



## Roundtable Mittelstandsfinanzierung

# Die Renaissance der Hausbank

Steht den Unternehmen eine Kreditklemme bevor? Wie können der Mittelstand und die Banken die Krise gemeinsam meistern? Darüber diskutierten Bankenvertreter und ein Unternehmensberater beim ProFirma-Roundtable. VON PAUL LAUER UND DIETER RÖMER

Die Krise an den Finanzmärkten schlägt wie erwartet auf die Kreditvergabe der Banken an den Mittelstand durch. Müssen die Unternehmen nun mit einer Kreditklemme rechnen?

**Lütkenhaus:** Ich glaube, dass man zunächst einmal fragen muss, wie sich die Finanzkrise auf die Realwirtschaft auswirkt. Die Antwort kennen wir: Sie ist in der Realwirtschaft angekommen, wie die Einbrüche bei Auftragseingängen zeigen. Die Folge ist ein deutlicher Rückgang der Nachfrage nach Krediten. Und dies erklärt auch, warum noch niemand von einer Kreditklemme spricht. Eine Verknappung des Kreditangebots gibt es dagegen nur bedingt. Vor allem größere Unternehmen sind betroffen. Dabei spielen zwei Gründe eine Rolle. Zum einen stehen die Kapitalmärkte nicht mehr im gleichen Maße zur Verfügung wie früher. Zum anderen haben sich gerade die Auslandsbanken, die in den deutschen Markt sehr stark eingedrungen waren, zurückgezogen.



Sehen das die Unternehmer ebenso?

**Emmrich:** Man muss bei dieser Frage differenzieren. Der langfristige Finanzierungsbedarf ist sicher nicht da. Die Unternehmen brauchen in der derzeitigen Situation kein Geld für Kapazitätserweiterungen, sondern höchstens für Rationalisierungsinvestitionen. Die Kreditversorgung ist daher nicht das Problem. Aber die Unternehmen merken zusehends, dass sich die Konditionen, also das Pricing, der Kredite ändert. Und sie müssen sich wegen der rückläufigen Auftragseingänge stärker mit Fragen der Liquiditätssicherung und mit dem Rating beschäftigen. Das war bis zum zweiten Quartal 2008 völlig anders.

**Averbek-Schiwon:** Es ist richtig: Die Nachfrage nach mittel- und langfristigen Krediten ist da, allerdings nicht mehr in dem Maße wie im Jahr 2008. Wir stellen vor allem eine erhöhte Nachfrage nach kurzfristigen Finanzierungen und nach zwei- und dreijährigen Liquiditätsversorgungslinien fest, weil die Unternehmen eine gewisse Sicherheit für die vor ihnen liegende Phase benötigen. Grundsätzlich können wir die Unternehmen weiter ausreichend mit Krediten versorgen. Was man aber fairerweise sagen muss, ist, dass die Preise für Kredite gestiegen sind, weil die Liquiditätsbeschaffung auch für die Banken teurer geworden ist. Die Unternehmen akzeptieren dies aber.

---

„Eine Bank wird nicht allein aufgrund einer schlechteren Ratingnote einen Kreditantrag ablehnen.“

JUTTA AVERBECK-SCHIWON,  
COMMERZBANK AG, FRANKFURT

---



---

„Mich beeindruckt, wie gelassen der Mittelstand auf die Krise reagiert.“

DR. ALTFRIED LÜTKENHAUS,  
DZ BANK, FRANKFURT

---

**Beil:** Wir haben nach wie vor ein zweistelliges Wachstum bei den Kreditvolumina. Aber wir beobachten, dass die Unternehmen die Mittel stärker für defensive Zwecke wie die Liquiditätssicherung verwenden. Richtig ist auch, dass die Transparenz- und Ratinganforderungen der Banken steigen. Dazu muss man aber sagen, dass wir nach dem Jahr 2005 eine Phase hatten, in der Unternehmen relativ unabhängig davon, ob sie gut oder schlecht geführt wurden, ihre Profitabilität steigern konnten. Dies ist aber nun vorbei. Viele Unternehmen sind mit einem Umfeld konfrontiert, in dem Sichtflug angesagt ist. Deswegen erwarten die Banken genaue Planungen, mehr Transparenz und eine intensivere Finanzkommunikation, auch wenn das vielen Unternehmen aus nachvollziehbaren Gründen schwerfällt.

Das Rating wird also wieder wichtiger?

