

Dolff

Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken

Band 13 der

**Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

Herausgeber: Prof. Dr. Ludwig Mülhaupt, Münster

Dr. Peter Dolff

Die Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken



Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler · Wiesbaden

D 6

ISBN 978-3-409-40042-8

ISBN 978-3-322-88009-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-88009-3

Copyright by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1974
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1974

Geleitwort

Seitdem auch die Kreditinstitute den Problemen der Marktpolitik und insbesondere der Marktsegmentierung erhöhte Aufmerksamkeit widmen, sind Arbeiten, die sich mit einzelnen Kundengruppen und den Bedingungen ihrer Leistungsabnahme befassen, von besonderem Interesse. Der Verfasser der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit den bisher nur wenig untersuchten Fragen der Verhaltensweisen der Verhandlungspartner im Bereich des Individualgeschäfts von Banken. Dabei gilt sein Interesse vor allem den Faktoren, welche die Struktur, den Ablauf und das Ergebnis der Konditionenverhandlungen im Kreditgeschäft der Banken mit Großkunden also mit privaten Unternehmungen, öffentlichen Unternehmungen und Haushalten beeinflussen, sowie den zwischen den einzelnen Faktoren bestehenden Interdependenzen.

Nachdem der Verfasser einleitend Wesen und Arten von Konditionenverhandlungen, das bankbetriebliche Zielssystem, das konditionenpolitische Entscheidungsfeld in seiner sachlichen und zeitlichen Ausdehnung und die Bedeutung des Kundeninformationssystems für Konditionenverhandlungen erörtert hat, geht er in den nachfolgenden Kapiteln in einer sehr gründlichen und klaren Analyse auf die in Konditionenverhandlungen relevanten Aktionsparameter der Banken ein und behandelt im einzelnen die Bestimmungsfaktoren für die Bemessung des Kreditbetrages, des Kreditzinses und der Kreditsicherheiten. Im Zusammenhang mit der Analyse der einzelnen Aktionsparameter untersucht er ausführlich die Determinanten des Risikos im Kreditgeschäft, die Kriterien für die Bestimmung der Zinsober- und -untergrenze und die Bemessung der Beleihungsgrenze.

Ein besonderes Verdienst des Verfassers besteht darin, daß er sich nicht auf die isolierte Darstellung der einzelnen Aktionsparameter und ihrer Bestimmungsfaktoren beschränkt, sondern daß er den zwischen den verschiedenen Faktoren, wie z. B. dem Verschuldungsspielraum und dem Kreditzins und zwischen dem Kreditzins und den Besicherungsanforderungen bestehenden Interdependenzen nachgeht und sich darüber hinaus bemüht, die Aussagen der Theorie auf ihren Realitätsgehalt zu überprüfen. So setzt er sich nicht nur kritisch mit der Frage auseinander, inwieweit die verschiedenen in der Literatur diskutierten Entscheidungsregeln für die Bemessung des Verschuldungsspielraums geeignet sind und inwieweit sich aus Kreditangebotsfunktionen Entscheidungshilfen für künftige Konditionenverhandlungen der Banken ableiten lassen. Er bezieht im letzten Kapitel auch die soziale Komponente in seine Überlegungen ein, indem er den Einfluß der Verhandlungsmacht, insbesondere der Verhandlungsstrategie, und von Lernprozessen auf die Konditionenverhandlungen untersucht.

Die Arbeit liefert wichtige Bausteine für eine Theorie der Verhandlungsstrategie auf dem Gebiet der Konditionenverhandlungen von Banken und bietet sowohl dem Praktiker als auch dem wissenschaftlich interessierten Leser eine Fülle von Anregungen.

Münster, im März 1973

Ludwig Mülhaupt

Vorwort

Soweit im Schrifttum Probleme der Marktpolitik der Kreditinstitute behandelt werden, steht ausschließlich die Verhaltensweise der Konditionenfixierung der Banken im Vordergrund, während die Probleme der Verhandlungsstrategie gegenüber Großkunden - abgesehen von einer Untersuchung Krümmels - gewöhnlich nur am Rande behandelt werden. Aus diesem Grunde werden in dieser Arbeit die Bestimmungsgrößen aufgezeigt, die die Verhandlungsstrategie der Bank bei der Bemessung der wesentlichen Kreditkonditionen eines Kunden - Preise, Höhe, Sicherheiten - gegenüber privaten Unternehmungen, öffentlichen Betrieben und öffentlichen Verwaltungen beeinflussen. Dabei sind insbesondere auch die zwischen diesen Parametern bestehenden Interdependenzen zu berücksichtigen. Eine solche umfassende Analyse der wichtigsten Determinanten findet sich in der bankbetrieblichen Literatur bisher nicht. Es soll daher versucht werden, die wesentlichen Elemente einer Theorie der Konditionenverhandlungen der Banken herauszuarbeiten.

