

Südwestfälischer Banken- und Mittelstandsmonitor 2007

Signale empfangen –
Richtung geändert ?



Inhaltsverzeichnis

1	Mittelstand und Banken 2003 noch in der Beziehungskrise	6
2	Datenbasis und methodische Vorbemerkungen zur Studie 2007	7
3	Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrer aktuellen Geschäftslage	8
4	Strategische Ausrichtung der Unternehmen	11
4.1	Die Güte der betrieblichen Infrastruktur (Status quo)	11
4.2	Geplante Investitionen in die Verbesserung der betrieblichen Infrastruktur	13
4.3	Unternehmenskäufe und -verkäufe	14
4.4	Standortverlagerungen	16
5	Kapitalausstattung, Finanzmanagement und die Beziehungen zur Hausbank	17
5.1	Finanzierungsmix	18
5.1.1	Eigenkapital	18
5.1.2	Kreditkapital	20
5.1.3	Andere Finanzierungsquellen und Finanzierungsprofile	21
5.1.4	Fokusthema: Mezzanin-Kapital	24
5.2	Qualität des betrieblichen Finanzmanagements	27
5.3	Finanzdienstleistungsqualität der Banken	29
5.3.1	Gesamtwahrnehmung der Qualität der Bankberatung	29
5.3.2	Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers	30
5.3.3	Kreditkommunikation und Rating	32
6	Empfehlungen	33

Zusammenfassung

Im Frühjahr 2007 wurden die Mittelständler im Kammerbezirk der SIHK zu ihrer aktuellen Markt- und Finanzierungssituation befragt. Die Studie zeichnet ein repräsentatives Bild und ermöglicht verlässliche Aussagen zum Status quo der Beziehungen zwischen Mittelstand und Banken.

Die Mittelständler sind mit ihrer Geschäftslage hoch zufrieden.

- > Angesichts wieder sprudelnder Gewinne – vor allem im verarbeitenden Gewerbe – sind 56% der Unternehmen zufrieden oder sehr zufrieden mit ihrer aktuellen Geschäftslage.
- > Kleinere Mittelständler fallen dagegen zurück. Ihre Gewinnsituation ist nach wie vor belastet. Nur 30% sind mit der eigenen Lage zufrieden oder sehr zufrieden.

Für die Güte der betrieblichen Infrastruktur geben die Unternehmer sich selbst keine Traumnoten.

- > Stärken liegen in den Bereichen Rechnungswesen/Controlling, Finanzen und IT. Die kleineren Betriebe sehen sich hier jedoch weit kritischer als die großen.
- > Mit hoher Priorität streben die Unternehmen Verbesserungen bei der Kundenbindung, der Positionierung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen im Markt, der Unternehmensorganisation sowie der Innovationskraft an.

Das Aktivitätsniveau bei Unternehmenskäufen und -verkäufen hat sich deutlich erhöht.

- > 3 von 10 Unternehmen planen konkrete Aktivitäten. Der Schwerpunkt liegt auf Zukäufen.
- > Pläne für Standortverlagerungen haben 13% der Unternehmen. Hauptzielregionen sind Osteuropa, Asien sowie andere Standorte innerhalb Deutschlands. Rückverlagerungen sind kein Thema.

Zentraler Treiber für das Unternehmenswachstum ist neben der Markt- auch die Finanzierungsstrategie. Hier müssen die Unternehmen noch Hausaufgaben machen.

- > Die Unternehmen haben (im Durchschnitt) ihre Bonität erhöht. Die Eigenkapitalausstattung der (vor allem größeren) Unternehmen hat sich verbessert.
- > Infolgedessen ist sowohl die Unabhängigkeit gegenüber verschiedensten Fremdkapitalgebern gewachsen als auch die Kreditverfügbarkeit bei Banken gestiegen. Nur noch 15% der Unternehmen berichten über eine Verschlechterung der Kreditsituation. Bei den kleineren Unternehmen hält sich die Entspannung hingegen in Grenzen. Hier vermelden immer noch 27% Schwierigkeiten im Kreditgeschäft.
- > Der Finanzierungsmix der Unternehmen ist einförmig. Bei den meisten Unternehmen spielen moderne Instrumente wie die externe Beteiligungsfinanzierung oder Mezzanin-Kapital immer noch keine nennenswerte Rolle. Der Möglichkeitsbereich des Finanzmanagements ist dadurch eingeschränkt. Dies liegt auch daran, dass eine gemeinsame Sprache mit den Kapitalgebern fehlt. 4 von 10 Unternehmen können mit dem Begriff Mezzanin-Kapital trotz intensiver Diskussion in der Öffentlichkeit inhaltlich nichts anfangen.
- > Den Unternehmen mangelt es an einer klaren Vorstellung über Finanzziele. Der Planung der Finanzierung fehlt so die präzise Richtungsanweisung. Kleine und mittelgroße Unternehmen haben hier hohen Professionalisierungsbedarf.

Die Qualität der Bankberatung hat sich vornehmlich aus Sicht der größeren Mittelständler im Vergleichszeitraum verbessert.

- > Zwischen Banken und Mittelständlern wird im Kreditgeschäft mehr und besser kommuniziert. Banken üben heute mehr Transparenz aus als früher. 7 von 10 Unternehmen verfügen über ein Rating ihrer Bank. Die allermeisten Unternehmen kennen ihre Ratingnote und die Bewertungskriterien, die zu ihrer Note geführt haben.
- > Trotz abgeflauter Diskussion über Basel II und Rating kommen die Banken bei der Wahrnehmung anderer Qualitätsmerkmale aber kaum „vom Fleck“.
- > Kleinere Unternehmen bemängeln massiv das Fehlen eines tiefer gehenden Interesses der Banken.

1 Mittelstand und Banken 2003 noch in der Beziehungskrise

Eigenkapitallücke, Kreditklemme, Basel II waren 2003 die Themen, die den Mittelstand bewegten. Die Befragung der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK) von Unternehmen im Kammerbezirk zu ihrer Finanzierungssituation und speziell ihrem Verhältnis zur Hausbank („Szenen einer Ehe“) war eine der bundesweit breitesten Untersuchungen zu diesen Themen. Sie lieferte fundierte Aussagen zum Status quo der Beziehungen zwischen Mittelstand und Banken in der Region. Der Befund lautete damals auf eindeutige Krisensymptome in diesen Beziehungen:

- > Viele Unternehmen sahen sich mit einer Verschlechterung der Kreditbedingungen konfrontiert – schon weit vor dem Inkrafttreten von Basel II verlief die Kreditvergabe nach strengeren Maßstäben.
- > Die Wahrnehmung der einzelnen Kreditinstitute durch die Unternehmer variierte kaum, keine Bank hatte im Markt ein klares Profil.
- > Die Qualitätsampel der Bankberatung stand auf gelb/rot. Die Banken erreichten bei der Frage nach der Qualität ihrer Leistungen nur mäßige Werte.

