der Triangulation durch die Befragung der Kundenbetreuer unterstützt. Die kongruente Risikobeurteilung bezweckt die Operationalisierung des asymmetrischen Wissens in der Bankbeziehung. Dabei liegt das Interesse des Relationship Lending darin, herauszufinden, ob transparentere Unternehmen einen einfacheren Zugang zu Fremdkapital erhalten. Die gewonnene Transparenz wird dabei von den Banken verwendet, um die Risiken besser beurteilen zu können. Weil die im Forschungsfeld Relationship Lending verwendete Reduktion der Informationsasymmetrie – in der Form der Beziehungsdauer oder -stärke – nur eine Proxyvariable für die effektive Risikobeurteilung darstellt, gibt die in dieser Studie verwendete kongruente Risikobeurteilung eine konkretere Auskunft über die Beurteilungsqualität der Bank. Allerdings ist zu vermuten, dass eine Limitation für das Konstrukt der kongruenten Risikobeurteilung im Messbereich von guter bis sehr guter unternehmensbezogener Wissenssymmetrie vorliegt.

Gesprächen mit Kundenbetreuern ist zu entnehmen, dass eine ähnliche Risikobeurteilung zwar angestrebt wird, eine identische Sichtweise jedoch kaum realisierbar ist, woraus eine gewisse natürliche Divergenz in der Risikobeurteilung auch bei einer sehr guten Informationslage resultiert. Während der Unternehmer den Markt und das Umfeld seiner Firma aus der Innenperspektive betrachtet, analysiert die Bank eine Unternehmung innerhalb des wirtschaftlichen Umfeldes aus der Außenperspektive. Dabei sieht der Unternehmer primär die strategischen Optionen in der Zukunft, während die Bank tendenziell die Kennzahlen der Unternehmung in Ratingsystemen mit vergangenheitsbasierten Informationen über Kreditausfälle vergleicht (siehe Tabelle 25). Etwas plakativ formuliert: Würden Unternehmer und Betreuer das Risiko identisch sehen, so wäre der Betreuer besser Unternehmer oder

vice versa. Es kann daher angenommen werden, dass die Risikobeurteilung auch bei Informationssymmetrie nicht vollständig kongruent wäre.

Unternehmer/KMU	Kundenbetreuer/Bank
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenwissen in Bezug auf Stärken und Schwächen der Unternehmung sowie Chancen und Gefahren und Marktes</li> <li>- uneingeschränkter und sofortiger Zugang zu Unternehmensinformationen</li> <li>- primär schlüsselrisiken- und zukunftsorientierte Risikobeurteilung</li> <li>- umfassende Kenntnisse der privaten Vermögenssituation und der Präferenz zur Deckung von Verlusten und Liquiditätsgaps</li> <li>- Eigenkapital der Unternehmung stellt für die meisten Unternehmer ein hohes Konzentrationsrisiko dar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertenwissen in Bezug auf finanzielle Kennzahlenanalyse sowie volkswirtschaftliche Beurteilungen; private Informationen über Absichten von Konkurrenten liegen vor</li> <li>- nur eingeschränkte und verzögerte Unternehmensinformationen verfügbar</li> <li>- primär vergangenheitsbezogene und portfolioorientierte Risikobeurteilung</li> <li>- Kenntnis der Finanzierungsbereitschaft der Bank in Krisensituationen</li> <li>- Kreditrisiko der einzelnen KMU-Finanzierung ist kalkuliert und systematisch diversifiziert</li> </ul>

***Tabelle 25: Übersicht der Einflussfaktoren auf die Risikobeurteilung seitens Unternehmer und Kundenbetreuer***

**9.1.2 Konzept des Vertrauens**

Basierend auf den Erkenntnissen von Moorman et al. (1993; siehe Abschnitt 4.2, Seite 56) wurde untersucht, ob unter vielen weiteren möglichen Faktoren ein gutes Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers und die Vertragseinhaltung des Unternehmers förderlich für das gegenseitige Vertrauen sind. Die beiden Hypothesen konnten zwar bestätigt werden, allerdings mit dem Vorbehalt, dass zwischen dem Geschäftsverständnis und dem Vertrauen eine Wechselwirkung besteht. Diese gegenseitige Abhängigkeit von Vertrauen und Geschäftsverständnis konnte mit der durchgeführten Triangulation identifiziert werden und erscheint plausibel. Wenn

Vertrauen zu einer besserer Unternehmensinformation führt (Zand, 1972), so lernt der Betreuer die Unternehmung näher kennen und versteht Zusammenhänge besser, was sich wiederum positiv auf sein Geschäftsverständnis auswirkt. Die Hypothese H2a, dass das Geschäftsverständnis eine unabhängige Variable des Vertrauens darstellt, ist folglich falsch.

### **9.1.3 Konzept der kongruenten Risikobeurteilung**

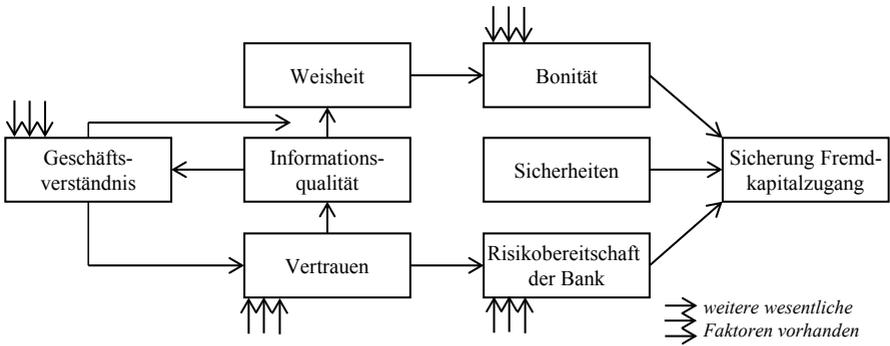
Es wird vorgängig an die bereits formulierten Bedenken bezüglich der Aussagekraft der in der Primärerhebung gemessenen Kongruenz der Risikobeurteilung erinnert (siehe Seite 124) und daher nur auf die Ergebnisse der Triangulation abgestützt. Die Befragung der Kundenbetreuer zeigt, dass Vertrauen grundsätzlich zu einer ähnlicheren Risikobeurteilung führt, allerdings gab es hier eine Häufung von neutralen Bewertungen (siehe Abbildung 9, Seite 90). Es ist zu vermuten, dass der Zusammenhang nicht für alle Experten ersichtlich war und die Aussage „Vertrauen führt zu akkuraterer Information und diese zu einer ähnlicheren Risikobeurteilung“ die These möglicherweise stärker gestützt hätte. Zu bedenken ist jedoch auch, dass die beste Information nutzlos ist, wenn der Informationsbesitzer nicht über das entsprechende Wissen verfügt und daher keine effektive Interpretation vornehmen kann. Insgesamt muss die Hypothese H3a verworfen werden.

Die zweite Aussage war der Fragestellung gewidmet, ob ein gutes Geschäftsverständnis zu einer ähnlichen Risikobeurteilung führt. Letzteres wurde mit einer 75 %-Zustimmung mehrheitlich positiv beantwortet (siehe Abbildung 10, Seite 91) und folglich kann die Hypothese H3b teilweise gestützt werden. Eine Diskussion über mögliche Gründe für unterschiedliche Risikobeurteilung trotz vollständiger Information wurde bereits ab Seite 124 geführt. Sie erklärt auch die begrenzte Zustimmung zur Aussage.

Insgesamt kann gefolgert werden, dass das Vertrauen als Schlüssel zu akkurater Information und das Geschäftsverständnis als Schlüssel zu Wissen die Basis für eine genaue Risikobeurteilung bilden. Trotz vollständiger Information und Wissen können die Risikobeurteilungen von Unternehmern und Kundenbetreuern jedoch sowohl von der Realität als auch voneinander abweichen.

### **9.2 Strategische Sicherung des Fremdkapitalzugangs**

Die neuen empirischen Erkenntnisse erlauben die Bildung eines Modells zur strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs von Kreditnehmern (siehe Abbildung 20). Es beruht auf den drei Einflussfaktoren (a) bessere Bonitätsbewertung, (b) mehr verfügbare Sicherheiten und (c) höhere Risikobereitschaft der Bank. Selbstverständlich ist das Modell keine Anleitung zur Fremdkapitalakquisition für eine nachhaltig Verlust schreibende Unternehmung, da Banken grundsätzlich nur in Projekte mit positiv zu erwartendem Kapitalwert investieren. Hingegen eröffnet es Unternehmungen, bei welchen der Kreditentscheid im grauen Bereich liegt, strategische Optionen. Mit dem grauen Bereich sind Kreditentscheide gemeint, welche aufgrund der vorliegenden Faktenlage nicht eindeutig abgelehnt oder akzeptiert werden können. Die Optionen sind insofern strategisch, als sie langfristige Planung voraussetzen und daher keinen taktischen Nutzen stiften.



**Abbildung 20: Modell der strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs**

Das Modell geht von risiko-aversen Banken aus, welche jedoch nicht immer vollständig rational handeln. Die Aversion besteht darin, dass die Banken bei zwei möglichen Finanzierungen jene bevorzugen, welche bei einem gegebenen Bruttoertrag einen geringeren potenziellen Verlust ausweist. Nicht vollständig rational bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Personen, die in den Kreditsprechungsprozess involviert sind, nach einem heuristischen Prüfansatz handeln und durch soziale und emotionale Komponenten beeinflusst werden. Dieser Prüfansatz und die damit verbundene Risikobereitschaft werden durch das Vertrauen des Kundenbetreuers beeinflusst. Auf dem risiko-aversen Verhalten im „Modell der strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs“ basieren die beiden Faktoren Bonität und Sicherheiten.

**9.2.1 Bessere Bonitätsbewertung**

Grössere Weisheit führt in 50 % der Fälle zu einer Bonitätsverbesserung. Weisheit wird hier als Ergebnis von verfügbarer Information unter Anwendung von verfügbarem Wissen definiert (siehe Abbildung 20). Die Information wird dabei als in-

terpersonell übermittelbar betrachtet, wobei die Interpretation der Information vom Wissen des Empfängers abhängig ist (siehe Tabelle 26):

*An important feature of the common use of the term is that information is transferable and can be communicated in some fashion. The meaning that it is given is in part determined by the existing knowledge of the receiver. (Bierly III et al., 2000: 599)*

Level	Definition	Lernprozess	Wirkung
Daten	rohe Fakten	Ansammlung von Wahrheiten	abrufbare Datensammlung (data bank)
Information	aussagekräftige, nutzbare Daten	Form und Funktionalität	Begriffsvermögen (information bank)
Wissen	klares Verständnis der Information	Analyse und Synthese	Verständnis (knowledge bank)
Weisheit	Wissensverwendung für Zielerreichung	kritisches Urteilsvermögen und angemessene Entscheidungsfällung	Erfolg (wisdom bank)

**Tabelle 26: Unterscheidung zwischen Daten, Information, Wissen und Weisheit nach Bierly III et al. (2000: 598)**

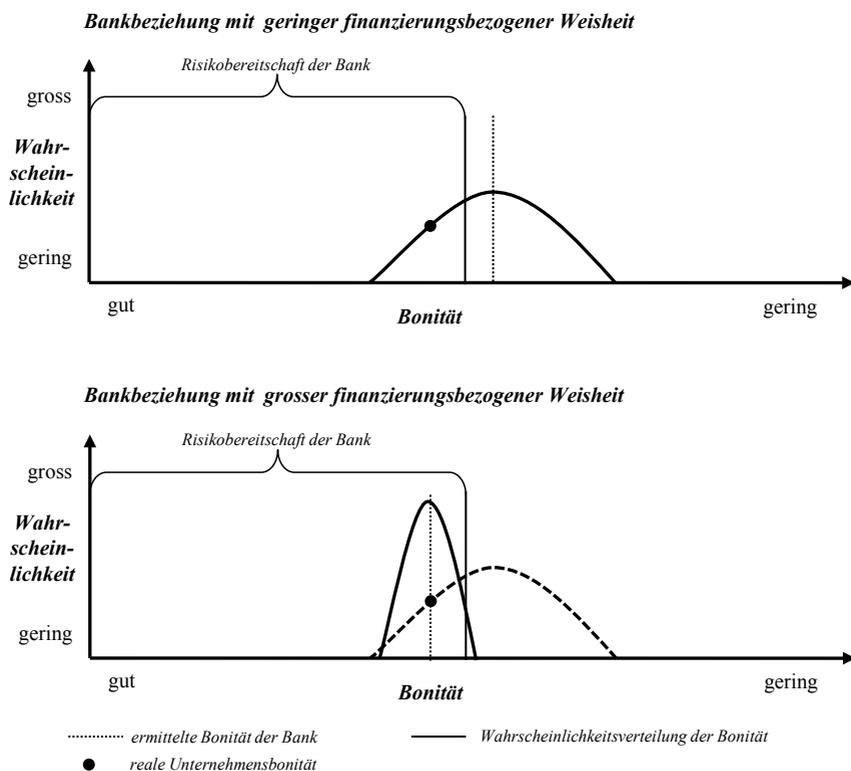
Konkret könnte eine verfügbare Information von einem selbstständig praktizierenden Arzt in der Schweiz an den Kundenbetreuer sein, dass seine durchschnittlichen Patientenkosten den Wert  $x$  betragen. Das Wissen des Kundenbetreuers könnte in diesem Fall darin bestehen, dass er weiss, dass der  $y$  übersteigende Teil an den Dachverband der Krankenversicherer zurückbezahlt werden muss. Die Weisheit ist folglich, dass ein allfälliger positiver Betrag von  $x - y$  als Rückstellung betrachtet werden muss. Liegen jedoch entweder das Wissen oder die Information nicht vor, so existiert keine Weisheit und es werden bei der Finanzierung keine Rückstellun-

gen berücksichtigt. Die Qualität der Unternehmensinformationen basiert dabei auf dem vom Unternehmer dem Kundenbetreuer entgegengebrachten Vertrauen (siehe Reduktion der Informationsasymmetrie im Abschnitt 3.4.3, Seite 49). Zudem besteht ein Zirkelbezug von einem guten Geschäftsverständnis zu Vertrauen, zu Informationsqualität und letztlich zu einem besseren Geschäftsverständnis (in Anlehnung an Zand, 1972).

Verfügen Banken bezüglich einer Unternehmensfinanzierung nur über eine begrenzte Weisheit, so führt dies zu einer ungenauen Bonitätsbestimmung. Das bedeutet, dass aufgrund der ungenauen Bonitätsschätzung ein breiter Ratingbereich vorliegt und letztlich ein mittleres, eher konservatives Rating zugewiesen wird. Vergrößert sich die finanzierungsbezogene Weisheit, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeitsdichte, wodurch eine Bonitätsverschiebung in beide Richtungen erfolgen kann, was folglich für die eine Hälfte der Kreditnehmer vorteilhaft und für die andere Hälfte nachteilig ist (siehe Abbildung 21).<sup>34</sup> Liegt die mittlere Bonitätswahrscheinlichkeit im grauen Bereich, so kann der Bonitätsentscheid im Idealfall durch eine Steigerung der bankinternen Weisheit positiv beeinflusst werden.

---

<sup>34</sup> Die Bonität wird dabei als eine kontinuierliche Variable der Ausfallwahrscheinlichkeit angenommen. Die Ratingklassen repräsentieren hingegen Bonitätsintervalle.



**Abbildung 21: Einfluss der finanzierungsbezogenen Weisheit auf die Bestimmtheit der Bonität**

Es ist anzumerken, dass die Weisheit auf die Bestimmtheit der Bonität nur begrenzt Einfluss hat. Eine Studie über die internen Ratingkriterien in deutschen Banken hat die allgemeingültigen Faktoren zur bankinternen Bonitätsbestimmung in vier Gruppen zusammengefasst (Brunner et al., 2000; siehe Tabelle 27). Diese Kriterien können das Rating wesentlich stärker beeinflussen, sie stehen jedoch nicht im Fokus der vorliegenden Abhandlung.

wirtschaftliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- betriebliche Ertragskraft (Cash-Flow, Profitabilität etc.)</li> <li>- finanzielle Position (Fremdfinanzierungsgrad, Liquidität etc.)</li> </ul>
Unternehmenssituation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation des Wirtschaftssektors</li> <li>- Marktpositionierung und Konkurrenz</li> <li>- Produktangebot</li> <li>- spezielle Risiken</li> <li>- Umsatz- und Liquiditätsplanung</li> <li>- Unternehmensstruktur</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrung</li> <li>- Erfolg</li> <li>- Qualität der Finanz- und Betriebsbuchhaltung</li> </ul>
Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beziehungsqualität</li> <li>- Kontotransaktionen</li> </ul>

**Tabelle 27: Rating-Kriterienkatalog einer repräsentativen Bank – Konsensfindung nach Brunner et al. (2000)**

### 9.2.2 Mehr verfügbare Sicherheiten

Eine ökonomischere Bewirtschaftung von Unternehmenssicherheiten vergrößert den Handlungsspielraum für zukünftige Finanzierungen. Sicherheiten reduzieren den erwarteten Verlust von Banken und stellen deshalb eine Art Zahlungsmittel für die Akquisition von Fremdkapital dar. Intuitiv würde man vermuten, dass Unternehmen mit einer grösseren Ausfallwahrscheinlichkeit diese durch mehr Sicherheiten kompensieren müssen.<sup>35</sup> Da jedoch gute Kreditnehmer Sicherheiten zum Signaling einsetzen (siehe Abschnitt 3.1.2, Seite 20) und gleichzeitig von verringerten

---

<sup>35</sup> Der positive Zusammenhang zwischen Projektrisiko und geforderten Sicherheiten wurde von mehreren Autoren grundsätzlich bestätigt (siehe Coco, 2000).

Zinsen profitieren (Besanko & Thakor, 1987), kann dies aus einer strategischen Sicht zu einer nicht ökonomischen Allokation von Sicherheiten führen. In einer deutschen Studie (Machauer & Weber, 1998) konnte aufgezeigt werden, dass risikantere Schuldner ihre Kredite nicht mehr besichert haben als risikolose Schuldner, was das Modell von Besanko & Thakor (1987) bestätigt. Zudem argumentieren die Autoren der Studie, dass in Not geratene Kreditnehmer nicht über die Sicherheiten verfügen, welche eigentlich notwendig wären. Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) fanden in einer spanischen Studie heraus, dass in einer vertrauensbasierten Hausbankbeziehung zwar die Finanzierungsbereitschaft wächst, jedoch auch mehr Sicherheiten eingefordert werden. Zudem sind Hausbanken meist die Erstfinanzierer und haben einen Vorsprung, wenn es darum geht, die besten Sicherheiten zu selektieren (Lehmann & Neuberger, 2001).