**Ramacher:** Das Rating war immer wichtig. Wir brauchen aber auch aktuellere Informationen. Denn die klassischen Ratingsysteme verarbeiten schwerpunktmäßig Bilanzen sowie Gewinn- und Verlustrechnungen, also vergangenheitsorientierte Werte. Wir fragen unsere Kunden deshalb vor allem nach Planzahlen, die auch erläutert sind. Aber nicht nur das Neugeschäft, auch die Bestandssicherung ist für uns wichtig. Das heißt, wir sprechen mit den Kunden sehr intensiv über bestehende Kreditlinien. Insgesamt ist deutlich zu spüren, dass in Deutschland die Banken miteinander für ihre Kunden stabile Verhältnisse aufbauen wollen und so einen Beitrag zur Überbrückung dieser schwierigen Phase leisten.

Noch einmal zur Verteuerung der Kreditpreise: Das steht doch im Widerspruch zu den gesunkenen Leit- und Kapitalmarktzinsen.

**Lütkenhaus:** So einfach ist das nicht. Dazu müssen Sie mehrere Faktoren beachten: Zum einen ist die Liquiditätsbeschaffung für die Banken teurer geworden. Zum anderen ändern sich das Rating und das Bonitätsrisiko in einer Rezession erheblich, und das führt zu anziehenden Margen.

**Ramacher:** In der derzeitigen Situation haben die Unternehmer den Vorteil, dass ein Teil der steigenden Margen durch niedrigere Kapitalmarktzinsen kompensiert wird. Trotzdem ist es verständlich, dass viele Unternehmer fragen, warum sie heute zum Beispiel 170 Basispunkte zahlen, wenn sie gestern noch 90 Basispunkte gezahlt haben. Unsere Erfahrung zeigt, dass aber die Kunden grundsätzlich für die veränderten Rahmenbedingungen Verständnis zeigen und für faire Konditionsgespräche offen sind.

Spielen bei der Verteuerung der Kredite aber nicht auch die Verluste der Banken eine Rolle? Salopp gefragt: Sanieren sich die Banken auf dem Rücken der Unternehmen?

**Emmrich:** Das sehe ich nicht so. Eingangs ist es schon gesagt worden: In den vergangenen drei bis vier Jahren hat es einen harten Verdrängungswettbewerb gegeben, bei dem gerade die Auslandsbanken in Deutschland mit aggressiven Angeboten ins Firmenkundengeschäft eingestiegen sind. Die Konditionen sind daher generell nach unten gegangen. Dieser Verdrän-



---

#### DIE TEILNEHMER

**Jutta Averbek-Schiwon**, Leiterin Vertriebsmanagement  
Corporate Banking, Commerzbank AG, Frankfurt  
**Stefan Beil**, Managing Director, Leiter Structured Finance  
German Mid Caps, Deutsche Bank AG, Frankfurt  
**Dr. Volkhard Emmrich**, geschäftsführender Gesellschafter  
Dr. Wieselhuber & Partner, München  
**Dr. Altfried Lütkenhaus**, Bereichsleiter Firmenkunden-  
geschäft Mittelstand, DZ BANK, Frankfurt  
**Reiner Ramacher**, Vorstand der PB Firmenkunden AG,  
Deutsche Postbank AG, Bonn

gungswettbewerb ist nun vorbei. Und das führt dazu, dass die Banken risikoadäquate Konditionen durchsetzen können. Ich glaube, dass höhere Transparenzanforderungen der Banken aus Unternehmersicht problematischer sind. Denn es ist den Firmeninhabern schwer zu vermitteln, dass die Banken in einer Zeit, in der die Märkte für sie am wenigsten transparent sind, jetzt ein größeres Transparenzbedürfnis haben als vor zwei Jahren.

**Beil:** Sie sprechen einen wichtigen Punkt an. In den vergangenen Jahren waren risikogerechte Preise einfach nicht durchsetzbar, weil es einige Banken gab, die darauf weniger Augenmerk legten und Unternehmer sich von den günstigen Konditionen locken ließen. Und da in den guten Zeiten das Denken in Planungsszenarien nicht geübt worden ist, fällt dies einigen Unternehmen in diesem rauen Umfeld natürlich schwer.

**Averbeck-Schiwon:** Die Diskussion um die Kreditpreise ist ja nicht neu. Das hatten wir vor einigen Jahren schon einmal. Ich glaube, dass wir im Augenblick einen Trend zur Normalisierung in Richtung risikoadäquate Konditionen haben. Wichtiger wird jetzt tatsächlich das Thema Transparenz. Dies ist in den vergangenen Jahren im Zuge der guten konjunkturellen Entwicklung ein bisschen in den Hintergrund gerückt. Die Banken müssen sich deshalb mit den Kunden gemeinsam an einen Tisch setzen und klar definieren, was sie erwarten. Ich glaube, in solchen Gesprächen bekommt der Berater sehr gut ein Gefühl für die Risiken und Entwicklungsperspektiven des Unternehmers. Aber auch der Kunde erhält mehr Transparenz in seinen eigenen Zahlen.

