

Manfred Goeke (Hrsg.)

Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung

Manfred Goeke (Hrsg.)

Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung

Mit Leasing, Factoring & Co.
unternehmerische Potenziale
ausschöpfen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Guido Notthoff

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und Bindung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0950-3

Vorwort

Im deutschen Mittelstand herrscht nach Institutsumfragen Hochstimmung. Die Unternehmen profitieren vom Aufschwung und blicken optimistisch in die Zukunft, trotz Finanzmarkturbulenzen wie US-Immobilienkrise, Rekordstärke des Euro und dämpfender Effekte der Mehrwertsteuererhöhung. Nach Einschätzung des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts (HWWI) wird weiterhin das Wachstum in Deutschland von drei Säulen getragen: den Unternehmensinvestitionen, dem Export und dem privaten Konsum. Allein die Kapitalausstattung der Betriebe lässt zu wünschen übrig.

Andererseits scheinen die Zeiten des flächendeckenden Rückzugs der Bank- und Finanzwirtschaft aus der Mittelstandsfinanzierung vorbei zu sein. Auch Kreditinstitute haben ihre Lehren gezogen aus Unternehmenspleiten und den Folgen wirtschaftlicher Depression. Konsolidierungsphasen waren begleitet von bankaufsichtsrechtlichen Regelwerken. Basel II steht künftig für das Kreditrisikomanagement der Banken im Vordergrund und Rating wird für mittelständische Unternehmen ein Muss.

Diese Erkenntnisse veranlassten unseren wissenschaftlichen Leiter der AFFM – Akademie für Finanzmanagement AG, Professor Dr. Manfred Goeke – Studiengangsleiter Fachrichtung Bank an der Berufsakademie Stuttgart –, wichtige Experten im Bereich der Finanzindustrie zusammenzubringen und in diesem Buch zu Wort kommen zu lassen. Es soll ein aktueller Überblick über unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten des Mittelstands sein und Lösungsansätze für den Mittelstand von wichtigen Anbietern im Finanzierungsmarkt aufzeigen. Ein Buch also von Praktikern für die Praxis, für Finanzmanager in mittelständischen Unternehmen, für Firmenkundenberater der Finanzindustrie und zugleich für Studierende der Wirtschaftswissenschaften im Haupt- und Nebenfach an Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien, sowie in institutionellen Fortbildungsveranstaltungen.

Die Finanzindustrie ist der wichtigste Begleiter wirtschaftlichen Aufschwungs. Sie steht vor großen Herausforderungen. Dieses Buch soll hierzu einen informativen Beitrag leisten.

Unser herzlicher Dank gilt allen Autoren, die hierfür ihre Fachkompetenz eingebracht haben, insbesondere Herrn Professor Dr. Manfred Goeke, dem Initiator und Herausgeber dieses Titels. Wir bedanken uns beim Betriebswirtschaftlichen Verlag Dr. Th. Gabler für die umfangreiche Unterstützung und Begleitung der Bucherstellung.

Stuttgart, im Januar 2008

Manfred W. Schmid
AFFM – Akademie für Finanzmanagement AG

Inhaltverzeichnis

Vorwort.....	5
Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft.....	9
<i>Manfred Goeke</i>	
Anforderung an die Mittelstandsfinanciers aus Sicht eines mittelständischen Unternehmers	23
<i>Paul Funk / Manfred Goeke</i>	
Mittelstandsfinanzierung im Wandel: Neue Chancen oder neue Risiken?	39
<i>Geert Müller-Seubert</i>	
Bedeutung und Auswirkungen des Ratings für die Mittelstandsfinanzierung	49
<i>Stephan A. Vitzthum</i>	
Landesbanken und Sparkassen – leistungsstarke Partner für den Mittelstand.....	65
<i>Günther Merl</i>	
Liquiditätsmanagement im Mittelstand – Banken als Partner	83
<i>Wolfgang Kuhn / Karl Albert Strecker</i>	
Was bieten Großbanken mittelständischen Familienunternehmen?.....	99
<i>Wilhelm von Haller</i>	
Währungskredite – Einsatzmöglichkeiten in der Mittelstandsfinanzierung	111
<i>Norbert Friedrich</i>	
Mezzanine – ein Eckpfeiler der Unternehmensfinanzierung	135
<i>Roland Jetter</i>	
Leasing als attraktive Alternative zur Kreditfinanzierung für den Mittelstand.....	149
<i>Holger Elsner / Tugba Gencer</i>	
ABS – ein innovativer Ansatz für den Mittelstand?.....	171
<i>Andreas Pesch</i>	

Mittelstandsförderung des Landes Baden-Württemberg.....	185
<i>Ernst Pfister</i>	
Die KfW Mittelstandsbank als Katalysator in der Mittelstandsfinanzierung.....	195
<i>Peter Klaus</i>	
Der Einsatz derivativer Instrumente in kleineren und mittelständischen Unternehmen	213
<i>Hans-Peter Steinbrenner</i>	
„Familienunternehmen – quo vadis?“	255
<i>Brun-Hagen Hennerkes / Thomas Hund</i>	
Der Herausgeber	269
Die Autoren.....	271
Stichwortverzeichnis.....	275

Der deutsche Mittelstand – Herzstück der deutschen Wirtschaft

Manfred Goeke

1. Grundüberlegungen zum Mittelstand

Unbestritten gilt der deutsche Mittelstand als zentrales Element der sozialen Marktwirtschaft und als Erfolgsfaktor des deutschen Wirtschaftswunders in der Nachkriegszeit. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Vokabel „Mittelstand“ von vielen Institutionen und Politikern als Synonym und Quelle für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung genutzt wird.

Das Wertsiegel „Mittelstand“ erweist sich jedoch nur innerhalb des deutschen Wirtschaftsraumes als Gütezeichen, da sowohl die Europäische Union als auch die meisten übrigen europäischen Staaten nicht mit dem Begriff „Mittelstand“ operieren, sondern nach kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bzw. small- and medium-sized enterprises (SME) differenzieren.

Diskussionen um den Mittelstandsbegriff können daher der Rubrik „typisch deutsch“ zugeordnet werden und es ist nicht verwunderlich, dass aufgrund der Vielfalt und Heterogenität mittelständischer Unternehmen – vom lokalen Einzelhändler bis zum global agierenden mittelständischen Weltmarktführer – Mittelstandsdefinitionen in dreistelliger Größenordnung existieren.

Jörn-Axel Meyer vom Institut für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin verweigert deshalb dem Begriff Mittelstand als Synonym für eine Gruppe die Berechtigung, da es den Mittelstand aufgrund der angesprochenen Heterogenität eigentlich nicht gibt.¹ Deshalb wollen wir der Begriffsvielfalt mit einem klaren Mittelstandsprofil begegnen, um das zentrale Element, das Herzstück der deutschen sozialen Marktwirtschaft – zumindest für die nachfolgenden Ausführungen – greifbar zu machen.

¹ Vgl. Grass (2007), S. B 07.

2. Diskussion des Mittelstandbegriffs

2.1 Der quantitative Ansatz als Klassiker der Begriffsbestimmung

Die geläufigste Definition des Begriffs „Mittelstand“ geht in Deutschland auf das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn zurück und unterscheidet Unternehmen nach den quantitativen Kriterien Jahresumsatz und Beschäftigtenzahl. Die kleinen und mittleren Unternehmen zusammen verkörpern den Mittelstand, dem die dritte Gruppe, die großen Unternehmen gegenübersteht (vgl. Abbildung 1).

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Mill. €
mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill. €
groß	500 und mehr	50 Mill. € und mehr

Quelle: ifM Bonn 2004

Abbildung 1: *Quantitative Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (gültig seit der Euro-Umstellung)*

Analog dieser Definition des IfM Bonn bedient sich die Europäische Kommission ebenso quantitativer Merkmale um Unternehmensgruppen voneinander zu differenzieren und unterscheidet nach drei Unternehmensgruppen (vgl. Abbildung 2). Für alle mittelständische Unternehmensklassen (mittlere, kleine und Kleinstunternehmen) gilt zudem mit der neuen KMU-Definition der EU seit dem 1.1.2005 das sogenannte Verbundenheitskriterium, dass sie nicht zu 25 Prozent oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen gemeinsam stehen, welche die Definition der KMU nicht erfüllen.