Da Struktur, Ablauf und Ergebnis der Konditionenverhandlungen nicht nur von ökonomischen, sondern insbesondere auch von sozialen Faktoren beeinflusst werden, wird im Interesse einer möglichst realitätsbezogenen Analyse, versucht, den Einfluß dieser Bestimmungsgrößen explizit zu berücksichtigen.

Für die ständige Förderung der Arbeit durch anregende Diskussionen und eine konstruktive Kritik danke ich besonders Herrn Professor Dr. Ludwig Mülhaupt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
<u>Einführung</u>	1
A. Problemstellung	1
B. Gang der Untersuchung	9
<u>Kap. 1: Der theoretische Bezugsrahmen der Konditionenverhandlungen</u>	11
A. Die Grundzüge des Verhandlungsprozesses	11
I. Wesensmerkmale der Konditionenverhandlungen	11
II. Arten der Konditionenverhandlungen	12
B. Entscheidungsfeld und Zielsystem als Elemente der bankbetrieblichen Konditionenpolitik	15
I. Das bankbetriebliche Zielsystem	16
a. Die Problematik der Gewinnmaximierungshypothese	16
b. Grundzüge eines Anspruchsanpassungsschemas der Kreditinstitute	20
II. Das konditionenpolitische Entscheidungsfeld	25
a. Die sachliche Ausdehnung des Entscheidungsfeldes	25
b. Die zeitliche Ausdehnung des Entscheidungsfeldes	32
1. Die Notwendigkeit der zeitlichen Dekomposition	32
2. Die Bestimmung des Planungshorizonts	36
c. Die Interdependenzen zwischen den Entscheidungsfeldern sowie innerhalb des konditionenpolitischen Entscheidungsfeldes der Bank	41
C. Die Bedeutung des Kundeninformationssystems für Konditionenverhandlungen	44

	Seite
<u>Kap. 2</u> : Entscheidungsdeterminanten für die Höhe des Verschuldungsspielraums eines Kunden .	49
A. Der Begriff des Verschuldungsspielraums	49
B. Der Verschuldungsspielraum von privaten Unter- nehmungen	53
I. Determinanten des Risikos im Kreditge- schäft mit privaten Unternehmungen	53
a. Das leistungswirtschaftliche Risiko einer Unternehmung	53
b. Das Kapitalstrukturrisiko einer Unter- nehmung	55
II. Theoretische Bestimmung des Verschuldungs- spielraums von privaten Unternehmungen ...	62
a. Die Ableitung einer Rückzahlungswahr- scheinlichkeitsverteilung als Ergebnis der Kreditwürdigkeitsprüfung	62
b. Die Bestimmung einer Entscheidungsregel	68
1. Die Problematik der Bestimmung des Verschuldungsspielraums nach dem Er- wartungswert	71
2. Die Bestimmung des Verschuldungs- spielraums nach dem Bernoulli-Prin- zip	73
c. Der Einfluß des Anlageprogramms der Bank auf die Höhe des Verschuldungs- spielraums einer Unternehmung	85
C. Der Verschuldungsspielraum von öffentlichen Be- trieben	91
I. Der Verschuldungsspielraum von Regie- und Eigenbetrieben	94
II. Der Verschuldungsspielraum von Eigenge- sellschaften	97
III. Der Verschuldungsspielraum autonomer Wirt- schaftskörper	101
D. Der Verschuldungsspielraum von öffentlichen Verwaltungen	105
I. Die Bedeutung von Bankkrediten für die Fi- nanzwirtschaft der öffentlichen Verwaltun- gen	105

	Seite
II. Die Begrenzung der Höhe und der Fristigkeit des Verschuldungsspielraums durch haushaltsrechtliche Vorschriften	108
III. Der vollkommen elastische Verschuldungsspielraum der öffentlichen Verwaltungen ..	112
E. Ergebnis	119
<u>Kap. 3: Entscheidungs determinanten der bankbetrieblichen Preispolitik</u>	122
A. Die Bedeutung der Preispolitik als marktpolitisches Instrument	122
B. Die Problematik der Bankpreispolitik	126
C. Entscheidungskriterien zur Lösung von Wahlproblemen in Preisverhandlungen	133
I. Die Bemessung der Zinsrelation	134
II. Die Bemessung des Zinsniveaus	138
a. Kriterien für die Bestimmung der Zinsobergrenze	140
1. Die Konkurrenzpreise und ihre Standardisierung mittels der Diskriminanzanalyse	140
2. Die seitens der Aufsichtsbehörde für öffentliche Verwaltungen festgelegten Höchstzinssätze	149
b. Kriterien für die Bestimmung der Zinsuntergrenze	152
1. Der Absatzverbund	152
2. Die Isolierbarkeit eines Kreditgeschäfts	154
3. Die Bedeutung der Bedarfsspannung	155
4. Die Bedeutung von Opportunitätskosten	163
5. Die Zinsdifferenzierung zwischen Einleger- und Nichteinlegerkrediten	165
(1) Darstellung des Theorems der "Customer Relationship"	166
(2) Die Problematik des Theorems der 'Customer Relationship' als Grundlage der bankbetrieblichen Preispolitik	172