Wenn Unternehmer Kredit besichern, um geringere Zinsen zu erzielen, ist dies auf kurze Sicht ökonomisch sinnvoll, weil auf diesem Wege die Unternehmensressource Sicherheiten besser genutzt werden kann. In der strategischen Perspektive der Sicherung des Fremdkapitalzugangs entstehen allerdings Opportunitätskosten, weil die bereits vergebenen Sicherheiten nicht für neue Kredite eingebracht werden können. Deshalb muss die Vergabe von Sicherheiten sparsam erfolgen. Im Beitrag von de Meza & Southey (1996) wird argumentiert, dass insbesondere Jungunternehmer unausgewogene Erwartungen an ihre Projekte haben und aufgrund ihres Optimismus bereit sind, mehr Sicherheiten einzubringen. Die Autoren stellen dabei das Theorem auf, dass Projekte mit mehr Sicherheiten eine höhere Fehlerrate aufweisen. Fordern Banken eine sehr hohe Besicherung von Projekten, so sollten Unternehmer dies als ein Signal für ein hohes Projektrisiko wahrnehmen. Zudem sollten Unternehmer in ertragsreichen und wirtschaftlich stabilen Zeiten überprüfen, ob die aktuelle Besicherung adäquat ist. Es ist dabei insbesondere zu bedenken, dass über die Bankbeziehungsdauer Kredite abgebaut werden, Sicherheiten an Wert gewinnen können, die asymmetrische Information abnimmt und sich Vertrauen bilden kann.

Scheint eine Übersicherung<sup>36</sup> vorzuliegen, so müssen Strategien zur Rückgewinnung der eingebrachten Sicherheiten erarbeitet werden. Dafür existieren mindestens drei Möglichkeiten: *Erstens* kann dem Kreditgeber aufgezeigt werden, dass aufgrund der Faktenlage und der etablierten Beziehung erwartet wird, dass das übermässige kalkulative Vertrauen durch höherwertige Arten von Vertrauen substituiert wird (siehe Abschnitt 3.4.2, Seite 43). *Zweitens* können alternative Finanzierungsanbieter geprüft werden, wobei angenommen werden muss, dass diese zur Minderung der adversen Selektion ebenfalls Sicherung, jedoch keine Übersicherung einfordern. *Drittens* sollte eine Rückzahlung der übersicherten Kredite geprüft werden, um Sicherheiten zurückzuerhalten. Abschliessend muss ergänzend erwähnt werden, dass vertragliche Bestimmungen - wie zum Beispiel die Pari-passu-Klausel, welche die Gleichrangigkeit von unbesicherten Forderungen formuliert - bei der ökonomischen Bewirtschaftung von Unternehmenssicherheiten berücksichtigt werden müssen.

### 9.2.3 Grössere Risikobereitschaft der Bank

Bei gegebener Risikobereitschaft der Bank führt ein bankseitiges Vertrauen in den Unternehmer zu einer verstärkten projektspezifischen Risikobereitschaft. Dabei hängt die allgemeine Risikobereitschaft der Bank unter anderem von der Geldpolitik (Dell'Ariccia et al., 2010), der Bankregulation und der Struktur der Eigentümer (Laeven & Levine, 2009) ab. Diese Risikobereitschaft wird durch interne Vorgaben zur Kreditvergabe gesteuert. Jedoch existiert innerhalb dieser strategisch akzeptierten Risikotoleranz ein Interpretations- und Handlungsspielraum bei der

---

<sup>36</sup> Eine Übersicherung wird in diesem Zusammenhang verstanden als ein Kredit übersteigender Wert des Verwertungserlöses der Sicherheit – und zwar abzüglich der maximalen Forderungshöhe, überfälliger Zinsen und weiterer Kosten. Es ist dabei insbesondere zu berücksichtigen, dass Sicherheiten Marktschwankungen ausgesetzt sind, was bei der Bestimmung des potenziellen Verwertungserlöses berücksichtigt werden muss.

Bewilligung einzelner Finanzierungen. Dieser Spielraum existiert trotz eingesetzter Ratingsysteme weiterhin, da diese nur die Basis für einen Kreditentscheid bilden (de la Torre et al., 2010). Zudem beinhalten viele KMU-Ratingmodelle finanzielle und nichtfinanzielle Faktoren, weil die Kombination eine verbesserte Trennschärfe ermöglicht (Grunert et al., 2005). Nichtfinanzielle Faktoren haben dabei einen qualitativen, subjektiven Charakter. Nachfolgend wird diese grössere Risikobereitschaft so erklärt, dass sie auf einem Vertrauenstransfer in die Bankorganisation sowie auf dessen Auswirkungen auf die heuristische Risikobeurteilung und sozialen Faktoren beruht.

### *Heuristischer Prüfansatz*

Goldberg & von Nitzsch (2006) unterteilen Heuristiken in die zwei Klassen Komplexitätsreduzierung und schnelle Urteilsfindung und argumentieren, dass diese unbewusst oder bewusst angewendet werden können. Zwar steht für die Kreditprüfung wesentlich mehr Prüfzeit zur Verfügung als zum Beispiel bei einem Transaktionsentscheid im Devisenhandel, aber dennoch können auch bei der Entscheidungsfindung im Kreditgeschäft nicht alle verfügbaren Informationen im Detail analysiert und in die Urteilsfindung mit einbezogen werden. Folglich findet eine Komplexitätsreduktion statt. Der Beurteilende ist dabei in der Lage, die wesentlichen wahrgenommenen Kausalzusammenhänge zu erfassen und daraus verschiedene persönliche intuitive Theorien zu bilden (Pinker, 1999). Das persönliche Konzept des Vertrauens ist eine solche Intuition. Burnham et al. (2000) analysieren anhand eines Vertrauensspiels das Freund-oder-Feind-Konzept<sup>37</sup> und finden statis-

---

<sup>37</sup> Das Friend-or-foe-(FOF-)Konzept stellt die Vermutung dar, dass Menschen über ein mentales Konzept verfügen, mit welchem sie in einer sozialen Interaktion andere Personen voreingenommen als Freund oder Feind beurteilen (Burnham et al, 2000).

tische Evidenz für dieses mentale Konzept. Vertrauen kann daher als Teil des heuristischen Prüfansatzes eines Kundenbetreuers betrachtet werden.

### *Vertrauenstransfer*

Vertrauen spielt beim Kreditentscheid auf mehreren Ebenen eine Rolle (in Anlehnung an Currall & Inkpen, 2002) und kann von einer Ebene zur nächsten übertragen werden (Doney et al., 1998). Weil nur der Betreuer im direkten Kundenkontakt steht, stellt sein Vertrauen in die KMU den höchstmöglichen Vertrauenslevel der Bank gegenüber der KMU dar. Die Aufgabe des Kundenbetreuers besteht darin, die Interessen der KMU innerhalb der Bank zu vertreten und die Informationsasymmetrie (Berger & Udell, 2002) abzubauen. Mit persönlicher Überzeugung setzt er sich für das Finanzierungsprojekt ein und erhofft Unterstützung des Kreditrisikomanagements für das Finanzierungsprojekt.<sup>38</sup>

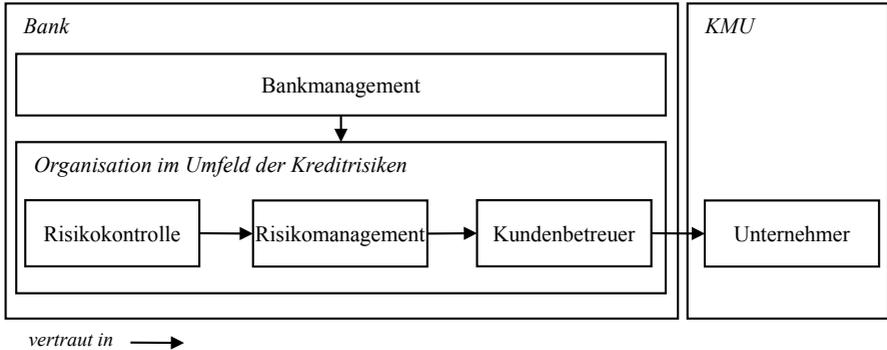
Die Befragung der Kundenbetreuer hat eindrücklich gezeigt, dass diese sich bei vorliegendem Vertrauen viel stärker für die KMU einsetzen. Dieses Verhalten ist insbesondere bei Grossbanken ausgeprägt (siehe Tabelle 14, Seite 85), weil die Kreditprozesse hier zentralisiert sind und weniger Kreditkompetenz beim Kundenbetreuer liegt. Je grösser die Distanz zwischen dem Kundenbetreuer und dem Entscheidungsträger ist, desto mehr wird zur Beurteilung auf die quantitative Information abgestützt (Liberti & Mian, 2009). Vertraut das Kreditrisikomanagement dem Kundenbetreuer, so ist ein Vertrauenstransfer von seiner Person auf das Projekt möglich (siehe Abschnitt 3.4.2, Seite 47 und Abbildung 22).<sup>39</sup> Allerdings wird

---

<sup>38</sup> Sofern er nicht selbst über ausreichende Kreditkompetenz verfügt.

<sup>39</sup> Das Risikomanagement hat wiederum umso mehr Spielraum, je mehr die Risikokontrolle auf das Risikomanagement vertraut. Dieser Zusammenhang könnte bis zum Eigentümer und zur Bankenaufsicht weiter aufgezeigt werden, wobei der Einfluss auf die Bewilligung eines einzelnen Projektes mit jedem Schritt ab- und der Einfluss auf Teilportfolios zunimmt.

Vertrauen meist sehr langsam aufgebaut und kann aufgrund seiner Fragilität durch ein einzelnes Unglück oder Fehlverhalten zerstört werden (Slovic, 1999). Dies bedeutet, dass sich ein Vertrauensbruch von einer rückgelagerten Instanz bis hin zur einzelnen Finanzierung auswirken kann.



**Abbildung 22: Kette des Vertrauens zum Unternehmer bis zum vierten Grad**

*Risikobeurteilung nach qualitativen Faktoren*

Die KMU-Risikobeurteilung basiert nicht nur auf quantitativen, sondern auch auf qualitativen Faktoren (de la Torre et al., 2010). Dabei verwenden Banken qualitative Faktoren zur Triangulation von quantitativen Faktoren (siehe Jick, 1979) bei KMU-Finanzierungen, die insbesondere managementbezogene Attribute wie Erfahrung und Erfolg beinhalten (Brunner et al., 2000). Obwohl Erfahrung und Erfolg theoretisch quantitativ messbar sind, ist es fast unmöglich, exakt zu beschreiben, was dies für den einzelnen Unternehmer bedeutet. Es ist zum Beispiel nicht eindeutig bestimmbar, welcher Anteil des Erfolges eines Unternehmers durch seine frühere Tätigkeit als Angestellter in einer branchenähnlichen Unternehmung erklärbar ist und inwieweit die früheren Tätigkeiten als Managementenerfahrung betrachtet werden können.

Vertraut der Kundenbetreuer dem Unternehmer, wird er dessen Managementqualitäten besser bewerten als die eines Unternehmers mit einem ähnlichen Werdegang, dem er nicht vertraut. Dieses Vertrauen wird so verstanden, dass es auf der Vertrauensfreudigkeit des Vertrauensgebers beruht sowie gemäss Mayer et al. (1995) auf weiteren drei Faktoren, nämlich auf fachlicher Fähigkeit, Gutmütigkeit und Integrität. Obwohl die Kundenbetreuer aufgrund ihrer Aufgaben über ausgeprägte analytische Kenntnisse verfügen, wird es ihnen kaum möglich sein, das eigene Vertrauensverhalten in die einzelnen Faktoren zu zerlegen. Folglich ist anzunehmen, dass nur ein Teil des dem Unternehmer geschenkten Vertrauens rational mit der Beurteilung der unternehmerischen Fähigkeiten erklärbar ist. Dies kann zu einer Verzerrung der qualitativen Beurteilung führen.

Die Risikobeurteilung nach qualitativen Faktoren hängt nicht nur vom Vertrauen ab, sondern auch von der Erfahrung des Kundenbetreuers. In einer Studie von Rodgers (1999) wurde der Einfluss der Erfahrung des Kundenbetreuers bei quantitativ und qualitativ entgegengesetzte Informationen auf die Kreditbeurteilung geprüft. Es wurde festgestellt, dass MBA-Studenten weder die ökonomische Entwicklung noch managementbezogene Informationen in den Kreditentscheid mit einbezogen, während Kreditspezialisten die vorliegenden positiven Signale zur Triangulation mit den quantitativen Finanzabschlüssen nutzten.

### *Risikobeurteilung unter Einfluss von sozialen Faktoren*

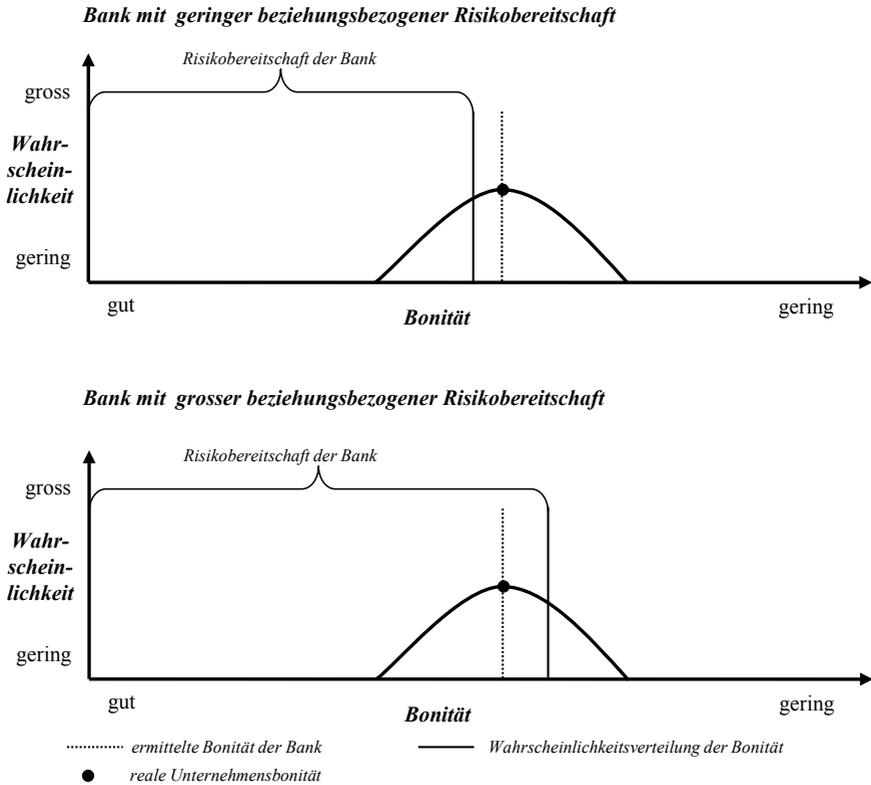
Die Risikowahrnehmung hängt jedoch auch von gesellschaftspolitischen Faktoren ab und kann trotz abweichenden statistischen Erfahrungswerten unterschiedlich ausfallen (Slovic, 1999). Im bankinternen Kontext bedeutet dies, dass der Einfluss von Macht, Politik und Kultur im sozialen Umfeld des Finanzierungsgeschäfts die Risikowahrnehmung beeinflussen kann. Macht wird definiert als die persönliche

Fähigkeit, auf einer von fünf Arten basierenden Machtbase<sup>40</sup> andere Personen zu beeinflussen (French & Raven, 1959), wobei auch ausserhalb der funktionalen Unterstellung Macht ausgeübt werden kann. Folglich können Kundenbetreuer Macht auf das kulturelle und unternehmenspolitische Umfeld ausüben und dadurch Einfluss auf die Risikowahrnehmung nehmen (siehe Pfeffer, 2010). Experimentelle psychologische Studien zeigen, dass einflussreiche Personen weniger Empathie aufweisen und deshalb weniger die Perspektive von anderen einnehmen (Galinsky et al., 2006). In diesem Sinne können einflussreiche Kundenbetreuer ihren Standpunkt stärker vertreten und müssen sich weniger dem sozialen Rahmen unterstellen. Inwieweit diese geringere Empathie auch zu einer geringeren Unterstützung des Unternehmers führen kann, ist von der Beziehung und der Situation abhängig (Chen et al., 2001). Es wird jedoch auch vermutet, dass einflussreiche Personen hilfsbereiter sein können, wenn sie sich in die Situation von Dritten hineindenken (Galinsky et al., 2006).

Abschliessend kann gefolgert werden, dass die Risikobereitschaft in einer Bankbeziehung durch Vertrauen verstärkt wird. Dabei spielen jedoch auch erfahrungsbezogene und soziale Faktoren eine Rolle. Gerade für Unternehmen, bei denen aus Sicht der Bank das Projektrisiko im grauen Bereich liegt, können Vertrauen in Kombination mit sozialen Faktoren die Risikobereitschaft der Bank erhöhen und dadurch den Kreditentscheid positiv beeinflussen (siehe Abbildung 23).

---

<sup>40</sup> Die fünf „Bases of Power“ nach French & Raven (1959) sind reward (Macht zur Belohnung), coercive (Macht durch Zwang), referent (Macht durch Identifikation, der Einfluss des Charismas), legitimate (legitime Macht) und expert (Macht durch Wissen).



**Abbildung 23: Einfluss der beziehungsbezogenen Risikobereitschaft seitens der Bank**

### 9.3 Relationship Lending

Beziehungen sind in erster Linie von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Im Forschungsfeld Relationship Lending wird die Beziehung jedoch primär quantitativ und nicht qualitativ betrachtet. So wird der Einfluss der Beziehungsdauer oder der einseitigen Abhängigkeit (Anzahl der finanzierenden Banken je Kreditnehmer) auf

den zukünftigen Nutzen analysiert. Dabei wird generell angenommen, dass sich die Dauer positiv auf die vom Unternehmer bereitgestellten Informationen auswirkt, dass dadurch die Mitsprache der Bank erhöht wird, das Moral-Hazard-Risiko sinkt und zudem weniger Überwachungsaufwand notwendig wird (siehe Tabelle 28). Alle diese Punkte haben jedoch mehr mit Vertrauen und gleichen moralischen Grundsätzen als mit der Beziehungsdauer zu tun. Trotzdem wurde diese Perspektive im Forschungsfeld Relationship Lending bisher wenig beachtet, abgesehen von wenigen Studien, welche die Beziehungsqualität als zusätzliche Komponente verwendeten (Hernández-Cánovas & Martínez-Solano, 2010; Lehmann & Neuberger, 2001). Es ist anzumerken, dass viele Autoren von einer engen Beziehung schreiben, diese jedoch bei der Operationalisierung vernachlässigen.