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0-9	bis 2 Mill. € (- Mill. €)	bis 2 Mill. € (- Mill. €)
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mill. € (7 Mill. €)	bis 10 Mill. € (5 Mill. €)
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mill. € (40 Mill. €)	bis 43 Mill. € (27 Mill. €)
KMU zusammen	unter 250	bis 50 Mill. € (40 Mill. €)	bis 43 Mill. € (27 Mill. €)

Und das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.

In Klammern: Empfehlung bis 2004

Quelle: EU-Kommission 1996/2003

Abbildung 2: *Definition von KMU durch die EU ab 2005 (2004)*

Während sich der IfM-Begriff vom EU-Mittelstandsbegriff durch eine gemeinsame Begrenzung der Umsatzhöhe auszeichnet, unterscheiden sie sich im Wesentlichen durch eine Klassifizierung in nur zwei Gruppen, und durch eine deutlich höhere Anzahl der Beschäftigten beim IfM-Ansatz. Demgegenüber weisen die Mittelstandskriterien der KfW als auch der IKB (Deutsche Industriebank AG) deutlich höhere Umsatzgrößen bis 500 Millionen Euro aus.² Selbst die Bankenaufsichtsbehörde sieht die Abgrenzung zu Großunternehmen erst ab einem Jahresumsatz bzw. Bilanzsumme von mehr als 500 Millionen Euro.³ Im Rahmen seiner Mittelstandsoffensive definiert der Softwarekonzern SAP seine mittelständische Zielkundschaft als Unternehmen ebenfalls bis zu 500 Millionen Euro Umsatz und bei der Anzahl der Beschäftigten Unternehmen mit bis zu 2.500 Mitarbeitern.⁴

Soll mit einer Mittelstandsdefinition vornehmlich eine Abgrenzung zur Gruppe der Großkonzerne und deren internationalen Finanzierungsmöglichkeiten erreicht werden, so ist sicherlich eine Umsatzgrößenbegrenzung erst bei 500 Millionen Euro als realitätsnäher zu bezeichnen, und daher Grundlage dieser Veröffentlichung. Bezogen auf die Erhältlichkeit und den Zugang zu Programmen der Mittelstandsförderung auf EU-, Bundes- und Landesebene ist jedoch vor allem der EU-KMU-Definition Beachtung zu schenken, da sie die Grundlage für die Eingrenzung des Empfängerkreises für EU-Förderprogramme bildet. Im Rahmen des EU-Beihilferechts wird auch die wettbewerbsrechtliche Prüfung von nationalen Unterstützungsmaßnahmen für KMU an der EU-Definition ausgerichtet.

Unterschiedliche Handlungsweisen kennzeichnen dagegen den Zugang zu nationalen Förderungsmöglichkeiten. Während die KfW entsprechend ihrem KfW-Mittelstandspanel mittelständische Unternehmen bis zu einem maximalen Jahresumsatz von 500 Millionen Euro als förderungswürdig betrachtet, findet die EU-Definition zwischenzeitlich auf Länderebene in Deutschland insofern Anwendung für die Nutzung von KMU-Förderprogrammen, als die definitorische Obergrenze für Mittelstandsunternehmen sich an der Zahl von 249 Beschäftigten orientiert.

2.2 Notwendigkeit der qualitativen Ergänzung

Wenngleich Mittelstandsdefinitionen nach quantitativen Größen sicherlich eine sehr praktische Seite aufweisen und vor allem den Mittelstand für amtliche Statistiken greifbar machen, so wäre der deutsche Mittelstand unzureichend charakterisiert, da er sich insbesondere durch qualitative Aspekte von den Charaktereigenschaften eines Großunternehmens differenzieren lässt.

² Vgl. KfW (2006), S. 3.

³ Vgl. Sanio (2002), S. 13.

⁴ Vgl. Koenen (2007), S. 15.

Bereits in den frühen Achtzigerjahren hat das Institut für Mittelstandsforschung qualitative Merkmale entwickelt, die auf maßgebliche Unterschiede zu Großunternehmen hinweisen: Die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko sowie die verantwortliche Mitwirkung der Leitung an allen unternehmenspolitisch relevanten Entscheidungen. Nach einer Untersuchung des IfM aus dem Jahre 2000 dominierte der Typus „Eigentümerunternehmung“ mit 94,8 Prozent eindrucksvoll das Bild der deutschen Unternehmen.⁵ Als weitere Besonderheit ist diesen inhabergeführten Unternehmen anzumerken, dass die Firmenanteile meist in den Händen einer oder mehrerer Familien liegen. Daher werden die Begriffe Mittelstands- und Familienunternehmen oft synonym verwendet. Für die Mehrzahl familiengeführter Unternehmen trifft die Gleichsetzung mit dem Mittelstand zu; Großunternehmen mit Milliardenumsätzen – auch wenn sie durch Familiendominanz durchaus mittelständische Prägung aufweisen – können einfach aufgrund der Größenordnung nicht mehr dem Mittelstand zugeordnet werden. Die Wirksamkeit der quantitativen Begrenzung erscheint hier völlig zu Recht, da sich die Strukturen und Finanzierungsmöglichkeiten eines Großunternehmens deutlich von einem mittelständischen Unternehmen unterscheiden.

Im Mittelstand ist der direkte Einfluss des Unternehmers in allen Bereichen spürbar, bedingt auch durch das hohe persönliche Risiko des Eigentümer-Managers, der in der Regel mit seinem eigenen Vermögen haftet. Im Gegensatz zu den managergeführten Großunternehmen, die weitgehend auf den kurzfristigen Erfolg fixiert sind, haben für mittelständische Unternehmen langfristige Bestands- und Zukunftssicherung oberste Priorität. Zudem prägen enge persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Firmenleitung die spezifische Unternehmenskultur des Mittelstandes, die sich vor allem auch in einer größeren Flexibilität, besseren Kundenorientierung sowie einer höheren Innovations- und Risikobereitschaft in der Außenwirkung zeigt. Darüber hinaus kennzeichnen enge wirtschaftliche und gesellschaftliche Bindungen mit ihrem Standort mittelständische Unternehmen. Vier von fünf Firmen engagieren sich nach Beobachtungen des IfM ehrenamtlich in ihrer Region.

2.3 Die typologische Betrachtungsweise als weiteres Unterscheidungsmerkmal

Im Sinne einer typologischen Betrachtungsweise differenzieren Achleitner/Fingerle zwischen etablierten (etablierter Mittelstand) und neu gegründeten Unternehmen (neuer Mittelstand).

Während bei den etablierten Unternehmen die Nachfolgeproblematik und die Problematik der Wachstumsfinanzierung, insbesondere im Hinblick auf die Herausforderung der Globalisierung im Fokus der Betrachtung stehen, haben die Unternehmensgründungen zumindest in der politischen Diskussion starken Eingang gefunden. Im Blickpunkt stehen dabei die originären und weniger die derivativen Gründungen sowie im Sinne von Schumpeter die innova-

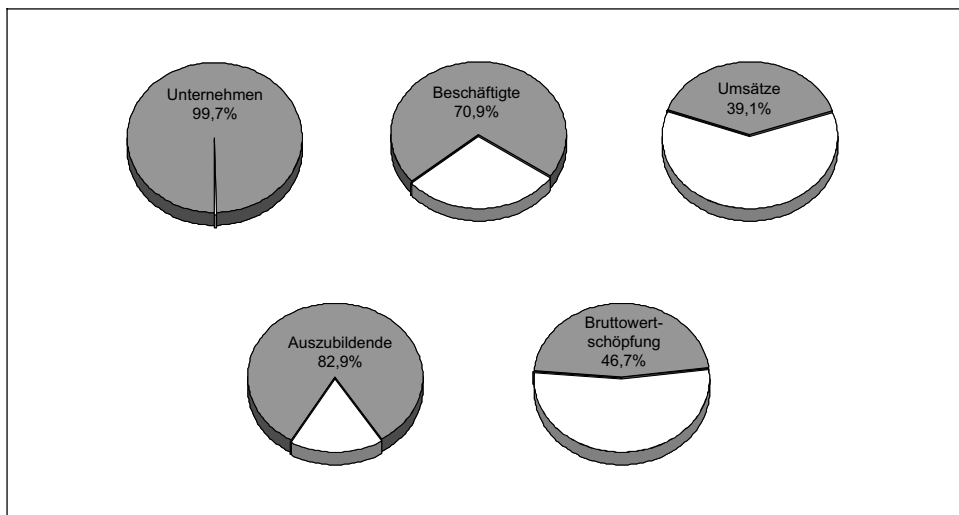
⁵ Vgl. Icks (2006), S. 4.

