

DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG

BERND AHRENDT

**DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG ALS KERNKOMPETENZ
IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT**

Verlag Traugott Bautz

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Ralf Thielicke

unter Verwendung eines Foto von: Jörg Schmalenberger / photocase.com

Zugl.: Universität Leipzig, Dissertation, 2007

Verlag Traugott Bautz GmbH 99734 Nordhausen 2007

ISBN 978-3-88309-421-2

GELEITWORT

In den 90er Jahren wurde das Firmenkreditgeschäft zunehmend abfälliger eingestuft. Einst war es die Königsdisziplin in den Kreditinstituten, es schien den höchsten Ergebnisbeitrag zum Betriebsergebnis zu liefern, die Mitarbeiter der Firmenkreditabteilungen genossen das höchste Renommée. Dies hat sich geändert: Der Firmenkredit wurde als Sargnagel der Banken bezeichnet, viele Banken fuhren diesen Geschäftsbereich herunter, manche Institute trennten sich sogar von ihm, Fondsmanager forderten die Geschäftsleitungen börsennotierter Banken auf, den „Wertvernichter“ Firmenkreditgeschäft aufzugeben.

Übersehen wurde von den Praktikern, dass per se kein Geschäftsfeld ein Verlustbringer ist. Einzig die angewandte Vorgehensweise entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Mit der von Unternehmensberatern und Instituten vorgebrachten Erklärung, das Firmenkreditgeschäft sei ein sozusagen „gottgegebener Wertvernichter“ wird lediglich die eigene Unfähigkeit vertuscht. Auch das Privatkundengeschäft wurde von deutschen Instituten lange Jahre als geringwertig eingestuft. Inzwischen erkannte man die Vorteilhaftigkeit des Retailbanking. Von selbst kam man allerdings nicht zu der Erkenntnis – „abgeguckt“ wurde von den ausländischen Finanzdienstleistern! Noch Ende der 90er Jahre wurde die deutsche Filiale „als Mühlstein am Hals des deutschen Kreditgewerbes“ bezeichnet. Die Zukunft sahen die geistigen Leichtgewichte der Unternehmensberaterbranche im Internet. Inzwischen flöten dieselben Personen, die deutschen Institute hätten mit der Schließung ihrer Geschäftsstellen Marktpotential sozusagen leichtfertig weggeworfen. Es ließen sich zahlreiche weitere betrübliche Beispiele anführen, ein Vorwort sollte aber nicht länger als zwei Seiten sein.

Ein Freund, heute Vorstandsvorsitzender einer Volksbank und früherer Assistentenkollege am Lehrstuhl von Prof. Dr. Oswald Hahn (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg), ist der Auffassung, dass es keine Branche gäbe, in der Unfähigkeit derart hoch konzentriert vorzufinden ist wie im Kreditgewerbe! Nach dem subprime-Debakel widerspreche ich ihm nicht mehr!

Bernd Ahrendt war nach seinem Studium an der Universität Passau mehrere Jahre in einer deutschen Großbank tätig, insbesondere in der Firmenkundenanalyse und im Workoutmanagement. In dieser Zeit konnte er die Vorgehensweisen in dem Geschäftsbereich Firmenkundengeschäft kennen lernen, er eruierte aber auch Schwachstellen und Alternativen. Seiner Meinung nach krankt der Firmenkredit an der Einseitigkeit der Bonitätsbeurteilung: Zu dominant ist das Risikodenken, fast nicht wird das Chancenpotential erkannt und im Votum

berücksichtigt. Andere Branchen wenden inzwischen die Kundenwertanalyse an, Kreditinstitute brauchen etwas mehr Zeit dazu. Diese Risikofixierung des deutschen Kreditgewerbes ist – salopp formuliert – typisch deutsch: Statt Chancen behält man nur die Risiken im Auge! Im Sinne von Bernd Ahrendt schlage ich den deutschen Instituten vor: Werft auch mal ein Auge auf die Chancen aus einer Geschäftsverbindung!

Ein interessanter Ansatzpunkt zur Revitalisierung des Firmenkundengeschäfts ist die von Bernd Ahrendt vorgeschlagene wertorientierte Bonitätsprüfung, die sich seiner Meinung nach zur Kernkompetenz entwickeln sollte. Ich wünsche seinem „Baby“ große Chancen zur Umsetzung, selbst wenn dies Jahrzehnte lang dauern sollte. Solche Zeiträume sind für das deutsche Kreditgewerbe keine Ausnahme – leider!