Eben ist schon angesprochen worden, dass wir es mit ungewöhnlichen Rahmenbedingungen zu tun haben. Kann man in einer solchen Situation Ratingmaßstäbe wirklich 1:1 auf die Unternehmen anwenden?

**Beil:** An der Ratingmethodik dürfen die Banken natürlich nichts ändern. Die Banken sind sich dabei zwar bewusst, dass



das Rating eines Firmenkunden in der derzeitigen Situation um eine oder zwei Stufen sinkt. Ich glaube, dass bei den Banken in einer solchen Phase eines schlechteren Ratings aber trotzdem die Bereitschaft besteht, auch ein Verlustjahr zu akzeptieren, wenn der Kunde dem Berater sein Geschäftsmodell transparent erklären kann.

**Averbeck-Schiwon:** Das Rating ist ja erst einmal nur eine Ziffer, die zwar wichtig für den Preis des Kredits ist. Es ist aber nicht in Stein gemeißelt. Eine Bank wird nicht aufgrund einer schlechteren Note allein einen Kreditantrag ablehnen, sondern genau schauen, wie das Unternehmen positioniert ist. Eine weitere Möglichkeit kann auch sein, dass man eine Finanzierung anders strukturiert, beispielsweise statt einer Fünf- oder Zehnjahresfinanzierung eine Dreijahresfinanzierung. Reine Ratinggläubigkeit hilft also nicht weiter. Es geht nicht um Schwarzweiß-Denken, sondern es gibt hier viele Grautöne.

**Lütkenhaus:** Wir sollten bei dieser Diskussion auch etwas anderes beachten. Mich beeindruckt, mit welcher Gelassenheit der Mittelstand bisher auf die Krise reagiert. Der Grund dafür ist, dass der Mittelstand in den vergangenen Jahren im Rahmen des Basel-II-Prozesses sehr viel gelernt hat, auch in der Diversifizierung seiner Finanzierungsstruktur. Unter anderem haben die Firmen die Chance genutzt, ihre Eigenkapitaldecke zu verbessern. Das hilft in der derzeitigen Lage sehr. Was wir als Banken jetzt tun können, ist, bei der Handhabung eines Ratings noch mehr Wert auf die qualitativen Faktoren zu legen.

In vielen Unternehmen steht die Frage ganz oben, wie sie ihre Liquidität in den kommenden Monaten sichern können. Was müssen Firmenchefs tun, damit die Banken dabei mitspielen?

**Beil:** Als Erstes erwarten die Banken, dass sich der Kunde Gedanken gemacht hat, wie lange er die Durststrecke durchhalten kann, wie flexibel die Kostenstrukturen sind, wie schnell er sie an die Lage anpassen kann und welche Möglichkeiten es gibt, Produktionsprozesse schlanker zu gestalten. Aufgrund dieser Überlegungen sollte er verschiedene Szenarien erstellen. Dann sollte er diese Szenarien mit seiner Bank durchgehen und erläutern, welchen Beitrag er von der Bank erwartet. Dieses Gespräch sollte aber nicht erst stattfinden, wenn die Liquiditätskrise schon da ist.

---

„Jeder Unternehmer will bei der Bank einen Ansprechpartner haben, dem er in die Augen schauen kann.“

DR. VOLKHARD EMMRICH,  
DR. WIESELHUBER & PARTNER, MÜNCHEN

---



---

„Die Unternehmer sind gegenüber einem Rat von außen offener geworden.“

REINER RAMACHER,  
DEUTSCHE POSTBANK AG, BONN

---

**Emmrich:** Nach unseren Beobachtungen gibt es zwei Klassen von Unternehmern. Die eine davon steuert ihr Unternehmen traditionell kostenorientiert und auf die Gewinn- und Verlustrechnung bezogen. Die zweite Klasse denkt liquiditätsorientiert und weiß, welche Folgen ein stark sinkender Auftragseingang für den Cashflow und für die Kapitaldienstfähigkeit hat. Der wichtigste Aspekt in der jetzigen Situation ist daher, dass die Unternehmen nicht mit einer extrapolierenden Planung arbeiten, sondern mit mehreren Einzelszenarien. Dabei müssen jeweils die Folgen für die Liquidität beachtet werden. Ein weiterer Aspekt bei der Steuerung über die Liquidität ist ferner die Frage: Wie flexibel können die Kapazitäten nach unten angepasst werden, um auch auf einem niedrigeren Wertschöpfungsniveau den Break-Even-Punkt zu erreichen? Diese Informationen sind für die Bank wichtig.