tiven Gründungen vor den imitierenden Gründungen, da man mit ihnen ein hohes Wachstumspotenzial und somit eine volkswirtschaftlich und arbeitspolitisch positive Zukunftsentwicklung verbindet.⁶

3. Volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes

3.1 Dominanz mittelständisch geprägter Unternehmen

Nach einer Schätzung des Instituts für Mittelstand waren im Jahr 2005 in Deutschland 3,38 Millionen Unternehmen tätig, jeweils mit einem steuerpflichtigen Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro oder mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Wie Abbildung 3 verdeutlicht, dominiert der Mittelstand mit einem Anteil von 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen die deutsche Wirtschaft.⁷



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IfM Bonn 2007

Abbildung 3: Schlüsselszahlen zum Mittelstand

⁶ Vgl. Achleitner/Fingerle (2004), S. 10 f.

⁷ Im Übrigen dominieren sowohl in der EU als auch in Japan die kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Siehe hierzu Friedrich (2007), S. 19, sowie Mayer-Kuckuck (2007), S. 26.

Eindrucksvoll widerspiegelt ebenso Abbildung 3 die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes anhand der wichtigsten Schlüsselzahlen. Mittelständische Unternehmen verkörpern also nicht nur 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen bei einem Anteil an den steuerpflichtigen Umsätzen von rund 40 Prozent; sie bilden insbesondere das Rückgrat der deutschen Wirtschaft hinsichtlich des Anteils an Arbeits- und Ausbildungsplätzen mit 70 bzw. 82 Prozent. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, aber je mehr sich Großunternehmen aufspalten, Produktionsteile auslagern und Aufträge fremd vergeben, vorzugsweise an mittelständische Unternehmen, umso deutlicher kristallisiert sich die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mittelstands heraus.

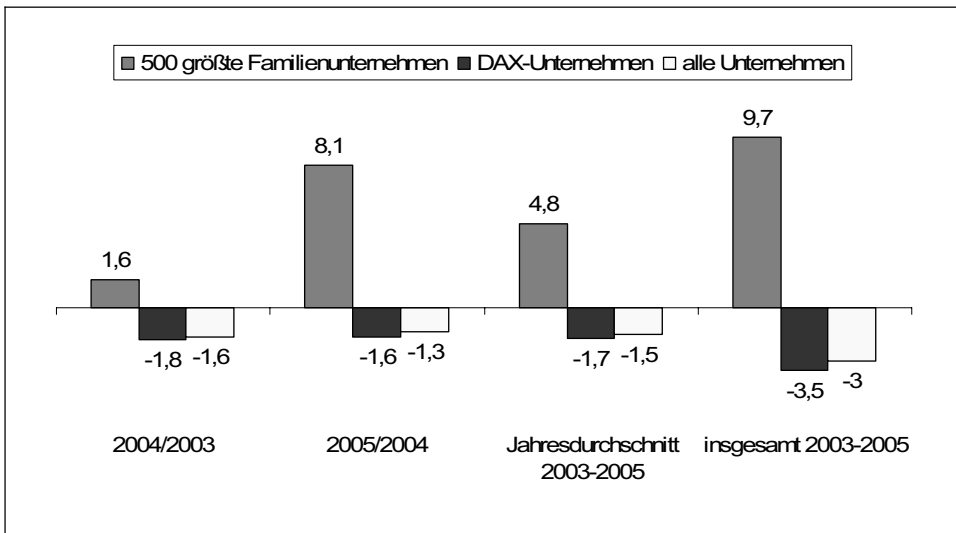
3.2 Mittelstand als Jobmotor

Insbesondere von der Öffentlichkeit als auch von der Wirtschaftspolitik wird dem Mittelstand eine herausragende Bedeutung für die Sicherung und Schaffung neuer Arbeitsplätze zugesprochen. Mit ihrem Mittelstandspanel 2006 konnte die KfW erstmalig belegen, dass der Beschäftigungszuwachs in Deutschland ausschließlich durch die mittelständischen Unternehmen getragen war. Während Großunternehmen und öffentlicher Dienst in der Zeit von 2003 bis 2005 zwischen 100.000 und 300.000 Beschäftigte abgebaut haben, hat der Mittelstand in diesem Zeitraum 400.000 Arbeitsplätze geschaffen. Wie die Studie weiter ausführt, erwiesen sich insbesondere die wissensintensiven Dienstleistungen mit 500.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen als Jobmotor, während in der Baubranche und im verarbeitenden Gewerbe über 140.000 bzw. 80.000 Stellen abgebaut wurden.

Entgegen der allgemein geäußerten Hypothese, dass die kleinen KMU der „Jobmotor“ der Wirtschaft sind, belegt diese Studie, dass vor allem die großen Mittelständler (mit 50 und mehr Beschäftigten) mit 200.000 Neueinstellungen Treiber der Wirtschaft sind, da die kleineren Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten in diesem Zeitraum nur 100.000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen haben.

Die Bedeutung des Mittelstandes für den Arbeitsmarkt dokumentiert auch die neueste Studie des IFM vom April 2007⁸ im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen. Während die 30 DAX-Unternehmen in der Zeit von 2003 bis 2005 ihr Personal um 3,5 Prozent auf 1,6 Millionen Beschäftigte abbauten, nahm dagegen bei den 500 größten Familienunternehmen in diesem Zeitraum – wie die Studie des IFM vom April 2007 belegt – die Belegschaft um zehn Prozent auf 2,2 Millionen Mitarbeiter zu (vgl. Abbildung 4). Dass sich diese Leistungsfähigkeit des Mittelstandes schließlich auch in entsprechenden Kursentwicklungen widerspiegelte, belegt die Steigerung des GEX (German Entrepreneur Index) um 97 Prozent gegenüber dem vergleichbaren DAX-Anstieg von 63 Prozent.

⁸ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2007).



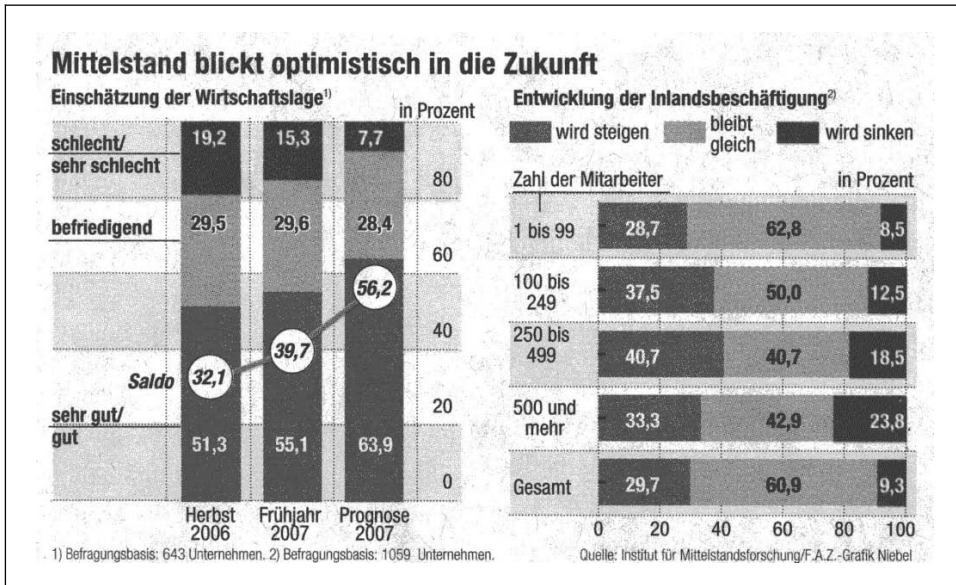
Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Abbildung 4: Entwicklung der Beschäftigtenzahl im Inland für die Jahre 2003 bis 2005 in Prozent

Deutlich weist auch die Mittelstandsstudie der KfW auf den Zusammenhang zwischen Investitionstätigkeit und der Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen hin. Allerdings waren auch auf dem Gebiet der Investitionstätigkeit deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen mittelständischen Unternehmen zu beobachten. Hervorgerufen durch die boomende Exportwirtschaft weisen die großen Mittelständler verstärkte Investitionsaktivitäten auf, während die eher von der Binnennachfrage geprägten kleinen KMU noch entsprechend verhalten investieren. Neben dem konjunkturellen Umfeld erwiesen sich auch die höhere Innovationskraft und die damit einhergehende größere Wettbewerbsfähigkeit von größeren und technologieorientierten Mittelständlern als Triebfeder der Investitionstätigkeit.