Aber auch die Unternehmen selbst verharrten in einer unverständlichen Agonie:

- > Nur wenige planten damals aktive Schritte zur Verbesserung der eigenen Situation, um den Anforderungen der Banken besser gerecht werden zu können.
- > Es mangelte an betriebswirtschaftlichen Basics.

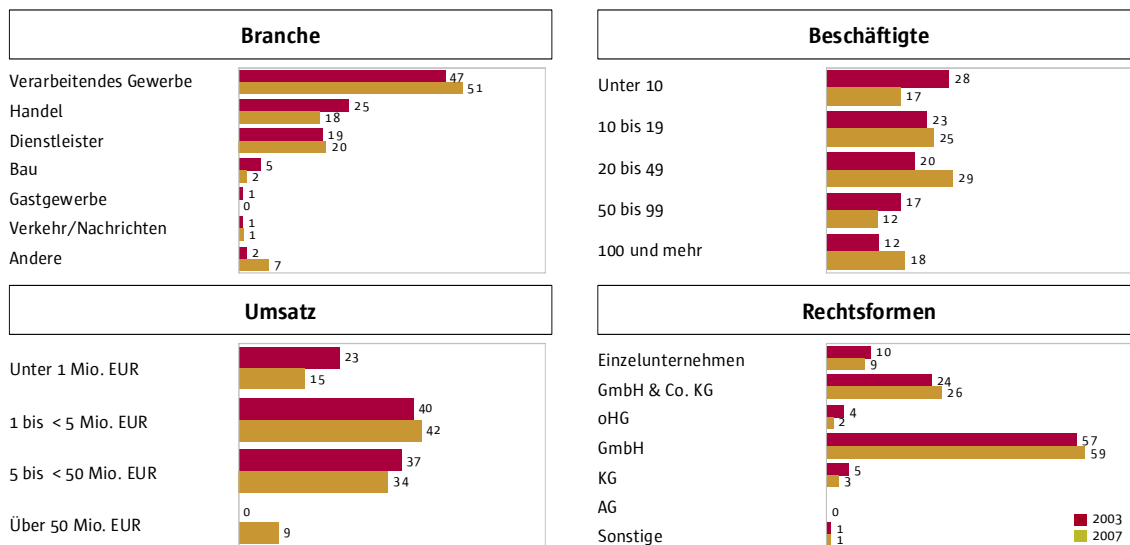
Bei den Mittelständlern sind inzwischen 4 Jahre Erfahrung insbesondere mit dem Thema Rating ins Land gegangen. Die SIHK hat deshalb erneut die Unternehmer in der Region gefragt: *Wie hat sich in dieser Zeit die Finanzierungssituation verändert? Welche Veränderungen werden von den Unternehmern zur langfristigen Zukunftssicherung ergriffen? Welche Rolle spielt dabei das Finanzierungskonzept? Und: Sind die Störungen des Zusammenspiels mit den Banken behoben?*

2 Datenbasis und methodische Vorbemerkungen zur Studie 2007

Der diesjährigen Studie liegt eine schriftliche Befragung von 3.400 Unternehmen (Führungsebene) im Kammerbezirk der SIHK zugrunde. Die Datenbasis von 387 zurückgesandten Fragebögen (Rücklaufquote 11,4%) bietet wiederum eine breite Grundlage, um verlässliche Aussagen ableiten zu können.

Neben *Prozent*werten werden die Ergebnisse hier in Form von *Index*werten gezeigt. Bei den meisten Fragen wurden den Unternehmern skalierte Aussagen vorgelegt, bei denen zum Beispiel die „1“ für „trifft voll und ganz zu“ oder „sehr hoch“ und die „5“ für „trifft überhaupt nicht zu“ oder „sehr gering“ stand. Jeder Antwortstufe wurde ein Indexwert zugeordnet; im genannten Beispiel erhielt die 1 = 100 Punkte, die 5 = 0 Punkte.

Abbildung 1: Merkmale der Unternehmen in der Untersuchungsstichprobe



Alle Angaben in Prozent der Stichprobe, ungewichtet

Aus dem gesamten Set von Aussagen werden zum einen diejenigen betrachtet, die besonders positiv oder besonders negativ eingestuft wurden. Zum anderen werden diejenigen Aspekte kommentiert, die die Unternehmen stark unterschiedlich wahrnehmen. Die Unternehmensgröße entpuppte sich hierbei als Unterscheidungsmerkmal. Vor allem Aussagen, die deutlich differenzierend oder negativ einge-

stuft werden, können Ansatzpunkte für Verbesserungen bei den Unternehmen, aber auch ihren Finanziers und Interessenvertretern darstellen.

Alle Betriebe in der Stichprobe sind handelsregisterlich eingetragene Unternehmen zumeist in der Rechtsform der GmbH (59%) und GmbH und Co. KG (26%). Es dominieren Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit einem Anteil von 51% und Dienstleister mit 20% der Stichprobe. 7 von 10 Unternehmen hatten weniger als 50 Mitarbeiter.

Rund drei Viertel der Unternehmen nennen einen Umsatz zwischen 1 und 50 Mio. €. Zwischen den in Abbildung 1 ausgewiesenen Umsatzsegmenten weist die Zufallsstichprobe im Vergleich zur Umsatzsteuerstatistik für den Kammerbezirk Disproportionalitäten auf. Diese werden durch Gewichtungen ausgeglichen. Orientierungsgröße ist hierbei der Anteil einer Größenklasse am steuerbaren Umsatz, um so die Unternehmen entsprechend ihrer wertmäßigen Bedeutung für die regionale Wirtschaft zu würdigen. Damit wird in den folgenden Auswertungen bezogen auf dieses Kriterium Repräsentativität hergestellt.

