



## ProFirma-Roundtable

# „Es gibt keine Kreditklemme“

Was müssen Betriebe tun, um im Aufschwung die notwendigen Finanzierungsmittel zu erhalten, welche Alternativen zum Kredit gibt es? Darüber diskutierten Experten der Finanzbranche beim ProFirma-Roundtable. DAS GESPRÄCH FÜHRTEN PAUL LAUER UND DIETER RÖMER



18 Monate ist die Finanzkrise alt, und noch immer sind die Folgen für die Kreditversorgung des Mittelstands nicht abschätzbar. Wie hat sich das Kreditgeschäft aus Ihrer Sicht entwickelt?

**Büth:** Wir haben im vergangenen Jahr beobachtet, dass die Anzahl der Kreditzusagen in unserem Hause zunahm, während das Fördervolumen insgesamt rückläufig war. Ursache dafür war, dass die Unternehmen als Folge der Krise sich bei Wachstumsinvestitionen zurückhielten. Seit der zweiten Jahreshälfte 2009 verzeichnen wir Aufhellungstendenzen, die sich in diesem Jahr fortsetzen. Insgesamt bewegen sich die mittelständischen Betriebe, besonders in der klassischen Industrie, jedoch noch in einem spürbar unsicheren Umfeld. Diese Situation erleichtert die Kreditvergabe generell nicht.

**Fischedick:** Wir haben im vergangenen Jahr für den Mittelstand 130 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt. Allerdings wurden davon nur zwei Drittel in Anspruch genommen. Ursache dafür ist, wie eben schon gesagt wurde, ein starker Rückgang bei den langfristigen Investitionen. Rückläufig waren auch die Betriebsmittelfinanzierungen. Wir können daher nicht von einer Kreditkrise sprechen. Es könnte aber zu einer Bonitätskrise kommen. Denn wenn die Unternehmen ihre Bilanzen vorlegen, werden die Ratings zwangsläufig schlechter. Wir werden uns dann schon die Frage stellen müssen, welchem Unternehmen wir zusätzliche Kredite geben können. Das Rating als vergangenheitsbezogene Analyse wird dabei als Entscheidungsbasis nicht ausreichen. Wir haben daher als erste Bank ein zukunftsorientiertes Analyse-Tool entwickelt, mit

## DIE TEILNEHMER

### Dr. Axel Bauer

Geschäftsführer Midas  
Unternehmensgruppe, Köln

### Christoph Büth

Abteilungsleiter Mittelstands-  
finanzierung, NRW-Bank,  
Düsseldorf

### Martin Fischedick

Bereichsvorstand Corporate  
Banking, Commerzbank AG.  
Frankfurt

### Dr. Altfried M. Lütkenhaus

Mitglied des Vorstandes der  
Frankfurter Sparkasse, Frankfurt

### Steffen Rapp

Leiter Structured Finance,  
Deutsche Bank AG, Frankfurt

dem wir das individuelle Geschäftsmodell im Branchenvergleich bewerten können.

Kann es also doch noch zu einer Kreditklemme kommen, wenn die Banken aufgrund einer schlechten Unternehmensbonität keine Kredite mehr vergeben wollen?

**Rapp:** Die gängigste Definition versteht unter einer Kreditklemme, dass das Kreditangebot die Kreditnachfrage nicht mehr decken kann. Das ist aber nicht der Fall. Im Gegenteil: Die Kreditnachfrage geht zurück, das bestätigt auch die Bundesbank. Die Deutsche Bank hat ihr Kreditbuch im Jahr 2009 sogar leicht auf 41,6 Milliarden erhöht, darüber hinaus wurden rund neun Milliarden Euro an freien Kreditlinien nicht genutzt. Die große Frage wird jedoch sein, was passiert, wenn die Unternehmen wieder auf Wachstumskurs schwenken und investieren wollen. Dann wird Kredit wieder stärker nachgefragt sein. Dabei wird es nicht nur um zusätzliche Kredite gehen, sondern auch um Eigenkapital. Der Mittelstand hat im Aufschwung seine Eigenkapitalposition zwar

verbessert, aber die jetzige Krise hinterlässt deutliche Spuren.