Erfreulicherweise hat sich der zunächst überwiegend exportorientierte Wirtschaftsaufschwung im ersten Halbjahr 2007 gefestigt und geradezu lehrbuchmäßig dokumentieren derzeit alle aktuellen Umfragen den Wirkungsmechanismus zwischen Investitionstätigkeit einerseits und der Schaffung neuer Arbeitsplätze andererseits, wie das Ergebnis der Frühjahrsumfrage 2007 des BDI zur Investitionsbereitschaft⁹ und Abbildung 5 zur erwarteten Inlandsbeschäftigung bestätigen.

⁹ Demnach wollen in 2007 etwa 34 Prozent der Unternehmen mehr investieren als in 2006 und rund 47 Prozent gleich viel; vgl. o. V. (2007a), S. 3.



Quelle: FAZ vom 12. Juni 2007, S. 15

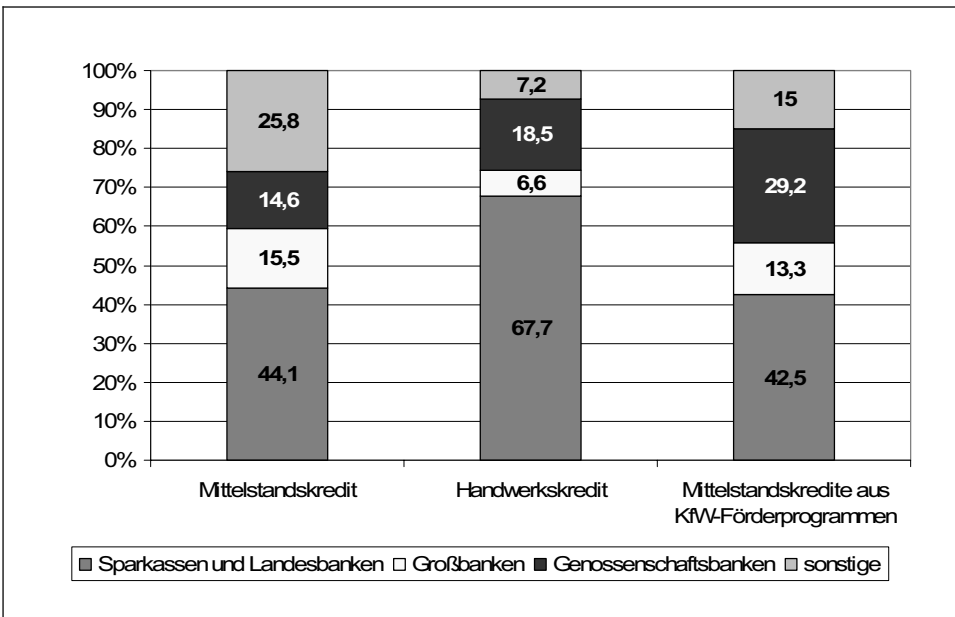
Abbildung 5: Mittelstand blickt optimistisch in die Zukunft

3.3 Adäquate Versorgung mit Finanzierungsmitteln als Erfolgsvoraussetzung

Für die erfolgreiche Umsetzung der Investitionskraft im Mittelstand ist jedoch eine adäquate und ausreichende Versorgung mit Finanzierungsmitteln unabdingbar. Auch hier offenbart sich eine gespaltene Entwicklung innerhalb des Mittelstandes. Im Vergleich zu den größeren Mittelständlern litten in der Vergangenheit gerade kleinere Unternehmen unter einer unzureichenden Kreditversorgung. In einer detaillierten Ursachenanalyse stellt die KfW auf Basis des KfW-Mittelstandspanels fest, dass im Jahr 2005 bis zu 24 Milliarden Euro nicht oder verspätet investiert wurden, weil Kreditverhandlungen mit Banken gescheitert waren. Obwohl sich die Finanzierungssituation der KMU in Deutschland insgesamt verbessert hat, ist vornehmlich den kleinen mittelständischen Unternehmen aufgrund der schwachen Eigenkapitalausstattung der Zugang zu langfristigen Bankkrediten noch deutlich erschwert, so dass Investitionen über teure Kontokorrentkredite fristeninkongruent, sozusagen falsch, finanziert werden oder wegen zu hoher Finanzierungskosten einfach unterbleiben.

Die größeren mittelständischen Unternehmen haben zwischenzeitlich erkannt, dass sie über eine Stärkung der Eigenkapitalquote und zunehmende Entschuldung ihre Bonität und damit ihre Finanzierungschancen nachhaltig verbessern können. Mit 61 Prozent weist diese Gruppe innerhalb des Mittelstands die höchste Eigenmittelquote bei der Investitionsfinanzierung auf, wobei sich der durchschnittliche Eigenmitteleinsatz bei Investitionen im Mittelstand in 2005 mit 52 Prozent und neun Prozentpunkten Steigerung gegenüber dem Vorjahr schon erheblich gesteigert hat und somit die wichtigste Finanzierungsquelle für Investitionen darstellt.

Die angesprochene Finanzierungsproblematik postuliert im Allgemeinen die Abhängigkeit mittelständischer Unternehmen von ihren Hausbanken. Aus der Perspektive des Mittelstandes dokumentieren die Marktanteilsquoten des Mittelstandes – sowohl lokal als auch in der Gesamtheit betrachtet – an den Geschäftsdaten der lokalen Finanzinstitute, dass die mittelständische Firmenkundschaft als auch deren Mitarbeiter die Existenzgrundlage für die lokalen Banken bilden. Die stolzen Zahlen der Sparkassen und Genossenschaftsbanken – wie die Abbildung 6 zum Mittelstandsengagement¹⁰ und die Marktanteile (vgl. Abbildung 7) im Privatkundengeschäft¹¹ belegen, verdeutlichen nachhaltig die „Treiberfunktion“ des Mittelstandes für die lokale bzw. regionale Finanzindustrie.



Quelle: DSGV, Geschäftszahlen 2006, S. 9

Abbildung 6: Mittelstandsengagement

¹⁰ Vgl. Deutscher Sparkassen und Giroverband (2006), S. 77.

¹¹ Vgl. Oehler (2003), S. 10.

	Befragte (Angaben in % des jeweiligen n)	
	Marktanteil Hauptbankverbindungen	
Bankengruppe	1996 (n= 560)	2002 (n = 541)
Großbanken	14,2	12,4
Sparkassen	47,0	47,1
GenoBanken	16,9	16,5
Postbank	7,1	5,5
Direktbanken	0,2	0,6
sonstige Banken	14,6	17,9

