

Kredit bedeutet Vertrauen – Vertrauen bedeutet Kredit

Von Friedrich R. Then Bergh und Armin Müller



Die Bedeutung der Kundenbindung wird aus Sicht der Autoren in der Diskussion um eine Kreditklemme arg vernachlässigt. Während die Principal-Agent-Theorie seit mehr als einer Generation vorrangig die Kreditbeziehung untersucht wird, sehen sie erheblichen Nachholbedarf bei der Betrachtung der Kundenbeziehung im Passivgeschäft. Ihre analytische Betrachtung der wechselseitigen Bindungen von Kreditinstituten und Kunden führt dazu, Vertrauensbildung und Vertrauenspflege als Schlüsselaufgaben im Bankgeschäft wahrzunehmen. Ihre These: Vor allem Kunden, die in der Vergangenheit die Vertrauensbeziehung zu ihrer Hausbank nicht gepflegt haben, werden Leidtragende einer möglichen Kreditklemme sein. Red.

Mit der Finanzmarktkrise seit 2007 und den daraus resultierenden Folgen für einzelne Institute wird oftmals auch auf das Problem sinkender Kreditvergaben an Unternehmen und der daraus resultierenden Folgen für einzelne Industrie- und Dienstleistungsbranchen verwiesen. Dieser Sachverhalt wird unter dem Schlagwort „Kreditklemme“ erörtert. Zwar existiert keine allgemein gültige Definition des Begriffs, doch heben alle Autoren auf einen angebotsseitigen Attentismus der Kreditinstitute ab, dem Nichtbankensektor ausreichend

Fremdkapital zur Verfügung zu stellen. Allein ein gesunkenes Kreditvolumen ist deshalb eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine Kreditklemme, denn auch andere Gründe können zu einem gesunkenen Kreditvolumen führen. Zum einen sinkt in Phasen der Rezession immer die Kreditnachfrage, da Nicht-Banken mit einem geringeren Investitionsvolumen planen. Zum anderen besteht auch in Hochzinsphasen mit der Erwartung sinkender Zinssätze für Investoren ein Anreiz, Investitionen auf nachfolgende Planungsperioden zu verschieben.

Ökonomische versus regulatorische Kreditklemme

Der englische Begriff des „Credit Crunch“ wurde erstmalig von Bernanke/Lown (1991) untersucht. In Folge der Rezession in den USA ab Juli 1990 wurden deutlich weniger Kredite vergeben. Bernanke/Lown

sahen als wesentliche Ursache für geringere Kreditvolumina in verschiedenen Regionen der USA – besonders betroffen waren Banken in den Neuengland-Staaten – eine gesunkene Eigenkapitalbasis der Kreditinstitute. Die Autoren schlugen deshalb vor, statt des Begriffs „Credit Crunch“ (Kreditklemme) eher den Begriff „Capital Crunch“ (Kapitalklemme) zu verwenden. Präziser formuliert, müsste man wohl von einer ökonomischen Kapitalklemme sprechen, denn das ökonomische Kapital repräsentiert die Risikodeckungsmasse, die eine Bank benötigt, um alle Risiken der Bank steuern zu können und die Solvabilität des Instituts sicherzustellen.

Das gleiche Ziel wird von der Bankenaufsicht durch die Vorschriften von Basel II, der Banken- und Kapitaladäquanzrichtlinie und der Solvabilitätsverordnung angestrebt. Bestimmungsgröße für die erforderlichen Eigenmittel eines Kreditinstituts ist deshalb aus Sicht der Bankenaufsicht das regulatorische Kapital. Daher ist zwischen einer ökonomischen Kreditklemme und einer regulatorischen Kreditklemme zu differenzieren (Peek/Rosengreen, 1993). Um eine Kreditklemme und die damit verbundenen volkswirtschaftlichen Folgen zu vermeiden, wurden verschiedene Vorschläge unterbreitet: So wurde am 1. März 2010 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ein Kreditmediator installiert, der den Aufbau eines Kreditmediationsverfahrens in der Bundesrepublik Deutschland leitet und koordiniert.

Zu den Autoren

Prof. Dr. Friedrich R. Then Bergh ist Leiter des Studiengangs BWL-Finanzdienstleistungen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg (DHBW Ravensburg). **Dr. Armin Müller** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der DHBW Ravensburg und der Steinbeis-Hochschule Berlin.

Alternative beziehungsweise ergänzend angedachte Konzepte waren, Banken zur Kreditvergabe zu verpflichten, die sogenannte Zwangsrekaptalisierung, oder von staatlicher Seite aus eine deutliche Ausweitung der Kreditvergabe etwa über die staatliche Förderbank KfW anzustreben.