Prof. Dr. Jürgen Singer

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand vor dem Hintergrund jahrelanger persönlicher Erfahrungen im Kreditgeschäft der Banken. Der hohe Wertberichtigungsbedarf, der um die Jahrtausendwende bei vielen Banken in Deutschland entstand, und die damit verbundene Umorientierung in der Kreditpolitik gegenüber den Firmenkunden ließen nach einem Ansatz suchen, der es erlaubt, das Kreditgeschäft nachhaltig erfolgreicher zu betreiben. Die Kernfrage hierbei lautete: Wie lässt sich ein guter von einem schlechten Kredit unterscheiden?

Eine solche Dissertation verdankt ihr Entstehen auch vielen hilfreichen Personen, denen an dieser Stelle herzlich gedankt werden soll: Herrn Professor Jürgen Singer, der mir mit seiner unnachahmlichen Art den nötigen geistigen Freiraum gab, um die Arbeit entstehen zu lassen; Frau Professorin Ursula Altenburg und Herrn Professor Uwe C. Swoboda für ihre nützlichen Vorschläge; Herrn Professor Spiridon Paraskewopoulos; meinen Brüdern Rolf und Götz, die mir nicht nur bei der Promotion jederzeit mit Rat und Tat zur Seite standen und mir Rechtschreibfehler auszumerzen halfen; Herrn Lars Löffelholz, dessen phänomenalem Fachwissen viele wichtige Hinweise zu verdanken sind; Herrn Ralf Thielicke für die gelungene Umschlagsgestaltung; Frau Nicole Schatte und Frau Anja Mohaupt vom Lehrstuhl Bankwesen, Universität Leipzig, für die in vielen Stunden und immer zuvorkommend geleistete Koordination des Promotionsverfahrens; den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ausleihe „A-K“ der Deutschen Nationalbibliothek in Leipzig für ihre freundliche Ausdauer; dem Verleger, Herrn Traugott Bautz, für das Engagement, und – last but not least – vor allem meinen Eltern, Horst und Barbara Ahrendt, sowie meiner Frau Uta. Mit Liebe, Geduld und steter Unterstützung haben sie jene Kraft und Ausdauer ermöglicht, die ein solches Werk benötigt. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Leipzig, im Oktober 2007

Bernd Ahrendt

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XII
SYMBOLVERZEICHNIS	XV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVI
ANHANGSVERZEICHNIS	XIX
1. EINLEITUNG.....	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE	3
1.2.1 Die Expertenbefragung	3
1.2.2 Auswahl der Experten und der Befragungsmethode.....	3
1.2.3 Ablauf und Auswertung	4
1.3 AUFBAU DER ARBEIT	5
2. DIE WERTORIENTIERUNG IM UNTERNEHMEN	7
2.1 DAS GRUNDVERSTÄNDNIS DER WERTORIENTIERUNG	7
2.2 KONZEPTE ZUR WERTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG	12
2.2.1 Das Konzept des ‚Shareholder-Value‘ nach Alfred Rappaport	12
2.2.2 Das Konzept des ‚Economic Value Added‘ nach Stern, Stewart & Co.....	14
2.2.3 Vergleich beider Konzepte.....	16
2.3 DAS NETZWERK DER WERTGENERATOREN.....	17
2.4 DIE KAUSALKETTE DER WERTORIENTIERUNG	20
2.4.1 Strategische Ressourcen.....	21
2.4.2 Kernkompetenzen	24
2.4.3 Kundennutzen und Kundenwert.....	27
2.4.4 Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Kausalkette der Wertorientierung	30
2.5 WERTORIENTIERUNG IN KREDITINSTITUTEN	32
2.6 ZUSAMMENFASSUNG	36
3. DAS KREDITGESCHÄFT DER BANKEN IM FIRMENKUNDENBEREICH	38
3.1 DAS GESCHÄFT MIT FIRMENKUNDEN	38
3.1.1 Der Firmenkunde	38
3.1.2 Zur Bedeutung des Kreditgeschäftes mit Firmenkunden.....	40

