Concentro® Management

Wer finanziert den Mittelstand 2015?

Diese Frage versuchte das Bankenforum am 12. Oktober 2010 in Nürnberg zu beantworten. Lösungsvorschläge wurden von den Referenten Herrn Staatsminister Fahrenschon und Jochen H. Ihler, Bereichsvorstand Mittelstand der Commerzbank AG, angeboten. In einer anschließenden Podiumsdiskussion zeigten zusätzlich Vertreter der Deutschen Bank AG, der Sparkasse Nürnberg und der UniCredit Bank AG weitere Aspekte und Perspektiven der zukünftigen Entwicklung der Finanzierung des Mittelstandes auf. Die Concentro Management AG freute sich, 120 Bankenvertreter zu einem interessanten Abend begrüßen zu können.

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Entwicklung des Mittelstandes in Deutschland

Der Geschäftsklimaindex steigt, die deutschen Exporte florieren und auch sonst zeichnen die wichtigsten Wirtschaftsindikatoren aktuell ein positives Bild: Die Erholung der deutschen Wirtschaft hat seit dem Tiefststand in 2009 an Breite und Geschwindigkeit gewonnen.

Für den Mittelstand verschiebt sich mit dieser positiven Entwicklung der Fokus von einer marktinduzierten, wirtschaftlichen Problemstellung hin zu einer Sicherstellung der Finanzierung. Das konkrete Problem, dem sich der Mittelstand nun stellen muss, ist jedoch nicht mehr das einer Kredit-, sondern das einer Bonitätsklemme. Trotz der im Markt vorhandenen Liquidität, so **Georg Fahrenschon**, bayerischer Staatsminister der Finanzen und Verwaltungsratsvorsitzender der Bayern LB, mussten in den letzten 18 Monaten mehr als 2.500 mittelständische Unternehmen die Hilfe der LfA in Anspruch nehmen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sich viele ausländische Banken aus dem deutschen Mittelstandsgeschäft zurückgezogen haben. Zum anderen sind durch die Krise auch viele vormals eigenfinanzierte Unternehmen auf die Unterstützung von Banken angewiesen.

Und so ist sich Staatsminister Fahrenschon sicher, dass das Kreditgeschäft im Mittelstand auch in Zukunft das Brot-und-Butter-Geschäft der Banken sein wird. Lediglich die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen wird nicht mehr dieselbe sein (vgl. Basel III). Die nach Einschätzung von Herrn Fahrenschon relevante Fragestellung für 2015 wird deshalb lauten, wie und zu welchen Konditionen der Mittelstand die Innovationen und Investitionen finanzieren kann, die in einer beschleunigt globalisierten Welt mit steigendem Wettbewerb aus Asien für die Fortschreibung des wirtschaftlichen Erfolges der letzten Jahre notwendig sein werden.

Aber auch an der grundlegenden Situation des Mittelstandes wird sich bis 2015 einiges ändern. Der Staatsminister sieht vor allem die Globalisierung als treibende Kraft für Veränderungen. So werden sich mittelständische Unternehmen der Internationalisierung in Zukunft nicht mehr verwehren können und sind damit einhergehend einem zunehmenden Preis- und Kostendruck ausgesetzt. Der strukturelle Wandel wird eine verstärkte Konzentration auf technologische Entwicklungen und die Ausrichtung hin zu neuen Produkten, Branchen und Handelspartnern notwendig machen: Während die USA an Bedeutung als Handelspartner verlieren, werden aufstrebende Märkte, wie z.B. China oder Indien, deutlich an Gewicht für den deutschen Mittelstand gewinnen.

Wie sieht nun die Banken- und Finanzlandschaft 2015 aus, die diesen veränderten Anforderungen aus Sicht von Finanzminister Fahrenschon gerecht wird?

Nach dessen Einschätzung sollte auch 2015 das bewährte 3-Säulenmodell Bestand haben, auch wenn es in der Vergangenheit in die internationale Kritik geraten ist; insbesondere da es in der aktuellen Krise den industriellen Kern – die kleinen und mittelständischen Unternehmen – vor strukturellen Schäden bewahrt hat.

