

Die Bedeutung der Sparkassen für

Von Roman Schneider

Lange Zeit musste der deutsche Mittelstand meinen, die Sparkassen beschäftigten sich hauptsächlich mit sich selbst. Man konnte von Umbrüchen in der Sparkassenlandschaft lesen, Stralsund, Rating, Basel II, Änderungen aus Brüssel durch Entfall der Gewährträgerhaftung und Anstaltslast und vieles andere mehr. Nabelschau der Sparkassenorganisation oder konkrete Auswirkungen auf die kreditwirtschaftlichen Bedürfnisse des Mittelstandes? Was ist im Verhältnis der örtlichen Sparkassen zu den Mittelständlern denn neu und anders, auf was sollte und muss sich die mittelständische Wirtschaft einstellen?

Als vor einigen Jahren der Abschied der Großbanken aus der Fläche begann und Banken, wie z. B. die Deutsche Bank, sich auf vermeintlich lukrativere Segmente, wie z. B. das Investmentbanking, konzentrierten, hätte die Stunde der örtlichen Sparkassen schlagen können. Denn sie waren, neben der genossenschaftlichen Organisation der Volksbanken, die Kreditinstitute, die vor allem für mittelständische Unternehmen eintraten. Doch in dieser Zeit kamen auf die Sparkasse selbst Umwälzungen zu, die sie erkennen, bewerten und beherrschen mussten.

„Eigenkapital“

Im Zusammenhang mit den Sparkassen las man wenig über deren Geschäftsentwicklung, das Wehklagen über die Eingriffe der Politik in die gewohnten Strukturen übertönte vieles. Und genau in dieser Zeit, seit ca. drei bis vier Jahren, sind in der mittelständischen Wirtschaft gravierende Umwälzungen vollzogen worden, die wiederum auch Auswirkungen auf das Kreditgeschäft der örtlichen Sparkassen hatten.

Warum sind gerade die Sparkassen für die mittelständische Wirtschaft ein lebenswichtiger Partner? Und warum ist das Verhältnis der öffentlichen Kreditinstitute zu den Mittelständlern teilweise doch stark getrübt? Antworten hierauf sind nicht generalisierbar. An einigen Eckpunkten kann man aber Licht ins Dunkel bringen.

Die Eigenkapitalausstattung der Mittelständler ist tendenziell

schwach. Spricht man mit Firmenkundenbetreuern der Sparkassen, wird häufig auf die schlechte Eigenkapitalausstattung im Mittelstand hingewiesen. Und das ist leider richtig. Im Vergleich mit anderen europäischen Ländern ist die Eigenkapitalausstattung deutscher Mittelständler am unteren Ende der Skala. Je schlechter die sog. Eigenka-

pitalquote ist, desto schwieriger ist natürlich auf der anderen Seite die Finanzierung durch ein Kreditinstitut. Konkret, was bedeutet das?

Jedes Kreditinstitut, also auch jede Sparkasse, kann nur dann Kredite einräumen, wenn das Risiko des Verlustes aus geleisteten Krediten gering und kalkulierbar ist. Die Sparkassen arbeiten ja nicht mit eigenem Geld, sondern mit dem ihrer Anleger, denen Sie natürlich andererseits Zinsen zahlen und das eingelegte Kapital wieder zurückgeben muss. Sparkassen müssen sich also

selbst refinanzieren. Die Kosten für diese Refinanzierung steigen aber für die Sparkassen dann, je schlechter die Eigenkapitalausstattung ihrer Kreditnehmer ist. Kreditnehmer werden nach den Risiken eingruppiert, die sich für die Sparkasse darstellen. Das drückt sich im sog. Rating aus. Eine schlechte Eigenkapitalausstattung führt in der Regel zu einem schlechteren Rating, für schlechter „geratete“ Kreditnehmer

muss die Sparkasse einen höheren Prozentsatz haftenden Eigenkapitals hinterlegen. Der Kredit muss somit für den Kreditnehmer teuer werden. Oder die Sparkasse versagt die Einräumung des Kredites wegen zu hoher Risiken.