**Schaffen die Unternehmen dies allein?**

**Ramacher:** Nicht alle. Mancher Unternehmer braucht schon professionelle Begleitung in einer solch schwierigen Phase. Denn nicht jeder Unternehmer sieht die Liquiditätsproblematik in voller Schärfe. Dann sollte er aber auch offen sein für eine Empfehlung, die lautet: „Jetzt brauchen Sie eine Unternehmensberatung, einen Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, der das Unternehmen in einer solchen Phase begleitet und die Umsetzung eines Konzepts dann auch gestaltet.“ In der Vergangenheit war es oftmals schwierig, mit dem Unternehmer darüber zu sprechen. Die Offenheit gegenüber einem Rat von außen ist jedoch größer geworden.

**Averbeck-Schiwon:** Die Herausforderung ist, dass Unternehmen frühzeitig das Gespräch mit der Bank suchen und ihre Informationen offen auf den Tisch legen. In der Regel werden die Unternehmensberater aber erst eingeschaltet, wenn die Probleme schon da sind. Wir beobachten, dass Geschäftsführer die Notwendigkeit einer externen Beratung gar nicht erkennen. Sie kritisieren das eher, weil für sie noch vieles in Ordnung erscheint. Trotzdem erweist es sich immer als richtig, wenn Unternehmer rechtzeitig die Bank informieren.

Die Anforderungen der Banken an die Unternehmer sind eine Seite. Umgekehrt stellt sich aber auch die Frage, was die Banken in dieser Krise tun können, um den Unternehmen zu helfen?

**Beil:** Wir haben für uns selbst den Anspruch, dass wir verlässlich sind aus Sicht des Kunden, also nicht überraschend agieren. Das setzt aber voraus, dass wir mit den Kunden intensiv reden können, auch wenn da vielleicht manchmal unangenehme Dinge angesprochen werden müssen.

**Lütkenhaus:** Wir haben zusätzlich einen Sonderkreditpfands über eine Milliarde Euro für den kleineren Mittelstand bereitgestellt. Das Besondere daran ist, dass wir bereit sind, für Unternehmen mit entsprechender Bonität auch Kredite mit bis zu fünf Jahren Laufzeit blanko auszureichen. Ich denke, das ist ein Zeichen des Vertrauens in den Mittelstand.

**Averbeck-Schiwon:** Im vergangenen Jahr ist unser Kreditvolumen um elf Prozent auf 46,5 Milliarden Euro gestiegen. Wir haben ebenfalls zusätzlich 2,5 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt, die noch nicht abgerufen sind. Dazu führen wir mit unseren Kunden regelmäßig Ratinggespräche, die stärker zukunftsorientiert sind. Wir bieten auch ein Strategiegelgespräch von zwei bis drei Stunden an, bei dem wir mit dem Kunden darüber sprechen, welche langfristigen Ziele er hat und welche Unterstützung er von uns benötigt.

**Emmrich:** Aus Unternehmenssicht ist die Kommunikation der Bank mit ihm der kritische Punkt, vor allem dann, wenn plötzlich der Ansprechpartner wechselt und dem Unternehmer intensivere Fragen gestellt werden. Der neue Betreuer sollte sich zunächst einmal über die Struktur des Unternehmens kundig machen. Wichtig ist ferner, dass man dem Unternehmer die Entscheidungsprozesse in der Bank erklärt. Es darf auch nicht sein, dass der Unternehmer sofort persönlich angegriffen oder seine Managementkompetenz infrage gestellt wird.

**Welche Auswirkungen wird die Finanzkrise auf das Verhältnis zwischen Unternehmen und Banken haben?**

**Ramacher:** Ich denke, unter dem Strich wird es gefestigt werden. Es wird mit Sicherheit zunächst eine Phase geben, bei der die Transparenz der Information sowie die betriebswirtschaft-

lichen Aspekte das Verhältnis zwischen beiden Seiten stark prägen wird. Am Ende werden sich beide besser verstehen.

**Beil:** Wir werden eine Renaissance des traditionellen Hausbankprinzips erleben. Das hat ja Deutschland lange Zeit von anderen Ländern unterschieden. Ich hoffe, dass in Zukunft mehr Stetigkeit in das Verhältnis zwischen Unternehmen und Banken kommt. Außerdem sollten wir Extreme vermeiden in dem Sinne, dass nicht alles aus einem Überfluss an Liquidität heraus finanziert werden darf und der Preis das alleinige Entscheidungskriterium bei der Finanzierung ist.