3 Zufriedenheit der Unternehmen mit ihrer aktuellen Geschäftslage

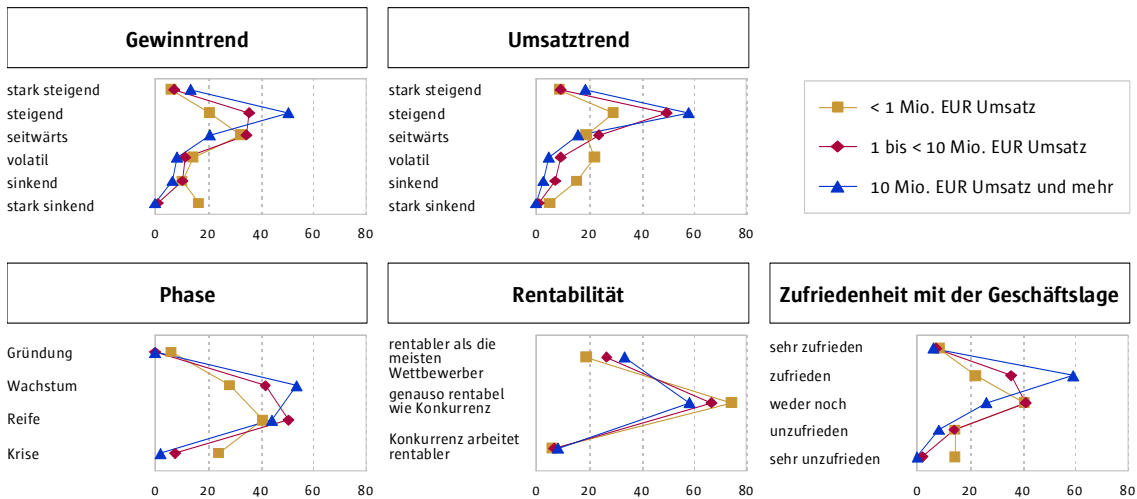
Bereits die Unternehmensbefragung 2003 hatte gezeigt, dass eigentlich von „Außen“ kommende Umstände die Situation der Betriebe und ihre Beziehungen zur Hausbank stark beeinflussen. Auch am Beginn dieser Untersuchung steht deshalb zunächst die Frage: Wie beurteilen die Unternehmer ihre aktuelle Geschäftslage?

Bei der Selbsteinstufung in eine „Lebensphase“ zeigt sich insgesamt ein sehr positives Bild. Die meisten Firmen befinden sich in einer Wachstums- (47%), weitere 45% in einer Reifephase. Lediglich 6% geben an, mit einer akuten Krise konfrontiert zu sein.

Die betriebswirtschaftliche Entwicklung ist sehr dynamisch: 68% (54%) verzeichnen steigende oder sogar stark steigende Umsätze (Gewinne). Die Mehrheit der Mittelständler (56%) ist deshalb auch insgesamt zufrieden oder sogar sehr zufrieden mit der eigenen Geschäftslage.

Damit werden in der heimischen Region sogar noch die Werte einer aktuellen Studie der Creditreform deutlich übertroffen. Insgesamt partizipiert der Mittelstand voll am kräftigsten Konjunkturaufschwung der letzten 15 Jahre.

Abbildung 2: Aktuelle Geschäftslage



Dabei hängt der Optimismus insbesondere davon ab, inwieweit es den Unternehmern gelingt, die Umsatzsteigerungen auch tatsächlich in Gewinne umzumünzen.

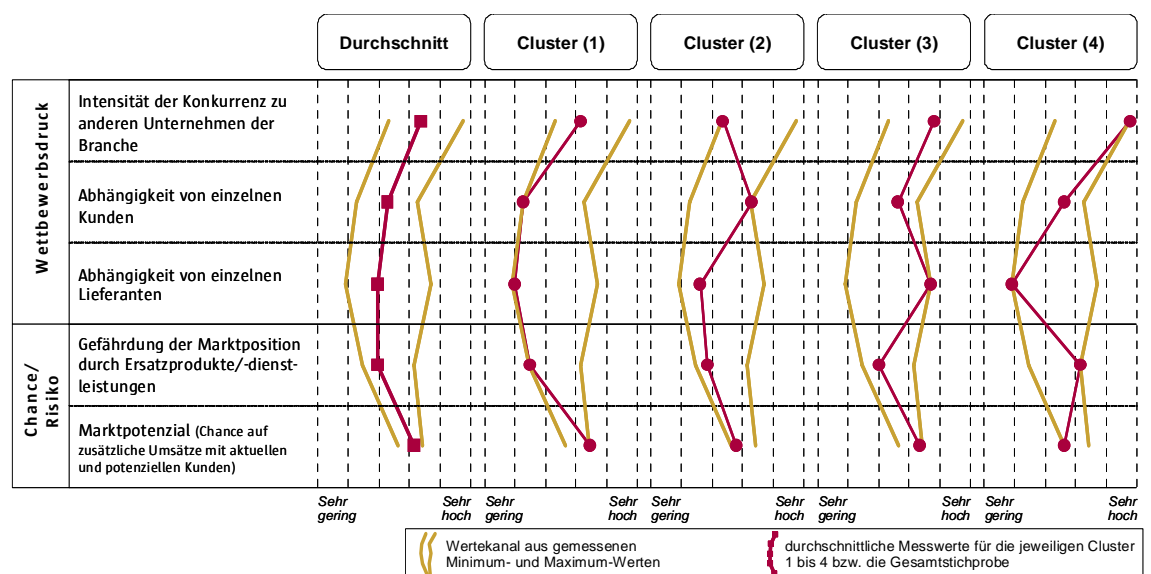
Abbildung 2 zeigt indes auch, dass die gute Konjunktur an den meisten „kleinen“ Mittelständlern vorbei läuft: Ein Viertel der Unternehmen mit einem Umsatz unter 1 Mio. Euro sieht sich in einer Krisenphase (im Vergleich zu 8 bzw. 2% in den beiden anderen Größenklassen). 6 (bzw. 7) von 10 dieser Unternehmen berichten eine volatile Umsatz- (Gewinn-) Entwicklung oder der Trend ist seitwärts, fallend bzw. sogar stark fallend gerichtet. Nur eine Minderheit (30%) ist mit der eigenen Geschäftslage zufrieden!

Eine im Durchschnitt über alle Unternehmen recht hohe Konkurrenzintensität (69 von 100 Indexpunkten) geht mit einer ähnlich hohen Einschätzung des Marktpotenzials (63 Punkte), also der Chance auf zusätzliche Umsätze mit aktuellen und potenziellen Kunden, einher. Abhängigkeiten von Geschäftspartnern oder gar die Gefährdung der eigenen Marktposition durch Ersatzprodukte bzw. -dienstleistungen neuer Konkurrenten werden insgesamt auf einem eher geringen Niveau gesehen (Abbildung 3).

Die konkrete Positionierung der Unternehmen im Markt steht hierzu freilich in sehr differenzierter Beziehung. Mithilfe eines statistischen Verfahrens lassen sich vier Gruppen von Unternehmen (= Cluster) identifizieren, die sehr unterschiedliche Profile

in Bezug auf die genannten Merkmale Konkurrenzintensität, Abhängigkeiten von Geschäftspartnern und Marktpotenzial besitzen. In Abbildung 3 werden dazu die ermittelten Einschätzungen für die einzelnen Cluster in einen Wertekanal eingepasst, der sich aus den jeweils höchsten und niedrigsten Messwerten hinsichtlich des betrachteten Merkmals ergibt. Besonders auffällig ist hierbei das Cluster 4, das für 13% der Stichprobe steht: Es charakterisiert Unternehmen, die die höchsten Werte bei der Konkurrenzintensität (96 von 100 Punkten!) und der Gefährdung durch Ersatzprodukte/-dienstleistungen (63) sowie gleichzeitig den niedrigsten Wert beim Marktpotenzial (53) verzeichnen.