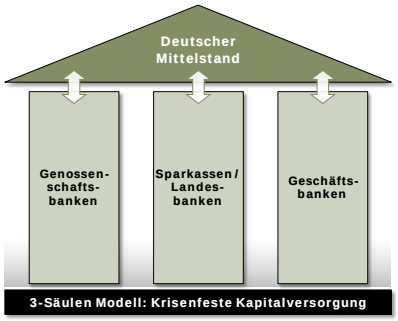

Abbildung 1: Das 3-Säulenmodell der deutschen Kreditwirtschaft

So soll das etablierte Miteinander der Geschäftsbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken sowie Landesbanken nach Wunsch des Staatsministers als Standortvorteil für Deutschland auch über 2015 hinaus bestehen bleiben.

Die Landesbanken werden daher als Partner der Sparkassen bestehen bleiben, müssen jedoch die durchaus sinnvolle und

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

notwendige Konsolidierung aktiv vorantreiben. So wird derzeit eine Fusion der BayernLB mit der WestLB ergebnisoffen geprüft.

Dass der Staat jedoch nicht der bessere Unternehmer sein kann, dessen ist sich der Staatsminister bewusst und möchte dies auch so von den Märkten verstanden wissen. Dennoch fordert er eine aktive Wirtschaftspolitik basierend auf klaren Regeln für alle beteiligten Akteure des Finanzmarktes. Die laufende Diskussion zur Adaption angelsächsisch geprägter Bilanzierungsstandards und der durchaus von wirtschaftlichen Interessen geprägten Basel III-Richtlinien schätzt Staatsminister Fahrenschon als kontrovers ein, da diese in wesentlichen Punkten nicht dem erfolgreichen Wirtschaften und Selbstverständnis Kontinentaleuropas entsprechen, sondern eher auf eine kurzfristige Erfolgserzielung ausgerichtet sind. So finden beispielsweise die Anforderungen des hierzulande prägenden Mittelstandes keinen ausreichenden Eingang in die laufende Debatte. Auch würden keine zusätzlichen Regularien per se benötigt, sondern viel mehr eine konsequentere Umsetzung der bestehenden Regelungen.

Abbildung 2: Eröffnung des Bankenforums 2010

Gerade die deutschen Finanzmarktstrukturen und Rechnungslegungsvorschriften zeichnen sich durch Nachhaltigkeit und die historisch gewachsene Nähe zum Mittelstand aus. Dieses erfolgreiche Modell sollte auch in Zukunft – trotz neuer Eigenkapitalvorschriften – bestehen bleiben.

Commerzbank 2015 – Hausbank des Mittelstandes?

Auch **Jochen H. Ihler**, Bereichsvorstand für den Mittelstand bei der Commerzbank AG, ist sich der Bedeutung der Nähe zur wichtigsten Kundengruppe in Deutschland bewusst. Ähnlich wie Staatsminister Fahrenschon sieht der Commerzbank-Bereichsvorstand einen steigenden Eigenkapitalbedarf des Mittelstandes, sowie über die weiter zunehmende Internationalisierung veränderten Kapitalbedarfe und Beratungsbedürfnisse als wesentliche Trends der kommenden Jahre. Letztere muss eine auf den Mittelstand fokussierte Geschäftsbank erkennen und folgerichtig beantworten, um auch 2015 noch den dann veränderten Mittelstand finanzieren zu können.

Zur konkreten Entwicklung des Finanzierungsmarktes vertritt Bereichsvorstand Ihler sechs Kernthesen, die alle relevanten Herausforderungen umreißen, denen sich eine im Mittelstand aktive Geschäftsbank in den kommenden Jahren stellen muss.

