

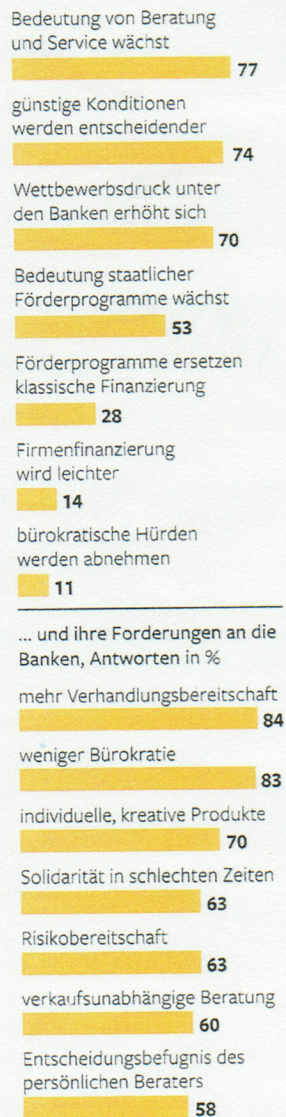
Banken in der Bringschuld

STUDIE Die Erfahrungen aus der Krise zeigen Wirkung: Unternehmer vertrauen ihren Kreditgebern nicht mehr blind. Und sie wollen umfassendere Beratung. Die suchen viele nicht nur bei den Geldhäusern

[Text: Susanne Widrat]

Hohe Ansprüche

Entwicklungen, die Unternehmer im Bankgeschäft erwarten ...



Quelle: Commerzbank © impulse 11/2010

Erst wurde die Lage schwierig, dann bedrohlich. Um die Hälfte brach der Umsatz des Stahl- und Werkstoffhändlers Heine + Beisswenger 2009 ein, von 240 Mio. auf rund 110 Mio. Euro. Zur Gefahr aber geriet der Geschäftseinbruch erst, als Finanzierungspartner die Zusammenarbeit aufkündigten. Von elf Banken sprangen vier ab. „Man hat uns im Stich gelassen“, erzürnt sich noch heute Andreas Willer, Vorstand des Fellbacher Zulieferers für die Automobil- und Maschinenbauer.

Zum Glück für Willer und die rund 300 Beschäftigten des Familienbetriebs blieb der Rückzug der Kreditinstitute ohne ernsthafte Folgen. Denn die übrigen sieben Geldhäuser waren von der Zukunftsfähigkeit der Firma überzeugt. Sie stellten Heine + Beisswenger gemeinsam eine strukturierte Finanzierung von mehreren Millionen Euro zur Verfügung und sicherten so die Existenz des Unternehmens bis ins Jahr 2012 ab.

Ohne den Zusammenhalt dieses Konsortiums hätte Heine + Beisswenger vielleicht die Krise nicht überstanden. Dem Risiko, durch den Absprung von Kreditgebern womöglich von heute auf morgen vor dem Aus zu stehen, setzen sich jedoch die meisten Mittelständler aus. Entweder sie arbeiten mit so vielen Banken zusammen, dass kein Institut sich mehr in der Verantwortung sieht, wenn es Probleme gibt. Oder aber sie verlassen sich auf sehr wenige Kreditgeber. Zieht sich dann einer zurück, wird es eng. Für drei Viertel aller Betriebe eine reale Bedrohung – sie unterhalten Geschäftsbeziehungen zu maximal drei Kreditgebern.

Das ist ein Ergebnis aus Interviews mit mehr als 4000 Geschäftsführern und Inhabern mittelständischer Firmen, die Marktforscher der A&B Group für die Studie „Der Mittelstand und seine Banken“ führten. Die repräsentative Be-

fragung aus der Reihe „Unternehmer-Perspektiven“ im Auftrag der Commerzbank zeichnet ein detailliertes Bild der Erfahrungen, die Unternehmer in der Krise mit Kreditinstituten machten. Bei 61 Prozent der Befragten hat sich das Vertrauen in die gesamte Bankenbranche während der Finanzkrise verringert. Gleichzeitig jedoch hat die Beziehung zum wichtigsten Ansprechpartner in Geldfragen, der Hausbank, nur bei 14 Prozent der Firmen gelitten.

Kleinunternehmen im Nachteil

Der Schulterchluss mit den Finanziers geht allerdings einher mit hohen Ansprüchen. Preis und Leistung müssen stimmen. Nachdem die Institute den Kreditzinsen in der Krise deutliche Risikoaufschläge aufsattelten, sehen die Unternehmer die Banker nun in der Bringschuld: „Die Firmen wollen angesichts verbesserter Geschäftszahlen vermehrt mit uns über Konditionen verhandeln“, sagt Markus Beumer, Vorstand für das Mittelstandsgeschäft bei der Commerzbank. Zudem fordern die Firmen „weniger Bürokratie sowie individuellere Angebote und Lösungen“, heißt es in der Studie.