Abbildung 3: Wettbewerbsdruck und Marktpotenzial



4 Strategische Ausrichtung der Unternehmen

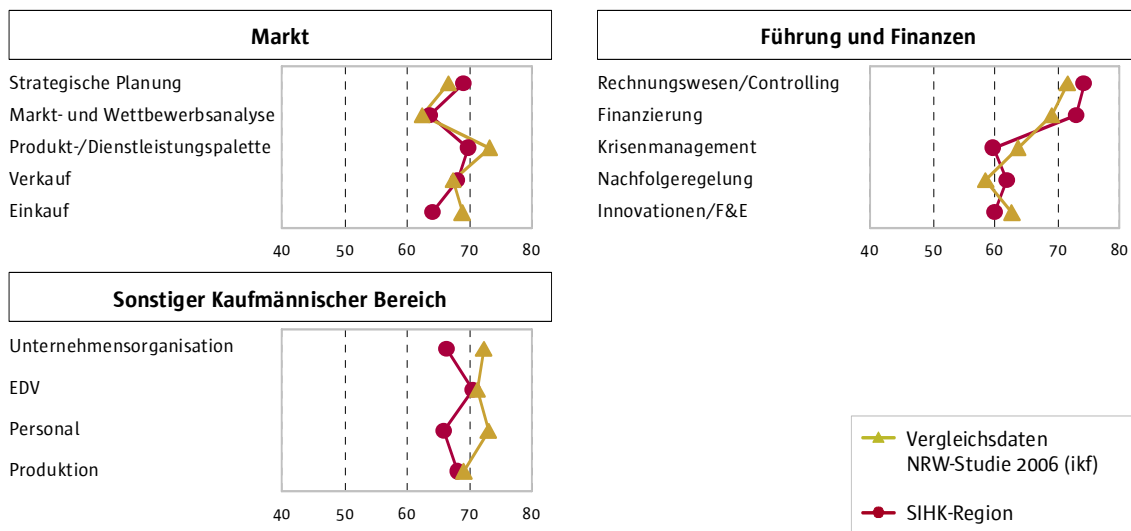
In einem positiven wirtschaftlichen Umfeld sollten den Unternehmen längst notwendige Veränderungen leichter fallen.

Welche Veränderungen zur Zukunftssicherung streben die Mittelständler an? Wie schätzen sie sich selbst bei Ressourcen und Kompetenzen ein?

4.1 Die Güte der betrieblichen Infrastruktur (Status quo)

Die Unternehmer geben sich selbst keine „Traumnoten“, schätzen die Güte ihrer betrieblichen Infrastruktur insgesamt aber noch gut ein (Abbildung 4).

Abbildung 4: Selbsteinschätzung der Güte der betrieblichen Infrastruktur



Indexierte Skala: 0 = sehr schlecht, 100 = sehr gut, SIHK-Region gewichtet

Im Rechnungswesen/Controlling (74 von 100 möglichen Punkten), Finanzierungs-
bereich (73) und bei der IT-Infrastruktur (71) sehen sich die Unternehmer der Region am
besten aufgestellt (höchste Mittelwerte).

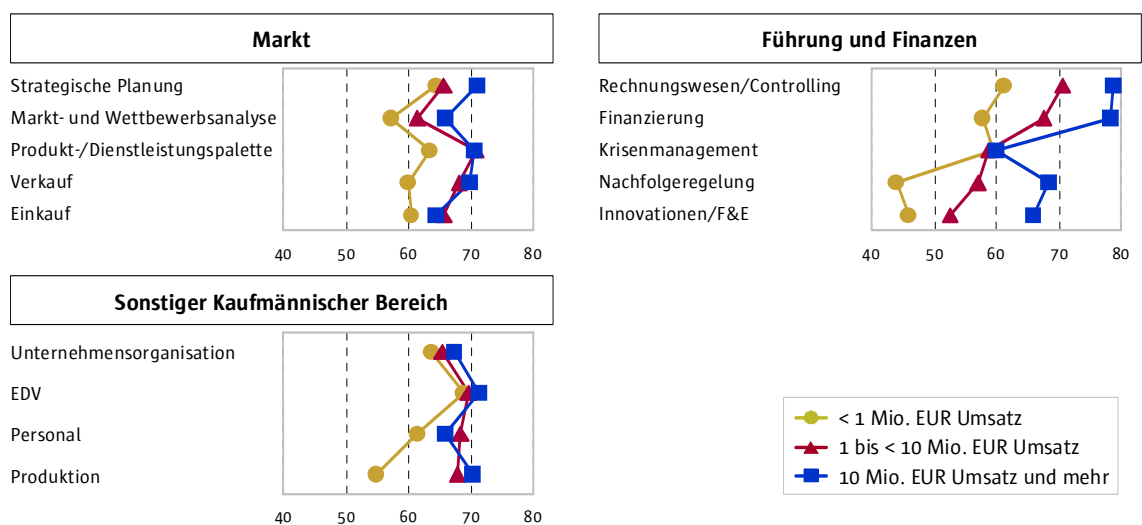
Bei den beiden erst genannten Bereichen liegen die Messwerte signifikant höher als in einer 2006 vorgestellten NRW-Studie¹ (Vergleichslinie in Abbildung 4). Dies gilt noch für einen weiteren strategischen Bereich: die Unternehmensplanung (69).

Im direkten NRW-Vergleich zeigt sich indes ein offensichtlicher Rückstand auf folgenden Feldern:

- > Positionierung der Produkt- bzw. Dienstleistungspalette im Markt
- > Unternehmensorganisation
- > Personal
- > Einkauf
- > Krisenmanagement
- > Innovationen/Forschung und Entwicklung.

In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße bestehen sehr große Unterschiede von bis zu 24 Indexpunkten zwischen den Unternehmen der Region. Dies gilt in besonderem Maße in den strategischen, erfolgskritischen Bereichen Führung und Finanzen sowie Positionierung im Markt (Abbildung 5).

Abbildung 5: Güte der betrieblichen Infrastruktur nach Unternehmensgröße (nur SIHK-Region)



Indexierte Skala: 0 = sehr schlecht, 100 = sehr gut, gewichtet

Dies deutet auf die Probleme der kleinen (teilweise aber auch der mittelgroßen) Unternehmen hin, überhaupt mit betriebswirtschaftlichen Werkzeugen zu arbeiten. In der Größenklasse unter 1 Mio. Euro Umsatz verfügen die meisten Unternehmen nur über eine einfache Aufbauorganisation. Der Inhaber/Geschäftsführer wird von Mitarbeitern unterstützt, die wechselnde Aufgaben und Zuständigkeiten besitzen. Unterhalb der Ebene der Unternehmensleitung gibt es oft keine Aufgliederung in verschiedene Führungsebenen, organisatorische Hilfsmittel fehlen.