Prinzip der Wechselseitigkeit im Aktiv- und Passivgeschäft

Nicht alle potenziellen Kreditnehmer sind von einer Kreditklemme gleichermaßen betroffen. Dafür gibt es gute Gründe, die über eine Analyse des wechselseitigen Verhältnisses von Bank und Kunde erklärt werden können. Nicht zufällig ist der Terminus „Kredit“ etymologisch auf das lateinische Verb „credere“ – deutsch: „glauben, vertrauen“ zurückzuführen. Das Kreditgeschäft unterscheidet sich von anderen Handels- oder Dienstleistungsgeschäften dadurch, dass in der Regel Vertragsbeziehungen von überdurchschnittlich langer Dauer und von zentraler Bedeutung für die Unternehmensentwicklung eingegangen werden. Das Kreditverhältnis begründet deshalb ein Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde oder allgemein zwischen Gläubiger und Schuldner.

Analysiert man das Verhältnis zwischen Bank und Kunde genauer, so stellt man fest, dass ein Vertrauensverhältnis in zweifacher Hinsicht vorliegt. Während im Aktivgeschäft die Bank dem Kunden finanzielle Mittel zur Verfügung stellt, ist es im Passivgeschäft umgekehrt: Der Kunde überträgt der Bank Liquidität mit dem Ziel, eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Betrachtet man das Verhältnis Bank-Kunde unter dem Aspekt der Principal-Agent-Theorie, so besteht in der Geschäftsbeziehung ein gegenseitiges Principal-Agent-Verhältnis.

Sowohl Bank als auch Kunde vertrauen sich wechselseitig finanzielle Mittel an. Beide sind als Principal grundsätzlich der Auffassung, dass der jeweils andere seine fach- und branchenspezifischen Markt-

kennnisse dazu nutzt, eine hohe Rendite zu erwirtschaften: die Bank auf den Kapitalmärkten und das Unternehmen auf seinen jeweiligen Branchenmärkten. Der Agent ist dem Principal aufgrund von Erfahrung, Ausbildung, Fachwissen und aktuellen Informationen zu Markt-, Branchen- und Unternehmensentwicklung überlegen und fungiert im renditeorientierten Geschäftsprozess somit als Entscheidungsträger.

Adverse Selection und Moral Hazard

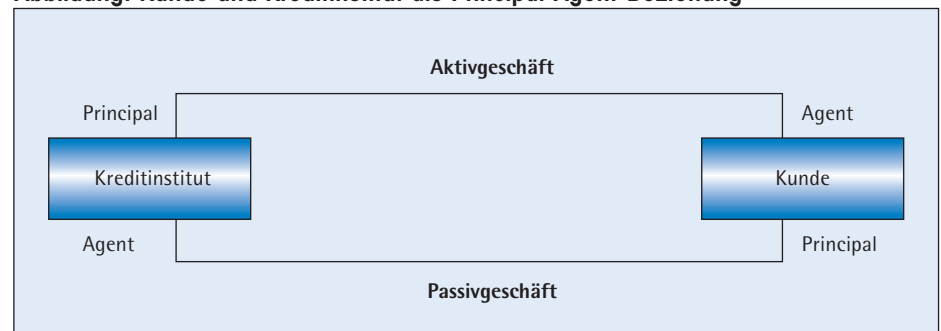
Das Vertragsverhältnis beider Partner in der Principal-Agent-Beziehung ist durch eine Informationsasymmetrie zwischen Principal und Agent gekennzeichnet. Das führt zum Auftreten von Adverse Selection und Moral Hazard. Bei der Adverse Selection

Es kann sich somit im langjährigen Geschäftsprozess eine Abfolge von Moral-Hazard-Situationen bei beiden Vertragspartnern ergeben.

Vertrauen durch Signaling

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, kann der Agent eine Strategie des Signaling verfolgen. Beim Signaling stellt der Agent dem Principal freiwillig Informationen zur Verfügung, beispielsweise liefert ein potenzieller Kreditnehmer einen detaillierten Business Plan und Information zu Konten, die bei anderen Kreditinstituten geführt werden. Beim Monitoring würden derartige Informationen vom Principal verpflichtend eingefordert. Ziel jeder Principal-Agent-Beziehung sollte es sein, die aus der Informationsasymmetrie der beiden Ver-

Abbildung: Kunde und Kreditinstitut als Principal-Agent-Beziehung



tion kann es zu einem Marktversagen kommen, da der Principal vor Abschluss des Vertrages nicht zwischen guten und schlechten Agenten unterscheiden kann.