Es ist durchaus von wissenschaftlichem Interesse, die Anzahl der Bankbeziehungen oder die Beziehungsdauer als Einflussgrößen auf die zukünftige Finanzierung zu analysieren – so konnten zum Beispiel wertvolle Erkenntnisse über die Monopolstellung von Banken gewonnen werden (Houston & James, 1996). Dabei existieren jedoch zwei Effekte, die intuitiv verständlich und global valid sind. Zu diesen zählt *erstens*, dass die schlechten Unternehmungen ihre Betriebe über die Zeit schliessen und *zweitens*, dass mit akkuraterer Unternehmensinformation die Trennschärfe der Banken bei der Risikobeurteilung zunimmt, wodurch die Banken sich von den bedrohlich schlechten Kreditnehmern trennen. Folglich verbessert sich über die Zeit die Bonität des verbleibenden Portfolios (siehe Korrelationen der primären Empirie Tabelle 12, Seite 79). Obwohl die Bonität der zentrale Schlüssel ist, wird nach der Literaturübersicht von Lehmann et al. (2004) in weniger als der Hälfte der Studien das Rating als unabhängige Variable verwendet.<sup>41</sup> Aus Sicht des Forschungsfeldes Strategic Entrepreneurship besteht jedoch die zentrale Fragestel-

---

<sup>41</sup> Die Literaturübersicht zeigt das Signifikanzlevel von Kreditrisiko-Variablen für geforderte Sicherheiten und Kreditpreise.

lung, ob die Reduktion der Informationsasymmetrie für Unternehmen im grauen Bereich Finanzierungsvorteile bringen kann oder ob der Relationship-Lending-Effekt nur eine verbesserte Ex-post-Positiv-Selektion der Bank ermöglicht.

*However, through close and continued interaction, a firm may provide a lender with sufficient information about, and a voice in, the firm's affairs so as to lower the cost and increase the availability of credit. We term this interaction a relationship. (Petersen & Rajan, 1994: 5)*

*Hence, problems of adverse selection and moral hazard have to be considered. These problems can be solved by charging low interest rates at the beginning. In later stages of the relationship, borrower selection problems are resolved by having monitored former successful projects of surviving borrowers. (Machauer & Weber, 1998: 1359)*

*In this capacity, banks develop close relationships with borrowers over time. Such proximity between the bank and the borrower has been shown to facilitate monitoring and screening and can overcome problems of asymmetric information. In this view, relationships emerge as a prime source of an incumbent bank's comparative advantage over de novo lenders. (Boot, 2000: 7)*

**Tabelle 28: Zitate über den Nutzen des Relationship Lendings**

## 9.4 Situativer Risikomanagement-Ansatz

Das Management von betrieblichen Risiken stellt eine unternehmerische Fähigkeit dar. Diese Fähigkeit ist ein Faktor der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit aus Sicht des Kundenbetreuers (siehe Mayer et al., 1995) und spielt auch eine zentrale Rolle bei der KMU-Finanzierung. Denn ein Businessplan kann für den Kreditgeber nur in dem Maße überzeugend sein wie das Management, welches für die Umsetzung zuständig ist. Dabei sind verschiedene Unternehmungen einem unterschied-

lich hohen Risiko ausgesetzt. Die Bonitätsbeurteilung ergab, dass die Hälfte der untersuchten KMU ihre finanzielle Situation als robust einschätzt, rund 40 % können ihren Verpflichtungen unter guten ökonomischen Umständen nachkommen und die restlichen 10 % erachten die finanzielle Situation als angespannt (siehe Tabelle 10, Seite 76 für die Ergebnisse und Tabelle 4, Seite 64 für die Klassifikation der Bonitätsbeurteilungen). Weil Unternehmen mit einer zentralen finanziellen Schwäche unterschiedliche Unternehmensführungen voraussetzen, unterscheidet die Literatur zwischen dem Risikomanagement zur Bewirtschaftung von Unternehmensrisiken und dem Krisenmanagement zur Bewältigung von existierenden Unternehmensschwächen (Martin & Bär, 2002).

Es gibt immer viele Ursachen für eine Unternehmenskrise, doch kann die Krisendiagnose relativ gut auf Grundlage der Interpretation von finanziellen Kennzahlen erfolgen (Hutzschenreuter & Griess-Nega, 2006). Pearson & Clair (1998) beschreiben eine Organisationskrise als ein existenzbedrohendes Ereignis, welches schnelle Entscheidungen erfordert:

*An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly. (Pearson & Clair, 1998: 60)*

Die binäre Unterscheidung zwischen Krisenmanagement und Risikomanagement ist für das Management von KMU zu pauschal und einer differenzierten Betrachtungsweise nicht förderlich. Nachfolgend wird auf Probleme der heutigen Managementpraxis der Risikobeurteilung hingewiesen und argumentiert, weshalb ein Risikomanagement situativ und abhängig von der Höhe des Unternehmensrisikos erfolgen muss. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus den beiden Erhebungen innerhalb dieser Abhandlung wird im Folgenden ein Ansatz zum situativen Risikomanagement vorgestellt. Dieser Ansatz sollte jedoch als integraler Prozess der Strategie-

gieentwicklung und nicht als eigenständige Disziplin des KMU-Risikomanagements betrachtet werden. Zwischen einer ausfallsicheren und einer in der Existenz bedrohten Unternehmung liegt das grosse Mittelfeld von Unternehmen, welche sich mit anderen Risiken auseinandersetzen müssen als jene an den beiden Extremen.

### *Limitationen von Risikomatrizen*

Grossunternehmen beschäftigen sich aufgrund erhöhter regulatorischer Anforderungen intensiver mit dem unternehmensweiten Risikomanagement als KMU und orientieren sich dabei an den etablierten internationalen Standards.<sup>42</sup> Obwohl die konzeptionellen Risikomanagementprozesse relativ intuitiv anwendbar sind,<sup>43</sup> scheinen auch bei den Grossunternehmen wesentliche Probleme bei der Risikoaggregation und deren Bewertung vorzuliegen. Eine Benchmarking-Studie zum Risikomanagement in Grossunternehmen in der deutschen Realwirtschaft hat gezeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen keine Risikokorrelationen berücksichtigt, die Schadenshöhe überwiegend qualitativ bewertet wird und die Eintrittswahrscheinlichkeit primär subjektiv geschätzt wird (Klenk & Reetz, 2010). Dies ist ein Indiz für die allgemeine Anwendung einer Risikomatrix. Dabei werden Einzelrisiken qualitativ beurteilt und in einer zweidimensionalen Matrize mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe einordnet. Cox (2008) argumentiert, dass die oftmals verwendete Risikomatrix fehleranfällig ist und unter anderem Risikokorrelationen nicht berücksichtigt. Einzelne Risikoaspekte können daher nicht richtig

---

<sup>42</sup> Wichtigste Risikomanagement-Standards wurden nach Avanesov (2009) durch die Organisationen ISO/IEC, CSA, JSA, AS/NZS, BSI und ÖN erarbeitet.

<sup>43</sup> Der Risikokreislauf nach Klenk & Reetz (2010), welcher auf dem Prüfverfahren von PwC basiert, kann in sieben Schritte unterteilt werden: 1. Risikostrategie, 2. Risikoidentifikation, 3. Risikoanalyse, 4. Risikobewertung, 5. Risikoaggregation, 6. Risikoberichterstattung und 7. Risikosteuerung.

erfasst werden. Dadurch kann zum Beispiel das Absatzrisiko unterschätzt werden, welches aus den korrelierenden Risikoaspekten Kunden, Konkurrenten und ökonomische Faktoren besteht (siehe Abbildung 15, Seite 110 und Abbildung 16, Seite 114). Zudem ist die subjektive Beurteilungsfähigkeit von Ereignissen mit sehr geringen Wahrscheinlichkeiten begrenzt (Cottin & Döhler, 2009). Ausserdem ignoriert die oft verwendete Matrix mögliche Risikominderungsmassnahmen und auch die Auswirkungen von vorhandenen Chancen und Stärken auf die identifizierten Risiken. Weitere relevante Bewertungskriterien sind jedoch auch der Zeitpunkt der Entstehung (frühester Eintrittszeitpunkt) und die Fristigkeit eines Risikos (schlagartige oder schleichende Erscheinung; Rosenkranz & Magdalena, 2005). Letztlich und zusammenfassend besteht ein Priorisierungsproblem im Risikomanagementprozess, weil die Beurteilung von Unternehmensrisiken vom situativen Risikostatus einer Unternehmung abhängig ist.

### *Situatives Risikomanagement auf Grundlage der Unternehmensschwäche*

Die Aktivitäten des Risikomanagements sind von der aktuellen Schwäche der Unternehmung abhängig. Zwar stellt ein existenzbedrohendes Ereignis mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit für alle Unternehmen das gleiche absolute Risiko dar, doch kann dessen Bedeutung unterschiedlich sein. Eine Unternehmung, welche mit abnehmendem Absatz, schwindenden Margen und potenziellen neuen Konkurrenten konfrontiert ist, misst einem möglichen, jedoch eher unwahrscheinlichen Elementarereignis weniger Bedeutung zu als eine finanzstarke KMU, welche sich in einem aufstrebenden Markt befindet. Trotzdem würden beide Unternehmungen bei einem identischen Erhebungs- und Bewertungsprozess die Ausfallwahrscheinlichkeit und das Schadenspotenzial gleich bewerten. Folglich müssen die Prioritäten des Risikomanagements im Vorfeld bestimmt werden.

Im deutschsprachigen Raum wird argumentiert, dass ein Risikomanagement nicht nur regulatorisch notwendig, sondern aufgrund der erhöhten Insolvenzgefahr von

KMU auch sinnvoll ist (Henschel, 2008). Rautenstrauch & Wurm (2008) nennen zusätzliche Kosten und Zeitaufwand bei grosser personeller Belastung als Gründe für die überwiegende Abstinenz von Risikomanagementsystemen in KMU. Ähnliche Erkenntnisse wurden auch für den Einsatz von Strategiewerkzeugen bei KMU rapportiert (Stonehouse & Pemberton, 2002). Ohne die Wirksamkeit des Risikomanagements prinzipiell in Frage stellen zu wollen, sollten statt weiterer Risikomanagementprozesse kompaktere und integrale Managementwerkzeuge für KMU entwickelt werden.

### *Erkenntnisse aus dem Vergleich der Risikoaspekte von KMU und Banken*

Die Erkenntnisse aus den beiden Erhebungen zeigen, dass die zentralen Unternehmensrisiken auf die beiden Risiken des finanziellen Managements und der ökonomischen absatzbezogenen Faktoren reduziert werden können. Dies entspricht der Analyseperspektive eines professionellen Kreditgebers. Die unternehmerischen Fähigkeiten werden durch den Kreditgeber abstrahiert betrachtet. Das bedeutet, dass das Interesse einer umfassenden Managementfähigkeit – aus einer finanziellen Perspektive – gilt und weniger Detailproblemen in der Logistik oder der Produkterstellung (siehe Abbildung 19, Seite 119). Dabei steht die Fähigkeit des Unternehmers im Vordergrund, die Schuld fristgerecht zurückzuzahlen. Dies führt dazu, dass der Managementbegriff von Kundenbetreuer und Unternehmer unterschiedlich verstanden wird und die finanziellen Risiken wie auch die Managementfähigkeit für die Banken einen wesentlich höheren Stellenwert einnehmen (siehe Tabelle 23, Seite 117). Der Kundenbetreuer analysiert demzufolge die Unternehmensrisiken aus Sicht des finanziellen Managements unter der Annahme, dass alle unternehmerischen Aktivitäten sich letztlich auf den finanziellen Erfolg auswirken. Die Fremdkapitalgeber sind sich jedoch bewusst, dass das makroökonomische

Umfeld innerhalb der Branche einen wesentlichen zusätzlichen absatzbezogenen Faktor für die Ausfallwahrscheinlichkeit einer Unternehmung darstellt.<sup>44</sup> Auch die Triangulationsdaten zeigen auf, dass die Kundenbetreuer den ökonomischen Faktoren, obgleich diese Bestandteil von Ratingmodellen sind, eine grosse Bedeutung zumessen. Für die Unternehmer ist das absatzbezogene Risiko sogar das grösste Risiko (siehe Abbildung 14, Seite 107). Folglich kann die allgemeine Lage einer Unternehmung mit Blick auf die finanzielle und absatzbezogene Situation gut eingeschätzt werden.

### *Situativer Risikomanagement-Ansatz*

Nach einer Analyse der Unternehmensrisiken kann vermutet werden, dass die Unterscheidung zwischen Schwächen und Risiken herausfordernd ist. Zudem können bereits bestehende Schwächen weiterhin das Ausfallrisiko der Unternehmung beeinflussen. Ausserdem ist das Risikomanagement situativ abhängig von der aktuellen Unternehmenssituation, also davon, ob die Unternehmung das Management auf eher unwahrscheinliche Risiken, auf eher wahrscheinliche Risiken oder gar auf Krisen ausrichten soll. Basierend auf diesen Erkenntnissen beginnt das Risikomanagement mit der Einschätzung der generellen Risikolage einer KMU. Es kann folglich anhand (a) der Stärken und Schwächen, (b) der Risiken und Chancen und (c) jeweils in den Bereichen Finanzen und Absatz klassifiziert werden (siehe Abbildung 24).

---

<sup>44</sup> Für die Behandlung von Wirtschaftszyklen in der Bonität siehe zum Beispiel Moody's (2009). Dietsch & Petey (2002) stellen fest, dass die meisten KMU-Kreditrisikomodelle auch Wirtschaftszyklen, Sektoren und geografische Lage als Risikofaktor zur Bestimmung der Bonität verwenden.

<i>Absatz</i>		<i>Finanzen</i>																																	
<i>Kunden, Konkurrenten, ökonomische Faktoren</i>		<i>Finanzmanagement, Eigentümer, Fremdkapitalgeber</i>																																	
<i>Stärke</i>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0	<i>Stärke</i>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0
0	1	2	2																																
0	1	2	2																																
0	1	1	1																																
0	0	0	0																																
0	1	2	2																																
0	1	2	2																																
0	1	1	1																																
0	0	0	0																																
<i>Schwäche</i>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0	<i>Schwäche</i>	<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr> <tr><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> </table>	0	1	2	2	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0
0	1	2	2																																
0	1	2	2																																
0	1	1	1																																
0	0	0	0																																
0	1	2	2																																
0	1	2	2																																
0	1	1	1																																
0	0	0	0																																
	<i>Risiko</i> <i>Chance</i>		<i>Risiko</i> <i>Chance</i>																																

*Beurteilung anhand der Summe aus Absatz und Finanzen*

*0 - 1: Krisenmanagement mit Fokus auf Absatz und Finanzen*

*2 - 3: Risikomanagement mit Fokus auf wahrscheinlichen Risiken*

*4 : Risikomanagement mit Einschluss von Extremereignissen*

**Abbildung 24: Modell zur Bestimmung des situativen Risikostatus**

*Krisenmanagement:* Liegt ein Bedarf für ein Krisenmanagement vor, so ist es nicht angebracht, nach neuen Risiken zu suchen. Die Herausforderungen zur Sicherstellung der Finanzen und das Treffen von absatzbezogenen Massnahmen absorbieren das Management vollständig. Auch wenn die bereits eingetretene Schwäche, welches die Unternehmenskrise ausgelöst hat, nicht in direktem Bezug zu einem Absatzrisiko oder finanziellen Risiko steht, werden in einer Krise diese Aspekte fast immer stark strapaziert.

*Risikomanagement von wahrscheinlichen Risiken:* Das Risikomanagement soll im Rahmen der jährlichen Strategieüberarbeitung die wahrscheinlichen Risiken fokussieren. Die Umsetzung von risikomindernden Massnahmen ist ausreichend herausfordernd und kostenintensiv. Die Analyse von weiteren Risiken führt lediglich zu einer Streuung der Aktivitäten, und dazu, dass nicht ausreichend Kapazitäten zur Risikominderung existieren.

*Risikomanagement mit Einschluss von Extremereignissen:* Die Unternehmung ist in einer starken Position. Innerhalb der jährlichen Strategieüberarbeitung oder als

eigenständiger Prozess soll sich das Management umfassend mit den Unternehmensrisiken befassen. Dabei verfügt die Unternehmung über ausreichendes Kapital, um risikomindernde Massnahmen für extremere Ereignisse umzusetzen oder Risiken bewusst einzugehen.

Beschreibung	Beispiel
Risikogruppe	interne Umwelt/Management
Risikogehalt	fehlende Nachfolgeregelung
zeitliche Schadensentwicklung	schleichend über mehrere Jahre
Eintrittswahrscheinlichkeit	einmal in zehn Jahren
Schadenshöhe	CHF 350'000
Strategie der Risikosteuerung	Risikovermeidung
Gesamtkosten der Strategie	CHF 30'000
Umsetzung bis	31.12.2016
nächster Meilenstein	31.12.2012
Umsetzungsverantwortlicher	CEO
Grad der aktuellen Umsetzung	30 %
Beschreibung der Massnahmen	Freitext zur Beschreibung der Massnahmen

**Tabelle 29: Beispiel einer Risikobeurteilung (nach Wickart, 2011)**

Abschiessend soll erwähnt werden, dass die Unternehmensrisiken mindestens nach den Kriterien in Tabelle 29 bewertet, dokumentiert und bewirtschaftet werden sollten.

## 9.5 Kommunikation von Unternehmensrisiken

Die Befragung der Kundenbetreuer hat gezeigt, dass eine gewisse Verzögerung in der Risikokommunikation sinnvoll ist und das Vertrauensverhältnis darunter nicht leiden muss. In der Forschung wird die Risikokommunikation vornehmlich aus der

Perspektive der öffentlichen Kommunikation von neuen Technologien (Nuklearenergie, Gentechnologie), Gesundheitsvorsorge und Naturkatastrophen untersucht. Peters et al. (1997) argumentierten, dass bei der Kommunikation von Umweltrisiken Vertrauen und Glaubwürdigkeit von zentraler Bedeutung sind; sie konnten nachweisen, dass diese beiden Faktoren durch Fachwissen, Erfahrung, Offenheit, Aufrichtigkeit, Sorgfaltspflicht und Wahrnehmung der Bedenken geprägt sind. Die Vertrauensfrage stellt sich jedoch nicht nur in Bezug auf den Unternehmer, sondern auch bezüglich des Kundenbetreuers. Inwieweit die neu identifizierten Risiken zu Sanktionen führen, hängt nebst rationalen Aspekten auch von seiner Kreditkompetenz, seinem Fachwissen, seiner Erfahrung und seinem sozialen Einfluss innerhalb der Bank ab (siehe Abschnitt 9.2.3).

Fischhoff betont in seinem Konzept zur Risikokommunikation „get the number right“, „tell them the numbers“ und „explain what we mean by the numbers“ (Fischhoff, 1995: 138). Damit weist er darauf hin, dass eine Kommunikation erst dann erfolgen sollte, wenn die Zahlen korrekt aufbereitet sind. Gerade in Krisensituationen können Fehler passieren, deshalb muss zu diesem Zeitpunkt besonders darauf geachtet werden, dass fehlerhafte Auswertungen das Vertrauen nicht angreifen. Zudem ist für das Erklären von Zahlen eine seriöse Vorbereitung vonnöten, welche gefährlichen Fehlinterpretationen vorbeugen kann. Dabei muss darauf geachtet werden, dass allfällige weitere Stellen in der Bank die Zahlen ohne weitere mündliche Erläuterung durch den Unternehmer richtig interpretieren können. Nachfolgend werden natürliche Sequenzen der Risikokommunikation und der Überwachungsinstanz in Analogie als die zwischen Banken und dem Spareinleger als Kreditgeber aufgezeigt.

