

Finanzierungs-Mix im Mittelstand erweitern:

Carl-Dietrich Sander

Die klassische Hausbankbeziehung reicht nicht mehr aus

«Kreditklemme war gestern!» So könnte man die aktuelle Finanzierungs-Situation im deutschen Mittelstand quer durch alle Unternehmensgrößen beschreiben. Die Kreditinstitute werben intensiv um die Unternehmen mit guten Bonitäten. Die Zahl der krisenbehafteten Unternehmen ist rückläufig. «Was will man mehr?» sagen viele Unternehmer/innen und kümmern sich um's Tagesgeschäft. Aber ist diese Wahrnehmung realistisch? Der Blick auf die Veränderungen im Bankenmarkt legt etwas anderes nahe: Jetzt die Finanzierungsstruktur überprüfen und gerade in diesen guten Zeiten die Basis für eine dauerhafte Sicherung der Unternehmensfinanzierung legen.

Wie ist es um die dauerhafte Sicherung der Unternehmensfinanzierung bestellt? «Nur knapp die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sehen sich selber bei der Unternehmensfinanzierung als unabhängig von ihrer Bank an». Diese Aussage ist ein Ergebnis des «KMU-Banken-Barometer 2014» des Verbandes «Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e.V.» (Alle Ergebnisse siehe unter www.banken-barometer-2014.kmu-berater.de). Der Umkehrschluss: Gut 50% der Unternehmen erleben sich als unabhängig. Aus Beratersicht folgt allerdings eine Nachfrage auf dem Fuße: Ist die bei 50% erlebte Unabhängigkeit tatsächlich vorhanden? Oder: Was verstehen Unternehmen darunter? Gibt es zum Beispiel wirklich zwei etwa gleich starke kreditgebende Hausbank-Beziehungen? Oder wird etwa die Zweitbank mit kleinen Umsätzen und Kontoführung auf Guthabenbasis als Garant der Unabhängigkeit bewertet? Die entscheidende Frage für die Zukunft lautet: «Wie wichtig ist die Unabhängigkeit von einer Bank heute und morgen?»

Diese Frage lässt sich mit Blick auf die wesentlichen Veränderungen der Bankenlandschaft beantworten:

- Starker Druck auf die Zinserträge der Banken und Sparkassen durch die weiter anhaltende Tiefzinsphase. Alle Fachleute gehen von deutlich rückläufigen Zinsüberschüssen in den kommenden Jahren aus.
Das bringt vor allem für Sparkassen und Genossenschaftsbanken als Hauptfinanziers im Mittelstand ein deutliches Problem, denn der Zinsüberschuss macht bei diesen Instituten ca. 75 Prozent aller Erträge aus!
- Starker Druck auf die Kostenseite, vor allem ausgelöst durch die weiter zunehmende Regulierung. Auch hier sind die kleineren Institute unter besonderem Druck, denn die von der deutschen Bankenaufsicht einmal ausgerufenen Proportionalität der aufsichtlichen Anforderungen (also in Abhängigkeit von Größe und Risiken im Geschäftsmodell) scheint die EZB als neue Leitinstitution wenig zu beachten.

- Basel III-Anforderungen noch nicht erfüllt. Bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken, für die diese Aussage zutrifft, schlagen die beiden oben genannten Belastungen besonders zu Buche, da es gilt, weitere versteuerte Erträge zur Aufstockung der Eigenkapitalposition zu generieren.

Wie können Banken und Sparkassen darauf reagieren? Drei Stellschrauben stehen zur Verfügung:

- Erträge steigern: Hier gibt es «natürliche» Grenzen aus den Geschäftsmodellen heraus. Die Phantasie bei neuen Gebühren und der Nachdruck bei Erhöhungen ist aktuell allerdings groß.
- Kosten senken: Das tun die meisten Institute schon seit Jahren. Hier wird es vor allem in den Filialbereichen zu weiteren Strukturbrüchen kommen. Ebenso wird die Standardisierung von Geschäftsabläufen weiter vorangetrieben - auch nicht immer zur Freude der Firmenkunden.
- Risiken begrenzen: Und genau dies ist die Stellschraube, die die Unternehmen am ehesten treffen wird. Vor allem die Unternehmen mittlerer Bonität, wo Banken und Sparkassen noch stärker abwägen werden, ob und unter welchen Bedingungen sie weiteres Kreditgeschäft machen wollen.

Vor diesem Hintergrund ist es aus Beratersicht Besorgnis erregend, die Handlungslücken bei vielen Unternehmen zu beobachten:

- Nur eine kreditgebende Hausbankverbindung
- Eventuell eine kleine Nebenbankverbindung auf Guthabenbasis
- Eventuell das eine oder andere Leasing-Geschäft
- Kein Überblick über die eigene Sicherheitensituation – geschweige denn eine Sicherheitenstrategie
- Keine realistische Einschätzung der eigenen «Kunden-Attraktivität» aus Sicht der Finanzierungs-Anbieter
- Keine Strategie zum kontinuierlichen Ausbau der eigenen Verhandlungsmachtposition
- Letztlich: Keine Finanzierungs-Strategie

Die Problematik dahinter: Reduziert die einzige Hausbank ihre Kreditbereitschaft - aus welchen Gründen auch immer - sollte das Unternehmen in der Lage sein, zeitnah adäquaten Finanzierungsspielraum mit anderen Partnern zu schaffen. Der Ausbau einer kleinen Nebenbankverbindung zur zweiten kreditgebenden Hausbank ist aber keine Frage von acht Wochen, sondern bedarf meist eines längeren Aufbauprozesses von Vertrauen einerseits und Kreditvolumen andererseits. Auch weitere Finanzierungs-Alternativen lassen sich weit besser in einer ruhigen Unternehmensphase recherchieren, nutzen und ausbauen, als wenn das Unternehmen unter Finanzierungsdruck steht.