Quelle: Oehler (2004), S. 181-199

Abbildung 7: Marktanteile bei Privatkunden mit Hauptbankverbindungen

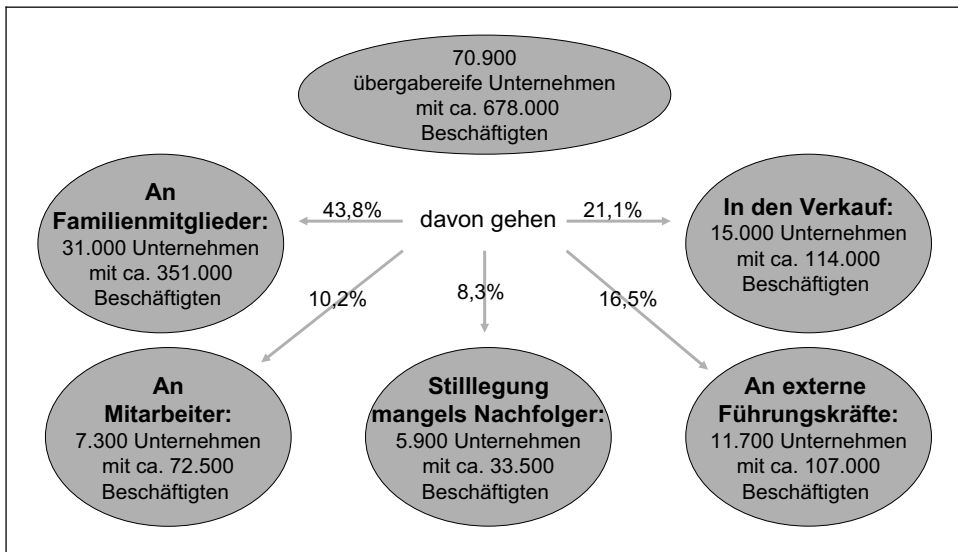
Aus diesem Geist der „gegenseitigen Abhängigkeit“ sollte sich das Selbstverständnis einer offenen Partnerschaft zwischen Mittelstand und lokalem bzw. regionalem Financier entwickeln. Dass die praktische Realität auf diesem Gebiet noch deutliche Defizite zeigt, wird uns an anderer Stelle noch begegnen.

3.4 Erkennbare Risikofaktoren

Die derzeitig auszumachende Euphorie im Mittelstand darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem der industrielle Mittelstand Begünstigter des Konjunkturaufschwungs ist und nach wie vor unübersehbare Schwächen in der Struktur des Mittelstandes bestehen. Dass bei 3,4 Millionen mittelständischen Unternehmen gerade 10.000 Firmen einen Umsatz über 50 Millionen Euro erzielen, gilt auch im internationalen Maßstab gemessen als bedenklich geringe Anzahl. Unabhängig von der latenten Gefahr steigender Rohstoff- und Energiepreisentwicklungen und damit auch ansteigender Zinsen, leiden vorwiegend kleine mittelständische Unternehmen unter ihrer schwachen Eigenkapitalausstattung und mangelnder Rentabilität und infolge dessen unter erschwertem Zugang zu Bankkrediten.¹² Die Diagnose Mittelstand 2007 des DSGV¹³ verdeutlicht ungeschminkt, dass in 2005 etwa ein Drittel des Mittelstandes ohne Eigenkapital auskommen musste und über 22 Prozent Verluste auswies. Aber auch ungelöste Nachfolgeprobleme können bei familiengeführten Unternehmen zum Schwachpunkt werden, da nach Erkenntnissen der Deutschen Bank nur noch gut über 40 Prozent der Unternehmensübergaben an Familienmitglieder erfolgen (vgl. Abbildung 8).

¹² Vgl. Englisch (2007).

¹³ Vgl. Deutscher Sparkassen und Giroverband (2007).



Quelle: Deutsche Bank Research, in: BZ vom 06.05.2007, S. 6

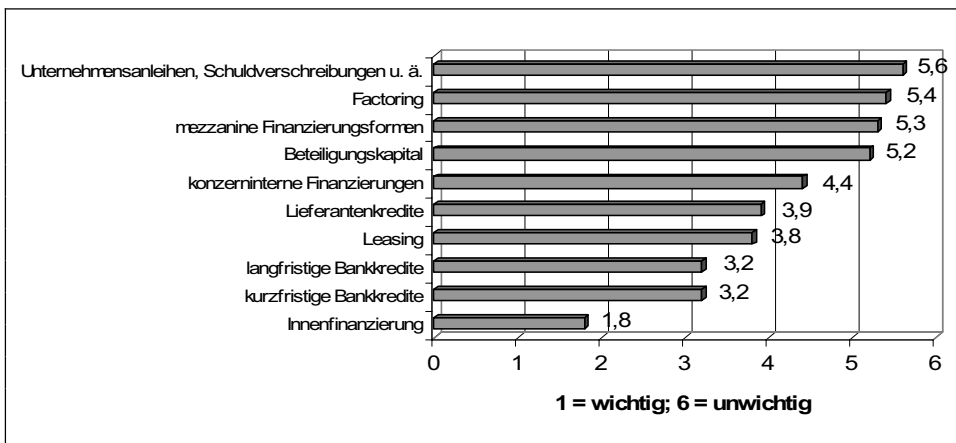
Abbildung 8: Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen

Ausgedünnt wird der deutsche Mittelstand zudem durch die geringe Zahl an Unternehmensgründungen. Während in den USA etwa elf Prozent der Bevölkerung als Unternehmensgründer agieren, bewegt sich der Anteil in Deutschland nur bei knapp vier Prozent, wobei nach DB Research die besonders rege Gründungsgeneration der 30- bis 39-Jährigen bis zum Jahr 2050 dramatisch wegzubrechen droht. Der abnehmende Umsatzanteil mit Marktneuheiten von knapp sechs auf drei Prozent signalisiert auch Verluste in der Innovationsfähigkeit des Mittelstandes und begründet sich mit Umsetzungsproblemen. Verspätete Unternehmensübergabe und damit einhergehend auch sinkende Risikobereitschaft verhindern die erfolgreiche Umsetzung neuer Ideen in marktgerechte Produkte.¹⁴

¹⁴ Vgl. o. V. (2007b), S. 6.

4. Lösungsansätze und Zielsetzung der Veröffentlichung

Damit ist sicherlich deutlich geworden, dass der Mittelstand in Deutschland unbestritten noch das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bildet, aber – wie angesprochen – durchaus auch Schwächen zeigt, die es zu beheben gilt. So raten die Volkswirte der Deutschen Bank die Innovationsschwäche durch neue Formen der Zusammenarbeit unter den Mittelständlern, wie beispielsweise gemeinsames Entwicklungs- und Projektmanagement (mehr Kooperationen und mehr Interdisziplinarität), zu beheben. Des Weiteren sollten die Forderungen nach Erleichterungen bei der Unternehmensnachfolge und bei Firmenneugründungen nicht nur Gegenstand von politischen Sonntagsreden, sondern auch durch konkrete Maßnahmen in der Entbürokratisierung und der Bereitstellung von ausreichenden und adäquaten Finanzierungsmitteln für junge, innovative KMU für den Mittelstand erlebbar sein. Aber auch die Mittelständler selbst sind gefordert, ihren Beitrag zum Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit zu erbringen. Nicht nur die Öffnung für verstärktes technisches Know-how, auch eine Offenheit gegenüber alternativen Finanzierungsformen könnte dem Mittelstand zu mehr Beweglichkeit und unternehmerischer Freiheit verhelfen. Nach einer repräsentativen Umfrage der DZ BANK halten drei von vier Befragten innovative Finanzierungsinstrumente nicht für nötig (vgl. Abbildung 9).



Quelle: KfW 2005

Abbildung 9: Bedeutung von Finanzierungsquellen im Jahr 2005

In den vergangenen zwei Jahren nutzten gerade einmal fünf Prozent Beteiligungskapital und drei Prozent Mezzanine-Kapital. Traditionell bilden Bankdarlehen und Kontokorrentkredite mit 37 Prozent des Finanzierungsvolumens nach Gewinn und Abschreibungen die wichtigste

Finanzierungsquelle.¹⁵ Wenn trotz Aufschwungs und derzeit sinkenden Insolvenzdruks nach wie vor im Mittelstand bei mehr als 30 Prozent (laut Ernst & Young) die Fremdkapitalquote noch über 90 Prozent beträgt,¹⁶ dann besteht insbesondere im Hinblick auf die Abhängigkeit von Kreditzyklen – wie in der jüngeren Vergangenheit erlebt – dringender Handlungsbedarf, dem gravierenden Mangel an Eigenkapital – auch durch innovative Lösungen – zu begegnen.