In der Rolle als Finanzintermediatoren für die Spareinleger übernehmen Banken ein delegiertes Monitoring der Kreditnehmer (Diamond, 1984). Da diese Überwachung jedoch auch für die Bank kostspielig ist, wird der erwartete Verlust mittels Diversifikation der Ausleihungen reduziert und der Überwachungsaufwand damit

verringert (Diamond, 1996). Es besteht daher auch ein Moral-Hazard-Risiko, dass Banken grössere Kredite vergeben und Kredite weniger überwachen, weil dadurch die operativen Kosten reduziert werden können. Solange nicht zu viele Kreditausfälle auftreten, profitiert die Bank von dieser Vorgehensweise. Weil die einzelnen Spareinleger als Kreditgeber der Banken deren Verhalten schlecht überwachen können, delegieren sie die Überwachung an eine Aufsichtsbehörde. Analog zum Kundenbetreuer übernimmt hier folglich die Bankenaufsicht das Monitoring der Banken als Kreditnehmer von Spareinlegern (siehe Tabelle 30).

<i>Kreditgeber</i>	<i>Kreditnehmer</i>	<i>Überwachungsagent</i>
Spareinleger	Bank	Bankenaufsicht
Bank	KMU	Kundenbetreuer

***Tabelle 30: Analogie zum Spareinleger als Kreditgeber***

In der Funktion als Überwachungsagent übernimmt die Bankenaufsicht eine ähnliche Aufgabe wie der Kundenbetreuer und ist dementsprechend auch ähnlichen Problemen ausgesetzt. Dies erlaubt es, die Asymmetrie-Probleme bei KMU-Krisen anhand einer Analyse der Kommunikationsprobleme zwischen der Bankenaufsicht und einer Bank in einer realen Krisensituation zu reflektieren. Die Untersuchung des Behörden- und Bankverhaltens im Zusammenhang mit der UBS-Krise im Zeitraum zwischen 2007 und 2008 weist auf identische Informationsasymmetrie-Probleme hin, wie sie bei Kundenbetreuern mit KMU in Krisenzeiten vorkommen können (siehe Tabelle 31 und Anhang C, Seite 169).<sup>45</sup> Im Falle der UBS wurden

---

<sup>45</sup> Der Fall der UBS wurde ausgewählt, weil ein umfassender Prüfungsbericht der Geschäftsprüfungskommissionen vorliegt, welcher die Interaktionen in 173 Schritten dokumentiert. Dies stellt

durch die Aufsicht insbesondere die ratenweise Kommunikation von Verlusten, die Informationsqualität, die Dauer der Informationsaufbereitung und die Termindisziplin bemängelt. Zudem identifizierte die Aufsichtsbehörde einen zusätzlichen Abschreibungsbedarf (siehe Punkt 52, 57 und 64 im Anhang C). Die Bereitstellung akkurater Informationen seitens des Kreditnehmers erlaubt es dem Überwachungsagenten, ein effektiveres Monitoring zu ergreifen und notwendige Massnahmen einzuleiten. Im Fall der UBS ist ersichtlich, dass das Monitoring jeweils mit neuen Signalen für Probleme intensiviert wurde.

	2007												2008											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
positives Signal			x		x											x		x						
Signal für Probleme								x		x	x												x	
Informationsasymmetrie						x					x	x	x									x		
Intensivierung des Monitorings								x		x		x												
Problemlösung																			x				x	x

**Tabelle 31: UBS-Krise 2007–2008, Kommunikation mit der Aufsicht – zeitlicher Ablauf der Informationsasymmetrie, des Signalings und des Monitorings**

Während es für gute Finanzierungsprojekte sinnvoll ist, die Informationsasymmetrie abzubauen (Leland & Pyle, 1977), ist es nachvollziehbar, dass die bereitgestellte Informationsqualität mit steigender Schwere einer Unternehmenskrise sinkt, das Informationsbedürfnis des Überwachungsagenten steigt und die Informationsqualität folglich bemängelt wird. Flannery (1986) stellt die These auf, dass bei vorliegender Informationsasymmetrie schlechte Firmen längere Kreditlaufzeiten bevorzugen. Insider von guten Firmen sind hingegen nicht bereit, die zusätzliche Risi-

eine ausgezeichnete Quelle dar zur Analyse der Risikokommunikation eines Krisenunternehmens und des Überwachungsagenten.

koprämie für die längere Darlehensdauer zu bezahlen und bevorzugen kurzfristige Darlehen.

Vor grossen Herausforderungen an die Risikokommunikation stand auch die Société Générale im Januar 2008: Sie hätte am 21. Januar 2008 gleichzeitig einerseits Abschreibungen in Höhe von 1.5 Milliarden Euro im Zusammenhang mit amerikanischen Subprime-Hypotheken sowie andererseits den betrügerischen Aufbau einer offenen Handelsposition in Höhe von 50 Milliarden Euro durch einen Händler mit einem aufgelaufenen Verlust von 2.8 Milliarden Euro bekannt geben müssen. Weil die Kommunikation beider Risiken die Bank höchstwahrscheinlich in einen Konkurs geführt hätte (Le Bret, 2011), schlug der Vorstands- und Verwaltungsratsvorsitzende der Bank vor: „Wir könnten die Abschreibungen bei den Subprimes am Montag bekannt geben und den Betrug später.“ (Le Bret, 2011: 39). Diese zeitliche Verzögerung benötigte die Bank, um die Position unbemerkt und über mehrere Tage andauernd glattzustellen. Weil jedoch bereits zu viele Personen über den Vorfall Bescheid wussten, musste die Bank gewappnet sein für mögliche Gerüchte. Die Strategie des Kommunikationschefs war deshalb wie folgt:

*Wenn das Gerücht weder zutreffend noch glaubwürdig ist, bleiben wir bei unserer üblichen Position „no comment“. Wenn es zutreffend und glaubwürdig ist, werde ich ein Statement abgeben, ein Communiqué, durch das wir Zeit gewinnen. Etwa in der Art: „In Anbetracht der Gerüchte auf dem Markt teilt die Bank mit, dass sie ihre Ergebnisschätzung für 2007 am Donnerstag, dem 24. Januar, vor Börseneröffnung veröffentlichen wird.“ (Le Bret, 2011: 40)*

Unternehmen werden folglich primär mit zunehmendem Risiko opak und nicht per se mit zunehmender Unternehmensgrösse transparent. Dieses Verhalten stimmt auch mit den psychologischen Erkenntnissen bezüglich des unterschiedlichen Entscheidungsverhaltens überein: In Situationen mit einer hohen Verlustwahrscheinlichkeit werden risikoreiche Entscheidungen getroffen (Kahneman & Tversky,

1984). Die allgemeine Annahme im Bereich Relationship Lending, dass KMU intransparenter seien als Grossunternehmen (Berger & Udell, 2002, 2006; Dietrich, 2010; de la Torre et al., 2010; Udell, 2008), und zwar mit der Begründung fehlender Offenlegungspflichten (Berger & Udell, 1998), ist folglich eher auf die erhöhten Ausfallrisiken von KMU als auf die Demografie oder die Offenlegungspflichten zurückzuführen. Keine internationale Unternehmung mit komplexen Beteiligungsstrukturen, Vermögenswerten und umfassendem Geschäftsbericht kann so transparent sein wie ein kleiner Einkaufsladen mit drei Schaufensterfronten, in denen der Firmenwert förmlich ausgestellt ist. Diese Erkenntnis ist im Grundsatz nicht neu:

*Transparent institutions are pass throughs that trivially and rather directly reflect retail forces. Opaque institutions are clouded and veiled from the view of participants and, at best, are only weak reflections of those forces. (Ross, 1989: 542)*

Der Forschungsansatz Relationship Lending argumentiert, dass die Banken sich aufgrund der Opazität der KMU vermehrt auf qualitative Informationen abstützen müssten. Wie der Fall der UBS zeigt, musste sich der Regulator hier in grossem Masse auf qualitative Informationen verlassen bezüglich der Qualität des Stress-tests, der Behebung der fehlenden bereichsbezogenen Refinanzierungssätze und der Effektivität des initialisierten Sanierungsplans (siehe Punkt 28, 41 und 101 im Anhang C). Dies weist darauf hin, dass die Erfordernis, auf qualitative Informationen abzustützen kein Phänomen der KMU-Finanzierung ist, sondern einhergeht mit der wahrgenommenen Informationsasymmetrie durch den Überwachungsagenten und den folglich verstärkten Monitoring-Aktivitäten. Solange jedoch der Überwachungsagent keine wesentlichen Asymmetrien erkennt und nicht durch den Kreditnehmer über sich anbahnende Probleme informiert wird, verharrt das Monitoring auf einem regulären Niveau. Gelingt es dem Kreditnehmer, die Krise selbstständig zu meistern, so wird die zeitweise vorhanden gewesene Informationsas-

ymmetrie vom Überwachungsagenten nie wahrgenommen und das Unternehmen wird weiterhin als transparent und risikolos betrachtet. Die Unternehmung profitiert folglich erst dann von der Information, wenn vermutet werden muss, dass die Problemlösung nicht ohne Überwachungsagent respektive Kreditgeber möglich ist. Erfolgt in diesem Fall die Risikokommunikation frühzeitig, so wird die verbesserte Transparenz durch den Kreditgeber meist mit mehr Kulanz belohnt.

Der Unternehmer muss bei der Risikokommunikation in Krisenzeiten mit ähnlichen Reaktionen im Sinne eines verstärkten Informations- und Überwachungsbedarfs seitens der Bank rechnen, wie dies am obigen Fallbeispiel aufgezeigt wurde. Zusätzlich muss er situativ mit finanziellen Sanktionen und der Überweisung an eine Recoveryeinheit rechnen. Dadurch kann eine auf Vertrauen basierte interpersonelle Kundenbeziehung zum für den Unternehmer kritischen Zeitpunkt beendet werden. Gerade deshalb muss bei der Kommunikation von Unternehmensrisiken nicht nur das Vertrauen zum Kundenbetreuer, sondern auch seine Verpflichtung zum Handeln gegenüber dem Arbeitgeber berücksichtigt werden. Ein starker Massnahmenplan zur Krisenbewältigung wird dabei den internen Spielraum des Kundenbetreuers erweitern.

Um diese Analogie zu ergänzen, sei bemerkt, dass die Banken mit ihrem Überwachungsagenten besser gestellt sind als KMU mit ihrem Kundenbetreuer als Überwachungsagenten, weil die Bankenaufsicht in der Schweiz nicht nur die Sparanleger einer notleidenden Bank, sondern auch den gesamten Finanzmarkt schützen muss. Details über notleidende Finanzinstitute werden daher erst nach einer gefundenen Lösung kommuniziert, wodurch das Bank-Run-Risiko zu Gunsten der notleidenden Bank reduziert werden kann.



## 10 Schlussfolgerungen

Dieses Kapitel ist in vier Abschnitte gegliedert. Zuerst werden die wichtigsten Schlussfolgerungen für den Unternehmer in zehn Thesen zusammengefasst. Nachfolgend werden die Implikationen für die Forschung im Relationship Lending, für die Lehre im Bereich des Risikomanagements und für das Firmenkundengeschäft der Banken behandelt.

### 10.1 Unternehmer

Die Schlussfolgerungen, die sich für den Unternehmer aus den beiden Erhebungen sowie der nachfolgenden Diskussion ergeben haben, können in zehn Thesen zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs zusammengefasst werden:<sup>46</sup>

- 1) Die freiwillige Offenlegung von privaten Unternehmensdaten kann für den Unternehmer besonders hilfreich sein, wenn er vermutet, dass die Bank aufgrund eines geringen Bestimmtheitsgrades der Risikobeurteilung die Bonität unterbewertet.
- 2) Eine grössere unternehmensbezogene Weisheit des Kundenbetreuers verbessert die Bestimmtheit der Bonitätsbeurteilung. Dies setzt gleichzeitig akkurate Unternehmensinformationen und branchenspezifisches Fachwissen des Kundenbetreuers voraus.

---

<sup>46</sup> Da nur die diskutierten Punkte aufgeführt werden, darf die Aufzählung nicht als vollständige Anleitung zur strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs betrachtet werden. Sie berücksichtigt insbesondere keine Massnahmen zu Optimierung von quantitativen Kennzahlen des Finanzabschlusses.

## 10. Schlussfolgerungen

---

- 3) Die Qualität der Bankbeziehung aus Sicht des Unternehmers wird durch das Vertrauen des Kundenbetreuers, seine Erfahrung, sein branchenspezifisches Fachwissen und seine bankinterne Verhandlungsmacht determiniert.
- 4) Die Risikobereitschaft der Bank in Bezug auf ein Finanzierungsprojekt steigt insbesondere dann, wenn der Kundenbetreuer dem Unternehmer vertraut und zudem die Entscheidungsträger beeinflussen kann.
- 5) Eine ökonomische Bewirtschaftung von Unternehmenssicherheiten vergrößert den Handlungsspielraum in Krisenzeiten.
- 6) Das Vertrauen des Kundenbetreuers in den Unternehmer wird durch die Wahrnehmung der unternehmerischen Fähigkeiten, der Gutmütigkeit und der Integrität des Unternehmers wesentlich positiv beeinflusst. Zudem spielt die Vertrauensfreudigkeit des Kundenbetreuers eine Rolle.
- 7) Die unternehmerischen Fähigkeiten beinhalten eine adäquate Bewirtschaftung der Unternehmensrisiken, welche die Sicherstellung von vertraglichen Bestimmungen gewährleistet.
- 8) Ein effektives Risikomanagement berücksichtigt den situativen Risikostatus einer Unternehmung. Dabei sollte zwischen Krisenmanagement, Risikomanagement von wahrscheinlichen Risiken und Risikomanagement mit Einschluss von Extremereignissen unterschieden werden. Das KMU-Risikomanagement sollte aus Effizienzgründen als integraler Prozess der Strategieüberarbeitung und nicht als eigenständige Disziplin wahrgenommen werden.
- 9) Der situative Risikostatus einer Unternehmung kann anhand der Stärken und Schwächen sowie der Risiken und Chancen in den Bereichen Finanzen und Absatz bestimmt werden.

- 10) Die Kommunikation von Unternehmensrisiken sollte möglichst frühzeitig erfolgen, sofern der Unternehmer auf die Unterstützung des Kreditgebers angewiesen ist. Hierzu bedarf es eines glaubwürdigen Massnahmenplanes und verlässlicher Unternehmensdaten, welche durch rückgelagerte Instanzen eindeutig interpretierbar sind.

## **10.2 Forschung**

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Hernández-Cánovas & Martínez-Solano (2010) konnte auch in dieser Studie ein signifikanter Einfluss von Vertrauen auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs aufgezeigt werden. Dies unterstützt das Vertrauenskonzept von Zand (1972), welches besagt, dass die Information ohne Vertrauen bis zur Unbrauchbarkeit verfälscht wird. Die Verwendung von Vertrauen als ein Faktor zur Bestimmung von zukünftigen Kreditkonditionen hat zudem den Vorteil, dass dieser Faktor weniger mit der Bonitätsveränderung des Kreditportfolios über die Zeit geladen wird, als dies beim Faktor Beziehungsdauer der Fall ist. Es muss angenommen werden, dass die schlechten Unternehmungen über die Beziehungsdauer schliessen und die Bank mit der gewonnenen Transparenz eine Ex-post-Positiv-Selektion vornimmt. Obwohl Vertrauen über die Zeit gebildet wird, hat die zeitliche Komponente nur einen geringen Einfluss (siehe Freund-oder-Feind-Konzept, in Anlehnung an Burnham et al., 2000).

## **10.3 Lehre**

Die Risikomatrix ist eine oft unterrichtete Methode zur Bewertung von Unternehmensrisiken (Romeike, 2004; Rosenkranz & Magdalena, 2005; Siepermann, 2008). Im Einklang mit weiteren Autoren (Cottin & Döhler, 2009; Cox, 2008) wurde argumentiert, dass Risikomatrizen wesentliche Nachteile haben. Auf diese Limita-

tionen sollte in der Lehre vermehrt hingewiesen werden. Insbesondere sollten KMU-Risikomanagement-Konzepte situativ auf den jeweiligen Risikostatus der Unternehmung ausgerichtet werden.

### **10.4 Banken**

Die empirischen Daten der Unternehmerbefragung und die Befragung der Kundenbetreuer weisen auf einen starken Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Sicherung des Fremdkapitalzugangs hin. Dabei wird deutlich erkennbar, dass sich Kundenbetreuer mehr für Unternehmer einsetzen, denen sie vertrauen. Vertrauen hat viele gute Eigenschaften, eine grosse Gefahr liegt jedoch trotz allem in der Verletzlichkeit der Bank. Vertrauen basiert sowohl auf rationalen als auch auf emotionalen Elementen und kann intertemporale Informationsasymmetrien aufgrund erhöhter Unternehmensrisiken nicht ausschliessen. Denn gerade in Unternehmenskrisen werden Unternehmer dem Kundenbetreuer nur so weit vertrauen, wie er auch mit Kompetenzen ausgestattet ist.

---

## 11 Limitationen

Idealerweise wären die Hypothesen durch eine Doppelbefragung von Unternehmer und Kundenbetreuer empirisch überprüft worden. Da die Hypothesen jedoch nur auf Grundlage der in der Kundenbefragung gewonnenen Daten geprüft wurden, können systematische Messabweichungen nicht ausgeschlossen werden. Dies betrifft insbesondere die Beurteilung der Vertragseinhaltung und der Sicherung des Fremdkapitalzugangs sowie die Messung der kongruenten Risikobeurteilung. Dennoch konnten die vermuteten Zusammenhänge mittels Triangulation deutlich bestätigt werden. Problematischer ist die Situation der Variablen in Bezug auf die kongruente Risikobeurteilung, da die effektive Übereinstimmung hier nur durch eine Doppelbefragung bestimmt werden kann. Aufgrund dieser Bedenken bezüglich der Verlässlichkeit wurde den betroffenen Hypothesen in der Diskussion wenig Gewicht eingeräumt.



---

## 12 Konklusion

Die vorliegende Abhandlung liefert einen ersten Beitrag zur strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs im Forschungsfeld der Strategic Entrepreneurship. In Anlehnung an die Theorie des Relationship Lendings wird argumentiert, dass die Bankbeziehung einen Einfluss auf zukünftige Finanzierungen haben kann. Entgegen dem Forschungstrend wurden jedoch weder die Beziehungsdauer noch die Anzahl von Bankbeziehungen als Faktoren zum Abbau der Informationsasymmetrie zugrundegelegt.