**Lütkenhaus:** Ich glaube schon, dass es noch böse Überraschungen geben wird. Denn die Zeit der Jahresabschlüsse für das Jahr 2009 steht erst bevor. Das wird nicht lustig werden. Aber trotzdem bin ich kein Pessimist. Denn der Mittelstand geht erstaunlich gelassen mit der Krise um. Vielen Betrieben ist es gelungen, frühzeitig auf die Krise zu reagieren. Wenn es kurzfristig eine Kreditklemme gegeben hat, dann waren größere Unternehmen betroffen. Doch die Situation hat sich wieder normalisiert. Beim kleinen Mittelstand spüren wir sogar wieder einen steigenden Bedarf für Betriebsmittelfinanzie-

rungen, nachdem im vergangenen Jahr generell ein deutlicher Nachfragerückgang spürbar war.

**Bauer:** Als Eigenkapitalgeber können wir bestätigen, dass unsere Unternehmen, die klassische Kunden von Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind, keine auffällige Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe verzeichnen. Es ist aber so, dass die Unternehmen aufgrund der Wirtschaftskrise zurückhaltend sind, was neue Investitionen angeht. Sind dann noch massive Absatzeinbrüche zu verkraften, geraten sie in der Tat in Finanzierungsengpässe. Das passiert aber nur, weil sich die fundamentale Situation des Unternehmens verschlechtert hat, und nicht, weil die Banken keine Kredite geben wollen.

Wenn also die Bonität aufgrund einer schlechten Bilanz zur Hürde werden kann, was sollte ein betroffenes Unternehmen tun, um sich den Zugang zu Krediten offenzuhalten?

**Rapp:** Entscheidend ist es, rechtzeitig den Dialog mit der Hausbank zu suchen – und nicht erst dann, wenn Probleme auftreten. Wenn die Bonität sich deutlich verschlechtert, werden die Anforderungen der Banken an die Transparenz deutlich höher. Dann ist auch die Frage wichtig, ob die Gesellschafter bereit sind, zur Aufteilung der Lasten zusätzlich Eigenkapital bereitzustellen. Wir als Banken müssen auch ganz offen sagen, dass eine Verschlechterung der Bonität durch bessere Informationen und mehr Transparenz teilweise aufgefangen werden kann – im Sinne eines stärker zukunftsgerichteten Ratings.

**Fischedick:** Gegenfrage: Was verstehen Sie unter einer schlechten Bilanz? Eine Bilanz kann ja aus verschiedenen Gründen schlecht sein: Weil die Eigenkapitalquote in den Keller gegangen ist oder weil Restrukturierungsaufwendungen angefallen sind. Das Rating kann aber auch fallen, weil die Umsätze und die Gewinne über Jahre rückläufig waren. Wichtig ist daher eine offene Finanzkommunikation, bei der wir mit dem Unternehmer besprechen, wie er seine Bilanz ver-



„Alle Unternehmen, die wir finanzieren, müssen eine Fünf-Jahres-Planung vorlegen.“

DR. AXEL BAUER, MIDAS UNTERNEHMENSGRUPPE, KÖLN

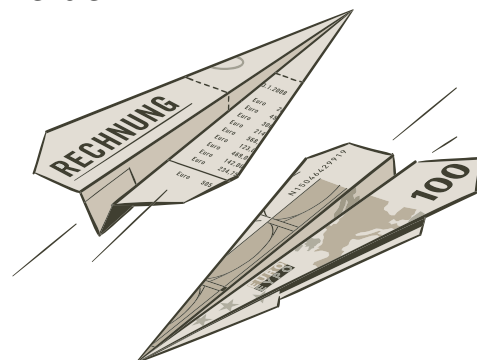
bessern kann. Auch kleinere Unternehmen sind gut beraten, Planungen über zwei oder drei Jahre vorzulegen. Denn solche Planungen zeigen uns, dass sich der Unternehmer mit seiner Zukunft auseinandersetzt. Damit wird er nicht nur kreditwürdiger bei uns, sondern es öffnen sich für ihn weitere Finanzierungswege wie Mezzanine-Kapital oder Leasing. Auch die Einbringung von eigenem Vermögen oder Sicherheiten ist hilfreich. Aber selbst die schönste Grundschuld kann ein fehlendes Geschäftsmodell nicht ersetzen. ▶

Wir bieten Ihnen 100%-ige Sicherheit für Ihre Forderungen und sorgen dafür, dass Sie schnell liquide sind. Die SüdFactoring ist eine Tochtergesellschaft der LBBW-Unternehmensgruppe, die in der Mittelstandsfinanzierung eine bedeutende Rolle spielt. Diese Verbindung steht nicht nur für Seriosität und Sicherheit, sondern auch für die enge Verzahnung klassischer Finanzierungsformen mit innovativen Instrumenten, wie der Forderungsfinanzierung.