Mit der Darstellung der Vielfalt von Finanzierungsmöglichkeiten für den Mittelstand möchten die Autoren und der Herausgeber zur Problemlösung beitragen. Um den Leser in die Gedanken- und Erfahrungswelt eines Mittelständlers hinein zu nehmen, erfolgt in den ersten Beiträgen zunächst eine kurze Bestandsaufnahme zum Mittelstand und zur Perspektive eines mittelständischen Unternehmers hinsichtlich der Anforderungen an die Finanzindustrie im 21. Jahrhundert sowie Überlegungen zum Rating als Grundvoraussetzung für die Erhältlichkeit von Finanzmitteln. In den nachfolgenden Beiträgen finden sich die Antworten der Finanzindustrie durch Vertreter der klassischen Kreditwirtschaft als auch alternativer Financiers. Beiträge über Fördermöglichkeiten des Mittelstandes durch das Land Baden-Württemberg und/oder die KfW runden die institutionellen Möglichkeiten ab.

Mit der Darstellung von Einsatzmöglichkeiten derivativer Instrumente für kleinere und mittelständische Unternehmen werden Grundlagen für innovative Lösungen geschaffen. Der letzte Beitrag wird uns schließlich mit der Zukunft des Mittelstandes beschäftigen und uns mögliche Entwicklungen aufzeigen.

Nachdem sich die selbst auferlegte Zurückhaltung der Kreditwirtschaft in den Jahren 2002 und 2003 bedingt durch außergewöhnlich hohe Risikovorsorge zwischenzeitlich gelegt hat und der konjunkturelle Aufschwung die Renaissance der Mittelstandsfinanzierung einläutete, hat sich die Finanzierungsproblematik für den Mittelstand derzeit sichtlich entspannt. Damit dem Mittelstand in der Zukunft die harten Auswirkungen einer Abhängigkeit von Kreditzyklen erspart bleiben, wurden Spitzenvertreter der Finanzindustrie gebeten, Lösungsvorschläge für mittelständische Unternehmen aus erster Hand zu entwickeln. Mit insgesamt 15 Beiträgen konnte ein bunter Strauß an Überlegungen realisiert werden, um die Vielfalt in der Mittelstandsfinanzierung aufzuzeigen. Wir sind überzeugt, dass durch die praxisnahe Vermittlung des Fachwissens das grundsätzliche Ressentiment gegenüber alternativen Finanzierungsmöglichkeiten ein wenig abgebaut und Interesse an innovativen Lösungen geweckt werden kann.

Allen Mitautoren gilt unser besonderer Dank, dass sie trotz ihrer besonderen beruflichen Belastungen ihr Wissen und ihre Erfahrungen eingebracht haben.

¹⁵ Vgl. o. V. (2007c), S. 31.

¹⁶ Vgl. Bastian (2007), S. B 1.

Literaturhinweise

- ACHLEITNER, A.-K./FINGERLE, CH. H. (2004): Finanzierungssituation des deutschen Mittelstands, in: Ann-Kristin Achleitner/Christoph von Einem/Benedikt von Schröder (Hrsg.): *Private Debt – alternative Finanzierung für den Mittelstand*, Stuttgart 2004.
- BASTIAN, N. (2007): Konsolidierung ist angesagt, in: *Handelsblatt* vom 27.6.2007.
- DEUTSCHER SPARKASSEN UND GIROVERBAND (2006): *Märkte 2006*.
- DEUTSCHER SPARKASSEN UND GIROVERBAND (2007): *Diagnose Mittelstand 2007*.
- ENGLISCH, P. (2007): Finanzierungsprobleme bleiben trotz guter Konjunktur, in: *Handelsblatt* vom 21.3.2007.
- FRIEDRICH, H. (2007): Vorrang für Handwerk und Kleinunternehmen, in: *FAZ* vom 24.4.2007.
- GRASS, S. (2007): Fünf Fragen an: Prof. Jörn-Axel-Meyer, in: *Handelsblatt* vom 21.3.2007.
- ICKS, A. (2006): *Der Mittelstand in Deutschland*, Vortrag vom 12.6.2006 in Berlin.
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (2007): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. Projektleitung: Frank Wallau und Ljuba Haunschild; Projektbearbeitung: Hans-Eduard Hauser und Hans-Jürgen Woller, Bonn, April 2007.
- KFW (2006): *KfW-Mittelstandspanel 2006*, Frankfurt am Main, November 2006.
- KOENEN, J. (2007): SAP setzt im Mittelstand nach, in: *Handelsblatt* vom 17.1.2007.
- MAYER-KUCKUCK, F. (2007): Nippon sucht Nachfolger, in: *Handelsblatt* vom 16.5.2007.
- O. V. (2007A): Mittelständische Unternehmen strotzen vor Optimismus – BDI-Umfrage registriert deutlich steigende Investitionsbereitschaft, in: *Handelsblatt* vom 12.7.2007.
- O. V. (2007B): Der deutsche Mittelstand wird ausgehöhlt, in: *Börsen-Zeitung* vom 30.5.2007.
- O. V. (2007C): Alternativen zum Kredit wenig genutzt, in: *Handelsblatt* vom 11.4.2007.
- OEHLER, A. (2003): „Only you“? – Marktanteile und Migration im Privatkundengeschäft. Erhebliche Unterschiede zwischen den Bankengruppen, Juli 2003.
- OEHLER, A. (2004): „Only you“? In: *ÖBA* 3/2004.
- SANIO, J. (2002): *Basel II und der Mittelstand*, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung 2002 des Bankenverbandes Baden-Württemberg e.V. am 11.7.2002 in Stuttgart.

Anforderung an die Mittelstandsfinanciers aus Sicht eines mittelständischen Unternehmers

Paul Funk / Manfred Goeke

1. Grundsätzliches

Das Ansehen der Finanzdienstleister in Deutschland ist bei den Mittelständlern und auch in der Bevölkerung allgemein nahezu am Tiefpunkt, und dennoch wird von der Bankwirtschaft die Wahrung der Tugenden Zuverlässigkeit, Korrektheit und Seriosität als unabdingbare Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit erwartet.¹ Dementsprechend artikulieren die Banken in ihren Leitbildern ihr Bekenntnis zur Umsetzung der alten Tugenden und die Wertschätzung der Kunden als zentrale Aufgaben. Zahlreiche Studien bescheinigen der deutschen Bankwirtschaft, dass die Kundenorientierung zwar in prächtigen Hochglanzbroschüren gepriesen wird, aber in der Realität die Eigeninteressen der Finanzindustrie den Kundeninteressen überproportional vorgehen.² Wie sich bei Eintritt des Versicherungsfalls die Qualität einer Versicherungsgesellschaft letztlich herauskristallisiert, so offenbart das Verhalten der Banken bei Notlagen eines mittelständischen Unternehmens die tatsächliche Qualität eines Finanzdienstleisters. Und auch in diesem Fall sind die Umfrageergebnisse für die Bankwirtschaft nicht gerade schmeichelhaft.³

Offenheit tut Not und gut; in diesem Sinne verstehen die Autoren die Formulierung der Anforderungen an die Finanzindustrie, die Politik als auch an die Gesellschaft als Hilfestellung für ein positives aufeinander Zugehen zum Wohle aller Beteiligten und der Volkswirtschaft.

¹ Vgl. Hahn (1977), S. 205.

² Vgl. Mayer-Kuckuck (2007), S. 28; Reppegaard (2007), S. 3; Maier (2007), S. 20.

³ Vgl. Burgmaier (2007), S. 119 – 125; siehe auch o. V. (2007a), S. 4.

2. Anforderungen an die Finanzindustrie

2.1 Faire Partnerschaft

2.1.1 Umgang auf „Augenhöhe“

Aus dem Grundverständnis der gegenseitigen Akzeptanz sollten sich nicht nur Bankmitarbeiter auf „Augenhöhe“ mit ihren Kunden bewegen, sondern auch kleinere mittelständische Unternehmer als echter Partner und nicht als „Bittsteller“ betrachtet werden. In vielen Fällen verstehen die Banken aber nicht einmal das Geschäft ihrer Kunden. So werden in extrem zyklischen Branchen, bei denen einem konjunkturellen Hoch jedes Mal ein Absturz folgt, in der Aufschwungphase die Unternehmen bevorzugt bedient, aber im Abschwung die Kreditlinien rigoros gekürzt. Das heißt, die Banken sind zwar „Meister“ in der vergangenheitsbezogenen Bilanzanalyse, verstehen aber wenig von Branchenzyklen, sich ändernden Moderichtungen oder technologischen Veränderungen. Die in der Literatur bereits längst diskutierte Lösung zur Technologiebewertung der Unternehmen durch die Installierung von „Kreditingenieuren“⁴ wurde bis heute von den wenigsten Instituten umgesetzt.