Für viele dieser typischerweise Inhaber geführten Unternehmen wird Wachstum häufig nur in einem Maße forciert, wie es zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und zur Einkommenserzielung gerade notwendig ist. Möglicherweise wiegen für die Unternehmer die Nachteile eines weiteren Wachstums (wie zum Beispiel eine höhere Organisationskomplexität) schwerer als die damit verbundenen wirtschaftlichen Vorteile.

4.2 Geplante Investitionen in die Verbesserung der betrieblichen Infrastruktur

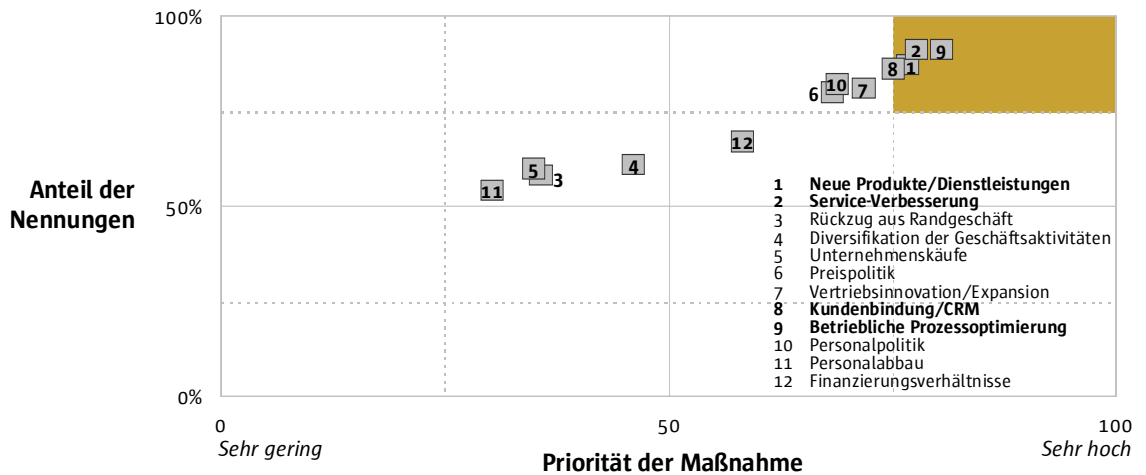
Die Unternehmen setzen in jenen Bereichen die höchsten Prioritäten, in denen zuvor auch Nachholbedarf diagnostiziert wurde. Top-Priorität genießen (Abbildung 6):

- > die Optimierung der betrieblichen Prozesse und der Unternehmensorganisation,
- > Service-Verbesserungen,
- > die Erhöhung der Kundenbindung durch ein systematisches Customer Relationship Management (CRM) sowie
- > die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Generell gehen die größeren Mittelständler (Umsatzklasse ab 10 Mio. Euro) fokussierter vor. Die genannten Maßnahmen werden von vielen benannt und gleichzeitig hoch priorisiert; andere spielen dagegen eine klar untergeordnete Rolle. Bei den kleinen und mittelgroßen Betrieben ist die Grundrichtung der Aktivitäten ähnlich. Bei der Priorisierung einzelner Maßnahmen besteht indes eine gewisse Gleichförmigkeit auf deutlich niedrigerem Niveau.

Besonders beim Thema Innovationen tritt dies zutage. Im Vergleich sind hier für die größeren Mittelständler die Messwerte am höchsten: Neue, optimierte betriebliche Prozesse erreichen 85 von 100 Punkten auf der Prioritätsskala, die Entwicklung neuer

Abbildung 6: Geplante Investitionen der Unternehmen in die betriebliche Infrastruktur



Angaben in Prozent (Nennungen) bzw. Indexpunkten (Priorität), gewichtet

Produkte und Dienstleistungen 82 und die Erschließung neuer Märkte (Vertriebsinnovationen) 75. Dieses Messniveau liegt um 14 – 18 Indexpunkte über dem jeweils niedrigsten Vergleichswert.

4.3 Unternehmenskäufe und -verkäufe

Neben diesen Maßnahmen (neue Produkte, Dienstleistungen, Vertrieb, etc.) sind für alle Unternehmen, die wettbewerbsstrategisch denken, Fusionen und Übernahmen (im Fachjargon Mergers & Acquisitions) unverzichtbare Instrumente im betriebswirtschaftlichen Strategiebaukasten.

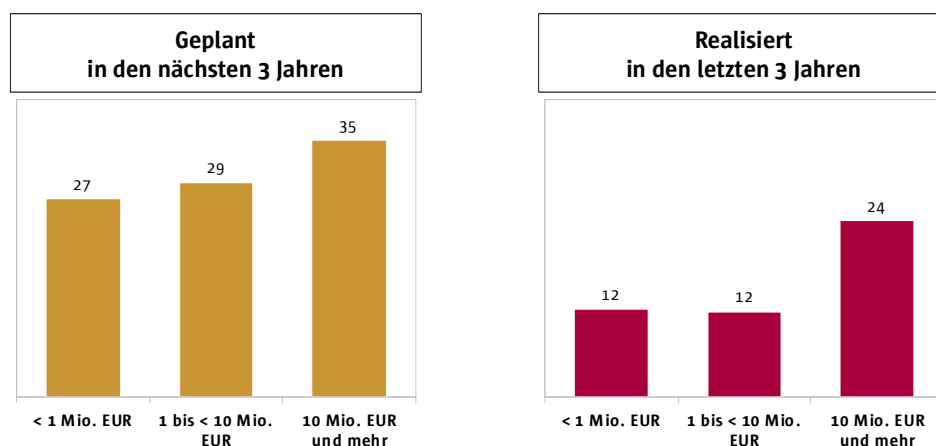
Mergers & Acquisitions erfahren derzeit einen regelrechten Boom. Angesichts vieler „Mega-Deals“, über die die Wirtschaftspresse berichtet, mag fälschlicherweise der Eindruck entstehen, bei Mergers & Acquisitions handele es sich allein um ein Thema global agierender Großkonzerne.

Tatsächlich liegt der zahlenmäßige Schwerpunkt des deutschen Mergers & Acquisitions-Marktes auf mittelständischen Transaktionen, auch wenn jede einzelne Transaktion für sich genommen weder maßgeblich zu den berichteten Rekordkaufpreisen beizutragen, noch öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen vermag.

Einerseits geht es dabei im Zuge von Wachstumsstrategien um den Aufbau international agierender mittelständischer Konzernunternehmen, andererseits um die Restrukturierung von Unternehmen in der Reife- oder gar Degenerationsphase (zum Beispiel dadurch, dass Randaktivitäten abgespalten werden). Immer häufiger bezieht sich die Restrukturierung auch auf die Herbeiführung einer Änderung der Eigentumsverhältnisse im Zuge von Nachfolgeregelungen. Zwar ist es der Wunsch vieler Mittelständler, ihr Familienunternehmen an die Nachfolgeneration der eigenen Familie zu übertragen, immer öfter müssen jedoch externe Lösungen gesucht werden. Der Verkauf des Unternehmens an einen fremden Dritten wird für Familienunternehmen zunehmend zu einer Alternative (siehe hierzu zum Beispiel bezogen auf die heimische Region die von der SIHK herausgegebene Studie Wechsel(t)räume – Unternehmensnachfolge im Mittelstand 2005).