3.2 RISIKEN IM KREDITGESCHÄFT MIT FIRMENKUNDEN	44
3.2.1 Das Risiko	44
3.2.2 Bankbetriebliche Risiken	47
3.2.3 Kreditrisiken.....	51
3.3 KREDITRISIKOMANAGEMENT	54
3.3.1 Maßnahmen des Kreditrisikomanagements	55
3.3.2 Der Kreditvergabeprozess.....	57
3.3.3 Die Kalkulation der Mindestmarge im Kreditgeschäft	62
3.4 ZUSAMMENFASSUNG	68
4. DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG ALS KERNKOMPETENZ	69
4.1 DIE TRADITIONELLE BONITÄTSPRÜFUNG	69
4.1.1 Teilbereiche der traditionellen Bonitätsprüfung	69
4.1.2 Funktionen der traditionellen Bonitätsprüfung	72
4.1.3 Exkurs: Grundsätzliche Überlegungen zur Standardisierung in der Informationsphase.....	75
4.2 ZUR BEDEUTUNG DER KAUSALKETTE DER WERTORIENTIERUNG FÜR DIE BONITÄTSPRÜFUNG	76
4.2.1 Der Kundennutzen und der Kundenwert.....	76
4.2.2 Die Bonitätsprüfung als Kernkompetenz	77
4.2.3 Strategische Ressourcen.....	78
4.3 DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG	78
4.3.1 Die Erweiterung der traditionellen Bonitätsprüfung um die Prüfung der Chancenpotentiale einer Kreditvergabe	78
4.3.2 Der Handlungsablauf der wertorientierten Bonitätsprüfung	82
4.3.3 Die prozessbezogene und die bonitätsbezogene Wert- orientierung	84
4.4 ZUSAMMENFASSUNG	86
5. WESENTLICHE BANKENREGULATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG.....	88
5.1 NEUE BASELER EIGENKAPITALVEREINBARUNG	88
5.1.1 Erste Säule: Quantitative Eigenkapitalanforderungen	89
5.1.2 Zweite Säule: Qualitative Aufsicht	96
5.1.3 Dritte Säule: Transparenzvorschriften	97
5.1.4 Folgerungen für die wertorientierte Bonitätsprüfung.....	99
5.2 MINDESTANFORDERUNGEN AN DAS RISIKOMANAGEMENT.....	103
5.2.1 Die institutsindividuelle Kreditrisikostrategie	105
5.2.2 Sachgerechte aufbauorganisatorische Strukturen.....	107
5.2.3 Sachgerechte ablauforganisatorische Strukturen	108
5.2.4 Folgerungen für die wertorientierte Bonitätsprüfung.....	111
5.3 ZUSAMMENFASSUNG	112

6. ERKENNTNISSE DER KRISENFORSCHUNG FÜR DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG	114
6.1 DIE KRISENFORSCHUNG	114
6.1.1 Die Krise	115
6.1.2 Der Verlauf von Unternehmenskrisen.....	116
6.1.3 Ursachen von Unternehmenskrisen.....	120
6.1.4 Folgerungen für die wertorientierte Bonitätsprüfung.....	126
6.2 ZUSAMMENFASSUNG	127
7. DIE EINSCHÄTZUNG AKTUELLER VERFAHREN DER BONITÄTS- PRÜFUNG FÜR DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG AUF DER BASIS DER ERKENNTNISSE AUS DER KRISENFORSCHUNG	128
7.1 RATING	128
7.1.1 Der Aufbau eines Ratings	129
7.1.2 Mindestanforderungen an die Ratings.....	133
7.1.3 Folgerungen für die wertorientierte Bonitätsprüfung.....	135
7.2 RATINGVERFAHREN.....	137
7.2.1 Die Diskriminanzanalyse	139
7.2.2 Das Künstliche Neuronale Netz	147
7.2.3 Die Kontodatenanalyse	150
7.2.4 Die Checkliste	155
7.2.5 Das Expertensystem.....	159
7.2.6 Folgerungen für die wertorientierte Bonitätsprüfung.....	162
7.3 ZUSAMMENFASSUNG	166
8. FOLGERUNG I FÜR DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG: ENTWICKLUNG EINES ANALYSERAHMENS ZUR BEURTEILUNG DER STRATEGISCHEN KOMPETENZ EINES FIRMENKUNDEN	168
8.1 VORÜBERLEGUNGEN	168
8.2 ZUR VORGEHENSWEISE	171
8.2.1 Die Darstellung der Unternehmensstrategie durch den Firmenkunden	171
8.2.2 Die Identifizierung der Kernkompetenzen des Firmenkunden durch die Bank	174
8.2.3 Die Beurteilung der Unternehmensstrategie auf Basis der identifizierten Kernkompetenzen des Firmenkunden durch die Bank	178
8.2.4 Die Festlegung einer wertorientierten Zielgröße durch die Bank ..	181
8.2.5 Die Abweichungsanalyse im Rahmen der Kreditüberwachung.....	188
8.3 ZUSAMMENFASSUNG	188