Zunächst geht er davon aus, dass *Bankdarlehen weiterhin als strukturelle Finanzierungsbasis des Mittelstandes* – These 1 – bestehen bleiben und diese damit angemessen sowie kompetitiv bepreist werden müssen. *Der Wettbewerb der Kreditinstitute um gute Bonitäten wird zunehmen* – was Hr. Ihler nicht zuletzt auf die gerade verabschiedeten Basel III-Richtlinien zurückführt – da die Finanzierungsstruktur des deutschen Mittelstandes immer noch durch eine gewisse Eigenkapitalschwäche geprägt ist (These 2). Da dem Gros der mittelständischen Unternehmen aufgrund ihrer Einstufung als „sub-investment grade“ der Zugang zum Kapitalmarkt verwehrt ist, bleibt die Frage einer adäquat strukturierten Finanzierung auch weiterhin die herausragende Fragestellung in der Zusammenarbeit mit dieser Kundengruppe. Die dritte Kernthese bezieht sich auf die zunehmende Bedeutung einer deutlich *professionalisierten Finanz-Kommunikation des Mittelstandes*, die vor dem Hintergrund der beiden zuvor erläu-

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

terten Thesen eine entscheidende Bedeutung im Wettbewerb um den Zugang zu Kapital spielen kann. Das *Wiedererstarken des Hausbankprinzips* (These 4) führt Jochen H. Ihler unter anderem auf die in der Krise gemachten – durchaus negativen – Erfahrungen der Unternehmen mit ausländischen Geschäftsbanken zurück, die leider oft durch Rückzüge aus bestehenden Finanzierungen gekennzeichnet waren. Die fünfte These geht davon aus, dass weiterhin *keine Gefahr einer Kreditklemme besteht, aber vielmehr eine „Eigenkapital-Klemme“* zu verzeichnen ist, insbesondere auch vor dem Hintergrund auslaufender Mezzanine-Programme. Insgesamt könnte es für den Mittelstand schwieriger werden, langfristige Kredite zu bekommen. Die Antwort auf die in den fünf bisher genannten Thesen aufgeworfenen Fragestellungen muss laut Herrn Ihler *ein reagibles und international flexibles Geschäftsmodell der im Mittelstand aktiven Banken* sein (These 6). Die Umrisse dieser neuen Flexibilität sind dabei die Fähigkeit, lokal und vor Ort beim Kunden relevante und marktgerechte Produkte bereitzustellen, den Mittelstand aktiv ins außereuropäische Ausland zu begleiten und bei Investitionen, Expansion im Ausland oder Zukäufen aktiv beraten und unterstützen zu können.

Die Commerzbank stellt sich diesen Herausforderungen und geht nach eigener Einschätzung deutlich gestärkt aus der Fusion mit der Dresdner Bank hervor. Ziel der zweitgrößten deutschen Privatbank ist es, zunächst das durch die Bankenkrise durchaus beschädigte Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen und noch stärker als bisher als verlässlicher Finanzierungspartner vor Ort, v.a. durch den weiteren Ausbau des Filialnetzes, wahrgenommen zu werden. Die ausgeprägte Regionalität wird laut Jochen H. Ihler einerseits durch eine sektorale, d.h. branchenfokussierte, Marktfolge und durch den gezielten Aufbau von branchenspezifischem Expertenwissen andererseits unterstützt. Um den Zugang des Mittelstandes zu dem für Innovation, Investition und internationale Expansion notwendigen Kapital verlässlich und fair zu gestalten, werden im Rahmen der Bonitätsbewertung bei der Commerzbank nicht nur Vergangenheitswerte hinzugezogen, sondern auch die nach vorne blickende Unternehmensplanung und die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells. Zudem wird bei strittigen Kreditentscheidungen auf eine aktive Mediation zwischen Kunde und Vertrieb gesetzt. Hierfür hat die Commerzbank einen eignen Kreditmediator ernannt.

Insgesamt setzt die Commerzbank zukünftig auf den deutlichen Ausbau ihrer Kapazitäten im Bereich Financial Engineering sowie die Erweiterung des aktivseitenbezogenen Produktangebotes. Auch im Bereich der Fördermittelberatung (LfA etc.) möchte die Frankfurter Bank verstärkt auftreten. Im Hinblick auf die im Markt auslaufenden Mezzanine-Produkte soll ein Angebot für deren Ablösung gemacht werden: kleinere Mandate werden über die Private Equity Gesellschaft Pinova, größere Mandate (10-30 Mio. € Eigenkapitalbedarf) gemeinsam mit der KfW im sog. Mittelstandsfonds bedient.