Faire Partnerschaft zeigt sich auch im Umgang mit „Bad News“. Kreditabsagen gehören zum unternehmerischen Risiko. Kreditabsagen, die nicht näher begründet werden, sind jedoch nicht nur ein Ärgernis, sondern Ausdruck geringer Wertschätzung, die einen nachhaltigen Schatten auf den Führungsstil der betreffenden Bank wirft. Dabei wird nicht nur die Glaubwürdigkeit beschädigt, sondern auch eine große Chance vertan, durch offensive Aufklärung eine eigentlich negative Botschaft in eine positive zu verkehren.

2.1.2 Leben und leben lassen

Ein faires Miteinander ermöglicht eine optimale Risikobewertung. Künstlich hergestellte Finanzierungslücken durch hohe Sicherheitsabschläge lassen zwar einerseits kräftige Zinszuschläge generieren, bedeuten aber letztlich eine unnötige zusätzliche Belastung und im Extremfall sogar eine Existenzgefährdung für den Kreditnehmer. Die möglicherweise damit verbundene Übersicherung des Kreditgebers minimiert darüber hinaus die zukünftigen Sicherstellungsmöglichkeiten des Unternehmers.

⁴ Vgl. Goeke (1988), S. 300.

2.1.3 Keine Politik der „verbrannten Erde“

Im Sinne eines gegenseitigen Geben und Nehmens sollten derartige Praktiken ausscheiden und anstelle kurzfristiger Vorteilsnahme partnerschaftliche sowie langfristig ausgerichtete Beziehungen angestrebt werden. Ebenso sollte die Bankwirtschaft dem derzeitigen „blinden“ Verkaufsaktionismus eher abschwören, da auch in diesem Fall nur der Produkterfolg und weniger das Kundeninteresse zählt. Kurzfristige Erfolge werden möglicherweise später mit hohen Vertrauensverlusten bezahlt.

2.2 Transparentes Handeln

2.2.1 Keine versteckten Preise

Ehrlichkeit und Offenheit zählen zu den Grundtugenden, die von Banken und deren Mitarbeitern erwartet werden. Lockangebote mit kostenlosem Girokonto – wie derzeit en vogue – werden durch höhere Preise bei anderen Dienstleistungen und nicht ausgewiesenen Nebenkosten finanziert. Teilweise werden bei Immobilienfinanzierungen namhafter Häuser gewisse Grundgebühren berechnet, die ebenso wenig wie Schätzkosten in die Effektivzinsberechnung eingehen. Am deutlichsten sichtbar wird diese Handlungsweise der Banken im Konsumtenkreditgeschäft. Mit günstigen Konditionen angelockt, werden überteuerte Versicherungen ohne Ausweis in der gesetzlich vorgeschriebenen Preisangabe verkauft.⁵ Dass derartiges Verhalten Forderungen nach staatlichen Regulierungen auslöst, ist nicht verwunderlich.

Äußerst bedenklich ist ebenso die Tatsache, dass Banken wiederholt Strafen in Millionenhöhe auferlegt wurden, wie im Fall der verbotenen Preisabsprachen im Zuge der Euro-Einführung⁶ oder der vorsätzlichen Täuschung der Anleger durch die US-Investmentbank Merrill Lynch im Jahr 2002. Merrill Lynch hatte nicht nur eine Strafe in Höhe von 100 Millionen US-Dollar zu leisten, sondern auch eine kostenintensive strikte organisatorische Trennung von Research und Investment Banking durchzuführen.⁷ Eine Branche, die so leichtfertig mit dem Vertrauen ihrer Kunden umgeht, darf sich über ihr schlechtes Image in der Bevölkerung nicht wundern.⁸

⁵ Verbraucherverbände beklagen teilweise sittenwidriges Verhalten der Banken bei der Kreditvergabe, vgl. Schinde (2007), S. 21.

⁶ Wegen verbotener Preisabsprache für den Umtausch von Eurowährungen mussten fünf deutsche Banken EU-Bußgelder von 100,8 Millionen Euro bezahlen; vgl. o. V. (2001).

⁷ Vgl. o. V. (2002).

⁸ Vgl. o. V. (2006), S. 15

2.2.2 Klare Spielregeln

Wie im Sport erleichtern klare Spielregeln das Zusammenleben. Insbesondere im Kreditgeschäft sollten die Voraussetzungen an die Kreditgewährung und die damit verbundenen Informationseinholungen und Besicherungsvorstellungen klar formuliert sein, damit die gegenseitig erwarteten Qualitätsvorstellungen hinsichtlich Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung und Bearbeitung problemlos erfüllt werden können. Laufende Unterlageneinforderungen führen nicht nur zu ärgerlichen zeitlichen Verzögerungen, sondern hinterlassen zudem den Eindruck mangelnder Qualität in der Bearbeitung oder von Defiziten in der fachlichen Kompetenz des Kundenberaters. Des Weiteren sollten erkannte Probleme schnell aufgegriffen, intensiv ausdiskutiert und auf die übliche Verzögerungstaktik verzichtet werden.

2.2.3 Aufklärung über die Rating-Einstufung

Analog zur Verhaltensweise bei einer Kreditabsage wäre auch eine umfassende Aufklärung über die Rating-Einstufung wünschenswert. Nachdem die mathematisch geprägten Risikomodelle der Banken weitgehend die harten Faktoren und damit die Vergangenheitswerte fokussieren, wäre eine Diskussion um die weichen Faktoren für den Mittelstand vorteilhaft, da sie einerseits die wahren Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmen darstellen und andererseits durch die Unternehmerpersönlichkeiten maßgeblich beeinflussbar sind. Im Übrigen ist an dieser Stelle anzumerken, dass diese gleichförmige Ausrichtung der Bankwirtschaft mit ihren ähnlichen Risikomodellen gesamtwirtschaftlich nicht unproblematisch ist, da sich aufgrund der „Modellgläubigkeit“ die gesamte Branche nahezu im Gleichschritt bewegt, und in Krisenzeiten sozusagen systembedingt eine Selbstverstärkung und Verschärfung der Situation auslöst. Die Vergangenheit hat uns diesbezüglich immer wieder die Schwächen derartiger Systemorientierung (zum Beispiel der Börsencrash 1987) und die Vorteilhaftigkeit besonnenen Verhaltens erfahrener Mitarbeiter aufgezeigt.

2.3 Konstanz in den Handlungen

2.3.1 Klare langfristige geschäftspolitische Ausrichtung

Häufige Strategiewechsel in der geschäftspolitischen Ausrichtung verunsichern nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch die Kunden. Jahrzehntelange Geschäftsverbindungen werden leichtfertig aufs Spiel gesetzt und, wie das Beispiel Deutsche Bank in den Umfragen unter Mittelständlern zeigt, auch deutlich abgestraft.⁹ Ebenso ist eine Vorzugsbehandlung von

⁹ Vgl. Drost/Potthoff (2007), S. 21, Hennerkes (2005), S. 360.

Neukunden im Vergleich zu den Bestandskunden unverständlich. Die Banken beklagen zwar einerseits die abnehmende Kundenloyalität, begünstigen jedoch Neukunden anstatt loyale Kunden mit Treueprämien zu belohnen – im Grunde genommen eine „verkehrte Welt“.

2.3.2 Kein Kostenmanagement auf dem Rücken der Kunden

Die ungünstigen Kostenstrukturen deutscher Banken im Vergleich zur internationalen Konkurrenz mussten zweifelsfrei korrigiert werden, jedoch nicht auf dem Rücken der Kunden durch deutliche Qualitätseinbußen in der Leistungserbringung. Bereits Hagenmüller formulierte die möglichen Konsequenzen: „Rationalisierung geglückt, Kunde weg“. Die negativen Testergebnisse¹⁰ – insbesondere auch gegenüber den Finanzvertrieben – signalisieren den Banken ihre Defizite: mangelnde Berücksichtigung der Kundenwünsche und miserables Zeitmanagement unter anderem aufgrund einer viel zu großen Zahl an zugeordneten Betreuungskunden.¹¹ Um eine effiziente Mittelstandsberatung zu sichern, sollte dem Zeitfaktor mehr Rechnung getragen und die Zahl der zu betreuenden Kunden pro Berater deutlich gesenkt werden.