Moral Hazard bezeichnet die Versuchung des Agenten, eigennützig zu handeln. Bezogen auf das Kreditgeschäft würde jeder Agent versuchen, das ihm anvertraute Kapital entsprechend den eigenen Präferenzen und nicht den Präferenzen des Kapitaleigners einzusetzen. Das Kreditinstitut würde im Passivgeschäft eine Maximierung seiner Provisionen respektive Konditionsmarge anstreben, der Kunde als Kreditnehmer das Ziel einer Optimierung seiner eigenen Geschäftsprozesse verfol-

tragsparteien resultierenden Agency-Kosten zu minimieren. Diese ergeben sich aus den Signalisierungskosten des Agenten, den Monitoringkosten des Principals und dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust.

Zur Reduzierung der Agency-Kosten bieten sich verschiedene Maßnahmen an. Neben Überwachung und Kontrolle sowie Gestaltungsmöglichkeiten in den materiellen Anreizen können die Risiken des Moral Hazard durch Aufbau eines Vertrauensverhältnisses eingedämmt werden. Vertrauen entwickelt sich in Geschäftsbeziehungen auf der Basis freiwilliger Vorleistungen unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen.

Der Principal ist sich also eines gewissen Verhaltensrisikos beim Agenten bewusst, aber er erwartet keine opportunistische Handlungen, sondern setzt auf eine Vertragserfüllung, da dieser durch Signaling seine Kooperationsbereitschaft kommuniziert. Durch mehrmalige Wiederholungen bilden sich hieraus dauerhaft kooperative Geschäftsbeziehungen und die Berechenbarkeit der Handlungen sowie der beiderseitigen Erwartungen steigt. Möglicherweise erhält der jeweilige Principal bessere Informationen auf Basis einer Vertrauensbeziehung als er selbst durch aufwendiges Monitoring erlangen könnte (Ripperger 1998, Göbel 2002).

Da es sich hier weitgehend um den Bereich impliziter Verträge handelt, ist es ein Bündel von Empfehlungen und Faktoren, die zu Aufbau und Pflege einer Vertrauensbasis beitragen (Pelzmann 2005).

Faktor Zeit: Vertrauen erfordert eine Abfolge von Interaktionen, das heißt die Wiederholung von identischen oder ähnlichen Vertragsabschlüssen. Einmalige Interaktionen bevorzugen egoistische Agenten. Erst eine Verstetigung der Geschäftsbeziehung bietet den Vertragsparteien den Anreiz, in „Vertrauenkapital“ zu investieren. Die Zeitperspektive umfasst sowohl die Vergangenheit als auch die Zukunft: Eine gemeinsame Vergangenheit reduziert die Überwachungskosten und nur, wenn allen Vertragspartnern bewusst ist, dass die Kooperation auf eine gemeinsame Zukunft ausgerichtet ist, wird sich Vertrauenkapital akkumulieren und auszahlen.

Faktor Kommunikation: Für beide Seiten ist es nicht nur wichtig, dass freiwillig substanzielle Informationen über frühere und aktuelle Markt- und Unternehmensentwicklungen ausgetauscht werden, sondern hierfür müssen auch offene, glaubwürdige und verbindliche (institutionalisierte) Formen der Kommunikation und des Austauschs gefunden werden. Diese bilden den impliziten Rahmen für explizite Vertragsvereinbarungen. Ein Verschweigen, oft schon ein Beschönigen negativer Ent-

wicklungen setzt eine Misstrauensspirale in Gang. Alle Maßnahmen im Bereich der Kommunikation zwischen den Vertragspartnern lassen sich unter dem Schlagwort Customer Relationship Management zusammenfassen.

Faktor Kontrolle: Zwischen vertrauensstiftenden und informationsbeschaffenden Maßnahmen besteht ein Spannungsverhältnis. Explizites Monitoring kann von Agentenseite als Zeichen des Misstrauens gewertet werden und würde zum Rückzug aus der Vertrauensbeziehung führen. Kontrolle sollte deshalb eher in Formen der wechselseitigen Vergewisserung und Rückversicherung überführt werden.