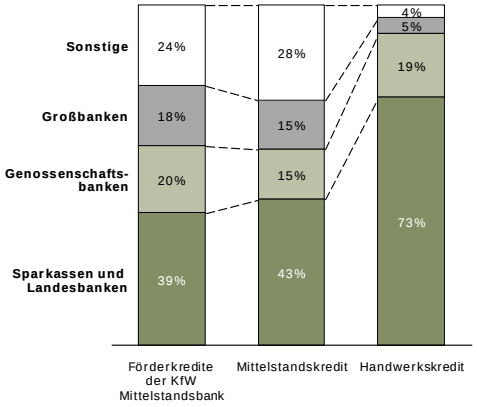

Abbildung 3: Markanteil in der Mittelstands-Finanzierung

Letzterer soll von derzeit 200 Mio. € auf 500 Mio. € aufgestockt werden. Dies ist laut Jochen H. Ihler eine gute Ergänzung bereits bestehender Fonds beispielsweise der Deutschen Bank und der Sparkassen.
Für die Finanzierung des Mittelstandes, so schließt Ihler, sind die Geschäftsbanken nicht zuletzt als „Begleiter“ ins außereuropäische Ausland die relevanten Partner im deutschen Bankensystem.

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Das Mittelstandsgeschäft - aggressiver Wettbewerb oder friedliche Koexistenz?

Inwiefern das deutsche Mittelstandsgeschäft nach den Ausführungen von Staatsminister Fahrenschon und der Commerzbank AG nun starker Wettbewerb oder friedliche Koexistenz bedeuten, wurde auch von Vertretern der Deutschen Bank AG (Bernd Sauter), der UniCredit Group AG (Franz Büechl), der Sparkasse Nürnberg (Jens Rauch) im Rahmen einer Podiumsdiskussion durchaus kontrovers diskutiert.

Die **Sparkasse Nürnberg**, als ein Vertreter der großen Sparkassen, sieht sich durch die offensive Wachstumsstrategie der Commerzbank nicht in ihrem Geschäftsmodell bedroht. Mit einem Wachstum des Kreditvolumens um 20% in den letzten beiden Jahren und 3,5 Mrd. € an aktuell verfügbarer Liquidität, sieht sie sich als Partner für den regional und überregional tätigen Mittelstand gut gerüstet.

Abbildung 4: Referenten und Partner Concentro Management AG[1]

Auch die diskutierte Renaissance des Hausbankprinzips ist stimmig mit der Strategie der Nürnberger Großsparkasse, sehen doch 37% der mittelständischen Unternehmer in der Sparkasse ihren bevorzugten Partner. Ziel der Sparkasse ist es, in den kommenden Jahren vor allem auch im Ausland leistungsfähiger zu werden, um den Mittelstand aktiv ins europäische und außereuropäische Ausland begleiten zu können. Für konsortiales Kreditgeschäft sieht Jens Rauch als Vertreter der Sparkasse durchaus Anknüpfungspunkte zu den deutschen Geschäftsbanken neben den etablierten Wegen mit den Landesbanken. So bezieht die Sparkasse Nürnberg zwar Stellung für das erfolgreiche 3-Säulenmodell, verweist aber auf die leistungswirtschaftliche Notwendigkeit des Abbaus bestehender Doppelstrukturen. Diese Notwendigkeit ergibt sich aus dem Erfordernis preisattraktiv gestalteter Produktleistungen für die Verbundpartner der Sparkassen.

Das Erfordernis einer aktiven betriebswirtschaftlich geleiteten Anpassung des **Landesbank**-Geschäftsmodells an die Anforderungen des Marktes sieht auch Staatsminister Fahrenschon. Die Umstrukturierung und notwendige Neuorientierung der Landesbanken ist jedoch nicht pauschal, sondern nur individuell sinnvoll: Aufgrund der durchaus stark unterschiedlichen Geschäftsmodelle der einzelnen Landesbanken gilt es, sich den institutsspezifischen Fragestellungen zu nähern. In der Repositionierung der Landesbanken ist insbesondere ein noch hohes Kreditengagement im industriellen Mittelstand – etwa 25% des gesamten Kreditvolumens – zu beachten, was einen kurzfristigen Rückzug einzelner Landesbanken schwierig gestalten würde. Nichtsdestotrotz ist auch nach profunder Einschätzung des bayerischen Staatsministers eine konsequente Umstrukturierung – sicherlich auch über den Weg sorgfältig zu prüfender Fusionen – unausweichlich, nicht zuletzt um die von den Landesbanken im Zuge der Bankenkrise benötigten Finanzierungen mittelfristig den Haushalten wieder zur Verfügung zu stellen.