In der Region planen 3 von 10 Unternehmen in den nächsten drei Jahren Unternehmenskäufe, -verkäufe oder die Beteiligung Dritter am eigenen Unternehmen (32%). Damit würde sich das Transaktionsgeschehen im Vergleich zu den vergangenen drei Jahren deutlich erhöhen (19%).

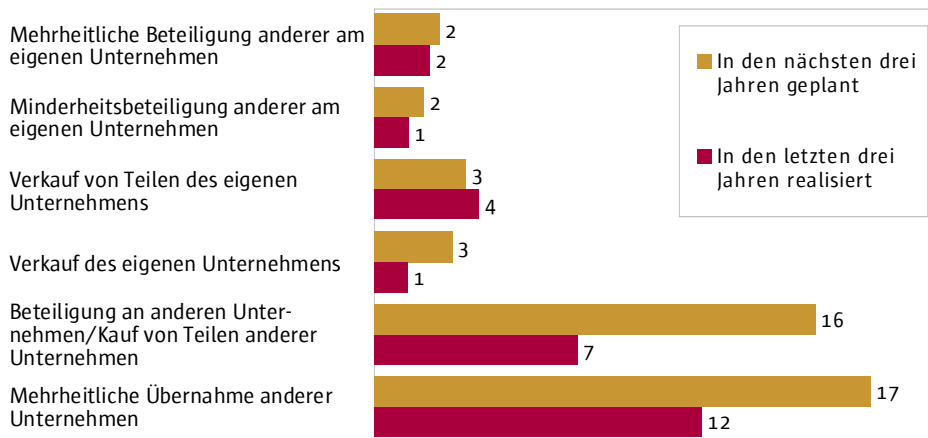
Abbildung 7: Neuausrichtung durch Unternehmenskäufe und -verkäufe (gesamte Aktivitäten nach Umsatzklassen)



Alle Angaben in Prozent, nach Umsatzklassen, gewichtet

Je umsatzstärker die Unternehmen sind, umso häufiger werden Transaktionen für die Zukunft geplant bzw. sind bereits realisiert worden. Relativ gesehen nimmt die Bedeutung von Mergers & Acquisitions-Aktivitäten im kleinen und mittleren Mittelstand besonders stark zu (Abbildung 7).

Abbildung 8: Schwerpunkte der Aktivitäten bei Unternehmenskäufen und -verkäufen



Alle Angaben in Prozent, gewichtet

Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf der Verfolgung von Wachstumsstrategien (Abbildung 8): Mit 16 bzw. 17% werden die „Beteiligung an anderen Unternehmen/der Kauf von Teilen anderer Unternehmen“ sowie die „mehrheitliche Übernahme anderer Unternehmen“ als häufigste Transaktionen genannt. Der Anteil der Kaufinteressierten ist unter den größeren Mittelständlern deutlich höher als bei den kleinen und mittelgroßen. Letztgenannte sind häufiger auf der Verkäuferseite zu finden.

4.4 Standortverlagerungen

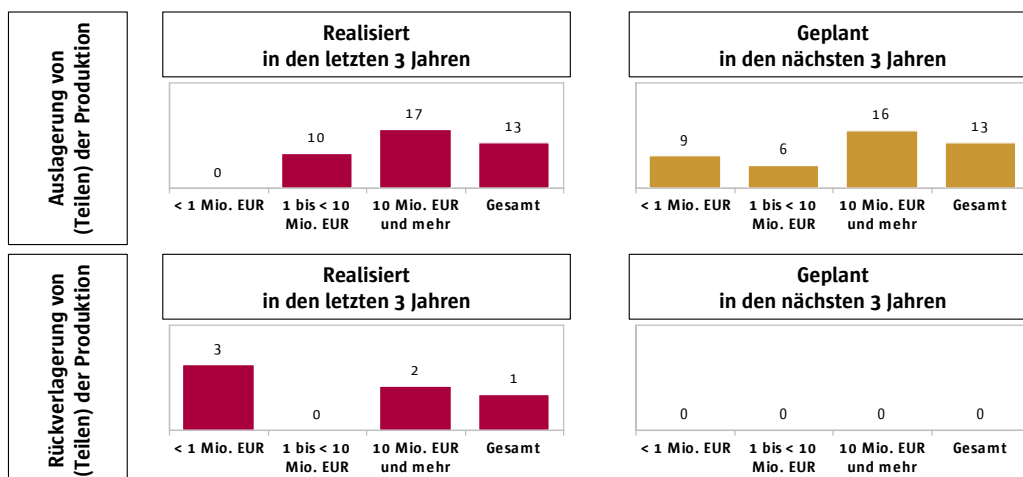
Kostensenkung durch Standortverlagerung ist für viele die Antwort auf den Wettbewerbsdruck. Aber in den osteuropäischen Ländern steigen bereits die Lohn- und Produktionskosten an. Der bürokratische Aufwand ist hoch; hinzu kommen immer häufiger Probleme bei der Personalbeschaffung. Manche Verlagerung ins Ausland wird möglicherweise deshalb auch wieder rückgängig gemacht.

Durchschnittlich 13% der Unternehmen wollen in den nächsten drei Jahren Auslagerungen bzw. Teilauslagerungen realisieren; größere Unternehmen mehr, kleinere weniger. Die Planungen liegen damit auf dem gleichen Niveau wie die im zurückliegenden Drei-Jahreszeitraum tatsächlich realisierten Verlagerungen. Rückverlagerungen sind und waren dagegen so gut wie gar nicht relevant (Abbildung 9). Osteuropa (43%), Asien (36%) und andere Standorte innerhalb Deutschlands (30%) sind die Hauptzielregionen der Verlagerungen.

Als Hauptmotive werden genannt:

- > Kosteneinsparung bei Produktionsfaktoren wie zum Beispiel Personal, Material und Kapital etc. (65%),
- > die Erschließung neuer Märkte (46%),
- > die Arbeitsplatzsicherung in Deutschland (41%),
- > eine größere Nähe zu den Kunden (35%) und
- > steuerliche Regelungen respektive staatliche Subventionen (28%).

Abbildung 9: Standortverlagerungen und Rückverlagerungen (nach Umsatzklassen)



Alle Angaben in Prozent, gewichtet

5 Kapitalausstattung, Finanzmanagement und die Beziehungen zur Hausbank

Markt- und Finanzierungsstrategie eines Unternehmens sind nicht unabhängig voneinander. Beide müssen eng aufeinander abgestimmt und miteinander verzahnt sein. In der Wissenschaft stellen neue Forschungen diesen Zusammenhang prominent heraus. Zentrale Treiber für Wachstum sind demnach der Finanzierungsmix, die Qualität des betrieblichen Finanzmanagements sowie die Qualität und Struktur des Finanzdienstleistungsangebotes der Kreditinstitute oder anderer Finanziers.