Vor allem Befragte aus der Gruppe „kleiner Mittelstand“ (2,5 Mio. bis 12,5 Mio. Euro Umsatz) erwarten von Banken und Sparkassen mehr Risikobereitschaft und Loyalität auch in schlechten Zeiten. Kein Wunder. Zeigt eine exklusive Sonderauswertung für impulse doch, dass die Kleinunternehmen deutlich stärker von der Finanzkrise getroffen wurden als größere Firmen.

So beklagt sich fast jeder Zweite (45 Prozent) von ihnen über den erschwerten Zugang zu neuen Krediten. Zum Vergleich: Bei den Großbetrieben mit mehr als 100 Mio. Euro Umsatz leiden nur 35 Prozent unter diesem Phänomen. Zugleich sind es jedoch vor allem die kleineren Firmen, die einen höheren Geldbedarf anmel-



den, damit sie die verstärkt hereinkommenden Aufträge vorfinanzieren können.

Mehr Entgegenkommen der Kreditgeber, auch das zeigt die Studie, setzt jedoch vertrauensvollen Dialog voraus. „Unternehmer müssen ihre Banker kontinuierlich über alle wichtigen Zahlen und Fakten informieren“, sagt Björn Stübiger, Leiter der Corporate-Finance-Abteilung des Beratungshauses Rödl & Partner. Das jedoch, weiß Stübiger, scheidet in der Praxis oft bereits am fehlenden Überblick der Unternehmer. Während große Gesellschaften durchweg über umfassende Controlling- und Auswertungssysteme verfügen, wird in vielen Kleinbetrieben Buchhaltung nach dem Minimalprinzip betrieben. „Die erforderliche Transparenz gegenüber der Bank empfinden diese Unternehmer oft als zusätzliche Belästigung“, sagt Stübiger.

Nicht so Jochen Hahne, geschäftsführender Gesellschafter des Möbelherstellers Wilkhahn aus Bad Münder. „Um nicht auf den Index der Banken zu geraten, hilft nur eines: Alle wichtigen Informationen müssen auf den Tisch“, sagt Hahne. Neben den monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Quartalsreports verschickten die Niedersachsen daher gleich zu Beginn der Krise düstere Prognosen. Als der Umsatz dann tatsächlich um mehr als ein Drittel einbrach, waren seine Kreditgeber nicht geschockt und hielten zu ihm.

Das liegt auch daran, dass Hahnes Ansprechpartner in den Banken die speziellen Gesetzmäßigkeiten seiner Branche kennen. „Die Möbelindustrie unterliegt starken Konjunkturschwankungen. Etwa alle fünf Jahre befinden wir uns in einem Tal“, erklärt Hahne. Um vom nächsten Hoch überproportional zu profitieren, setzt Wilkhahn deshalb gerade in schlechten Zeiten verstärkt auf die Entwicklung innovativer Möbelkonzepte. So auch 2008 und 2009. Doch dafür waren Investitionen in Millionenhöhe notwendig.

Hahnes Banken machten mit, „weil wir ihnen gleich zwei Auswege aus der Misere präsentieren konnten: die Neuordnung des internationalen Vertriebs und ein neues Bürostuhlprogramm“. Rund 2 Mio. Euro aus dem KfW-Sonderprogramm sicherten diese Investitionen zusätzlich ab.

Die Weitsicht zahlt sich nun aus: Während die Wettbewerber zum Jahresanfang 2010 noch in Schockstarre verharren, brachte Wilkhahn einen neuartigen Bürostuhl auf den Markt. Um 35 Prozent sind die Auftragszahlen seither in die Höhe geschnellt. „Nicht weil die Möbelbranche insgesamt boomt“, betont Hahne, „das Umsatzplus ist allein auf unsere Innovationen zurückzuführen, die uns mehr Marktanteile bescheren.“

Zur Finanzierung der antizyklischen Investitionsstrategie arbeitet Wilkhahn mit fünf >

Gut positioniert
Obwohl ihm vier Banken in der Krise absprangen, kam Andreas Willer, Vorstand von Heine + Beisswenger, gut durch die Krise

Banken zusammen. Mehr Verbindungen sind nicht nötig und auch nicht möglich, findet Hahne: „Noch mehr Banken, und der Informationsfluss wird zu unübersichtlich und bindet zu viele Arbeitskräfte.“

Ohnehin ist Wilkhahn für einen Mittelständler mit gut 60 Mio. Euro Umsatz eine Ausnahme mit seinem Bankenconsortium. Lediglich 21 Prozent der Firmen dieser Größenklasse unterhalten Beziehungen zu fünf oder mehr Kreditinstituten. Bei Unternehmen aus dem „kleinen Mittelstand“ gilt dies sogar nur für sechs Prozent.