Einer möglichen Fusion der WestLB und der Bayerischen Landesbank steht die **Deutsche Bank** gefasst gegenüber. Aufgrund der starken internationalen Präsenz und Erfahrung des Instituts sieht es sich in einer guten Wettbewerbsposition, um den deutschen Mittelstand ins Ausland – insbesondere nach Asien und in die USA –

[1] von links:
Michal Raab (CC), Dr. Alexander Sasse (CC), Franz Büechl (UniCredit), Jochen H. Ihler (Commerzbank), Jens Rauch (SPK Nürnberg), Georg Fahrenschon (Bay. Finanzminister), Dr. Manfred Drax (CC), Bernd Sauter (Deutsche Bank), Mark Walther (CC), Armin Hillebrand (CC)

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

zu begleiten, da hier kaum deutsche Wettbewerber aktiv sind. Die Rolle der Landesbanken wird als nicht marktkritisch beurteilt, solange die dann entstehende Großbank als fairer Wettbewerber im Markt auftritt. Insgesamt fühlt sich die Deutsche Bank gut gerüstet, den Mittelstand im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen zu unterstützen und kann dies mit Blick auf Kreditvergaben von rund 100 Mrd. EUR an deutsche Unternehmen und einer weltweiten Präsenz in 76 Ländern glaubhaft untermauern. Wichtig für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Mittelstand ist nach Einschätzung der Deutschen Bank ohnehin ein faires, marktgerechtes Pricing sowie die Fähigkeit, die Unternehmen in ihrer jeweiligen Situation mit entsprechenden Produkten und adäquater Beratung zu begleiten.

Die **Commerzbank** unterstreicht die wesentliche Einschätzung der Deutschen Bank zu Fusionen der Landesbanken und weist insbesondere auf den deutlichen Zeitvorsprung der Geschäftsbanken im Wettbewerb hin. Interessierter als einen Zusammenschluss von West- und BayernLB betrachtet die Commerzbank jene Banken, die bis dato ihr eigentliches Marktpotenzial noch nicht annähernd ausschöpfen.
Die Frage nach dem Fortgang der eigenen Fusion mit der Dresdner Bank beantwortet Jochen H. Ihler mit dem Schlagwort „zusammenwachsen und zusammen wachsen“. Die neue strategische Ausrichtung der Commerzbank sei es, sich nach laufender Restrukturierung und Mitarbeiterabbau aktiv nach vorne zu entwickeln, während das Zusammenwachsen mit der Dresdner Bank insgesamt den Grundstein für hohe Qualität und effizientere Strukturen im Hause gelegt habe. Extern schlägt sich die Wachstumsstrategie der Commerzbank in einer erweiterten Definition der Kundengruppe „Mittelstand“ nieder. So zählt das Institut hier bereits Unternehmen ab 2,5 Mio. EUR Umsatz zu seiner mittelständischen Klientel – und nähert sich damit den öffentlich-rechtlichen Akteuren an. Der klare Wettbewerbsvorteil der Commerzbank, so Ihler, bestünde in schnellen Kreditentscheidungen, mit denen in 90% der Fälle bereits nach 1-3 Tagen zu rechnen sei.

Die aktuelle Entwicklung des Marktes und des Wettbewerbs sieht die **UniCredit** mit Verweis auf die offensiv agierende Commerzbank als durchaus kritisch, jedoch nicht als bedrohlich an. So ist sie in Deutschland mit Marktanteilen von 15-20% bei KMU < 50 Mio. EUR Umsatz und etwa 10% bei Mittelständlern > 50 Mio. EUR Umsatz gut positioniert. Besonders im nordbayerischen Raum ist das Kreditvolumen von etwa 15 Mrd. EUR (davon 4 Mrd. in Nürnberg) deutlicher Beweis für die Fokussierung der Bank auf den Mittelstand. Insgesamt bewertet die UniCredit die Marktentwicklung des letzten Jahres nicht als die medial oft zitierte „Kreditklemme“ – Liquidität ist mehr als reichlich vorhanden – sondern eher als ein Problem, die verfügbare Liquidität zu auskömmlichen Margen an den Mittelstand auszureichen. In Antwort auf das Statement der Commerzbank äußert die UniCredit, dass man gerade unter der in Deutschland auftretenden Marke HVB über eine beachtliche Kernkapitalquote von 15,3% verfüge, mit der man sehr wohl offensiv umgehe und sich vor staatlichen bzw. staatlich gestützten Instituten nicht verstecke.