Für weitere Informationen: Telefon + 49 711 127-772,  
[www.suedfactoring.de](http://www.suedfactoring.de)

SÜDFACTORING

Die schönsten Rechnungen sind die, die sofort bezahlt werden.





**Bauer:** Ich bin kein Kreditexperte. Aber ähnlich wie bei einer Bank gilt auch für uns: Das Geld, das wir einer Firma geben, wollen wir natürlich eines Tages wieder zurückbekommen. Und das lässt sich nicht über ein Rating abschätzen, sondern nur über die Zukunftsaussichten des Unternehmens. Es kommt also darauf an, ob das Geschäftsmodell etwas taugt. Und was bisher noch zu kurz gekommen ist: Eine große Bedeutung spielt für uns die Qualität des Managements. Was das Thema Planungen angeht: Alle Unternehmen, die durch uns finanziert werden, haben eine Planung über fünf Jahre. Außerdem gibt es kein Unternehmen, das nicht in der ersten Novemberwoche eines Jahres mit einem unserer Mitarbeiter über die Planung fürs Folgejahr auf Monatsbasis spricht.

Es scheint also, dass Unternehmen mit einer transparenten Finanzkommunikation und aussagekräftigen Planungsunterlagen viel gutmachen können?

**Lütkenhaus:** Die Kommunikation ist ein ganz entscheidender Punkt. Aus unserer Sicht ist wichtig, mit dem Unternehmer zu klären, wo denn die wertschöpfenden Prozesse im Rahmen des Geschäftsmodells in Zukunft sind. Das kann dann aber auch bedeuten, dass manches Traditionelle nicht weiter mitgeschleppt werden kann, wenn es keinen nachhaltigen Gewinn verspricht. Im Zuge des Generationenwechsels sehe ich viele Änderungen zum Positiven. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass Unternehmen sich bei der Finanzierung diversifizierter aufstellen. Das bedeutet auch, dass sie die Abhängigkeit von der Bank abbauen und auch auf Instrumente wie Leasing oder Factoring zurückgreifen sollten.

**Büth:** Beides ist auf jeden Fall sehr wichtig. Wir stellen ebenfalls positive Veränderungen durch den Generationenwechsel in mittelständischen Betrieben fest. Das betrifft sowohl eine größere Offenheit gegenüber neuen Finanzierungsinstrumenten als auch die Bereitschaft, aussagekräftige Reportings bereitzustellen.

Wenn die Banken und die Unternehmer so gut miteinander klarkommen, warum brauchen wir einen Kreditmediator?

**Fischedick:** Ich finde, dass wir den Kreditmediator nutzen sollten. Wir haben deshalb die Position eines Sonderbeauftragten des Vorstands als festen Ansprechpartner des Kreditmediators geschaffen. Mit Sicherheit wird es auch Fälle geben, bei denen ein Unternehmen keinen Kredit erhalten hat, obwohl man anders hätte entscheiden können. Möglicherweise hat in solchen Fällen die Kommunikation nicht geklappt. Im Rahmen einer Prüfung kann eine Mediation dann bestimmt gute Ergebnisse bringen.

**Rapp:** Wir haben ebenfalls einen Eingangskanal für die Anfragen des Kreditmediators eingerichtet. Selbstverständlich gilt auch für uns, dass wir nicht immer alles richtig machen. Kommt der Kreditmediator nach einer Analyse zu einem anderen Ergebnis als wir, dann werden wir uns den Fall noch einmal genau anschauen.

**Lütkenhaus:** Dazu kann ich nur ergänzen: Der beste Erfolg des Kreditmediators wäre, als eine von der Bundesregierung

---

„Im Aufschwung geht es nicht nur um Kredite, sondern auch um Eigenkapital.“

STEFFEN RAPP, DEUTSCHE BANK AG, FRANKFURT

---

eingesetzte neutrale Institution, die Kommunikation zwischen der Bank und dem Kunden zu verbessern. Ob das anhand von Einzelfällen geht, die er bearbeiten soll, steht auf einem ganz anderen Blatt.

Das Stichwort Eigenkapital ist schon gefallen. Da stellt sich die Frage: Sind die Mittelständler überhaupt bereit, einen fremden Geldgeber in ihr Unternehmen aufzunehmen?