Vertrauenkapital kann nur langsam aufgebaut werden. Vertrauen ist nicht käuflich. Gerade die Geschäftspraktiken mancher Banken vor der Finanzkrise, die mit aggressiven Preis- und Zinsangeboten an die Kunden herangetreten sind, um neue Kunden zu akquirieren, appellierten letztlich nur an den opportunistischen Agenten. Klassische „konservative“ Formen der Kundengewinnung und Kundenpflege werden oftmals vernachlässigt. Vertrauen entsteht aber nur in der direkten sozialen Beziehung zwischen Kunde und Kreditinstitut, es kann von einer Bank nicht abstrakt akkumuliert, transformiert oder beliebig auf andere Kunden übertragen werden.

Konsequenzen für die Bank-Kunden-Beziehung

Die Beziehung zwischen Bank und Kunde muss von beiden Vertragspartnern als win-win-Situation erkannt und gepflegt werden. Kontinuierliche und damit auch langfristige Vertrags- und damit einhergehende Vertrauensbeziehungen bedeuten für beide Parteien kein Nullsummenspiel, vielmehr ergeben sich durch diese Investition in Vertrauenkapital für beide Partner Vorteile. Für den Kunden lohnt sich die Pflege der klassischen Hausbankverbindung und der damit einhergehenden Orientierung am langfristig ausgerichteten Anlagen- und

Kreditgeschäft. Wenn er stattdessen kurzfristig entscheidet und eine um wenige Basispunkte höher verzinsliche Einlage eines anderen Finanzdienstleisters präferiert, würde das zur Bank aufgebaute Vertrauensverhältnis gestört, im Extremfall auch vollständig zerstört. Vertrauen erfordert eine wiederholte und auf Dauer gestellte Form der Kooperation.

Zentral ist hier eine offene Kommunikation mit der Bank, das heißt die Bank muss auch über nicht-vorteilhafte Entwicklungen im Unternehmen informiert werden. Dies sollte nicht als Holschuld des Principals, sondern als Bringschuld des Agenten verstanden werden. Ebenso muss auch das Kreditinstitut den Kunden über Probleme bei der Rendite eingegangener Finanzanlagen auf dem Laufenden halten. Nur durch den interaktiven Informationsfluss und eine Abfolge von Verträgen gelingt der Aufbau einer vertrauensbasierten Geschäftsbeziehung. In der wechselseitigen Principal-Agent-Beziehung zahlt sich das Ausnutzen einmaliger Informationsvorteile nicht dauerhaft aus.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen spielt die regionale Einbindung eine wichtige Rolle. Sie ermöglicht es, die Geschäftsbeziehung in andere soziale Netzwerke einzubetten und dadurch den Kontakt abzusichern. Bankvertreter und Kunden begegnen sich dadurch auch außerhalb ihrer engeren Principal-Agent-Rollen und können ihre Beziehung stabilisieren. In den Jahren der Krise zeigten sich einmal mehr die Vorteile solcher sozial eingebundener Bank-Kunden-Beziehungen. Darüber hinaus sollten Unternehmen nachdenken, wie ihre Hausbank über den engen Geschäftskontakt hinaus formell oder informell in die eigenen strategischen Investitionsentscheidungen eingebunden werden kann.

Systematisches Reputationsmanagement

Für den Verantwortungsbereich der Banken wird der Faktor Vertrauen schon län-

ger im Zusammenhang mit der Einführung automatisierter und elektronischer Bankgeschäfte diskutiert. In diesem Zusammenhang hat die empirische Forschung wiederholt bestätigt, dass diese neuen Herausforderungen für die Bank-Kunden-Beziehung verstärkte Investitionen in Sicherheitstechnologien, den Aufbau von Reputation und die Pflege einer vertrauensvollen Kommunikation erfordern (Spremann 1988, Mukherjee/Nath 2003, Licata/Chakraborty 2009). Die aktuelle Vertrauenskrise macht klar, dass dies nicht nur für das automatisierte Geschäft gilt, sondern die Kundenbindung im Kern betrifft.

Für ein gutes Customer Relationship Management ist eine Kommunikationspolitik erforderlich, die den Kriterien Regelmäßigkeit, Offenheit, Vollständigkeit, Ehrlichkeit, Aktualität und Zukunftsorientierung genügt (Kiss 2009, Korndörffer 2009). Sicher ist allerdings auch, dass angemessene Kommunikation zwar notwendig ist, aber allein noch nicht genügt, um Vertrauenskapital aufzubauen. Vielmehr geht es um die strategische Ausrichtung der Geschäftspolitik: Erfolgreiche Kommunikation ist auf ein Fundament solider Geschäftsmodelle und eine entsprechende Transparenz und Qualität der angebotenen Produkte angewiesen.