Die Hauptthese besagt, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs hat. Der Hypothesentest war signifikant und eine empirische Triangulation mittels Befragung von Kundenbetreuern konnte dieses Resultat bekräftigen. Weitere Vertiefungsfragen an die Experten zeigten, dass der Grund für den positiven Einfluss von Vertrauen primär in einem verstärkten Einsatz des Betreuers zu suchen ist. Hieraus resultiert die Erkenntnis, dass sich der Vertrauensgewinn durch den Kundenbetreuer und in Bezug auf den Kunden doppelt lohnt: Vertrauen ist nicht nur die Grundlage für eine grössere Weisheit des Kundenbetreuers, sondern es verstärkt auch die Risikobereitschaft der Bank. Dabei wird Weisheit als die strukturierte Anwendung von Wissen des Kundenbetreuers zur Analyse und Interpretation akkurater, zeitnaher Unternehmensinformationen verstanden. Eine grössere Weisheit verstärkt die Bestimmtheit der Bonität und kann diese im positiven Fall verbessern. Die Risikobereitschaft in Bezug auf eine Finanzierung wird nicht nur durch das Vertrauensniveau des Kundenbetreuers, sondern auch durch das Vertrauen des Kreditvergabe Kompetensträgers in den Kundenbetreuer und durch die bankinterne Verhandlungsmacht des Kundenbetreuers determiniert. Weitere Erkenntnisse bezüglich der strategischen Sicherung des Fremdkapitalzugangs sind in einem theoretischen Modell zusammengefasst.

Einen wichtigen Faktor der vom Kundenbetreuer wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit bilden die unternehmerischen Fähigkeiten, welche nicht nur die Erkennung von Opportunitäten umfasst, sondern auch die effektive Bewirtschaftung von Unternehmensrisiken beinhaltet. Anhand einer Analyse der Unternehmensrisiken konnte aufgezeigt werden, dass die ökonomischen Faktoren für die Unternehmer die grösste Bedrohung darstellen. Da allerdings starke Korrelationen zwischen den Risikoaspekten Kunden, Konkurrenten und ökonomische Faktoren bestehen und die Ursachen und Wirkungen der einzelnen Risikoaspekte zudem nicht immer eindeutig bestimmt werden können, sollten diese als Absatzrisiko integral betrachtet werden. Ein ähnlicher Zusammenhang besteht zwischen dem internen Finanzmanagement, der Investitionsfähigkeit der Inhaber der Firmen und der Finanzierungsbereitschaft der Fremdkapitalgeber. Die Analyse deckt weiter auf, dass bereits eingetretene Schwächen vermutlich unbewusst zusätzlich als potenzielle Risiken identifiziert werden.

Im Diskussionsteil wurde argumentiert, dass ein effektives Risikomanagement den situativen Risikostatus der Unternehmung berücksichtigen muss, weil eine binäre Unterscheidung zwischen Krisenmanagement und Risikomanagement nicht ausreichend ist. Unternehmen mit Schwächen oder wesentlichen Risiken in den Bereichen Absatz oder Finanzen benötigen ein Risikomanagement, welches sich auf wahrscheinliche Risiken konzentriert. Nur Unternehmen, die auch über ausreichende Ressourcen zur Umsetzung von risikomindernden Massnahmen verfügen, sollen sinnvollerweise Extremereignisse im Risikomanagement berücksichtigen. Zur Bestimmung des situativen Risikostatus wurde ein Modell vorgestellt.

Die Analyse der Unternehmensrisiken aus Sicht der KMU und der Kundenbetreuer lässt vermuten, dass die Banken einen Grossteil der Risiken unter dem generischen Risikoaspekt Management zusammenfassen und diesem Risikoaspekt im Vergleich zu den Unternehmern eine grössere Bedeutung zumessen. Hingegen werden die personellen Risiken einer KMU durch die Banken tendenziell unterschätzt. Aus-

---

serdem deckte die Analyse der Unternehmensrisiken auf, dass eine hierarchische Klassifikation der Risiken nach unternehmensinternen Risiken, Risiken im Zusammenhang mit Interessengruppen und makroökonomischen Risiken sinnvoll ist, sofern der situative Risikostatus bei der Beurteilung berücksichtigt wird.

Vertrauen ist zwar die Grundlage für akkurate Unternehmensinformation, aber dennoch ist die Mehrheit der Kundenbetreuer teilweise oder vollständige mit der These einverstanden, dass eine gewisse Verzögerung in der proaktiven Risikokommunikation sinnvoll ist, sofern ausreichend Zeit und Möglichkeiten zur Risikominderung bestehen. Dies belastet das Vertrauen nicht. Mithilfe eines fragebogenbasierten Experimentes konnte aufgezeigt werden, dass über wesentliche Unternehmensrisiken, die mehr als zwölf Monate in der Zukunft liegen, nicht zwingend berichtet werden soll. Allerdings sind die Experten der Kantonalkassen diesbezüglich gelassener als die Kollegen der Grossbanken.

Mit Blick auf eine echte und gut dokumentierte Krise eines Grossunternehmens und dessen Kommunikation mit einem Überwachungsagenten konnte aufgezeigt werden, dass Signale für auftretende Probleme eine verstärkte Überwachung nach sich ziehen und dies wiederum zu einer Zunahme der vermuteten Informationsasymmetrie führt. Die Fallstudie schwächt die Argumentation des Forschungsfeldes Relationship Lending, dass KMU aufgrund geringerer Offenlegungspflichten für Kreditgeber generell opaker als Grossunternehmen seien. Die Opazität einer Firma aus Sicht der Kreditgeber scheint vielmehr primär durch das Unternehmensrisiko bestimmt zu sein, wobei KMU meist ein höheres Unternehmensrisiko aufweisen. Dabei können temporär Unterschiede zwischen der wahrgenommenen und der realen Informationsasymmetrie auftreten, da der Kreditnehmer so lange versucht, die Unternehmenskrise selbstständig zu lösen, wie er vermutet, nicht auf die Unterstützung des Kreditgebers angewiesen zu sein. Dies ist sinnvollerweise der Fall, weil bis zu diesem Zeitpunkt eine Kommunikation aus einer kurzfristigen Perspektive nur die Handlungsfreiheit des Kreditnehmers einschränken würde.



# Anhang

## Anhang A: Ungedekte Forderungen von Schweizer Banken<sup>47</sup>

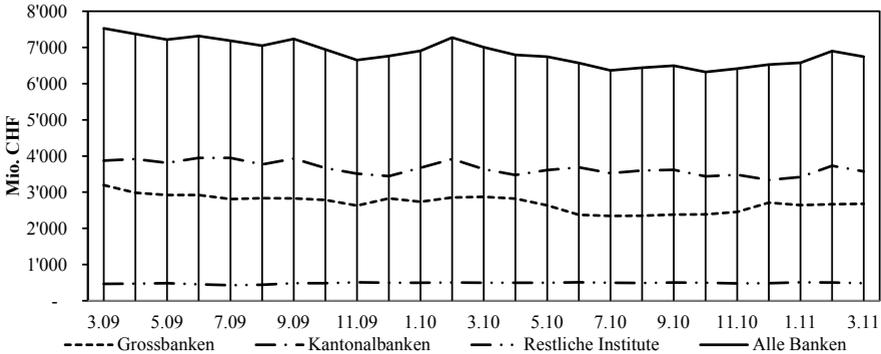


Abbildung 25: Ungedekte Forderungen von Schweizer Banken gegenüber Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern von März 2009 bis März 2011 (Schweizerische Nationalbank, 2011)

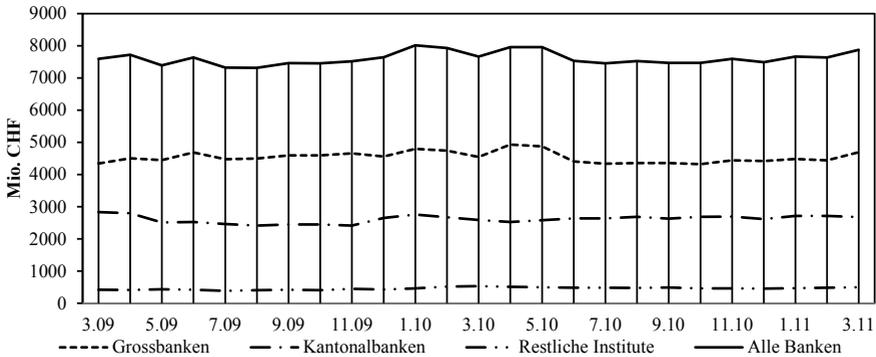


Abbildung 26: Ungedekte Forderungen von Schweizer Banken gegenüber Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern von März 2009 bis März 2011 (Schweizerische Nationalbank, 2011)

<sup>47</sup> Seit März 2009 werden Forderungen gegenüber Kunden als gedeckt und ungedeckt ausgewiesen; dies ermöglicht eine bessere Analyse.

## Anhang B: Korrelation nach Pearson zwischen den einzelnen Risikواسpekten

		interne Umwelt						nahe Umwelt				ferne Umwelt					
		Finanzen	Personal	Technologieentwicklung	Logistik	Produktion	Management	Marketing	Banken	Inhaber	Konkurrenten	Kunden	sonstige Interessensvertreter	ökonomische Faktoren	sozio-kulturelle Faktoren	ökologische Faktoren	sonstige Faktoren
Finanzen	Korrelation	1															
	Signifikanz (2-seitig)		.395**	.279**	.346**	.413**	.338**	.372**	.582**	.460**	.345**	.417**	.282**	.263**	.172*	.146	.206*
Personal	Korrelation	.395**	1														
	Signifikanz (2-seitig)	.000		.426**	.387**	.572**	.569**	.452**	.334**	.418**	.470**	.353**	.346**	.224**	.185*	.210**	.231**
Technologieentwicklung	Korrelation	.279**	.426**	1													
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000		.334**	.447**	.328**	.505**	.269**	.308**	.431**	.372**	.428**	.225**	.209**	.145	.184*
Logistik	Korrelation	.346**	.387**	.334**	1												
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000		.457**	.377**	.438**	.364**	.404**	.334**	.281**	.410**	.255**	.297**	.207**	.311**
Produktion	Korrelation	.413**	.572**	.447**	.457**	1											
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000		.380**	.384**	.313**	.456**	.357**	.345**	.523**	.295**	.147	.232**	.251**
Management	Korrelation	.338**	.569**	.328**	.377**	.380**	1										
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000		.519**	.377**	.462**	.399**	.413**	.276**	.302**	.227**	.218**	.251**
Marketing	Korrelation	.372**	.452**	.505**	.438**	.384**	.519**	1									
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.424**	.464**	.469**	.464**	.405**	.307**	.275**	.252**	.279**
Banken	Korrelation	.582**	.334**	.269**	.364**	.313**	.377**	.424**	1								
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.548**	.418**	.632**	.412**	.433**	.184*	.234**	.321**
Inhaber	Korrelation	.460**	.418**	.308**	.404**	.456**	.462**	.464**	.548**	1							
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.430**	.420**	.394**	.352**	.283**	.272**	.293**
Konkurrenten	Korrelation	.345**	.470**	.431**	.334**	.357**	.399**	.469**	.418**	.430**	1						
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.642**	.422**	.395**	.198*	.215**	.201*
Kunden	Korrelation	.417**	.353**	.372**	.281**	.345**	.413**	.464**	.632**	.420**	.642**	1					
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.412**	.490**	.052	.236**	.282**
sonstige Interessensvertreter	Korrelation	.282**	.346**	.428**	.410**	.523**	.276**	.405**	.412**	.394**	.422**	.412**	1				
	Signifikanz (2-seitig)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.370**	.220**	.358**	.422**
ökonomische Faktoren	Korrelation	.263**	.224**	.225**	.255**	.295**	.302**	.307**	.433**	.352**	.395**	.490**	.370**	1			
	Signifikanz (2-seitig)	.001	.005	.005	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.241**	.377**	.479**
sozio-kulturelle Faktoren	Korrelation	.172*	.185*	.209**	.297**	.147	.227**	.275**	.184*	.283**	.198*	.156	.220**	.241**	1		
	Signifikanz (2-seitig)	.032	.021	.009	.000	.069	.005	.001	.022	.000	.013	.052	.006	.002		.465**	.355**
ökologische Faktoren	Korrelation	.146	.210**	.145	.207**	.232**	.218**	.252**	.234**	.272**	.215**	.236**	.358**	.377**	.465**	1	
	Signifikanz (2-seitig)	.070	.009	.072	.010	.004	.006	.002	.003	.001	.007	.003	.000	.000	.000		.527**
sonstige Faktoren	Korrelation	.206*	.231**	.184*	.311**	.251**	.251**	.279**	.321**	.293**	.201*	.282**	.422**	.479**	.355**	.527**	1
	Signifikanz (2-seitig)	.010	.004	.022	.000	.002	.002	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

N=155

### **Anhang C: Der Fall UBS – Behördenverhalten im Rahmen der Finanzmarktkrise zwischen 2007 und 2008**

<i>Interpretation</i>	<i>(Nr./Datum) Ereignis (teilweise gekürzt)</i>
Ereignis	(14./Anfang 2007) stagnierende oder gar sinkende Häuserpreise in den USA
Ausgangslage	(18./13.2.2007) UBS publiziert Rekordgewinn für 2006
positives Signal	(19./9.3.2007) In London führt der Chief Risk Officer der Investment Bank der UBS gegenüber den Vertretern der EBK aus, dass die Investment Bank von der Verschlechterung des amerikanischen Hypothekarmarktes profitiere, weil sie grössere Short-Positionen gebildet habe
Ausgangslage	(26./3.5.2007) UBS erzielt Ergebnis von CHF 3275 Millionen im ersten Quartal (Vorjahresvergleich: 3504 Millionen im Q1 2006).
positives Signal	(28./23./24.5.2007) Ende Mai 2007 veranstalteten die EBK und die SNB mit beiden Grossbanken eine Klausur „Risiken im Finanzsystem/Stresstests“, an der die UBS und die Credit Suisse ihre Stressszenarien präsentierten, die im Extremfall den Verlust eines Quartalsergebnisses ergaben. Sie bestätigten die Resultate des FSAP Banking System Stress Testing des IWF vom Februar 2007, wonach der schweizerische Bankensektor als widerstandsfähig gegen eine Vielfalt makroökonomischer Schocks und die beiden Grossbanken als hoch liquid und resistent gegen Liquiditätsschocks eingeschätzt wurden.
Informationsasymmetrie	(29./Juni 2007) SNB betont die Wichtigkeit einer Steigerung der Qualität und Verbesserung der Angaben der Banken zu ihren Risiken
Monitoring verstärkt	(35./August 2007) Start des EBK-Krisenmodus Stufe „Gelb“. Monitoring der Grossbanken und Zusammenarbeit mit der SNB

	wird verstärkt
Signal für Probleme	(41./20.8.2007) Treffen EBK – UBS. Der CEO der UBS informiert über die aktuellen Zahlen der Erfolgsrechnung. Die wichtigste Ursache für die momentane Lage der UBS ist gemäss Marcel Rohner, dass die Investment Bank UBS-intern einen viel zu tiefen und wenig differenzierten Refinanzierungssatz erhielt (unterhalb LIBOR). Als Fazit hält die EBK fest, dass das Problem der UBS SA erkannt ist. Die Liquidität ist im Moment noch nicht gefährdet, könnte aber zum Problem werden. Ab diesen Zeitpunkt realisiert die EBK (Abteilung Grossbanken), dass die UBS ein ernsthaftes Problem hat.
Signal für Probleme	(50./1.10.2007) UBS gibt Gewinnwarnung für Q3 2007 heraus und meldet Verlust von CHF 4,2 Mrd.; Ratingagentur Standard & Poor's (S&P) stuft UBS herab. Gleichzeitig gibt sie verschiedene Wechsel im Management bekannt.
Monitoring verstärkt	(51./1.10.2007) EBK-Krisenmodus „Stufe Rot“
Informations- asymmetrie & Signal für Probleme	(52./1.11.2007) EBK-Sitzung – Die UBS wurde von der Liquiditätsbeschaffung praktisch abgeschnitten, zudem wurden der EBK weitere Verluste gemeldet. Diskutiert wird der Umstand, dass die UBS eingefahrene Verluste in Raten kommuniziert und dem Anschein nach nur begrenzt in die Zukunft geblickt hat. Die EBK will die dahinter stehende Politik mit der UBS erörtern.
Monitoring verstärkt & Informations- asymmetrie	(57./10.12.2007) Im Rahmen des verstärkten Monitorings (SNB-EBK) wird bei der UBS ein erheblicher zusätzlicher Abschreibungsbedarf identifiziert.

Informationsasymmetrie	(64./23.1.2008) EBK-Schreiben an die UBS: mangelnde Qualität der Informationen nicht akzeptabel, interne Prozesse der UBS dauern zu lange, Termindisziplin der Bank für angeforderte Informationen soll eingehalten werden
positives Signal	(89./17.4.2008) Gespräch Vorsteher EFD mit M. Ospel und P. Kurer: Grösste Bedrohung: Destabilisierung UBS durch Luqman Arnold oder (un-)freundliche Übernahme von UBS oder Teilen davon; -Weitere Rückstellungen sind nicht ausgeschlossen, aber ohne Kapitalbedarf
positives Signal & Problemlösung	(101./25.6.2008) UBS legt der EBK einen Remediation Plan vor, welcher v.a. eine Verbesserung des Risikomanagements und Controllings behandelt und den Eindruck erweckt, dass die Probleme bis Ende Jahr gelöst sein werden. UBS legt der EBK einen „Dreizehnpunkteplan“ vor, welcher u.a. die Neuausrichtung des VR behandelt.
Informationsasymmetrie	(108./27.8.2008) EBK-Sitzung – Die EBK-Führung beabsichtigt, auf die UBS Druck auszuüben, wenn bis Ende September keine Klarheit über die Struktur der Investment Bank hergestellt werden kann. Die Kommission möchte die Hintergründe des Zögerns der UBS bezüglich des weiteren Vorgehens in Sachen Investment Bank abgeklärt haben.
Ereignis	(110./15.9.2008) Lehman Brothers meldet Konkurs an und beantragt Gläubigerschutz. Staatliche Rettung bleibt aus.
Problemlösung	(116./21.9.2008) dringendes Treffen SNB und EBK mit der UBS: Ankündigung der Bereitschaft zum Kauf illiquider Aktiven durch die SNB; gleichzeitig wird über die Rekapitalisierung gesprochen
Problemlösung	(119./22.9.2008) Die SNB nimmt Kontakt auf mit der UBS für eine vertiefte Lagebeurteilung.
Signal für Probleme & Problemlösung	(133./13.10.2008) Peter Kurer (UBS) informiert die EBK, dass die Rekapitalisierung am Markt misslungen und eine Rekapitalisierung durch den Bund unerlässlich ist.

Signal für Probleme	(136./14.10.2008) Schreiben UBS an EBK und SNB „Übertragung illiquider Aktiven an eine Zweckgesellschaft“; formeller Antrag der UBS für die Umsetzung des Massnahmenpakets
Problemlösung	(137./14.10.2008) Schreiben EBK an SNB: „UBS – notwendige Massnahmen“; die EBK informiert die SNB, dass die Stabilität der UBS gefährdet sei, werde in den nächsten Tagen nichts unternommen. Sie empfiehlt deshalb, den Massnahmenplan vollumfänglich und ohne Verzug umzusetzen. Sie bestätigt auch, dass die UBS nach geltenden Regeln solvent sei.