Doch auch wenn viele Firmen nur bei ein oder zwei Geldhäusern Kunde sind: Die Unternehmer treten mit einem neuen Selbstbewusstsein gegenüber der krisengeschüttelten Geldbranche auf. Sie wagen es nun auch, eigene Erwartungen und Ansprüche an die teils angeschlagenen Finanziere zu stellen: Neben günstigen Konditionen legen sie Wert auf bessere Beratung und mehr Service (siehe Grafiken auf Seite 146).

So überrascht es kaum, dass die Mittelständler in zentralen Finanzierungsfragen vielfach nicht allein auf die Expertise ihrer Bank setzen, sondern auch den Rat anderer Experten suchen. „Zinssicherungen oder die Finanzierung von Pensionsrückstellungen – dies sind nicht die Geschäfte, die ich über meine Hausbank abschließen möchte“, sagt Vorstand Andreas Willer von Heine + Beisswenger. „Umfassendes Fachwissen hierüber traue ich vielmehr meinem Finanzberater oder meiner Versicherung zu.“ Der Stahlhändler ergänzt: „Von den Geldhäusern erwarte ich, dass sie mich künftig stärker über die optimale Finanzierungsstrategie und alternative Geldquellen aufklären – so dass das Unternehmen jederzeit flexibel am Markt agieren kann.“

Letztlich dürften beide Seiten profitieren. Willers Bankenpool jedenfalls lag richtig damit, ihm in der Krise die Treue zu halten. „2010 befinden sich die Umsätze wieder auf Vorkrisenniveau“, sagt Willer, „und auch mit dem Ertrag sind wir sehr zufrieden.“



Markus Beumer ist im Vorstand der Commerzbank zuständig für den Mittelstand

INTERVIEW

„Die Probleme sind oft hausgemacht“

Gut 4000 Mittelständler ließ die Commerzbank über ihre Bankbeziehungen befragen. Zu den Ergebnissen der Untersuchung bezog Vorstand Markus Beumer hoch über Frankfurt, im 49. Stockwerk der Konzernzentrale, Stellung.

Herr Beumer, vor allem Kleinunternehmen klagten in der Befragung über erschwerten Zugang zu Krediten. Wollen die Banken diese Kunden nicht?

Das ist Unsinn. Allerdings sind die Probleme dieser Firmen leider oft hausgemacht. Viele kleinere Unternehmen versorgen Banken nicht in dem Maße mit Informationen, wie es für Kreditentscheidungen notwendig wäre. Von diesen bekommen wir nicht etwa alle drei Monate aktuelle Geschäftszahlen, sondern nur einmal im Jahr. Und das dann oft noch mit Verspätung. Größere Firmen

sind in der Finanzkommunikation meist professioneller.

Ein großer Teil der Unternehmer räumt die Notwendigkeit ein, die Banken besser und umfangreicher zu informieren.

Das ist zu begrüßen – und es ist eine positive Konsequenz aus der Krise. Gleichzeitig empfinden viele aber unseren Wunsch nach gut aufbereiteten Zahlen als lästige Bürokratie. Leider können wir hier aber keine Abstriche machen.

Ist angesichts verschärfter Bankenregulierung – Stichwort: Basel III – mit dauerhaft hohen Kreditkosten zu rechnen?

Es wird lange Übergangsfristen geben. Daher sind kurzfristig keine Effekte zu erwarten. Im Gegenteil: Angesichts der verbesserten Wirtschaftslage kalkulieren wir mit sinkenden Risikokosten. Das dürfte sich positiv auf die Kreditkonditionen auswirken.

Mittelständler lassen sich in Finanzierungsfragen nicht nur von ihrer Bank beraten. Überrascht?

Zunächst einmal: Unternehmer lassen sich natürlich auch von Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern beraten. Zu denken gibt uns das Befragungsergebnis, dass wir in speziellen Bereichen – etwa Leasing oder Factoring – offenbar nicht erster Ansprechpartner sind. Anscheinend ist vielen Kunden nicht klar, dass Banken auch hier Lösungen anbieten ...

... was auf Mängel in der Beratung hinweist. Was haben Sie falsch gemacht?

Die Lehre für uns lautet: Die regelmäßigen Kundengespräche müssen besser vorbereitet werden. Die Unternehmer erwarten, dass ihre Betreuer die Firma kennen und die Branche verstehen. Das geht aber nur mithilfe der Kunden.

Jonas Hetzer