In den meisten Untersuchungen zu den Problemen der kleinen und mittleren Unternehmen wird die unternehmerische Finanzwirtschaft in diesen Punkten als besonders kritisch beschrieben. Schon die SIHK-Studie 2003 lieferte entsprechende Hinweise vor allem im Hinblick auf das Zusammenspiel der drei genannten Bereiche an der Schnittstelle zu den Banken.

Im Folgenden werden diese Facetten deshalb besonders beleuchtet:

- > *Finanzierungsmix*: Wie ist es um die Eigenkapitalsituation bestellt? Bestehen weiterhin Hemmnisse bei der Kreditmittelbeschaffung? Welche typischen Finanzierungsprofile charakterisieren die Unternehmen? Welche Bedeutung besitzen innovative Formen der Finanzierung, die zwischen „reinem“ Eigen- und Fremdkapital angesiedelt sind (so genanntes Mezzanin-Kapital)?
- > *Qualität des betrieblichen Finanzmanagements*: Formulieren die Unternehmen überhaupt Ziele für die Finanzmittelausstattung? Wird der Einsatz von Finanzinstrumenten geplant? Werden die zeitlichen Ressourcen auf das „Kerngeschäft“ konzentriert und darüber der finanzwirtschaftliche Bereich vernachlässigt?
- > *Finanzdienstleistungsqualität der Banken*: Wie wird die Beratungsqualität der Banken insgesamt bewertet? Was zeichnet die festen Ansprechpartner bei den Banken, die Firmenkundenbetreuer, aus? Welche Erfahrungen haben die Mittelständler mit dem neuen Rating der Banken gesammelt?

5.1 Finanzierungsmix

5.1.1 Eigenkapital

Vor vier Jahren wurde für die mittelständischen Unternehmen der Region eine überdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung festgestellt. Dies erklärte sich im Bundesvergleich aus der typischen Branchenstruktur der Region mit einem ausgesprochenen Schwergewicht auf kapitalintensiv produzierenden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes.

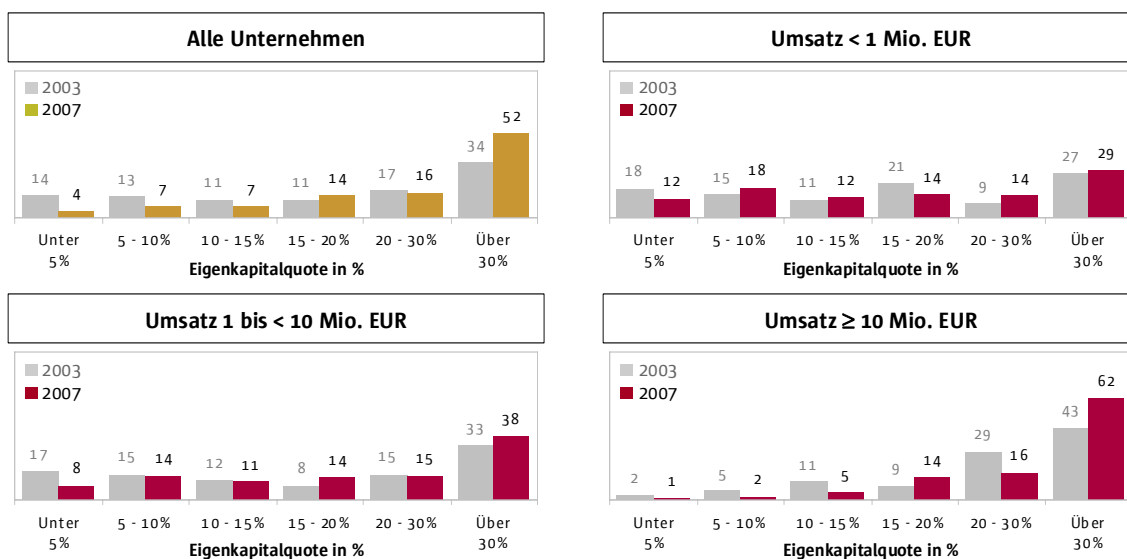
Inzwischen wurde intensiv über den Wandel der Finanzmärkte, die Finanzierung von kleinen und mittleren Unternehmen, ihre Finanzierungsstruktur – und hier insbesondere über die Eigenkapitalquote – in der Öffentlichkeit diskutiert.

Banken basieren ihre Kreditentscheidungen heute auf einem neuen Risiko- und Ratingverständnis. Sie legen bei den Unternehmen großen Wert auf eine angemessene Eigenkapitalausstattung.

Dieser Druck hat Wirkung entfaltet. Die Unternehmen in der Region haben ihre Eigenkapitalbasis deutlich gestärkt. Das Ergebnis dieser Studie unterstützt damit die zuletzt veröffentlichten Befunde der Bilanzanalysen von Bundesbank, KfW und Creditreform.

Allerdings verzeichnen die Unternehmen in den zurückliegenden vier Jahren unterschiedliche Erfolge (Abbildung 10). Bei den größeren Betrieben (Umsatz ab 10 Mio. Euro) ist der Anteil derjenigen deutlich gestiegen, die eine Eigenkapitalquote von

Abbildung 10: Veränderung der Eigenkapitalausstattung 2007 vs. 2003



Alle Angaben in Prozent, 2007 gewichtet

über 30% aufweisen (Anstieg von 43 auf 62%). Bei den kleinen und mittelgroßen Betrieben ist zwar der Anteil der besonders schwach kapitalisierten Unternehmen (Eigenkapitalquote unter 5%) deutlich zurückgegangen (Abnahme von 18 auf 12 bzw. 17 auf 8%), umgekehrt hat sich der Anteil der komfortabel ausgestatteten Betriebe in diesen Größenklassen aber nicht wesentlich erhöht.

