

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>VII</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XXI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Symbolverzeichnis .....</b>	<b>XXV</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Aktuelle Situation im Firmenkundengeschäft der Banken und zukünftige Herausforderungen.....	1
1.2 Abgrenzung des Themas und Klärung von Begriffen .....	2
1.2.1 Mittelständische Unternehmen als untersuchungsrelevante Zielgruppe .....	3
1.2.2 Der Firmenkundenbetreuer .....	6
1.2.3 Zyklen und Phasen.....	7
1.2.4 Investitions- und Finanzierungsberatung für Firmenkunden.....	7
1.3 Ziel, Aufbau und Methoden der Untersuchung .....	11
<b>2. Zukünftiges Anforderungsprofil des Firmenkundenbetreuers einer Bank.....</b>	<b>14</b>
2.1 Bisherige Anforderungen an den Firmenkundenbetreuer im Kreditgeschäft.....	14
2.1.1 Von der Kreditgewährung zum Kreditverkauf .....	14
2.1.2 Das Spannungsverhältnis zwischen Kreditverkäufer und Kreditanalyst.....	15
2.1.3 Das herkömmliche Anforderungsprofil des Firmenkundenbetreuers..	16

2.2	Zukünftige Anforderungen an den Firmenkundenbetreuer aufgrund neuer regulatorischer Bedingungen .....	23
2.2.1	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK), Basel II und das Rating .....	24
2.2.2	Die Organisation des Kreditgeschäfts im Hinblick auf die Aufgaben- und Kompetenzverteilung.....	31
2.2.2.1	Aufgabenverteilung zwischen Kreditanalyst und Firmenkundenbetreuer .....	32
2.2.2.2	Kompetenzverteilung für Kreditentscheidungen in der Instanzenhierarchie .....	37
2.2.3	Das Rating als Mittel zum Abbau asymmetrischer Informationsverteilung .....	39
2.2.4	Verfahren der Informationsbeschaffung und -verarbeitung .....	42
2.2.4.1	Vergangenheitsorientierung und quantifizierbare Kriterien als typische Merkmale traditioneller Kreditwürdigkeitsprüfung.....	44
2.2.4.2	Zukunftsorientierung und qualitative Kriterien als wichtige Merkmale der neuen Kreditanalyse.....	50
2.2.4.3	Analyse der Stark- und Schwachstellen der kreditsuchenden Unternehmung.....	56
2.2.5	Die Rolle des Firmenkundenbetreuers bei der Preisfindung .....	58
2.2.6	Veränderungen im Anforderungsprofil des Firmenkundenbetreuers..	61
2.2.6.1	Die Fähigkeit zur ganzheitlichen Unternehmensanalyse: Vom Finanzberater zum Unternehmensberater?.....	61
2.2.6.2	Intensivierung der Kommunikation .....	65
2.3	Erstes Zwischenergebnis – Neue bankaufsichtsrechtliche Bestimmungen erfordern „neue“ Firmenkundenbetreuer .....	66
<b>3.</b>	<b>Zyklusorientierte Ermittlung des Investitions- und Finanzierungsbedarfs von Unternehmen .....</b>	<b>68</b>
3.1	Zyklen als Grundlage einer strategischen Unternehmensplanung .....	68
3.2	Das Lebenszyklusmodell als Diagnose- und Prognosemodell für den Entwicklungsverlauf einer Unternehmung? .....	69
3.2.1	Das Modell des biologischen Lebenszyklus im Privatkundenbereich.	69

3.2.1.1	Idee des Modells .....	69
3.2.1.2	Der Finanzdienstleistungsbedarf eines Privatkunden.....	70
3.2.1.3	Grenzen der Anwendung des Modells.....	74
3.2.2	Versuch einer Übertragung des biologischen Lebenszyklusmodells auf den Firmenkundenbereich.....	77
3.2.2.1	Übertragung der Lebensphasen einer natürlichen Person auf ein Unternehmen.....	83
3.2.2.2	Besonderheiten der Entwicklungsverläufe von Unternehmen ....	86
3.2.2.2.1	Mit Venture Capital finanzierte Existenzgründungen.....	86
3.2.2.2.2	Beginn und Ende eines Unternehmenslebenszyklus .....	90
3.2.2.2.3	Besonderheiten von Einzelunternehmen .....	95
3.2.2.2.4	Besonderheiten von Personengesellschaften .....	97
3.2.2.2.5	Besonderheiten von Kapitalgesellschaften.....	99
3.2.2.3	Ablehnung des Lebenszyklusmodells der Unternehmung für die Firmenkundenbetreuung.....	100
3.3	Weitere unternehmensbezogene Zykluskonzepte.....	103
3.3.1	Der Produktlebenszyklus.....	103
3.3.2	Der Technologielebenszyklus.....	108
3.3.3	Der Branchenlebenszyklus.....	112
3.4	Zweites Zwischenergebnis – Ablehnung der bisher untersuchten Zykluskonzepte für eine zyklusbasierte Beratung.....	115
<b>4.</b>	<b>Analyse des Investitions- und Finanzierungsverhaltens der Unternehmen im Konjunkturverlauf.....</b>	<b>117</b>
4.1	Das Investitions- und Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen – Eine gesamtwirtschaftliche Analyse historischer Jahresabschlussdaten.....	118
4.1.1	Das für die Erhebung der Jahresabschlussdaten verwendete Untersuchungsmaterial: Die Unternehmensbilanzstatistik der Deutschen Bundesbank .....	120
4.1.1.1	Konzentration der Analyse auf Branchenkonjunkturzyklen.....	120
4.1.1.2	Zeitraum der Erhebung: 1975 bis 1998 .....	127