9. FOLGERUNG II FÜR DIE WERTORIENTIERTE BONITÄTSPRÜFUNG:	
DIE KOMPETENZEN EINES KREDITANALYSTEN.....	190
9.1 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN ANFORDERUNGEN AN EINE PERSON UND IHRE KOMPETENZEN	191
9.1.1 Anforderungen	191
9.1.2 Kompetenzen	191
9.2 NOTWENDIGE KOMPETENZBEREICHE EINES KREDITANALYSTEN	196
9.2.1 Die Fachkompetenz.....	197
9.2.2 Die Methodenkompetenz	199
9.2.3 Die Sozialkompetenz	202
9.2.4 Die personale Kompetenz	206
9.3 ZUSAMMENFASSUNG	209
10. FAZIT	211
ANHANG	XXI
LITERATURVERZEICHNIS.....	LI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BAFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAKred	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
Basel Committee	Basel Committee on Banking Supervision
BCG	Boston Consulting Group
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CFS	Center for Financial Studies (an der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt / Main)
CODEX	Commerzbank Debitoren Experte
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
DBW	Die Betriebswirtschaft
Diss.	Dissertation
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DRS	Deutsche Rechnungslegungs Standards
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V.
DStR	Deutsches Steuerrecht
e.V.	eingetragener Verein
et al.	et alii
EVA	Economic Value Added
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
HGB	Handelsgesetzbuch

Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standard(s)
IFRS	International Financial Reporting Standard(s)
IRB	Internal Rating-Based Approach
IT	Informationstechnologie
k.A.	keine Angabe
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KONDAN	Programm der Kontodatenanalyse, entwickelt vom DSGVO
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetz
LB	Landesbank
MaH	Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften
MaIR	Mindestanforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mrd.	Milliarden
o.J.	ohne Jahrgang
o.V.	ohne Verfasser
PIKS	Institut für angewandte Kybernetik und interdisziplinäre Systemforschung
resp.	respektive
S&P	Standard and Poor's
S.	Seite
sog.	sogenannte(n)
Sp.	Spalte

TM	Trademark
Tz.	Textziffer
Univ.	Universität
US-GAAP	United States-Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WWZ	Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (der Universität Basel)
z.B.	zum Beispiel
ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
zugl.	zugleich

SYMBOLVERZEICHNIS

BM	Bruttomethode
EK	Eigenkapital
FCF	Free Cash Flow
FK	Fremdkapital
GK	Gesamtkapital
n	Anzahl der betrachteten Jahre
NA	Net Assets
NM	Nettomethode
NOPAIT	Net Operating Profit After Interest and Tax
NOPAT	Net Operating Profit After Tax
PV	Barwert
r	Kapitalkostensatz
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
RONA	Return on Net Assets
RW	Restwert
SV	Shareholder-Value
T	Tilgungszahlung
VaR	Value-at-Risk
WACC	Weighted Average Cost of Capital
Z	Zinszahlung