Sinkende Reputation bedeutet für eine Unternehmung zurückgehende Kundenbindung und -zufriedenheit, Probleme bei der Neukundengewinnung, Umsatzverluste und steigende Refinanzierungskosten. Insofern liegen mittlerweile auch Vorschläge für ein systematisches Reputationsmanagement im Bankgeschäft vor, mit dem die vorhandene Reputationsrisiken in den allgemeinen Risikomanagementprozess der Kreditinstitute einzubinden sind (Kaiser 2010).

Offen ist hier allerdings die Frage, wie formalisiert und quantifizierbar ein solcher Prozess ausgestaltet werden kann, aber es scheint konsequent, hierfür ein separates Reporting sowie eigene Ressourcen

und Kompetenzbereiche in der Unternehmensführung aufzubauen.

Fairen Risikoausgleich suchen

Wichtig erscheint, offengelegte Risiken nicht einseitig an die Kunden weiterzureichen, sondern einen fairen Risikoausgleich zu suchen. Am Beispiel des Umgangs mit geschädigten Kunden infolge der Lehman-Insolvenz 2008 zeigt sich, ob hier von Kreditinstituten bezüglich der vertriebenen Zertifikate eine in enger Abstimmung mit dem Kunden erarbeitete bilaterale Lösung oder ein Interessenausgleich vor Gericht angestrebt wird. Sollte es zu einer restriktiven Kreditvergabe kommen, so werden vor allem diejenigen Kunden davon betroffen sein, die nicht bereit waren, in Vertrauenskapital zu investieren. Je gefestigter die Vertrauensbeziehung beider Vertragspartner ist, desto höher ist die Bereitschaft der Bank, diese Risiken zu tragen. Vor allem Kunden, die in der Vergangenheit die Vertrauensbeziehung zu ihrer Hausbank nicht gepflegt haben, werden deshalb Leidtragende einer möglichen Kreditklemme sein.

Literatur:

- Bernanke, Ben S./Lown, Cara S. (1991): The Credit Crunch. Brookings Papers on Economic Activity 1991:2, Macroeconomics, The Brookings Institution, Washington, D.C., S. 205-239.
- Kaiser, Thomas (2010): Reputationsrisikomanagement in Banken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 3-2010, Seiten 127 bis 130.
- Kiss, Patrick (2009): Investor Relations – in der Krise sind Fakten und Kontinuität gefragt, in: Immobilien & Finanzierung, 12-2009, Seiten 392 bis 393.
- Korndörffer, Sven H. (2010): Wie Banken nach der Finanzmarktkrise kommunizieren sollten, in: Bank und Markt, 4-2010 Seiten 25 bis 26.
- Licata, Jane W./Chakraborty, Goutam (2009): The effect of stake satisfaction, and switching on true loyalty: a financial services study, in: International Journal of Bank Marketing, Jg. 27, H. 4, S. 252-269.
- Mukherjee, Avinandan/Nath, Prithwiraj (2003): A model of trust in online relationship banking, in: International Journal of Bank Marketing, Jg. 21, H. 1, S. 5-15.
- Pelzmann, Linda (2005): Erfolgsfaktor Vertrauen. In: Die Bank, Heft 4, Seiten 80 bis 83.
- Peek, Joe/Rosengren, Eric (1993): Bank Regulation and the Credit Crunch, working paper No. 93-2, Federal Reserve Bank of Boston.
- Ripperger, Tanja (2003): Ökonomie des Vertrauens, 2. Auflage, Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- Spremann, Klaus (1988): Reputation, Garantie, Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 58, Heft 5/6, Seiten 613 bis 629.
- Stiglitz, Joseph E. / Weiss, Andrew (1981): Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. In: American Economic Review, Jg. 71, H. 3, S. 393-410.



bank und markt Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 0833-0, Telefax 069/7 078400,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber:

Klaus-Friedrich Otto
Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg,
Philipp Otto

Redaktion: Lars Haugwitz, Alexander Hofmann, Barbara Hummel,
Frankfurt am Main.

Redaktionssekretariat:

Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlagsleitung:

Uwe Cappel

Anzeigenleitung:

Ralf Werner, Tel. 069/970833-43.

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. 069/970833-26,

sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 39 vom 1.1.2010.

Erscheinungsweise:

Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen:

Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 361,44, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 185,92, Ausland: jährlich € 368,80. Preis des Einzelheftes € 19,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 697,68, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 366,84, Ausland: jährlich € 714,00.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter

Tel.-Nr. 069/97 0833-32 oder -25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.
ISSN 1433-5204