In mittelständischen Unternehmen fehlt es oft an einem effizientem Risikomanagement. Neben den Risiken aus zu geringer Eigenkapitalquote werden in den Kredit-

verhandlungen häufig auch Themen der Steuerung der unternehmerischen Risiken in die Kreditvergabeentscheidungen mit einbezogen. Den Fachbegriff hierzu nennt man „Risikomanagement“. Fehlt ein solches Risikomanagement, fällt es den Sparkassen schwerer, Kredite zu bewilligen. Ist es installiert, dann lassen sich nicht nur für den Unternehmer, sondern auch für die Sparkasse erhebliche Risiken erkennen, die man berücksichtigen muss, wenn Fremdfinanzierungen anstehen.

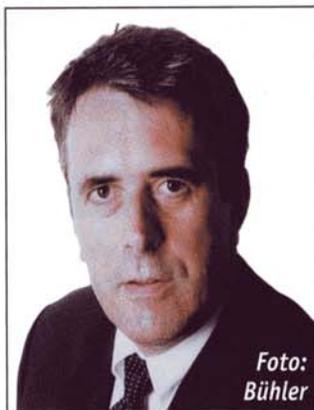


Foto:
Bühler

SO-Autor Roman Schneider, Diplom-Ökonom und Diplom-Betriebswirt, ist geschäftsführender Gesellschafter der S-M-M Managementberatung GmbH, Düsseldorf.

die mittelständische Wirtschaft

Elemente dieses Risikomanagements sind z. B. Regelungen im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge. Sind alle Zukunftsplanungen im Hinblick auf die Fortführung des Unternehmens nach Ausscheiden des Unternehmers klar, transparent und auch logisch, dann vereinfacht dies Entscheidungen der Sparkasse, die bei langen Kreditlaufzeiten später einmal einen anderen Unternehmer als Kreditnehmer am Tisch sitzen hat.

Wichtiges Element des Risikomanagements sind alle Werkzeuge der Planung und des Controlling. Nur wenn der Unternehmer erkennen kann, mit welchen Risiken er auf den Märkten mit seinen Produkten im Wettbewerb bestehen kann, sind Aussagen über die Tilgungsfähigkeit möglich. Unternehmen auf Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen sollten z. B. aufzeigen können, mit welchen neuen Produkten oder Dienstleistungen sie alte, nicht mehr zukunftsfähige Produkte ersetzen wollen.

„Kreditvergabe“

Effiziente Systeme zum Forderungs- und Liquiditätscontrolling lassen Risiken im Mittelfluss erkennen, die Überprüfung sämtlicher Versicherungen gibt Aufschluss über Risiken im Katastrophenfall, Personalentwicklungs- und Personalbindungsprogramme zeigen auf, wie sich der Unternehmer die Sicherung des Know-hows seiner wichtigsten Mitarbeiter sichert.

Je mehr Sicherheit die Sparkasse in die Beherrschbarkeit von Risiken bekommt, desto reibungsfreier gestaltet sich die Kreditverhandlung.

Ohne plausible unternehmerische Durchdringung der Zukunft fällt die

Kreditvergabe immer schwer. Wenn Sparkassen Kredite an Mittelständler auslegen, dann sind Laufzeiten von mehreren Jahren bei Investitionen die Regel. Also hat der Firmenkundenbetreuer auch Informationsbedarf, wie sich die Lage des Unternehmens positiv durch den kreditierten Betrag verändert und somit die Zahlung von Zins und Tilgung gesichert werden kann. Jetzt schlägt die Stunde der Strategen, die die Mehrjahresplanungen plausibel auf den Verhandlungstisch legen müssen.