*Quelle: Auszug aus der tabellarischen Zusammenstellung der Geschäftsprüfungskommissionen, 2010: 326–346*



## **Anhang D: Fragebogen KMU**

### *Zielgruppe*

Alle Unternehmungen mit maximal 250 Vollzeitangestellten und einer vorhandenen Bankfinanzierung. Bei der Unternehmung soll idealerweise jene Personen den Fragebogen ausfüllen, welche mit der Bank im engen Kontakt stehen.

### *Inhalt des Fragebogens*

Der Fragebogen adressiert dabei die Aspekte Bonität, Vertragseinhaltung, Beziehungsqualität, Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers, Risikobeurteilung, Potentialbeurteilung sowie die Beurteilung zukünftiger Finanzierungen. Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit Unternehmern und Kundenbetreuern ausgearbeitet und weist daher einen hohen Praxisbezug auf. Eine Beantwortung des Fragebogens benötigt rund 10 bis 15 Minuten.

### **1. Allgemein**

[101] Vertreten Sie die Unternehmung gegenüber der Bank?

- Ja, ich bin der Hauptansprechpartner für die Bank.
- Ja, ich bin jedoch nicht der Hauptansprechpartner für die Bank.
- Nein, ich stehe nicht im Kontakt mit der Bank.
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

[102] Bitte geben Sie das Land des Unternehmenssitzes an.

- Schweiz
- Deutschland
- Österreich

- anderes Land

[103] Bitte geben Sie die Rechtsform der Unternehmung an.

- Aktiengesellschaft
- GmbH
- einfache Gesellschaft
- Kollektiv / Kommanditgesellschaft
- Stiftung
- Verein
- andere Rechtsform

[104] Bitte geben das Alter der Unternehmung an.

- 1 bis 2 Jahre
- 2 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre
- über 10 Jahre

[105] Bitte geben Sie die Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit bereinigt) der Unternehmung an.

- nur Gründer
- 1 bis 2
- 3 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 249
- über 250

[106] Bitte geben Sie den Wirtschaftszweig (Branche) der Unternehmung an.

- Handel

- Industrie
- Bau
- Gast- und Hotelgewerbe
- Dienstleistung 1: Verkehr, Immobilienwesen, Information und Kommunikation, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen
- Dienstleistung 2: Erziehung und Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Land-, Forstwirtschaft, Fischerei

## 2. Finanzierung und Bonität

[201] Bitte geben Sie die vorhandenen Finanzierungen der Unternehmung an.

*Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:*

- Grundpfand gedeckte Kredite
- Kurant gedeckte Kredite (leicht verwertbare Sicherheiten z.B. Wertschriften, Edelmetalle)
- Ungedekte Kredite
- Leasing
- Andere Bankkredite
- Keine Bankkredite

[202] Der Fremdfinanzierungsgrad (Verhältnis von Fremdkapital zum Gesamtkapital) beträgt.

- bis 20%
- 20% bis 40%
- 40% bis 60%
- 60% bis 80%

- über 80%

[203] Bitte geben Sie den Banktyp Ihrer Hauptbank an.

- Grossbank
- Kantonalbank (CH)
- Regionale Bank
- Lokale Bank
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

[204] Bitte geben Sie den Umsatzanteil an, welcher über die Hauptbank abgewickelt wird.

- unter 20%
- 20% bis 40%
- 40% bis 60%
- 60% bis 80%
- über 80%

[205] Bitte geben Sie die Beziehungsdauer mit der Hauptbank an.

- bis 1 Jahr
- 1 bis 3 Jahre
- 3 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre
- über 10 Jahre

[206] Bitte geben Sie die Beziehungsdauer mit der Hauptbank an.

- AAA – A: Ausfall auch unter ungünstigen Umständen unwahrscheinlich.
- BBB: Die Erfüllung der Verpflichtungen aus dem Kreditgeschäft ist aus heutiger Sicht unter guten ökonomischen Bedingungen gewährleistet.

- BB: Das Unternehmen kann seine Verpflichtungen unter guten Umständen noch nachkommen.
- B: Geringste ungünstige Entwicklungen führen sofort zu einer starken Gefährdung des Unternehmens.
- CCC – D: Das Unternehmen ist stark gefährdet.

### 3. Vertragseinhaltung

Bitte beurteilen Sie die Einhaltung des Kreditvertrags.

In der Vergangenheit...

*trifft*                      *trifft voll-*  
*nicht zu*                      *ständig zu*

		1	2	3	4	5
[301] ...wurden vereinbarte Rückzahlungstermine (z.B. Amortisationen und Zinszahlungen) fristgerecht eingehalten.		□	□	□	□	□
[302] ...wurden vereinbarte Information (z.B. Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Revisionsbericht, Erläuterungsbericht) vollständig geliefert.		□	□	□	□	□
[303] ...wurden vereinbarte Information (z.B. Bilanz, Erfolgsrechnung, Anhang, Revisionsbericht, Erläuterungsbericht) fristgerecht geliefert.		□	□	□	□	□
[304] Bestehen weitere wesentliche vertragliche Bestimmungen (z.B. vertragliche Bestimmungen über die zusätzliche Kreditaufnahme bei Dritten, über die Abwicklung des Geschäftsverkehrs, Einhaltung von Pfand und Zessionsversprechen ggü. Dritten, Financial Covenants)?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein					
<i>Beantworten Sie diese Frage nur, wenn Sie bei der Frage 304 mit Ja geantwortet haben:</i>		□	□	□	□	□
[305] ... wurden weitere vertragliche Bestimmungen (z.B. Einhaltung von Pfand und Zessionsversprechen						

---

ggü. Dritten, Financial Covenants) umfassend eingehalten.

---

#### 4. Beziehungsqualität

Bitte beurteilen Sie das Geschäftsverständnis des Kundenbetreuers der Bank.

*trifft sehr*                      *trifft sehr*  
*selten zu*                      *oft zu*

---

[401] Der Unternehmer kann dem zuständigen Kundenbetreuer Probleme und Bedenken offen anvertrauen. Dabei weiss er, dass der Kundenbetreuer interessiert zuhört.

1 2 3 4 5

---

[402] Der Unternehmer kann dem zuständigen Kundenbetreuer Probleme und Bedenken offen anvertrauen. Dabei weiss er, dass der Kundenbetreuer konstruktiv reagiert.

1 2 3 4 5

---

[403] Der Unternehmer und der Kundenbetreuer haben ein gemeinsames Geschäftsinteresse.

1 2 3 4 5

---

[404] Der Unternehmer empfindet, dass der Kundenbetreuer auch ohne Absprache im Interesse des Kunden handelt.

1 2 3 4 5

---

[405] Der Kundenbetreuer erkennt die Bedürfnisse des Unternehmers und bietet massgeschneiderte Produkte oder Lösungen (z.B. Zins- oder Devisenabsicherungen) an.

1 2 3 4 5

---

[406] Zwischen dem Unternehmer und dem Kundenbetreuer besteht ein hohes gegenseitiges Vertrauen.

1 2 3 4 5

---

## 5. Geschäftsverständnis

	<i>trifft nicht zu</i>				<i>trifft voll- ständig zu</i>						
[501] Der Kunde erhält vom Betreuer Branchen Informationen (z.B. Kennzahlen im Branchenvergleich) mit hohem Mehrwert.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
[502] Der Kundenbetreuer verfügt über sehr gute Wettbewerbskenntnisse.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
[503] Der Kundenbetreuer kennt die Unternehmung und die wichtigsten Ansprechpartner aufgrund von Betriebsbesichtigungen.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
[504] Der Kundenbetreuer besitzt sehr gute Kenntnisse über die Strategie und das Businessmodell der Unternehmung.	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

## 6. Risikobeurteilung

Bitte identifizieren Sie die Schlüsselrisiken der Unternehmung. Geben Sie zu jedem Risikoaspekt an, wie Ihr Kundenbetreuer dieses Risiko einschätzen könnte.

Risiko Kategorie: Interne Umwelt (innerhalb der Unternehmung)	<i>kein Risiko</i>					<i>sehr hohes Risiko</i>					
[601] Finanzen (inkl. Liquiditätsmangement, Bewertungsgrundsätze, Controlling)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Die Bank schätzt dieses Risiko <i>vermutlich</i> ...	<input type="checkbox"/>	ähnlich	<input type="checkbox"/>	tiefer	<input type="checkbox"/>	höher	<input type="checkbox"/>	ich weiss nicht	<input type="checkbox"/>		

Risiko Kategorie: Interne Umwelt  
(innerhalb der Unternehmung)

*kein* *sehr hohes*  
*Risiko* *Risiko*

---

[602] Personal (inkl. Schlüsselpersonen, Erfahrung, Fluktuation, finanzielle Anreizsysteme) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[603] Technologieentwicklung (inkl. Innovationskraft, Bestand von Produkten und Dienstleistungen) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[604] Logistik (inkl. Management Schlüssellieferanten, Qualitätsprüfung, Bewirtschaftung) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[605] Produktion und Dienstleistungserstellung (inkl. modulare Produkte, Qualität) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[606] Management (inkl. Nachfolgeregelung, Kontrollsystem, Strategie, Informatik) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[607] Marketing und Kundendienst (inkl. Mgmt. Schlüsselkunden, Vertrieb, Reklamationen) 1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

Risiko Kategorie: Nahe Umwelt  
(Stakeholder Analyse)

*kein* *sehr hohes*  
*Risiko* *Risiko*

[608] Banken und Gläubiger (inkl. Finanzierungsbe-  
reitschaft, Risikobeurteilung)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

[609] Inhaber und Investoren (inkl. Investitionsbereit-  
schaft- und fähigkeit)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

[610] Konkurrenten (inkl. Wettbewerbsmacht, neue  
Anbieter, Substitute)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

[611] Kunden (inkl. Verhandlungsmacht, Kaufkraft,  
Nachfrage, Zufriedenheit)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

[612] Sonstige Intressensvertreter (inkl. Lieferanten,  
Medien, Partnerschaften)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

Risiko Kategorie: Ferne Umwelt  
(Makroökonomische Faktoren)

*kein*  
*Risiko*

*sehr hohes*  
*Risiko*

---

[613] Ökonomische Faktoren (inkl. Konjunktur, Zinsen, Währungskurse, Rohstoffpreise)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[614] Sozio-kulturelle Faktoren (inkl. Freizeit- und Konsumverhalten, Demographie)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[615] Ökologische Faktoren (inkl. Umweltschutzgesetzgebung, Abfallentsorgung)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

[616] Sonstige Faktoren (inkl. politische, rechtliche und technologische Faktoren)

1 2 3 4 5

Die Bank schätzt dieses Risiko *vermutlich...*  ähnlich  tiefer  
 höher  ich weiss nicht

---

## 7. Potentialbeurteilung

Bitte beurteilen Sie die Chancen und Stärken der Unternehmung

	<i>trifft nicht zu</i>				<i>trifft voll- ständig zu</i>
	1	2	3	4	5
[701] Die Unternehmung besitzt identifizierte Opportunitäten (Chancen und Stärken), welche zukünftig genutzt werden und mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit den Geschäftsgang spätestens nach zwei Jahren äusserst positiv beeinflussen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bank schätzt diese Chancen/Stärken <i>vermutlich</i> ...	<input type="checkbox"/> ähnlich	<input type="checkbox"/> höher	<input type="checkbox"/> tiefer	<input type="checkbox"/> ich weiss nicht	

## 8. Zukünftige Finanzierungen

	<i>trifft nicht zu</i>				<i>trifft voll- ständig zu</i>
	1	2	3	4	5
[801] Für eine kurzfristig auftretenden Liquiditätsengpass erhält die Unternehmung einen spontanen Kontoüberzug gewährt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[802]. Die Unternehmung erhält zur Überbrückung eines halbjährigen Liquiditätsengpasses höchstwahrscheinlich zusätzliche finanzielle Mittel gesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[803] Die Bank beabsichtigt die heute bestehenden Kreditengagements langfristig weiterzuführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[804] Die Unternehmung erhält einen neuen Investitionskredit zu einem „fairen“ Kundenzinssatz gesprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## ***Anhang E: Fragebogen Bank***

### *Zielgruppe*

Personen mit Arbeitserfahrung in der Schweiz, die in einer Bank im KMU Finanzierungsprozess tätig waren oder sind und dabei Erfahrungen im Bereich der Kundenbeziehung, der Aufbereitung oder Entscheidung von Kreditanträgen gesammelt haben.

### *Inhalt des Fragebogens*

Der Fragebogen adressiert die Aspekte der KMU Vertragseinhaltung, die KMU-Bank Beziehung, die Kenntnisse des KMU Geschäfts und deren Risiken, die Kommunikation von Schlüsselrisiken sowie Aspekte der zukünftigen Finanzierung.

Der Fragebogen vertieft erste Erkenntnisse aus der Befragung von Unternehmern zur Sicherung des Fremdkapitalzugangs. Die Beantwortung des Fragenbogens benötigt 10 bis 15 Minuten. Ihre Antworten sollen Ihre persönliche Meinung wiedergeben und können daher von der offiziellen Meinung der Bank abweichen. Ein Rückschluss auf ein einzelnes Institut ist nicht möglich.

## **1. Allgemein**

[101] Verfügen Sie über Erfahrung in der KMU Finanzierung?

- Ja, ich stehe in direktem Kontakt mit kleinen und mittelgrossen Unternehmen.
- Ja, ich bin aktuell im KMU Finanzierungsprozess involviert, habe jedoch keinen direkten Kundenkontakt.
- Ja, ich verfüge über Erfahrung in der KMU Finanzierung. Derzeit bin ich jedoch nicht direkt im Finanzierungsprozess oder der Kundenbetreuung involviert.
- Nein, ich verfüge nicht über Erfahrung in der KMU Finanzierung.

[102] Bitte geben Sie die Anzahl Jahre relevanter Berufserfahrung im Bereich KMU Finanzierung an.

- 1 bis 2 Jahre
- 2 bis 5 Jahre
- 5 bis 10 Jahre
- über 10 Jahre

[103] Bitte geben Sie an, in welchen Wirtschaftsbereichen die finanzierten KMU vorwiegend tätig sind resp. waren.

- in allen Wirtschaftsbereichen
- Industrie
- Bau
- Handel
- Gast- und Hotelgewerbe
- Dienstleistungen
- Sonstige

[104] Bitte geben Sie an, in welchem Bankentyp Sie primär Ihre Erfahrung gesammelt haben.

- Grossbank
- Kantonalbank
- Lokale oder regionale Bank
- Sonstige

## 2. KMU Vertragseinhaltung

[201] Aus Sicht Firmenkundenbetreuer ist die fristgerechte Einhaltung von vereinbarten Rückzahlungen seitens KMU eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Vertrauensbasis zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer?

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[202] Aus Sicht Firmenkundenbetreuer ist die fristgerechte Einreichung von vereinbarten Informationen seitens KMU eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Vertrauensbasis zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer?

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[203] Aus Sicht Firmenkundenbetreuer ist die generelle Vertragseinhaltung seitens KMU eine Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Vertrauensbasis zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer?

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

## 3. KMU-Bank Beziehung und Vertrauen

[301] Bei vertrauenswürdigen Personen, die offen, transparent und wahrheitsgetreu informieren, ist die persönliche Kreditwürdigkeit gegeben.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[302] Im Gegensatz zur persönlichen Kreditwürdigkeit kann eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Bankbetreuer und Unternehmer erst über die Zeit und aufgrund positiver Erfahrungen entstehen. Eine vertrauensvolle Beziehung setzt eine persönliche Kreditwürdigkeit des Unternehmers voraus.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[303] Eine vertrauensvolle Beziehung setzt voraus, dass sowohl Unternehmer wie auch Bankbetreuer Informationen gegenseitig offenlegen.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[304] Der Unternehmer und der Kundenbetreuer haben ein gemeinsames Geschäftsinteresse.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[305] Unternehmer vertrauen dem zuständigen Kundenbetreuer, wenn sie Probleme und Bedenken offen anvertrauen können und davon ausgehen, dass der Kundenbetreuer konstruktiv reagiert.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[306] Eine vertrauensvolle Beziehung führt zu einer ähnlichen Risikobeurteilung der Schlüsselrisiken zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer.

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[307] Das Vertrauen in einen Unternehmer kann aus Sicht des Kundenbetreuers und aus Sicht der rückgelagerten Kreditanalyse unterschiedlich ausfallen. Im Extremfall kann das Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer aufgrund von Entschieden durch rückgelagerte Einheiten leiden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>                      *trifft vollständig zu*

[308] Das Vertrauen des Unternehmers in den Kundenbetreuer kann sich vom Vertrauen in die Bank als Fremdkapitalgeber unterscheiden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>                      *trifft vollständig zu*

[309] Anmerkungen zur KMU Beziehung und Vertrauen

#### 4. Kenntnisse des KMU Geschäfts

[401] Ein gutes Branchenverständnis des Kundenbetreuers beeinflusst die Beziehung mit dem Unternehmer positiv.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>                      *trifft vollständig zu*

[402] Eine gute Beziehung hilft dem Kundenbetreuer geschäftsspezifische Kenntnisse zu akquirieren.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>                      *trifft vollständig zu*

[403] Gute Branchen- und Geschäftskennntnisse des Kundenbetreuers führen zu einer ähnlichen Risikobeurteilung der Schlüsselrisiken zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>                      *trifft vollständig zu*

## 5. Kenntnisse der KMU Risiken

Bei der Analyse der Unternehmensrisiken, wird im Allgemeinen den nachfolgenden Risiken eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Daher kennt und überprüft der Kundenbetreuer diese Risiken sehr gut.