Erste Aufgabe für Unternehmen, die das Thema angehen wollen - und deren Berater/innen - ist das Füllen der meistens vorhandenen Informationslücken:

- Keine oder nur rudimentäre Information zu den Ratingergebnissen und zur Kapitaldienstfähigkeitsberechnung durch die Bank/en
- Keine Information zur Sicherheitssituation und -bewertung aus Sicht der Bank
- Keine Information zur Bank-Strategie im Firmenkundengeschäft
- Keine Information zur Basel-III-Betroffenheit der Bankverbindung/en
- Keine Information zur Risikotragfähigkeit der Bank/en mit Blick auf die weitere Zins- und damit Ertragsentwicklung
- Keine offene Diskussion über die weitere Kreditbereitschaft der Bank/en für das eigene Unternehmen
- Keine Transparenz zu Gründen der Kreditzurückhaltung oder gar Kreditablehnung

Zweiter Schritt ist das Erarbeiten klarer Kriterien für die Wahl und den Aufbau einer zweiten kreditgebenden Hausbankverbindung:

- Kreditstrategie im Mittelstand erfragen (Internet, Geschäftsbericht, Erfahrungen anderer Unternehmer/innen, persönliches Gespräch)
- Wie «(eigenkapital-) stark» sind die Kreditinstitute, wie ist es um ihre «Risikotragfähigkeit» bestellt?
Da die Analyse einer Bankbilanz ein eigenes Thema ist, gibt es hierfür ein Angebot im Internet unter www.kmu-banken-check.de.
- Wie stabil sind die Kreditinstitute refinanziert (andersherum: wie groß ist evtl. die Abhängigkeit vom Kapitalmarkt)?
- Wie ist die Organisationsform: Kundenberater spezialisiert auf Branche?
- Wie wichtig ist die Ortsnähe (Barverkehr, Kreditentscheidung, ...)
- Wie werden die handelnden Persönlichkeiten eingeschätzt (Zusatzproblem: häufiger Wechsel der Bankbetreuer)

Auf der so geschaffenen Basis werden die folgenden Handlungskonsequenzen realisiert:

- Mit mehreren Kreditinstituten sprechen (trotz der Fusionen stehen meist mehr Partner zur Verfügung als man auf den ersten Blick denkt: Großbanken / Regionale Banken (Spakas, Genos, Sonstige) / Branchen- und Spezialbanken / Direkt-Banken / Banken für die «private Seite»
- Zwei etwa gleichstarke kreditgebende Hausbankverbindungen entwickeln

- Darüber hinaus Spezialanbieter gezielt in den eigenen Finanzierungs-Mix einbauen (Spezialbanken, Leasing, Factoring, Eigenkapital, . . .). Oft lohnt es sich, für einzelne Finanzierungsaufgaben Spezialanbieter zu nutzen, um den Kreditsspielraum bei den Hausbanken frei zu halten vor allem für die Finanzierung des laufenden Geschäfts (Kontokorrentkreditrahmen)
- Eine klare Sicherheitenstrategie formulieren und umsetzen
- Die Bonitäts-Einschätzungen der Finanzierungspartner aktiv einfordern
- Die eigene Verhandlungsmachtposition kontinuierlich auf der so selber geschaffenen Grundlage ausbauen
- Neue Wege - zum Beispiel im Internet - als Ergänzung ausprobieren. Für kleinere Finanzierungen mit dem Instrument des Crowd-Financing, für kleine und größere Abschnitte über Vermittlungsportale wie zum Beispiel www.compeon.de.

Damit «Kreditklemme» nicht plötzlich morgen wieder ein Thema ist, sind die Unternehmen heute gefordert, ihre Finanzierungsbasis so dauerhaft abzusichern.

AUTOR

Carl-Dietrich Sander war 20 Jahre im Bankgeschäft tätig, zuletzt neun Jahre als Vorstandsmitglied einer Volksbank. Seit 1998 ist er freiberuflicher UnternehmerBerater. Er ist stellv. Vorsitzender im Verband Die KMU-Berater - Bundesverband freier Berater e.V. und leitet dort die Fachgruppe Finanzierung-Rating. Er ist Autor des Buches „Mit Kreditgebern auf Augenhöhe verhandeln - Praxisleitfaden zur Bankenkommunikation für Unternehmen und Berater“, 2. Auflage 2014, NWB-Verlag GmbH & Co. KG

www.kreditverhandlungen.de