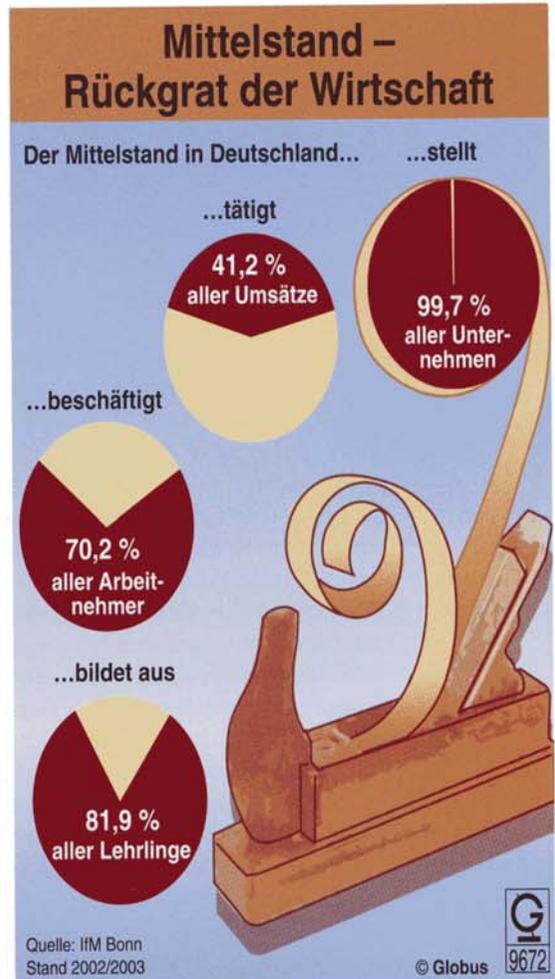
Häufig vermisst man die klare und systematische Planung wesentlicher unternehmerischer Themenfelder bei Mittelständlern. Die systematische und nachvollziehbare Planung neuer Produkte, neuer Absatzgebiete, die Übernahme von Wettbewerbern, der quantitative und qualitative Aufbau der Belegschaft sowie die oben erwähnte Planung der Entwicklung des Eigenkapitals lässt doch häufig noch zahlreiche Wünsche offen.

Gelingt es dem mittelständischen Unternehmen, die oben aufgeführten (aber nicht abschließenden) Themenbereiche schlüssig darzulegen, werden die Unterschriften unter die Kreditverträge schneller und bereitwilliger seitens der Sparkassen geleistet.

Das sollte jeder Mittelständler in seine eigene Kreditverhandlungsstrategie einbauen.

Aber auch die Sparkassen müssen sich überlegen, wie sie ihr Verhältnis zur örtlichen mittelständischen Wirtschaft gestalten wollen. Nachdem

die Großbanken jahrelang den Rückzug aus der Fläche und aus dem Mittelstand nicht nur propagierten, sondern auch in die Tat umsetzten, zeigen sich jetzt Tendenzen zur Umkehr. Zum Beispiel entdeckt in diesen Monaten eine große deutsche Bank den Privat-



Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Er stellt über 70 Prozent aller Arbeitsplätze, er bildet 82 Prozent der Lehrlinge aus, auf ihn entfallen über 40 Prozent aller Umsätze. Insgesamt geht das Institut für Mittelstandsforschung von 3,4 Millionen mittelständischen Unternehmen aus. Rund vier Fünftel der mittelständischen Unternehmen sind Klein- oder Kleinstbetriebe, darunter auch über eine Million Ein-Personen-Unternehmen.

kunden neu, die mittelständischen Unternehmen werden wieder besucht, man versucht, verlorene Marktanteile zurückzugewinnen. Das sollte den Sparkassen vor Ort natürlich nicht verborgen geblieben sein. Gerade deshalb sollten die Sparkassen das Pfund, mit dem sie wuchern können, ausspielen.

Sparkassen sind regional tätige Unternehmen. Sie stehen in öffentlichem Eigentum und sie verlieren bald ihre Privilegien. Sie stehen jetzt noch stärker im Wettbewerb um die lukrativen Kunden. Ihre Ei-

gentümer sollten sich jetzt stärker denn je darum kümmern, welche Wirkungen zusätzlich zur Kreditvergabe an örtliche Unternehmen, die sie in der Regel seit Jahren kreditwirtschaftlich begleiten und daher auch gut kennen, sie erzeugen können. Unter Wahrung aller gesetzlichen Vorgaben des Sparkassengesetzes und sonstiger sie bindender Normen sollten sie auch um die wohlfahrtsökonomischen Wirkungen ihres Handelns in der Region wissen. Versagte Kredite gefährden Arbeitsplätze, hohe Zinssätze belas-

ten Unternehmensgewinne und mindern die steuerlichen Effekte. Und nicht gewährte Kredite für junge und aufstrebende Unternehmen in der Startphase verhindern Innovation und Wachstum am Standort.

All diese Themen zeigen die besondere Bedeutung der Sparkassen für den örtlichen Mittelstand auf. Die Sparkassen sollten diese Position nutzen, denn sonst geraten sie dann ins Hintertreffen, wenn die Geschäftsbanken bei ihrer Rückkehr in den Mittelstand den Wettbewerb entfachen.