Interne Umwelt

	<i>trifft nicht zu</i>				<i>trifft voll- ständig zu</i>
[501] Finanzen ( <i>inkl. Liquiditätsmanagement, Bewertungsgrundsätze, Controlling</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[502] Personal ( <i>inkl. Schlüsselpersonen, Erfahrung, Fluktuation, finanzielle Anreizsysteme</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[503] Technologieentwicklung ( <i>inkl. Innovationskraft, Bestand von Produkten und Dienstleistungen</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[504] Logistik ( <i>inkl. Management Schlüssellieferanten, Qualitätsprüfung, Bewirtschaftung</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[505] Produktion und Dienstleistungserstellung ( <i>inkl. modulare Produkte, Qualität</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[506] Management ( <i>inkl. Nachfolgeregelung, Kontrollsystem, Strategie, Informatik</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
[507] Marketing und Kundendienst ( <i>inkl. Mgmt. Schlüsselkunden, Vertrieb, Reklamationen</i> )	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nahe Umwelt

	<i>trifft nicht zu</i>	<i>trifft voll- ständig zu</i>
[508] Banken und Gläubiger ( <i>inkl. Finanzierungsbe- reitschaft, Risikobeurteilung</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[509] Inhaber und Investoren ( <i>inkl. Investitionsberei- tschaft und -fähigkeit</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[510] Konkurrenten ( <i>inkl. Wettbewerbsmacht, neue Anbieter, Substitute</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[511] Kunden ( <i>inkl. Verhandlungsmacht, Kaufkraft, Nachfrage, Zufriedenheit</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[512] Sonstige Interessenvertreter ( <i>inkl. Lieferanten, Medien, Partnerschaften</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Ferne Umwelt

	<i>trifft nicht zu</i>	<i>trifft voll- ständig zu</i>
[513] Ökonomische Faktoren ( <i>inkl. Konjunktur, Zin- sen, Währungskurse, Rohstoffpreise</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[514] Sozio-kulturelle Faktoren ( <i>inkl. Freizeit- und Konsumverhalten, Demographie</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[515] Ökologische Faktoren ( <i>inkl. Umweltschutzge- setzgebung, Abfallentsorgung</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
[516] Sonstige Faktoren ( <i>inkl. politische, rechtliche und technologische Faktoren</i> )	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

## 6. Kommunikation von Schlüsselrisiken zur Bank

[601] Ein Unternehmer hat ein neues Schlüsselrisiko identifiziert. Dieses Risiko könnte mit einer Wahrscheinlichkeit von 10% in rund 24 Monaten eintreten. Die Tragweite des Schadens wäre für die Unternehmung möglicherweise substantiell bedrohend und die fristgerechte Rückzahlung des unbesicherten Kredites gefährdet. Es existieren Möglichkeiten das Risiko stark zu mindern, dabei muss mit einer Erfolgsquote von 50% gerechnet werden. In dieser Situation soll der Unternehmer das Risiko proaktiv und unmittelbar dem Kundenbetreuer melden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[602] Es sind 6 Monate seit der Risikoidentifikation vergangen und der Unternehmer hat das Schlüsselrisiko noch nicht gemeldet. Das Risiko könnte mit unveränderter Wahrscheinlichkeit (10%) in rund 18 Monaten eintreffen. Die Tragweite für die Unternehmung ist unverändert. Massnahmen zur Risikominderung sind in der Umsetzungsphase. Der Unternehmer soll das Risiko jetzt proaktiv dem Kundenbetreuer melden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[603] Es sind 12 Monate seit der Risikoidentifikation vergangen und der Unternehmer hat das Schlüsselrisiko noch nicht gemeldet. Das Risiko könnte mit unveränderter Wahrscheinlichkeit (10%) in rund 12 Monaten eintreffen. Die Tragweite für die Unternehmung ist unverändert. Massnahmen zur Risikominderung sind in der Umsetzungsphase. Der Unternehmer soll das Risiko jetzt proaktiv dem Kundenbetreuer melden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[604] Es sind 18 Monate seit der Risikoidentifikation vergangen und der Unternehmer hat das Schlüsselrisiko noch nicht gemeldet. Das Risiko könnte mit unveränderter Wahrscheinlichkeit (10%) in rund 6 Monaten eintreffen. Die Tragweite für die Unternehmung ist unverändert. Massnahmen zur Risikominderung sind in der Umsetzungsphase. Der Unternehmer soll das Risiko jetzt proaktiv dem Kundenbetreuer melden.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[605] Eine frühzeitige und proaktive Kommunikation von Schlüsselrisiken erhöht ausschliesslich die Transparenz gegenüber dem Unternehmer. Ein negativer Effekt auf die Bonität oder zukünftige Finanzierungen ist erfahrungsgemäss nicht zu erwarten. Deshalb sollen Unternehmer Schlüsselrisiken auch dann frühzeitig kommunizieren, wenn eine reale Chance besteht, das Risiko wesentlich zu mindern.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[606] Eine gewisse Verzögerung in der proaktiven Risikokommunikation ist sinnvoll, sofern ausreichend Zeit und Möglichkeiten zur Risikominderung bestehen. Dadurch wird das Vertrauen zwischen Unternehmer und Kundenbetreuer nicht belastet.

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[607] Anmerkungen zur Kommunikation von Schlüsselrisiken

## 7. Zukünftige Finanzierungen

[701] Ein starkes Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer hat einen positiven Einfluss auf die Gewährung von zukünftigen Finanzierungen (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[702] Ein starkes Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer führt zu einer tieferen Besicherungsquote (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[703] Ein starkes Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer führt zu einer besseren Bonität (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[704] Besteht ein starkes Vertrauen zwischen Kundenbetreuer und Unternehmer so setzt sich der Kundenbetreuer stärker für die Unternehmung ein (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[705] Sehr gute Kenntnisse über die aktuellen Unternehmensrisiken seitens Kundenbetreuers hat einen positiven Einfluss auf die Gewährung von zukünftigen Finanzierungen (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

*trifft vollständig zu*

[706] Sehr gute Kenntnisse über die aktuellen Unternehmensrisiken seitens Kundenbetreuer führen zu einer tieferen Besicherungsquote (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[707] Sehr gute Kenntnisse über die aktuellen Unternehmensrisiken seitens Kundenbetreuer führen zu einer besseren Bonität (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[708] Hat der Kundenbetreuer sehr gute Kenntnisse über die aktuellen Unternehmensrisiken so setzt er sich stärker für die Unternehmung ein (alle anderen Faktoren gleichbleibend).

*trifft nicht zu*                      <sup>1</sup> <sup>2</sup> <sup>3</sup> <sup>4</sup> <sup>5</sup>  
                          *trifft vollständig zu*

[709] Anmerkungen zur Kommunikation von Schlüsselrisiken

# Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A. 1970. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488–500.
- Albaum, G. 1997. The Likert scale revisited: an alternate version. *Journal of the Market Research Society*, 39(2): 331–348.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. 1972. Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5): 777–795.
- Alessandrini, P., Presbitero, A. F., & Zazzaro, A. 2009. Banks, Distances and Firms' Financing Constraints. *Review of Finance*, 13(2): 261–307.
- Allen, F. 1983. Credit Rationing and Payment Incentives. *The Review of Economic Studies*, 50(4): 639–646.
- Allen, L., DeLong, G., & Saunders, A. 2004. Issues in the credit risk modeling of retail markets. *Journal of Banking and Finance*, 28(4): 727–752.
- Altman, E. I. 1980. Commercial Bank Lending: Process, Credit Scoring, and Costs of Errors in Lending. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 15(4): 813–832.
- Angelini, P., Di Salvo, R., & Ferri, G. 1998. Availability and cost of credit for small businesses: Customer relationships and credit cooperatives. *Journal of Banking & Finance*, (22): 925–954.
- Antão, P., Ferreira, M. A., & Lacerda, A. 2011. *Banks Corporate Control and Relationship Lending: Evidence from Retail Loans: Working Papers*. Lisbon: Banco de Portugal.
- Arrow, K. J. 1972. Gifts and Exchanges. *Philosophy and Public Affairs*, 1(4): 343–362.
- Avanesov, E. (Ed.) 2009. *Risk Management in ISO 9000 Series Standards*. International Conference on Risk Assessment and Management, 24.–25. November 2009.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., & Weiber, R. 2006. *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baier, A. 1986. Trust and Antitrust. *Ethics*, 96(2): 231–260.
- Barber, B. 1983. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barrantes, E. 2009. *Theorie und Praxis der Creditor Relations: Kommunikation mit Fremdkapitalgebern im Kontext der Neuen Institutionenökonomie*. München: AVM-Verlag.
- Basel Committee on Banking Supervision. 2005. *International convergence of capital measurement and capital standards: A revised framework*. Basel : Basel: Committee on Banking Supervision.
- Bauer, A., & Zimmermann, V. 2010. *Unternehmensbefragung 2010: Unternehmensfinanzierung: Anhaltende Schwierigkeiten und Risiken für die wirtschaftliche Erholung*. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.

- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. 2006. The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6): 932–952.
- Behr, P., & Güttler, A. 2007. Credit Risk Assessment and Relationship Lending: An Empirical Analysis of German Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 45(2): 194–213.
- Beretta, S., & Bozzolan, S. 2008. Quality versus quantity: The case of forward-looking disclosure. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 23(3): 333.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. 1998. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6–8): 613–673.
- Berger, A. N., Miller, N. H., Petersen, M. A., Rajan, R. G., & Stein, J. C. 2005. Does function follow organizational form? Evidence from the lending practices of large and small banks. *Journal of Financial Economics*, 76(2): 237–269.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. 1995. Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance. *The Journal of Business*, 68(3): 351–381.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. 2002. Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure. *The Economic Journal*, 112(477): F32–F53.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. 2006. A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking & Finance*, 30(11): 2945–2966.
- Bergmann, H., & Volery, T. 2008. *Vertrauen zahlt sich aus: Eine Studie über das Vertrauen in Geschäftsbeziehungen von mittelständischen Unternehmen in der Schweiz*. Zürich: Ernst & Young.
- Berlin, M., & Mester, L. J. 1998. On the profitability and cost of relationship lending. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8): 873–897.
- Bernanke, B. S., & Gertler, M. 1995. *Inside the black box: the credit channel of monetary policy transmission*. Cambridge, USA: National Bureau of Economic Research.
- Bernanke, B. S., Lown, C. S., & Friedman, B. M. 1991. The Credit Crunch. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1991(2): 205–247.
- Bernet, B., & Westerfeld, S. 2008. KMU-Ratingmodelle und Ratingqualität: Auswirkungen der Ratingarchitektur auf die ex-ante Risikoklassifikation von KMU-Kreditkontrakten. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78(10): 1011–1032.
- Besanko, D., & Thakor, A. V. 1987. Collateral and Rationing: Sorting Equilibria in Monopolistic and Competitive Credit Markets. *International Economic Review*, 28(3): 671–689.
- Bester, H. 1985. Screening vs. Rationing in Credit Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 75(4): 850–855.

- Beugelsdijk, S., Groot, H. L. F. de, & van Schaik, A. B. T. M. 2004. Trust and economic growth: a robustness analysis. *Oxford Economic Papers*, 56(1): 118.
- Bhaird, C. M. an. 2010. *Resourcing Small and Medium Sized Enterprises: A Financial Growth Life Cycle Approach* (1st ed.). Dublin: Physica-Verlag.
- Bierly III, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. 2000. Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6): 595–618.
- Blum, U., Gleißner, W., & Leibbrand, F. 2005. Richtig gewichtet: Erkenntnisse aus dem Sachsen-Rating-Projekt. *RiskNews*, 2(1): 28–33.
- Bolton, P., & Scharfstein, D. S. 1996. Optimal Debt Structure and the Number of Creditors. *The Journal of Political Economy*, 104(1): 1–25.
- Boot, A. W. A. 2000. Relationship Banking: What Do We Know? *Journal of Financial Intermediation*, 9(1): 7–25.
- Boutellier, R., Montagne, E., & Barodte, B. 2007. Die Risiken für KMU – und wie sie damit umgehen können. *IO New Management*, 76(11): 43–46.
- Boyd, J. H., Chang, C., & Smith, B. D. 1998. Moral Hazard under Commercial and Universal Banking. *Journal of Money, Credit and Banking*, 30(3): 426–468.
- Brick, I. E., & Palia, D. 2007. Evidence of jointness in the terms of relationship lending. *Journal of Financial Intermediation*, 16(3): 452–476.
- Brunner, A., Krahen, J. P., & Weber, M. *Information production in credit relationships: On the role of internal ratings in commercial banking*. Working Paper No. 2000/10. Center for Financial Studies.
- Bundesamt für Statistik 2009. *Überlebensraten neuer Unternehmen*. BFS – Statistisches Lexikon der Schweiz. Unternehmensdemographie no. T 6.2.3.7.
- Bundesamt für Statistik 2010a. *Betriebszählung 2008: Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Grössenklasse – NOGA 2008*. Neuenburg.
- Bundesamt für Statistik 2010b. *Buchhaltungsergebnisse schweizerischer Unternehmen: Geschäftsjahre 2007–2008*. Neuenburg.
- Burghof, H.-P., & Prothmann, F. 2008. Bankenkrise: Ursachen und Maßnahmen. *Wirtschaftsdienst*, 88(11): 703–722.
- Burnham, T., McCabe, K., & Smith, V. L. 2000. Friend-or-foe intentionality priming in an extensive form trust game. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(1): 57–73.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. 1984. A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*(55): 19–28.
- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. 1991. Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(2): 13–22.

- Carpenter, R. E., & Petersen, B. C. 2002. Is the Growth of Small Firms Constrained by Internal Finance? *Review of Economics and Statistics*, 84(2): 298–309.
- Chan, Y.-S., & Kanatas, G. 1985. Asymmetric Valuations and the Role of Collateral in Loan Agreements. *Journal of Money, Credit and Banking*, 17(1): 84–95.
- Chen, S., Lee-Chai, A. Y., & Bargh, J. A. 2001. Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of personality and social psychology*, 80(2): 173.
- Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16): 386–405.
- Coase, R. H. 1960. The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3: 1–44.
- Coco, G. 2000. On the Use of Collateral. *Journal of Economic Surveys*, 14(2): 191.
- Cole, R. A. 1998. The importance of relationships to the availability of credit. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8): 959–977.
- Cottin, C., & Döhler, S. 2009. *Risikoanalyse: Modellierung, Beurteilung und Management von Risiken mit Praxisbeispielen*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag/GWV Fachverlage.
- Cox, L. A. 2008. What's Wrong with Risk Matrices? *Risk Analysis: An International Journal*, 28(2): 497–512.
- Creditreform. 2011. Bonitätsindex; [http://www.creditreform-rating.de/Ressourcen/PDF/Datenblatt\\_Bonitaetsindex.pdf](http://www.creditreform-rating.de/Ressourcen/PDF/Datenblatt_Bonitaetsindex.pdf), 22 May 2011.
- Cressy, R., & Toivanen, O. 2001. Is there adverse selection in the credit market? *Venture Capital*, 3(3): 215–238.
- Currall, S. C., & Inkpen, A. C. 2002. A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(3): 479–495.
- Dahiya, S., Saunders, A., & Srinivasan A. 2003. Financial Distress and Bank Lending Relationships. *The Journal of Finance*, 58(1): 375–399.
- Dasgupta, P. 1988. Trust as a Commodity. In: D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*: 49–72. New York, NY: Brasil Blackwell.
- de Bodt, E., Lobe, F., & Statnik, J.-C. 2005. Credit Rationing, Customer Relationship and the Number of Banks: an Empirical Analysis. *European Financial Management*, 11(2): 195–228.
- Deakins, D., & Hussain, G. 1994. Risk Assessment with Asymmetric Information. *International Journal of Bank Marketing*, 12(1): 24.
- DeBruine, L. M. 2002. Facial resemblance enhances trust. *Proceedings of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, (269): 1307–1311.
- Degryse, H., & Ongena, S. 2005. Distance, Lending Relationships, and Competition. *The Journal of Finance*, 60(1): 231–266.

- Degryse, H., & van Cayseele, P. 2000. Relationship lending within a bank-based system: evidence from European small business data. *Journal of Financial Intermediation*, 9(1): 90–109.
- Degryse, H., & Ongena, S. 2007. The impact of competition on bank orientation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(3): 399–424.
- Dell’Ariccia, G., Laeven, L., & Marquez, R. 2010. Monetary Policy, Leverage, and Bank Risk-Taking. *CEPR Discussion Papers*.
- Deutsch, M. 1960. The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13(2): 123–139.
- Devereux, M. B., & Yetman, J. 2010. Financial deleveraging and the international transmission of shocks. In: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. (Ed.), *The international financial crisis and policy challenges in Asia and the Pacific. Proceedings of the wrap-up conference of the Asian Research Programme, Shanghai, 6.–8. August 2009*. Basel: Bank for International Settlements.
- Diamond, D. W. 1996. Financial intermediation as delegated monitoring: A simple example. *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 82(3): 51–66.
- Diamond, D. W. 1984. Financial Intermediation and Delegated Monitoring. *The Review of Economic Studies*, 51(3): 393–414.
- Dietrich, A. 2010. Explaining loan rate differentials between small and large companies: evidence from Switzerland. *Small Business Economics*: 1–14.
- Dietsch, M., & Petey, J. 2002. The credit risk in SME loans portfolios: Modeling issues, pricing, and capital requirements. *Journal of Banking & Finance*, 26(2–3): 303–322.
- Dietsch, M., & Petey, J. 2004. Should SME exposures be treated as retail or corporate exposures? A comparative analysis of default probabilities and asset correlations in French and German SMEs: Retail Credit Risk Management and Measurement. *Journal of Banking & Finance*, 28(4): 773–788.
- Ding, W., Domac, I., & Ferri, G. 1998. Is there a credit crunch in East Asia? *Asia Pacific Journal of Economics and Business*, 2: 4–32.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4): 450–467.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. 1998. Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3): 601–620.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007. Methodological fit in management field research. *The Academy of Management Review*, 32(4): 1155–1179.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57–74.

- Elsas, R., & Krahen, J. P. 1998. Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany. *Journal of Banking and Finance*, 22: 1283–1316.
- Elyasiani, E., & Goldberg, L. G. 2004. Relationship lending: a survey of the literature: Research Perspectives Special Issue. *Journal of Economics and Business*, 56(4): 315–330.
- Engel, R. 2003. *Seed-Finanzierung wachstumsorientierter Unternehmensgründungen*. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- ETH Zürich – KOF 2011. *Bei den Schweizer Unternehmen läuft es rund*. KOF Bulletin no. 41. Zürich: Konjunkturforschungsstelle.
- Everling, O. 2008. *Certified Rating Analyst* (1st ed.). München u.a.: Oldenbourg.
- Fama, E. F. 1970. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance*, 25(2): 383–417.
- Fama, E. F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *The Journal of Political Economy*, 88(2): 288–307.
- Fasano, M., & Gfeller, T. 2003. *Herausforderungen im Dialog zwischen KMU und Banken: Eine repräsentative Befragung des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) in Zusammenarbeit mit Schweizer Wirtschaftsverbänden*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Filareto-Deghaye, M. C., & Séverin, E. 2007. Determinants of the choice leasing vs Bank Loan: Evidence from the French SME by Kacm. *Economic Analysis Working Papers (EAWP)*, 6: 1–11.
- Fischer, A., Montagne, E., & Boutellier, R. 2009. Implementierung von qualitativem Risikomanagement in KMU – Erfahrungsbericht eines wissenschaftlich fundierten Management-Instruments. In: J.-A. Meyer (Ed.), *Management-Instrumente in kleinen und mittleren Unternehmen*: 171–187. Köln: Lohmar.
- Fischhoff, B. 1995. Risk perception and communication unplugged: Twenty years of process. *Risk Analysis*, 15(3): 137–145.
- Fisman, R., & Khanna, T. 1999. Is trust a historical residue? Information flows and trust levels. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38(1): 79–92.
- Flannery, M. J. 1986. Asymmetric Information and Risky Debt Maturity Choice. *The Journal of Finance*, 41(1): 19–37.
- Frank, M. Z., & Goyal, V. K. 2003. Testing the pecking order theory of capital structure. *Journal of Financial Economics*, 67(2): 217–248.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. 1959. The Bases of Social Power. *Studies in social power*: 150–167.
- Füglister, U., Müller, C., & Volery, T. 2008. *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.