4.1.1.3	Qualität des Materials.....	127
4.1.1.3.1	Die Repräsentativität der zur Unternehmensbilanzstatistik aggregierten Jahresabschlüsse für mittelständische Unternehmen.....	127
4.1.1.3.2	Die Problematik einer Verwendung externer Jahresabschlussinformationen für die Analyse konjunktureller Veränderungen in den Vermögens- und Finanzierungsstrukturen .....	130
4.1.2	Analyse der Unternehmenssituation auf der Basis bilanz- und erfolgsorientierter Kennzahlen.....	132
4.1.2.1	Grundlagen der Kennzahlenbildung .....	132
4.1.2.2	Kennzahlenauswahl .....	133
4.1.2.2.1	Abbildung des Investitions- und Finanzierungsverhaltens sowie des Erfolgs in Jahresabschlusskennziffern.....	133
4.1.2.2.2	Vergleich mit der Kennzifferauswahl durch Schierenbeck ...	148
4.1.2.2.3	Zusammenhang der Kennziffern mit den Risikoindikatoren gemäß Basel II? .....	156
4.1.2.3	Analyse der ausgewählten Kennziffern in konjunkturellen Auf- und Abschwungphasen.....	161
4.1.2.3.1	Das Ziel der Verstetigung von Unternehmensentwicklungen über den Konjunkturzyklus .....	161
4.1.2.3.2	Der Zusammenhang zwischen gesamt- und ausgewählten branchenkonjunkturellen Auf- und Abschwungphasen .....	162
4.1.2.3.3	Empirische Befunde zur konjunkturellen Entwicklung der Unternehmen im Ernährungsgewerbe .....	171
4.1.2.3.4	Empirische Befunde zur konjunkturellen Entwicklung der Unternehmen im Einzelhandel.....	200
4.1.2.3.5	Empirische Befunde zur konjunkturellen Entwicklung der Unternehmen im Maschinenbau .....	214
4.1.2.3.6	Empirische Befunde zur konjunkturellen Entwicklung der Unternehmen in der Elektrotechnik .....	231
4.2	Drittes Zwischenergebnis – Vergleich der empirischen Befunde mit den Ergebnissen Schierenbecks und Konsequenzen für den Firmenkundenbetreuer .....	246

<b>5. Der Firmenkundenbetreuer zwischen Customer und Investor Relations.....</b>	<b>251</b>
5.1 Das Problem der Integration des Firmenkundenbetreuers in die strategische Planung seiner Kunden.....	252
5.1.1 Frühere Versuche der Etablierung einer Unternehmensberatung durch Kreditinstitute.....	255
5.1.2 Die „Herr-im-eigenen-Haus“-Mentalität des mittelständischen Unternehmers.....	260
5.1.3 Der Zwang zu einer stärkeren Kapitalmarktorientierung.....	262
5.2 Ziele einer Vertrauensbildung durch interaktives Beziehungsmanagement.....	272
5.2.1 IRM des Kunden: Sicherung der Außenfinanzierung und Minimierung der Kapitalkosten .....	273
5.2.2 CRM der Bank: Über Kundenbindung und Hausbankstatus zu mehrwertschaffenden Finanzinvestitionen .....	276
5.3 Inhalte eines interaktiven Beziehungsmanagement .....	282
5.3.1 Die (nachhaltige) Integration des externen Faktors.....	282
5.3.2 Der Aufbau von Wechselbarrieren durch Cross-selling und finanzwirtschaftliche Problemlösungen.....	289
5.3.3 Verstärkung der Kundenbindung durch flexible Preisstellung mit Sicherheitsäquivalenten .....	300
5.3.4 Transparenz als Voraussetzung für das Rating.....	305
5.3.5 Ressourcenorientierter Ausbau von Kernkompetenzen und Covenants .....	313
5.4 Das Controlling des Firmenkundenbetreuers und seiner Kundenverbindungen .....	321
5.5 Viertes Zwischenergebnis – Zielgerichtetes Beziehungsmanagement als Voraussetzung einer zyklusbasierten Investitions- und Finanzierungsberatung.....	335
<b>6. Zusammenfassung .....</b>	<b>336</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>339</b>