So wird der Mittelstand finanziert

Zwar sind sich alle vertretenen Banken einig, dass der Wettbewerb um Kunden und Konditionen zunehmen wird, jedoch Wachstum um jeden Preis keine Option darstellt.

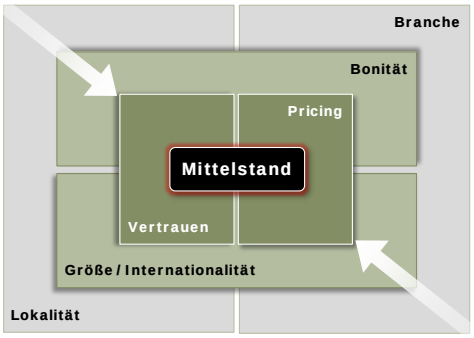

Abbildung 5: Kriterien der Finanzierung/Bankauswahl im Mittelstand

Pointiert formuliert könnte der Eindruck vermittelt werden, dass es sich bei der

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.

Frage „Wer finanziert den Mittelstand 2015“ doch eher um eine friedliche Koexistenz der Banken als um einen starken Wettbewerb handelt. Grundsätzlich überschneiden sich die Geschäftsmodelle und Zielkunden der Genossenschaftsbanken, Sparkassen, Geschäftsbanken und Landesbanken in der Tat nicht an jedem Punkt, ganz im Gegenteil existieren durchaus Branchen- sowie Kundennischen.

Als neutraler Dritter muss man sich bei genauerer Betrachtung der aufgeworfenen Thesen zum Mittelstand dennoch die Frage stellen, ob und wie schnell sich das Gleichgewicht zwischen den drei Säulen des deutschen Bankensystems verschieben wird. Mit Verweis auf die im Markt verfügbare Liquidität und Positionierungen der Banken kann relativ sicher davon ausgegangen werden, dass die beschworene „friedliche Koexistenz“ nur die Ruhephase vor einem zunehmend harten Wettbewerb um die mittelständischen Kunden ist – mit allen bekannten Folgen.

Für die Häuser stellt sich damit die Frage, wie stabil ihr Zugang zur eigenen Kundschaft ist, um bestehende Kunden zu halten, und ob eventuelle Alleinstellungsmerkmale genügend ausgeprägt sind, um neue Kunden zielgerichtet zu erreichen. Die umgesetzte Strategie wird zukünftig wohl deutlich stärker darüber entscheiden, ob die eigene Kundenbasis vor preislich aggressiv agierenden Marktteilnehmern geschützt werden kann oder nicht.

Spannende Zeiten also für den so offensiv wie seit langem nicht mehr umworbenen Mittelstand und die teils auf Kontinuität, teils auf Wandel setzenden Banken.

Das Concentro-Team bedankt sich bei den Referenten und allen Gästen des diesjährigen Bankenforums für ihr Interesse und die guten Gespräche. Wir freuen uns, Sie auch im nächsten Jahr zum 8. Bankenforum begrüßen zu können.

>> Standort Nürnberg
Neumeyerstr. 48
D-90411 Nürnberg
T +49-911-59724-7710
F +49-911-59724-7711
nuernberg@concentro.de

>> Standort München
Elsenheimerstr. 57
D-80687 München
T +49-89-388497-10
F +49-89-388497-50
muenchen@concentro.de

>> Standort Stuttgart
Königstraße 26
D-70173 Stuttgart
T +49-711-18567-457
F +49-711-18567-450
stuttgart@concentro.de

© 2010 Concentro Management AG. Alle Rechte vorbehalten.