**Averbeck-Schiwon:** Das Kreditgeschäft ist im Grund genommen sehr einfach. Ich glaube daher auch, dass das bewährte Hausbankprinzip weiter an Bedeutung gewinnen wird, nachdem insbesondere ausländische Banken im deutschen Firmenkundengeschäft für ein reines Konditionen-Hopping gesorgt und sich im Zuge der Krise wieder aus dem Markt verabschiedet haben. Die Lehre aus der Krise wird sein, dass das Verständnis zwischen Bank und Unternehmer besser wird. Trotzdem werden Themen wie Mezzanine-Finanzierung und Private Equity wieder eine Renaissance erleben.

**Lütkenhaus:** Das Kreditgeschäft für sich betrachtet wird nicht wesentlich anders sein. Aber die Kunden-Bank-Beziehung wird von beiden Seiten wesentlich bewusster gestaltet werden. Die Kunden werden sehr viel deutlicher darüber nachdenken und fragen, wer ihr Partner ist und was der Gesprächspartner, dem er gegenüber sitzt, zu entscheiden hat.

Ist das Hausbankprinzip bei den Unternehmern auch willkommen?

**Emmrich:** Ich glaube, ja. Jeder Unternehmer will bei der Bank einen Ansprechpartner und einen Entscheider haben, dem er in die Augen schauen kann. Das heißt aber: Sie wollen auch denjenigen sehen, der über den Kredit entscheidet, und nicht nur den Ansprechpartner aus dem Vertrieb. Schön wäre es



außerdem, wenn die Unternehmer in Deutschland weniger margenorientiert denken würden. Bei der Finanzierung geht es nämlich nicht nur darum, Kosten zu senken. Unternehmer sollten sich stattdessen bewusst sein, dass höhere Risiken mehr Geld kosten.


Zum Schluss zu den Banken: Sind stärkere Kontrollen nötig?

**Ramacher:** Ich glaube nicht, dass wir im Firmenkundengeschäft mehr Regulierung brauchen. Insgesamt sollten sich die Politik und die Banken zusammensetzen und sich nicht unter Zeitdruck setzen lassen. Denn in einigen Bereichen ist das Bankgeschäft schon heute eher überreguliert. Aus meiner Sicht muss die Transparenz der Geschäftsmodelle und der vorhandenen Risiken erhöht werden.

**Averbeck-Schiwon:** Mehr Regulierung würde uns in den Geschäften einschränken. Das werden die Kunden zu spüren bekommen, weil Regulierung bei bestimmten Kreditvergabe-kriterien nicht haltmachen wird. Wichtiger ist das Bewusstsein bei den Beteiligten, dass an bestimmten Stellen Schluss sein muss, was die Erwartungen an Renditen anbelangt.

**Lütkenhaus:** Das Bankgeschäft lebt wie alle anderen Geschäfte von unterschiedlichen Einschätzungen und unterschiedlichen Marktteilnehmern. Mehr Regulierung bedeutet, dass das Spiel der Kräfte am Markt, was ja gut ist im Hinblick auf eine vernünftige und möglichst rentable Kapitalallokation, behindert wird. Realistisch ist jedoch, dass es mehr Regulierung geben wird. Aber die sollte dann tatsächlich mit Augenmaß angewendet werden

**Beil:** Ich glaube auch, dass es mehr Regulierung geben wird. Wir müssen sie per se nicht fürchten. Es kommt nur darauf an, dass man dabei den gesunden Menschenverstand walten lässt und die Regeln zusammen mit Finanzinstitutionen entwickelt werden. Dann ließen sich Aufwand und Nutzen besser abschätzen. Wenn man aber das feingliedrige deutsche Steuerrecht oder die Regelungen zur Abgeltungsteuer betrachtet, die in den Banken einen enormen Aufwand verursachen, ist Skepsis angebracht.

**Emmrich:** Wir brauchen nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Eigenverantwortung. Außerdem müssen die bestehenden Gesetze und die Bestimmungen konsequenter angewendet werden. Mit ständig neuen Instrumenten wird man die Probleme nicht beseitigen können. 

---

„Das Gespräch mit der Bank sollte nicht erst stattfinden, wenn die Liquiditätskrise da ist.“

STEFAN BEIL,  
DEUTSCHE BANK AG, FRANKFURT

---