**Büth:** Da müssen sicher noch Lernprozesse stattfinden. Denn für den Unternehmer ist die Frage, ob er unabhängig bleibt, wenn ein neuer Gesellschafter am Tisch sitzt, immer noch von großer Bedeutung. Es geht also insbesondere um die Frage der individuell geeigneten Form einer Eigenkapitalstärkung. Davon hängt wiederum die Entscheidung ab, ob klassisches Private-Equity-Kapital in Form einer Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung oder eigenkapitalnahe Instrumente wie Mezzanine zum Einsatz kommen. Indem die NRW-Bank Minderheitsbeteiligungen eingeht oder Mezzanine-Kapital bereitstellt, leistet sie einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung mittelständischer Strukturen in Nordrhein-Westfalen.

Auch von Banken gibt es Eigenkapital: Die Deutsche Bank hat einen Fonds aufgelegt, die Sparkassen wollen ebenfalls Eigenmittel beisteuern. Kommt das den Private-Equity-Anbietern nicht in die Quere?

**Bauer:** Nein, überhaupt nicht. Der Markt ist riesengroß, so dass uns jede kostenlose Werbung für unser Produkt durchaus erfreut. Außerdem sind die neuen Angebote vielleicht für das eine oder andere Unternehmen interessant, das derzeit eines der standardisierten Mezzanine-Programme aus dem





„Es gibt keine Kreditklemme, es könnte aber zu einer Bonitätskrise kommen.“

MARTIN FISCHEDICK, COMMERZBANK AG, FRANKFURT

Bankenbereich nutzt. Grundsätzlich glauben wir, dass individuelle Mezzanine-Beteiligungen für Unternehmen weiter attraktiv sind. Denn der Kapitalgeber trägt auf der einen Seite Eigenkapitalrisiken, auf der anderen Seite ist der Ertrag für ihn gedeckelt. Uns wird zwar entgegengehalten, dass dieses Kapital teuer sei, aber wir übernehmen ja hohe Risiken.

**Rapp:** Der „Mittelstandsfonds für Deutschland“ richtet sich an mittelständische Unternehmen, die über Genussscheinkapital ihr Eigenkapital stärken wollen. Viele dieser Firmen benötigen gerade bei einem neuen Aufschwung Eigenkapital, haben aber eine gewisse Scheu oder sind zu klein, eine Beteiligungsgesellschaft ins Boot zu holen. Wir decken mit dem Fonds eine Lücke ab, für die es bisher noch kein Angebot gab. Wir erhalten im Schnitt bis zu fünf Anfragen pro Tag von Unternehmen, die sich für den Fonds interessieren.

Der Ruf standardisierter Mezzanine-Programme hat stark gelitten. Hat diese Finanzierungsform eine Zukunft, und welche Lehren müssen gezogen werden?

**Büth:** Standard-Programme haben sicher gelitten. Aber wir halten Mezzanine-Kapital, das auf die individuelle Unternehmenssituation zugeschnitten ist, weiter für ein sehr geeignetes Mittel zur Stärkung der Eigenkapitalbasis. In den Ge- ➤



## Sicherheit schreibt man mit F.

Warum unnötige Risiken eingehen? Vor Forderungsausfällen schützt Sie unser Factoring zu 100 Prozent. Zugleich genießen Sie die sofortige Liquidität aus Ihren Forderungen. Unsere Stärke sind maßgeschneiderte Lösungen – so individuell wie Ihr Unternehmen. Worauf also warten? [www.deutsche-factoring.de](http://www.deutsche-factoring.de)

**F** DEUTSCHE  
FACTORING  
BANK

**S** Finanzgruppe

Forderungen zeitgemäß managen

sprächen mit den kreditfinanzierenden Banken erhalten wir auch das entsprechende Feedback. Bei den standardisierten Programmen wird es künftig stark davon abhängen, ob die Verbriefungsmärkte wieder in Gang kommen. Voraussetzung dafür ist, dass die angebotenen Portfolios transparenter werden und besser bewertet werden können. Nur so kann das Vertrauen der Investoren wieder hergestellt werden.