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Das Netzwerk der Wertgeneratoren	18
Abb. 2:	Die Kausalkette der Wertorientierung	21
Abb. 3:	Systematisierung unternehmensspezifischer Ressourcen	22
Abb. 4:	Das Kompetenzportfolio	26
Abb. 5:	Der Zusammenhang zwischen der Kausalkette der Wertorientierung, der Unternehmensstrategie und dem Netzwerk der Wertgeneratoren	31
Abb. 6:	Das Spannungsfeld der Banken	33
Abb. 7:	Abstimmung zwischen wachstumsbedingtem Rentabilitätsbedarf und -potential	34
Abb. 8:	Kredite an inländische Unternehmen in Mrd. €	42
Abb. 9:	Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen	44
Abb. 10:	Die bankbetrieblichen Risiken	49
Abb. 11:	Das Kreditrisiko	52
Abb. 12:	Maßnahmen des Kreditrisikomanagements	55
Abb. 13:	Der Kreditvergabeprozess	60
Abb. 14:	Vergleich Kreditanalyse und -überwachung	62
Abb. 15:	Mindestmargenkalkulation	64
Abb. 16:	Die Kreditwürdigkeitsprüfung	70
Abb. 17:	Funktionen der risikoorientierten Bonitätsprüfung und ihre Beeinflussung der Kosten	73
Abb. 18:	Die wertorientierte Bonitätsprüfung	79
Abb. 19:	Funktionen der wertorientierten Bonitätsprüfung und ihre Beeinflussung des Kundenwertes	81
Abb. 20:	Handlungsablauf der wertorientierten Bonitätsprüfung	83
Abb. 21:	Prozess- und bonitätsorientierte Wertorientierung bei der Kreditvergabe	85

Abb. 22: Mindesteigenkapitalquote nach der Neuen Basler Eigenkapitalvereinbarung	90
Abb. 23: Rating und Risikogewicht beim Standardansatz gegenüber Unternehmen	91
Abb. 24: Kriterien der Bonitätsbewertung nach Basel II	94
Abb. 25: Idealtypischer Verlauf der Chancen und Kosten von Gegenmaßnahmen bei einer Unternehmenskrise	118
Abb. 26: Ursachen von Unternehmenskrisen	121
Abb. 27: Typischer Ablauf eines bankinternen Ratings	131
Abb. 28: Quantitative und qualitative Rangkriterien in vier großen deutschen Banken	133
Abb. 29: Zuordnung der Informationsquellen und der Verfahren zu den Informationsarten	138
Abb. 30: Schematische Darstellung eines Künstlichen Neuronales Netzes	147
Abb. 31: Zuordnung der Ratingverfahren zum Krisenverlauf in Bezug auf ihre Möglichkeiten der Früherkennung	163
Abb. 32: Analyserahmen zur Beurteilung der strategischen Kompetenz des Firmenkunden	172
Abb. 33: Auflistung möglicher Fähigkeiten eines Firmenkunden	175
Abb. 34: Kernkompetenzkriterien	176
Abb. 35: Profilmatrix zur Identifikation von Kernkompetenzen eines Kreditnehmers	177
Abb. 36: Arten von Strategien	179
Abb. 37: Die Ermittlung des WACC	183
Abb. 38: Ermittlung der Beta-Faktoren	186
Abb. 39: Gegenüberstellung von Berufsqualifikation und Berufskompetenz	194
Abb. 40: Aufbau der Handlungskompetenz	195
Abb. 41: Notwendige Teilbereiche der Fachkompetenz eines Kreditanalysten	197

Abb. 42: Beispiel für ein Netzwerk	200
Abb. 43: Notwendige Teilbereiche der Sozialkompetenz eines Kreditanalysten	203
Abb. 44: Regelkreis-Modell der Kommunikation	204
Abb. 45: Notwendige Teilbereiche der personalen Kompetenz eines Kreditanalysten	208

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1:	Expertenliste	XXII
Anhang 2:	Fragebogen	XXIII
Anhang 3:	Begleitschreiben des Lehrstuhls für Bankwesen, Universität Leipzig	XXXI
Anhang 4:	Ergebnisse der Befragung	XXXII

1. EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Der Wirtschaftswissenschaftler Oswald Hahn mahnte bereits in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu einer Skepsis gegenüber der Annahme einer völligen Automatisierung im Bankenbereich: „Gängige Zukunftsvisionen sprechen von einer Automation bisher unbekanntes Ausmaßes. Hier erscheint uns allerdings eine gewisse Zurückhaltung am Platze zu sein.“¹ Mit dem Hinweis auf die Klagen vieler Kunden über eine wachsende ‚Entmenschlichung‘ einerseits² und auf eine steigende Orientierung am Kundeninteresse aus wettbewerblichen Gründen andererseits prognostiziert Hahn eine Zunahme der ‚menschlichen Qualität‘ bei den Kreditinstituten durch verstärkten Einsatz von Personal:

Die personelle Komponente der Bankleistung wird in Zukunft zu Lasten der technischen Komponente zunehmen. Das ist das Schicksal einer hochentwickelten Volkswirtschaft im allgemeinen und die Situation, in der sich Banken in einer Landschaft ohne weiße Flecken befinden. (Hahn, Oswald [1982a], S. 60.)