- Galinsky, A. D., Magee, J. C., Inesi, M. E., & Gruenfeld, D. H. 2006. Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12): 1068.
- Geschäftsprüfungsprüfungskommissionen 2010. *Die Behörden unter dem Druck der Finanzkrise und der Herausgabe von UBS-Kundendaten an die USA: Bericht der Geschäftsprüfungskommissionen des Nationalrates und des Ständerates*. Bern: Nationalrat und Ständerat der Schweiz.
- Gilmore, A., Carson, D., & O'Donnell, A. 2004. Small business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(3): 349–360.
- Goldberg, J., & Nitzsch, R. von 2006. *Behavioral Finance: Gewinnen mit Kompetenz* (4th ed.). München: FinanzBuch Verlag.
- Golitin, V. 2008. SME financing under Basel II. In: Banque de France (Ed.), *Excerpts from the september 2007 issue*. Paris: Banque de France Bulletin: 87–95.
- Götze, U., & Mikus, B. 2001. Risikomanagement mit Instrumenten der strategischen Unternehmensführung. In: U. Götze, S. Betz & B. Mikus (Eds.), *Risikomanagement*: 385–412. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- Grunert, J., Norden, L., & Weber, M. 2005. The role of non-financial factors in internal credit ratings. *Journal of Banking & Finance*, 29(2): 509–531.
- Habersaat, M., Schönenberger, A., & Weber, W. *Die KMU in der Schweiz und in Europa*. Bern: SECO.
- Haimes, Y. Y., Kaplan, S., & Lambert, J. H. 2002. Risk filtering, ranking, and management framework using hierarchical holographic modeling. *Risk Analysis*, 22(2): 383–397.
- Haimes, Y. Y. 2009. *Risk modeling, assessment, and management* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harhoff, D., & Körting, T. 1998. Lending relationships in Germany—Empirical evidence from survey data. *Journal of Banking and Finance*, 22: 1317–1353.
- Hauswald, R., & Marquez, R. 2006. Competition and Strategic Information Acquisition in Credit Markets. *Review of Financial Studies*, 19(3): 967–1000.
- Henschel, T. 2008. Risikomanagement Typologie – Eine empirische Untersuchung an deutschen KMU (Teil 1). *Zeitschrift für Unternehmensberatung* (4): 174–180.
- Hernández-Cánovas, G., & Martínez-Solano, P. 2006. Banking Relationships: Effects on Debt Terms for Small Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 315–333.
- Hernández-Cánovas, G., & Martínez-Solano, P. 2010. Relationship lending and SME financing in the continental European bank-based system. *Small Business Economics*, 34(4): 465–482.

- Herring, R. J. 1989. The Economics of Workout Lending. *Journal of Money, Credit and Banking*, 21(1): 1–15.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(6/7): 479–491.
- Hofstede, G. 1983. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75–89.
- Holmstrom, B. 1979. Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1): 74–91.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2): 379–403.
- Houston, J., & James, C. 1996. Bank Information Monopolies and the Mix of Private and Public Debt Claims. *The Journal of Finance*, 51(5): 1863–1889.
- Hughes, A. 1997. Finance for SMEs: a UK perspective. *Small Business Economics*, 9(2): 151–168.
- Hutzschenreuter, T., & Griess-Nega, T. 2006. *Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente* (1st ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Jaffee, D. M., & Russell, T. 1976. Imperfect Information, Uncertainty, and Credit Rationing. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4): 651–666.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H., Field, S., & Park, T. C. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305–360.
- Jick, T. D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 602–611.
- Jiménez, G., Lopez, J. A., & Saurina, J. 2009. Empirical analysis of corporate credit lines. *Review of Financial Studies*, 22(12): 5069–5098.
- Johnson, G., & Scholes, K. 2002. *Exploring corporate strategy: Text and Cases* (6th ed.). Harlow: Pearson.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1984. Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4): 341–350.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74: 75–87.
- Kaplan, S., Haimes, Y. Y., & Garrick, B. J. 2001. Fitting Hierarchical Holographic Modeling into the Theory of Scenario Structuring and a Resulting Refinement to the Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*, 21(5): 807–807.

- Klenk, R., & Reetz, K. 2010. *Risk-Management-Benchmarking 2010: Eine Studie zum aktuellen Stand des Risikomanagements in Grossunternehmen in der deutschen Realwirtschaft*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers.
- Kley, C. R. 2003. *Mittelstands-Rating: Externe Credit Ratings und die Finanzierung mittelständischer Unternehmen*. Dissertation. Universität St. Gallen (1st ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kneiding, C. 2008. *Financing Small Businesses in Western Europe – A Micro-Level and an Institutional Perspective*. Dissertation. Frankfurt an der Oder: Universität Frankfurt (Oder).
- Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P. J., Fischbacher, U., & Fehr, E. 2005. Oxytocin increases trust in humans. *Nature*, 435(7042): 673–676.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Krämer, C., Heißenhuber, A., & Bodmer, U. n/a. Einschätzung der Risiken einer Existenzgründung aus Sicht von Existenzgründern und Banken; [http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/risikowahrnehmung\\_von\\_gruender\\_und\\_banken.pdf](http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/risikowahrnehmung_von_gruender_und_banken.pdf), 23 Jul 2011.
- la Torre, A. de, Martínez Pería, M. S., & Schmukler, S. L. 2010. Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending. *Journal of Banking & Finance*, 2010(34): 2280–2293.
- Laeven, L., & Levine, R. 2009. Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 93(2): 259–275.
- Le Bret, H. 2011. *Die Woche, in der Jérôme Kerviel beinahe das Weltfinanzsystem gesprengt hätte: Ein Insiderbericht*. München: Kunstmann.
- Lehmann, B. 2003. Is it worth the while? The relevance of qualitative information in credit rating. *Working Paper presented at the EFMA*: 1–25.
- Lehmann, E., Neuberger, D., & Rähke, S. 2004. Lending to Small and Medium-Sized Firms: Is There an East-West Gap in Germany? *Small Business Economics*, 23(1): 23–39.
- Lehmann, E., & Neuberger, D. 2001. Do lending relationships matter?: Evidence from bank survey data in Germany. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4): 339–359.
- Leland, H. E., & Pyle, D. H. 1977. Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. *The Journal of Finance*, 32(2): 371–387.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. 1995. Trust in relationships: A model of development and decline. In: B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*: 133–173. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3): 438–458.
- Liberti, J. M., & Mian, A. R. 2009. Estimating the Effect of Hierarchies on Information Use. *Review of Financial Studies*, 22(10): 4057–4090.

- Likert, R. 1932. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*, 22(140): 1–55.
- M.I.S. Trend 2010. *Studie zur Finanzierung der KMU in der Schweiz Welle II/April 2010*. durchgeführt im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Machauer, A., & Weber, M. 1998. Bank behavior based on internal credit ratings of borrowers. *Journal of Banking & Finance*, 22(10–11): 1355–1383.
- Markowitz, H. 1952. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1): 77–91.
- Martin, T. A., & Bär, T. 2002. *Grundzüge des Risikomanagements nach KonTraG: Das Risikomanagementsystem zur Krisenfrüherkennung nach § 91 Abs. 2 AktG*. München: Oldenbourg.
- Mayer, R. 2008. Firmenkredite: Banken ziehen die Schraube an. *Tages-Anzeiger Online*, (01.12.2008): n/a.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.
- McLeod, C. 2011. Trust: The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2011 Edition); <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/trust/>, 27 Jul 2011.
- Mellewig, T., Madhok, A., & Weibel, A. 2007. Trust and formal contracts in interorganizational relationships — substitutes and complements. *Managerial and Decision Economics*, 28(8): 833–847.
- Meza, D. de, & Southey, C. 1996. The Borrower's Curse: Optimism, Finance and Entrepreneurship. *The Economic Journal*, 106(435): 375–386.
- Miller, K. D. 1992. A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2): 311–331.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4): 853–886.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. 1958. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. *The American Economic Review*, 48(3): 261–297.
- Moody's. Moody's Rating Symbols & Definition; <http://www.moody's.com/sites/products/AboutMoody'sRatingsAttachments/Moody'sRatingsSymbolsand%20Definitions.pdf>, Jun 2009, 11 Jun 2011.
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. 1993. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *The Journal of Marketing*, 57(1): 81–101.
- Mukherjee, A., & Nath, P. 2003. A model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*, 21(1): 5–15.

- Myers, S. C. 1984. *Capital structure puzzle*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (Working Paper No. 1393).
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. 1984. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2): 187–221.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. J. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9): 935–955.
- Neuberger, D., Pedergnana, M., & Rähke-Döppner, S. 2008. Concentration of Banking Relationships in Switzerland: The Result of Firm Structure or Banking Market Structure? *Journal of Financial Services Research*, 33(2): 101–126.
- Ongena, S., & Smith, D. C. 2000. What Determines the Number of Bank Relationships? Cross-Country Evidence. *Journal of Financial Intermediation*, 9(1): 26–56.
- OSEC, & Credit Suisse AG. 2011. KMU-Exportindikator: 1. Quartal 2011: Exportstimmung deutlich verbessert, starker Franken schafft Unsicherheit; [http://www.exportblog.ch/sites/default/files/KMU\\_Exportindikator\\_Studie\\_Q1\\_DE\\_20110111.pdf](http://www.exportblog.ch/sites/default/files/KMU_Exportindikator_Studie_Q1_DE_20110111.pdf), 11 Jan 2011, 08 May 2011.
- Palich, L., & Bagby, D. R. 1995. Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10(6): 425–438.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. 1998. Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Pedergnana, M., Schacht, C., & Sax, C. 2004. *Kreditbeziehungen zwischen Banken und KMU*. Luzern: Verlag IFZ-HSW.
- Peters, R. G., Covello, V. T., & McCallum, D. B. 1997. The determinants of trust and credibility in environmental risk communication: An empirical study. *Risk Analysis*, 17(1): 43–54.
- Petersen, M. A. 2004. *Information: Hard and soft*. Working Paper. Chicago IL: Northwestern University.
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. 1994. The Benefits of Lending Relationships: Evidence from Small Business Data. *The Journal of Finance*, 49(1): 3–37.
- Pfeffer, J. 2010. *Power: Why some people have it and others don't*. New York, NY: Harper-Business.
- Pinker, S. 1999. How the Mind Works. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 882(1): 119–127.
- Poppo, L., & Zenger, T. 2002. Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8): 707–725.
- Porter, M. E. 1998. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance; with a new introduction*. New York NY: Free Press.

- Ramakrishnan, R. T., & Thakor, A. V. 1984. Information reliability and a theory of financial intermediation. *Review of Economic Studies*, 51(3): 415–432.
- Rautenstrauch, T., & Wurm, C. 2008. Stand des Risikomanagements in deutschen KMU. *Zeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung*, (3): 106–111.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. 1985. Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1): 95.
- Rheinbaben, J. von, & Ruckes, M. 2004. The number and the closeness of bank relationships. *Journal of Banking & Finance*, 28(7): 1597–1615.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. 1992. Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7): 483–498.
- Ring, P. S., & de Ven, A. H. van 1994. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1): 90–118.
- Rodgers, W. 1999. The influences of conflicting information on novices and loan officers' actions. *Journal of Economic Psychology*, 20(2): 123–145.
- Romeike, F. 2004. *Erfolgsfaktor Risiko-Management: Chance für Industrie und Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Rosenkranz, F., & Magdalena, M.-B. 2005. *Unternehmensrisiken erkennen und managen: Einführung in die quantitative Planung*. Berlin u.a.: Springer.
- Ross, S. A. 1989. Institutional Markets, Financial Marketing, and Financial Innovation. *The Journal of Finance*, 44(3): 541–556.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3): 393–404.
- Rudolph, B. 1984. Kreditsicherheiten als Instrumente zur Umverteilung und Begrenzung von Kreditrisiken. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 36: 16–43.
- Rumelt, R. P. 2006. *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Saparito, P. A., Chen, C. C., & Sapienza, H. J. 2004. The role of relational trust in bank-small firm relationships. *The Academy of Management Journal*, 47: 400–410.
- Saxton, T. 1997. The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 40(2): 443–461.
- Scandizzo, S. 2005. Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*, 34(2): 231–256.
- Schiller, B. R., & Crewson, P. E. 1997. Entrepreneurial origins: a longitudinal inquiry. *Economic Inquiry*, 35(3): 523–531.

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. 2007. An integrative model of organizational trust: past, present, and future. Editor's Forum. *The Academy of Management Review*, 32(2): 344–354.
- Schweizerische Nationalbank 2010. *Bericht zur Finanzstabilität*. Zürich u.a.: Schweizerische Nationalbank.
- Schweizerische Nationalbank 2011. *Bankenstatistisches Monatsheft Mai 2011*. 3Ca Kreditvolumenstatistik – Inland, an Unternehmungen nach Betriebsgrößen und Kreditarten. Zürich u.a.: Schweizerische Nationalbank.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1): 217–226.
- Shane, S. A. 2005. *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Cheltenham, UK: Elgar.
- Sharpe, S. A. 1990. Asymmetric Information, Bank Lending and Implicit Contracts: A Stylized Model of Customer Relationships. *The Journal of Finance*, 45(4): 1069–1087.
- Sharpe, W. F. 1964. Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. *The Journal of Finance*, 19(3): 425–442.
- Siegrist, M., & Cvetkovich, G. 2000. Perception of Hazards: The Role of Social Trust and Knowledge. *Risk Analysis*, 20(5): 713–720.
- Siepermann, M. 2008. *Risikokostenrechnung: Erfolgreiche Informationsversorgung und Risikoprävention*. Berlin: Schmidt.
- Slovic, P. 1999. Trust, Emotion, Sex, Politics, and Science: Surveying the Risk-Assessment Battlefield. *Risk Analysis*, 19(4): 689–701.
- Söhnchen, F. 2007. Common Method Variance und Single Source Bias. In: S. Albers, D. Klapper, U. Konradt, A. Walter & J. Wolf (Eds.), *Methodik der empirischen Forschung*, vol. 2: 135–150 (2nd ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Stapleton, T. 2010. *Marketing in a Complex World*. Unit 2 Complexity (3rd ed.). Milton Keynes: The Open University.
- Stiglitz, J. E. 1990. Peer Monitoring and Credit Markets. *The World Bank Economic Review*, 4(3): 351–366.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. 1981. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71(3): 393–410.
- Stonecash, R., Gans, J., King, S., & Mankiw, N. 2003. *Principles of Macroeconomics* (2nd ed.). Melbourne: Thomson.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. 2002. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, 40(9): 853–861.

- Strub, P. J., & Priest, T. B. 1976. Two patterns of establishing trust: The marijuana user. *Sociological Focus*, 9(4): 399–411.
- Taketa, K., & Udell, G. F. 2006. *Lending Channels and Financial Shocks: the Case of SME Trade Credit and the Japanese Banking Crisis*. Discussion Paper no. 2006-E-29. IMES & Bank of Japan: Tokyo.
- Thadden, E.-L. von 2004. Asymmetric information, bank lending and implicit contracts: the winner's curse. *Finance Research Letters*, 1(1): 11–23.
- Thakor, A. V. 1996. Capital Requirements, Monetary Policy, and Aggregate Bank Lending: Theory and Empirical Evidence. *The Journal of Finance*, 51(1): 279–324.
- Titman, S., & Wessels, R. 1988. The Determinants of Capital Structure Choice. *The Journal of Finance*, 43(1): 1–19.
- Treacy, W. F., & Carey, M. 2000. Credit risk rating systems at large US banks. *Journal of Banking and Finance*, 24(1–2): 167–201.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4): 464–476.
- Uchida, H., Udell, G. F., & Watanabe, W. 2008. Bank size and lending relationships in Japan: Organizational Innovation and Corporate Performance. *Journal of the Japanese and International Economies*, 22(2): 242–267.
- Udell, G. F. 2008. What's in a relationship? The case of commercial lending. *Business Horizons*, 51(2): 93–103.
- Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. 2001. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In: M. A. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management*: 651–666: Blackwell Publishing.
- Volery, T., & Mensik, S. 1998. The Role of Trust in Creating Effective Alliances: A Managerial Perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(9/10): 987–994.
- Voordeckers, W., & Steijvers, T. 2006. Business collateral and personal commitments in SME lending. *Journal of Banking & Finance*, 30(11): 3067–3086.
- Weihrich, H. 1982. The TOWS matrix – A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2): 54–66.
- Weld, L. D. H. 1917. Marketing Functions and Mercantile Organization. *The American Economic Review*, 7(2): 306–318.
- Wickart, R. 2010. Analyse-Framework Strategieentwicklung und Risikomanagement; [www.strategie-kmu.ch](http://www.strategie-kmu.ch), 25 Apr 2010, 23 Jul 2011.
- Wickart, R. 2011. Risikobeurteilung – Applikation Strarito; [http://www.strategie-kmu.ch/7\\_risikobeurteilung.html](http://www.strategie-kmu.ch/7_risikobeurteilung.html), 21 Jul 2011.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY: Free Press.

- Williamson, O. E. 1979. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2): 233–261.
- Yosano, T., & Nakaoka, T. 2010. The Roles of Relationship Lending and Utilization of Soft Information on Bank Performance in Competitive Local Markets; [http://www.fma.org/NY/Papers/Relationship\\_Lending\\_Soft\\_Information\\_Competition\\_Full\\_Paper.pdf](http://www.fma.org/NY/Papers/Relationship_Lending_Soft_Information_Competition_Full_Paper.pdf), 02 Jun 2010.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. 1998. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2): 141–159.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. 1995. Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5): 373–392.
- Zak, P. J., & Knack, S. 2001. Trust and Growth. *The Economic Journal*, 111(470): 295–321.
- Zak, P. J., Kurzban, R., & Matzner, W. T. 2005. Oxytocin is associated with human trustworthiness. *Hormones and Behavior*, 48(5): 522–527.
- Zand, D. E. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2): 229–239.



## **Epilog**

*„A banker is a fellow who lends you his umbrella when the sun is shining, but wants it back the minute it begins to rain.“*

*Mark Twain*

*„A banker is a fellow who trusts you as long as there is no reason not to do so.“*

*Roland Wickart*



## **Lebenslauf**

**Roland Wickart** wurde 1974 in Zug geboren. Nach einer Lehre als Automechaniker und einem Ingenieurstudium in Wirtschaftsinformatik begann er die berufliche Laufbahn in der Credit Suisse und erhielt 2002 seine Qualifikation „NDS Bankmanagement“. Zwischen 2003 und 2004 absolvierte er ein Studium „Master of Business Administration“ in Sidney, Australien. 2005 kam Roland Wickart zur Zürcher Kantonalbank und verantwortete das Credit Risk Controlling in der Geschäftseinheit Firmenkunden. Drei Jahre später wurde er als Leiter des Fachbereichs Kreditrisiken innerhalb der Geschäftseinheit Risk berufen. In den Jahren 2007 bis 2012 absolvierte Roland Wickart berufsbegleitend sein Promotionsstudium in „Strategy & Management“ am Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. In seiner Dissertation untersuchte er den Einfluss von Vertrauen in der Bankbeziehung auf die Sicherung des Fremdkapitalzugangs von KMU.