**Fischedick:** Für das eine oder andere Unternehmen wird es wohl tatsächlich schwierig werden, eine Anschlussfinanzierung zu finden. Dennoch ist es falsch, von einer tickenden Zeitbombe zu sprechen. Denn jeder Unternehmer weiß, wann seine Mezzanine-Finanzierung ausläuft. Es kommt also darauf an, rechtzeitig die Optionen einer Anschlussfinanzierung zu prüfen. Richtig ist, dass sich die Verbriefungsmärkte wieder normalisieren müssen. Und das bedeutet, dass sich wieder Zeichner der Programme finden müssen. Voraussetzung dafür ist, dass die Programme transparenter gestaltet sind als bisher. Und es muss zu einem Dialog kommen zwischen den Banken, die solche Programme schnüren, und den potenziellen Abnehmern. Wahrscheinlich werden die Banken neue Mezzanine erst einmal auf die eigenen Bücher nehmen. Die Commerzbank tut dies auch.

**Bauer:** Genau, das ist der entscheidende Punkt. Die standardisierten Programme waren alle aus den Bilanzen der Banken ausgelagert. Die Provisionen waren privatisiert, die Risiken sozialisiert. Das wird den Banken jetzt übel genommen. Deswegen müssen sie in Zukunft Verbriefungen anbieten, bei denen die Zeichner genau verstehen können, wofür sie ihr Kapital einsetzen. Und wenn die Banken dabei einen Teil der Risiken selbst behalten, würde das ihre Glaubwürdigkeit enorm stärken.

**Rapp:** Trotz der Probleme kann man aber festhalten, dass die Programme den Markt zum damaligen Zeitpunkt belebt haben und nicht ganz unwichtig waren für viele Unternehmen in Wachstumsphasen. Mit Blick auf die Finanzierung des nächsten Aufschwungs: Wir brauchen in Deutschland wieder einen einfachen und transparenten Verbriefungsmarkt. Nur über das Instrument Kredit und über Eigenkapital wird der Aufschwung für den Mittelstand nicht finanzierbar sein. Eine Schlussfolgerung ist für mich, dass Investoren, die in Verbriefungen investieren, die Bonitäten intensiver prüfen müssen.

**Lütkenhaus:** Wir sollten in der Tat nicht den Eindruck erwecken, als wäre bei den Mezzanine-Programmen alles schiefgegangen. Davon kann keine Rede sein. Nicht nur die Unternehmen, auch die Investoren werden zukünftig ein Interesse an diesem Markt behalten. Die Programme der Zukunft werden jedoch stärker danach ausgerichtet sein müssen, dass mit dem investierten Kapital wirklich eine Wachstumsstory begleitet wird. Es genügt nicht zu sagen: Jetzt ist der Mittelstand in einer Krise, und deshalb legen wir ein Eigenkapitalprogramm auf.

Die Schlussrunde gehört dem Blick in die Zukunft. Was werden aus Ihrer Sicht die zentralen Elemente der Mittelstandsfinanzierung in den kommenden Jahren sein?



---

„Mezzanine-Kapital bleibt ein geeignetes Mittel zur Stärkung der Eigenkapitalbasis.“

CHRISTOPH BÜTH, NRW-BANK, DÜSSELDORF

---

**Lütkenhaus:** Das lässt sich mit wenigen Schlagworten umschreiben: Die Mittelstandsfinanzierung wird diversifizierter sein, und sie wird sehr viel bewusster auf funktionierenden Wertschöpfungsprozessen in den Unternehmen aufbauen. Dazu wird es einen sehr viel intensiveren Dialog darüber geben müssen, was unter einem funktionsfähigen Geschäftsmodell zu verstehen ist. Letztlich geht es dabei um die zentrale Frage, wo sich ein Unternehmen im Wettbewerb wirklich differenzieren kann.

**Rapp:** Ich zitiere dazu gerne einen Unternehmer, der darauf hingewiesen hat, dass sich die Strategieleitsätze vieler Unternehmen neben dem Umgang der Mitarbeiter miteinander meist nur mit der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Aktivseite beschäftigen. In Zukunft muss aber der Steuerung des Eigenkapitals und der Verbindlichkeiten ein höheres Augenmerk gewidmet werden. Des Weiteren muss man die Bilanzen der Banken anschauen, auf die höhere Eigenkapitalanforderungen zukommen. Dies wird das Finanzierungsverhalten auch ein Stück weit verändern. Unternehmen sollten deshalb mehr darüber nachdenken, welche Finanzierungsinstrumente für sie in Betracht kommen, ob jedem Gläubiger Einzelkündigungsrechte eingeräumt werden sollen oder ob nicht Instrumente interessanter sind, die eine bessere Finanzierungsstabilität ermöglichen.