2.3.3 Konstanz in der Betreuung

Kundenbindung verlangt Kontinuität, insbesondere in der Betreuung. Geradezu leichtfertig wird seitens der Bankwirtschaft gegen diesen Grundsatz verstoßen. Selbst wenn Umstrukturierungsprozesse einen Personalaustausch erfordern, so ist es für Mittelständler unverständlich, wenn in kurzen Abständen die Berater wechseln und der Aufbau der Beziehung jedes Mal von vorn beginnt. Bis der neue Betreuer die Besonderheiten des Unternehmens erfasst und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut hat, steht schon der nächste Wechsel an.¹²

2.3.4 Kein Kreditverkauf an Finanzinvestoren

Während die Kreditwirtschaft den Handel mit Unternehmenskrediten als Innovation in Deutschland feiert, betrachtet der Mittelstand diese Entwicklung eher mit Sorge. Das entgegengebrachte Vertrauen wird zur Handelsware und der Kreditnehmer verliert jeden Einfluss auf die Auswahl des Kreditgebers. Bei unkomplizierten Kreditverhältnissen dürfte diese Konstruktion akzeptabel sein, da wenige Veränderungen zu erwarten sind. Im Falle von verschuldeten oder auch unverschuldeten Leistungsstörungen kann sich die Situation für den

¹⁰ Vgl. Kort (2004), S. 29.

¹¹ Im Sparkassensektor betreiben Geschäftskundenberater durchschnittlich bis zu 600 oder noch mehr Kunden.

¹² Vgl. Hennerkes (2005), S. 365.

Mittelständler möglicherweise dramatisch ändern, wenn die neuen Kreditgeber ihre Bedingungen festlegen (diktieren) oder im Zuge einer Sanierung die Kredite in Eigenkapital umwandeln, und somit die Machtverhältnisse im Unternehmen neu bestimmen.

Ein derartiger Schritt muss nicht immer von Nachteil sein, möglicherweise kann er auch die Rettung aus einer verfahrenen Situation bedeuten.¹³ Wenn auch Finanzinvestoren in der Regel eher an kurzfristigem Erfolg ausgerichtet sind und Sanierungen als Mittel zu einem späteren gewinnbringenden Weiterverkauf betrachten, ist es für den Mittelstand zumindest überlegenswert, Klauseln für einen jederzeitigen Kreditverkauf in Kreditverträgen zu akzeptieren.

2.3.5 Kein Bruch bei Übernahmen durch andere Banken

Strukturveränderungen innerhalb der Bankwirtschaft haben in der Regel nicht nur den bereits beschriebenen Personalwechsel zur Folge, vielfach bedeutet es für mittelständische Unternehmen, dass auch sie durch diese Veränderung mehr oder weniger involviert sind. Im günstigsten Fall beschränkt es sich auf verwaltungstechnische Änderungen (neue Kontonummer, neue Bankleitzahl); werden wie im Beispiel der Übernahme der BW-Bank durch die LBBW im Zuge des Integrationsprozesses verdeckte Sicherheitenverstärkung mit einer Änderung der Kontonummer verbunden, addieren sich zusätzliche Kosten (zum Beispiel durch neue Briefbögen) mit einer Qualitätsverschlechterung.¹⁴ Wenn entsprechend des Mottos „neue Besen kehren gut“ im Zuge der Neuausrichtung verfahren wird, und zudem deutliche Kulturunterschiede zu Tage treten, wird die bisherige Kunde-Bank-Beziehung einer weiteren Belastung ausgesetzt.

2.4 Identifizierung mit dem Mittelstand

2.4.1 Keine „Regenschirmpolitik“

Es gibt kaum eine Bankengruppe in Deutschland, die sich öffentlich nicht zum Mittelstand bekennt. Traditionell gelten die Sparkassen und die Genossenschaftsbanken als die Financiers des Mittelstandes, aber auch die Commerzbank ernannte sich werbewirksam zur „Mittelstandsbank“. Entscheidend für mittelständische Unternehmen ist weniger ein verbales Bekenntnis, sondern eine gelebte Partnerschaft. Insbesondere in schwierigeren Zeiten erwarten die mittelständischen Unternehmen Rückhalt bei ihren Hausbanken und aktive Unterstüt-

¹³ So hat die Deutsche Bank im Jahr 2006 bereits für acht Milliarden Euro deutsche Unternehmenskredite verkauft und die Commerzbank berichtet von einer aktuell erfolgreichen Transaktion in Höhe von zwei Milliarden Euro; vgl. o. V. (2007b), S. 19; Haacke/Burgmaier (2006), S. 66.

¹⁴ Im Rahmen der Kontenumstellung ist eine automatische gesamtschuldnerische Haftungserklärung auch bei Anlagekonten wie Festgeldkonten vorgesehen.

zung zur Problemlösung. Die Erfahrungen aus den Jahren 2001 bis 2003 mit der erlebten Kreditzurückhaltung der Bankwirtschaft im Allgemeinen und einem Rückzug der Großbanken (Regenschirmpolitik) aus der Mittelstandsfinanzierung im Besonderen, zeigen heute noch Wirkung, wie die Umfragen zur deutschen Bankwirtschaft verdeutlichen.¹⁵ Dass die Banken ihr Fehlverhalten mit der Einführung neuer Eigenkapitalrichtlinien für Banken (Basel II) begründeten, ist aus heutiger Sicht eher einer gewissen Hilflosigkeit in den Vorstandsetagen zuzuschreiben und dem fehlenden Mut, sich öffentlich zu einer Änderung in der Risikopolitik zu bekennen.

Die Diskussion um risikoadäquate Kreditkonditionen war nicht nur ein notwendiger Lernprozess für Banken und Unternehmer, sie hat sicherlich dazu beigetragen, dass sich der Mittelstand auch selbst mit seinem eigenen Stärken-Schwächen-Profil auseinandersetzt, um einerseits die Rating-Beurteilung bei den Banken positiv zu beeinflussen und andererseits die Wettbewerbsposition zu verbessern.

Unabhängig davon bleibt die Erwartungshaltung mittelständischer Unternehmen gegenüber ihren Bankpartnern, dass Problemsituationen intensiv ausdiskutiert und alle Möglichkeiten zum Erhalt des Unternehmens ausgeschöpft werden. Wenn wie im Fall des Modellbahnherstellers Lehmann (LGB) eine Großbank der Zerschlagung eines Traditionsunternehmens dem möglichen Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze durch Verkauf an einen Finanzinvestor den Vorrang einräumt, bleiben Enttäuschung und Bitternis gegenüber der Bank zurück.¹⁶

2.4.2 Mitdenken

Wie bereits angesprochen ist das Branchenverständnis bei den Banken stark unterentwickelt. Zudem wird im Extremfall eine ganze Branche unter „Sippenhaft“ gestellt und für kreditunwürdig erklärt, ohne Rücksicht auf die individuelle Firmensituation. Wünschenswert wäre auch eine stärkere Differenzierung nach Unternehmensgrößen, da selbst innerhalb einer Branche deutliche Unterschiede in der Bedürfnisstruktur festzustellen sind.

Nicht nur in Problemsituationen wünschen sich Unternehmer aktive Diskussionspartner auf Seiten der Bankwirtschaft. Statt aktiven Mitdenkens und der Einbringung von Anregungen und Ideen, pflegen viele Firmenkundenbetreuer – auch zeitlich bedingt – lediglich anlassbezogene Gespräche, die oft nur der Vergangenheitsbewältigung dienen.

Für Diskussionen um die strategische Zukunft fehlt meistens die Zeit und möglicherweise auch die bereits angesprochene fehlende Branchenkenntnis. Nachdem vornehmlich den kleineren mittelständischen Unternehmen ein fundiertes Finanz- und Rechnungswesen fehlt, wären Hilfestellungen bei der Erstellung von Finanz- und Investitionsplänen wünschenswert,

¹⁵ Vgl. Drost/Potthoff (2007), S. 21.

¹⁶ Vgl. le Claire (2007), S. 23.