	Seite
III. Möglichkeiten und Probleme der Vereinbarung von Zinsgleitklauseln	175
a. Kurz- und mittelfristiges Kreditgeschäft	176
b. Langfristiges Kreditgeschäft	180
<u>Kap. 4:</u> Entscheidungsdeterminanten für die Bestimmung von Art und Umfang der Kredit sicherheiten	184
A. Die Bedeutung von Sicherheiten für Kreditnehmer und Banken	184
B. Der Anwendungsbereich der verschiedenen Sicherungsarten	187
I. Die sicherungspolitische Bedeutung personaler Sicherheiten	187
II. Die sicherungspolitische Bedeutung realer Sicherheiten	189
III. Kriterien für die Bemessung von Beleihungsgrenzen	198
IV. Die Problematik einer qualitativen Gewichtung der Sicherungsarten	202
C. Bestimmungsfaktoren für die Bemessung des Sicherungsumfanges	203
I. Die Ertragskraft der Unternehmung	203
II. Die Rechtsform der Unternehmung	205
III. Das internationale Kreditgeschäft	209
IV. Die Finanzplanung der Unternehmung	210
<u>Kap. 5:</u> Die Berücksichtigung der horizontalen Interdependenzen im konditionenpolitischen Entscheidungsfeld der Bank	213
A. Die Interdependenzen zwischen dem Verschuldungsspielraum und dem Kreditzins	214
I. Der Bereich der zinsindifferenten Variation des Verschuldungsspielraums	214
II. Der Einfluß des expliziten Kreditzinssatzes auf den Verschuldungsspielraum - Das Problem der zinsabhängigen und zinsunabhängigen Kreditrationierung	220

	Seite
B. Die Interdependenzen zwischen dem Kreditzins und den Besicherungsanforderungen	230
C. Die Interdependenzen zwischen der Höhe des Verschuldungsspielraums und den Besicherungsanforderungen	232
D. Die Theorie der Kreditangebotsfunktion - ein Ansatz zur Berücksichtigung der horizontalen Interdependenzen im konditionenpolitischen Entscheidungsfeld	237
I. Darstellung des Modellansatzes	237
a. Grundzüge der Theorie der Kreditangebotsfunktion	237
b. Die Schätzung empirischer Kreditangebotsfunktionen	240
1. Die Schätzung durch Anwendung der multiplen Regressionsanalyse	240
2. Die Schätzung durch Anwendung der kanonischen Korrelationsanalyse	242
II. Die Bedeutung empirischer Kreditangebotsfunktionen für die Konditionenpolitik der Bank	246
III. Die Problematik der Theorie der Kreditangebotsfunktion	249
<u>Kap. 6</u> : Die Machtbeziehungen in Konditionenverhandlungen	250
A. Die Begrenzung des konditionenpolitischen Verhandlungsfeldes	250
B. Machtgrundlagen und Machtmittel in Konditionenverhandlungen	254
C. Determinanten des Machterwerbs und der Machtfülle	257
I. Statische Analyse der Machtbeziehungen ...	257
a. Die Marktmorphologie	258
b. Die Unvollkommenheit des Kreditmarktes	261
c. Die Kooperationsbeziehungen am Markt für Bankleistungen	267
1. Die Preisführerschaft	267
2. Die Zinsvereinbarungen	273

	Seite
d. Die Finanzrepräsentation der Verhandlungspartner	276
1. Die Bedeutung des Rangs der Finanzrepräsentation	276
2. Die Bedeutung der Spezial- und Generalrepräsentation	278
II. Dynamische Analyse der Machtbeziehungen ..	281
a. Die Verhandlungsstrategien	281
1. Die Bedeutung von Verhandlungsstrategien für die Bank	281
2. Das "Prinzip der kleinen Mittel" als banktypische Verhaltensweise in Konditionenverhandlungen	285
b. Die Lernprozesse	289
1. Die Bedeutung von Lernprozessen für die Rentabilität und das Risiko der Bank	292
2. Möglichkeiten einer Verbesserung von Lernprozessen in Konditionenverhandlungen	294
3. Die Problematik der Bestimmung von Lernkurven in Konditionenverhandlungen	298
D. Symmetrische und asymmetrische Machtbeziehungen als Ergebnis der Machtverteilung	301
A n h a n g	303
Verzeichnis der Abbildungen	303
Abkürzungsverzeichnis	304
Literaturverzeichnis	307