**Fischedick:** Ich glaube, in der Rückschau werden viele Unternehmer den Wert einer vernünftigen Hausbankbeziehung zu schätzen wissen. Sie werden mehrheitlich feststellen, dass eine gute Partnerschaft, zu der eine gute Kommunikation gehört, dazu beigetragen hat, dass sie vernünftig durch die Krise gekommen sind. Was die Finanzierung betrifft, werden sich





„Die Mittelstandsfinanzierung der Zukunft wird diversifizierter sein.“

DR. ALFRIED M. LÜTKENHAUS,  
FRANKFURTER SPARKASSE, FRANKFURT

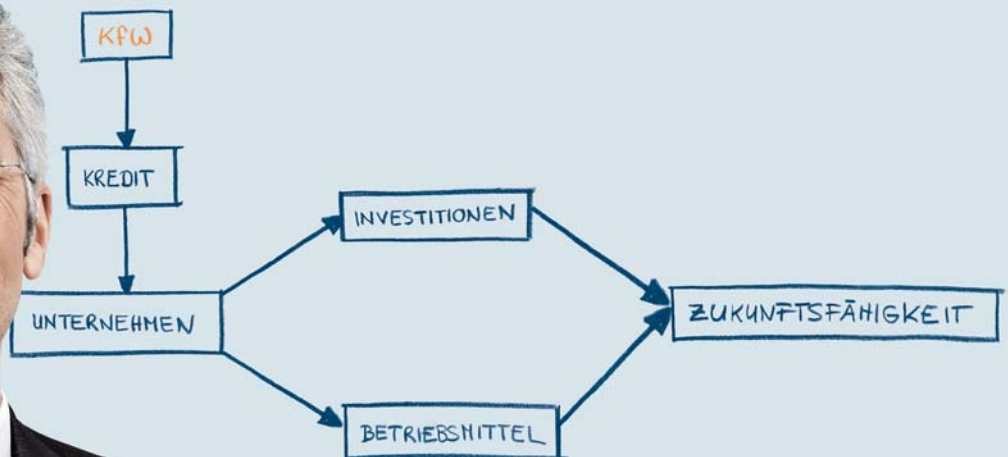
die Unternehmen zukünftig differenzierter aufstellen und der Fristigkeit von Finanzierungen ein größeres Augenmerk widmen. Das bedeutet nichts anderes, als dass man sich wieder auf die goldenen Finanzierungsregeln besinnt.

**Büth:** Ich gehe davon aus, dass sowohl Unternehmen als auch Banken aus der Krise ihre Lehren gezogen haben. Die Unternehmen werden sich stärker proaktiv und vorausschauend mit Finanzierungsfragen beschäftigen. Denn die erhöhten Anforderungen der Banken an die Kommunikation und das Reporting werden bestehen bleiben. Die Fortsetzung und Verstärkung der konjunkturellen Erholung wird auch vor dem Hintergrund des Auslaufens der Konjunkturprogramme zum Ende 2010 wichtig sein. Das Thema Eigenkapital wird in der Unternehmenslandschaft in jedem Fall einen höheren Stellenwert haben als vor der Krise.

**Bauer:** Mich macht sehr optimistisch, dass die Unternehmen, die die Krise überleben werden, wettbewerbsfähiger sein werden als vor der Krise. Sie werden weniger Speck auf den Rippen haben, sie werden ertragsorientierter denken. Und sie werden sich stärker mit der Frage ihrer Eigenkapitalausstattung beschäftigen. Gleiches gilt für das Thema Kommunikation. Denn Kommunikation ist wichtig gegenüber allen Stakeholdern. ◀

## UNSER PROGRAMM FÜR DIE ZUKUNFT: KFW-SONDERPROGRAMM

# Sie suchen finanzielle Unterstützung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten?



Im Auftrag des Bundes sichern wir mit dem KfW-Sonderprogramm die Kreditversorgung des Mittelstands und von großen Unternehmen ohne Kapitalmarktzugang. Mehr Informationen erhalten Sie bei Ihrer Hausbank, unter [investitionspaket.kfw.de](http://investitionspaket.kfw.de) oder direkt über das Infocenter der KfW.

Tel. 0180 1 242428\*

\*3,9 Cent/Minute aus dem Festnetz der Deutschen Telekom, Mobilfunk max. 42 Cent/Minute.

Die Zukunftsförderer