Eine solches ‚Schicksal‘ der wachsenden Bedeutung des Personals dürfte für so manches Kreditinstitut zu Beginn des 21. Jahrhunderts alarmierend klingen, suchen doch viele Wirtschaftskundige in Deutschland angesichts eines jahrelang stagnierenden Wirtschaftswachstums und auffallend hoher Lohnnebenkosten das Heil in der Automatisierung.

Aber besitzt Hahns Skepsis in einer immer stärker technisierten Wirtschaftswelt überhaupt noch eine Gültigkeit? Kann man von einer wachsenden Bedeutung des Personals reden in einer Bankenlandschaft, die von Internet-Banking, 24-Stunden-Banken und einem folglich um sich greifenden Stellenabbau geprägt ist?

¹ Hahn, Oswald (1985), S. 226f. Vgl. hierzu auch seine Anmerkungen zur Kreditwürdigkeitsprüfung: „Verbunden ist all das [die Ausweitung der Bankautomaten und die automatisierte Filiale] mit der Möglichkeit, Kreditwürdigkeitsprüfung mit Hilfe des Automaten durchzuführen, wobei die Befürworter immer darauf hinweisen, dass sich das nur für das Mengengeschäft eignet, während der Journalismus leicht dazu neigt, das als die generelle Entwicklung im Bankkredit schlechthin anzusehen“ (Hahn, Oswald [1981c], S. 485).

² Vgl. zum Folgenden Hahn, Oswald (1984), S. 140f.

Tatsächlich wird es auch für deutsche Kreditinstitute immer schwieriger, den eigenen Unternehmenswert zu steigern, denn die klassischen Bankleistungen entwickeln sich zu Commodities, während das Risiko des Kreditgeschäfts bedenklich zunimmt.³ Folglich hat auch bei den Kreditinstituten das Prinzip der Wertorientierung Einzug gehalten, das zunehmend die Frage nach der Rentabilität der Unternehmensstrategien und Geschäftsbereiche in den Mittelpunkt stellt.⁴ Dazu werden zur Steuerung der Banken und zur Steigerung des Unternehmenswertes Kriterien des gegenwärtig intensiv diskutierten Wert- und Risikomanagements herangezogen. Aber auch wenn derartige Merkmale von den Banken eingesetzt werden, so ist die Umsetzung dieses Verfahrens zur Zeit doch höchst unzureichend. Denn das Augenmerk des Wertmanagements der Banken ist zwar auf die eigenen Geschäftsbereiche gerichtet, lässt allerdings die aktive Risikoübernahme – also das Wertmanagement der betreuten Kreditkunden – völlig außer Acht.⁵ Mithin besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen wertorientiertem Anspruch einerseits und wertorientierter operativer Tätigkeit andererseits.

Eine gefährliche Konsequenz dieser Diskrepanz ist, dass bei der Bewertung der eigenen Geschäftsbereiche nach ihrem wertschaffenden Potential den Banken mittlerweile das Kreditgeschäft mit Firmenkunden – lange Zeit eine Ertrags-säule vieler Kreditinstitute – als wertvernichtend gilt.⁶ Gelänge es, die mit dem Kreditgeschäft verbundene bewusste und aktive Risikoübernahme mit der Wertorientierung zu verknüpfen und dadurch die Qualität der Bonitätsprüfung, also die frühzeitige Identifizierung der Risikopotentiale eines Kreditgeschäftes, zu erhöhen, so könnte das Kreditgeschäft mit Firmenkunden zweifellos zu den ertragreichen Sektoren des Bankgeschäfts zählen.

³ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.1.2.

⁴ Vgl. etwa Commerzbank (2003); Deutsche Bank (2003); HVB Group (2003). Die wertorientierte Führung äußert sich etwa in der Vorgabe von Eigenkapitalrenditen oder in der Analyse der Aktienkursentwicklung.

⁵ Vgl. Stegemann (2001), S. 3ff.

⁶ Vgl. Tallner (2003), S. 24.