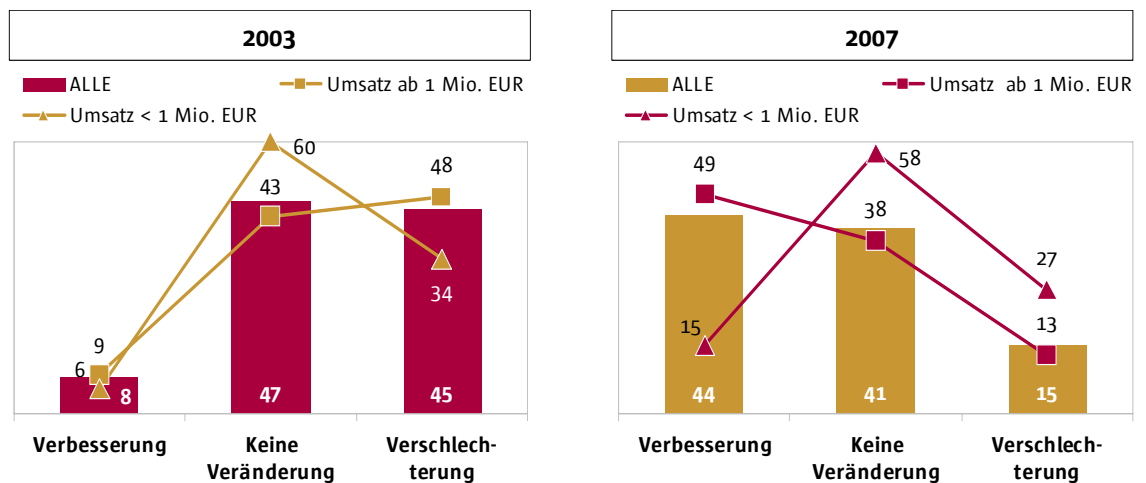
Eigenkapitalgeber sind überwiegend der Alleingesellschafter, seine Familie und Freunde. Noch halten Finanzinvestoren, rein an der Rendite orientierte Beteiligungsgesellschaften und/oder Fonds, nur in einzelnen Fällen Geschäftsanteile der Unternehmen.

5.1.2 Kreditkapital

Mit der Verbesserung der Eigenkapitalausstattung hat sich die Bonität der heimischen Betriebe erhöht. Der Spielraum für die Aufnahme neuer Kredite ist gewachsen.

Mussten 2003 45% aller Unternehmen eine Verschlechterung der Kreditaufnahme in Kauf nehmen, melden dies 2007 nur noch 15%. Der Saldo aus verbesserten und verschlechterten Bedingungen der Kreditaufnahme beträgt 2007 +29 Prozentpunkte (2003: -37 Prozentpunkte). Allerdings bestehen sehr deutliche Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen (Abbildung 11).

Abbildung 11: Verfügbarkeit von Kreditkapital



Alle Angaben in Prozent, 2007 gewichtet

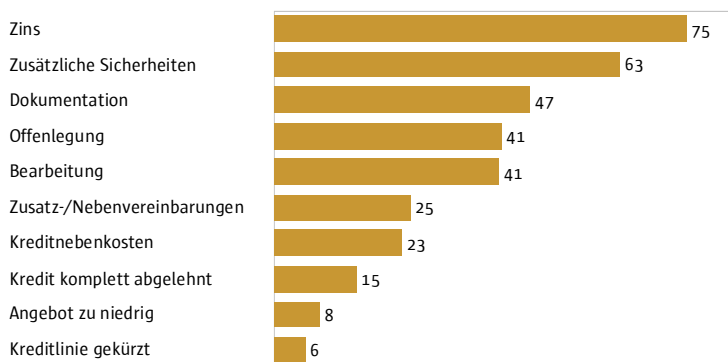
Unternehmen, die eine Verschlechterung der Kreditaufnahmebedingungen verspüren, verzeichnen häufiger eine belastete Gewinnlage. Gleichzeitig sehen sich viele von ihnen nach eigenem Dafürhalten im Finanzierungsbereich eher schlecht aufgestellt. Beides wirkt sich auf die Eigenkapitalausstattung aus und trifft vor allem auf die kleineren Betriebe zu.

In dieser Gruppe (Gewinntrend fallend/stark fallend *und* unterdurchschnittliche Aufstellung im Finanzierungsbereich) wurde im Vergleich zum Durchschnitt die Kreditschraube sehr viel kräftiger angezogen: 33% dieser Unternehmen verspüren eine Verschlechterung der Kreditbedingungen.

Die Erschwernis bei der Kreditaufnahme besteht in erster Linie in

- > höheren Zinsen,
- > zusätzlichen Sicherheitsanforderungen und
- > umfangreicheren Dokumentationserfordernissen (Abbildung 12).

Abbildung 12: Ausprägungen der Verschlechterung der Kreditaufnahme



Alle Angaben in Prozent der Antworten, gewichtet

5.1.3 Andere Finanzierungsquellen und Finanzierungsprofile

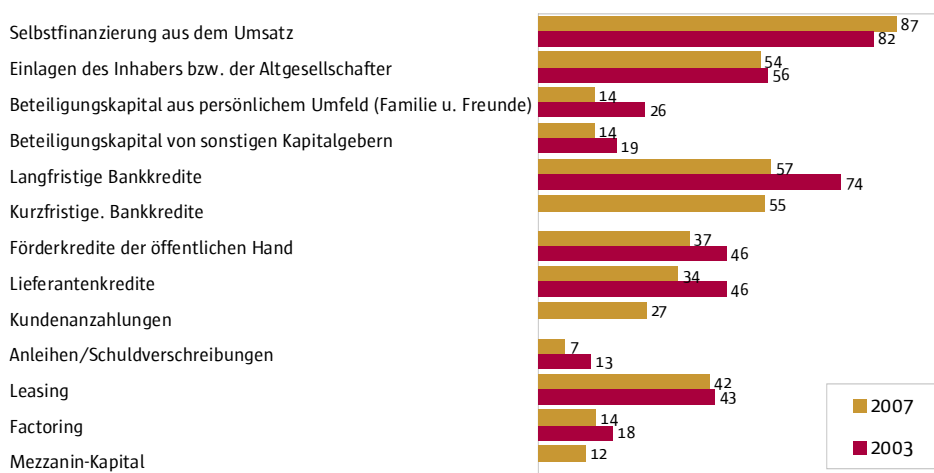
Mit Blick auf die Bedeutung einzelner Finanzierungsquellen dominiert die Selbstfinanzierung über einbehaltene Gewinne aus dem Umsatzprozess mit 87 von 100 Wichtigkeitspunkten. Erst mit einem Abstand von rund 30 Punkten folgen die klassischen Bankkredite.

Fast gleichauf mit ihnen liegt die Eigenkapitalfinanzierung in Form von Einlagen des Inhabers. Weitere Fremdkapitalvarianten wie das Leasing, Förderkredite, Lieferantenkredite und Kundenanzahlungen rangieren auf der Wichtigkeitsskala noch weiter hinten.

Nischenlösungen sind Factoring, also der einzelne oder bündelweise Verkauf von Forderungen, Beteiligungskapital aus dem persönlichen Umfeld (Family and Friends) oder von sonstigen Kapitalgebern sowie Mezzanin-Kapital. Unternehmensanleihen bilden das Schlusslicht.

Vergleicht man diese Messwerte mit den Ergebnissen der 2003-er Studie, fällt auf, dass es mit der Aufstockung des Eigenkapitals und den wieder sprudelnden Gewinnen zu einer Bewertungskorrektur des Finanzierungsmix gekommen ist: Während der Selbstfinanzierung aus dem Umsatzprozess als einzigem Finanzierungsinstrument eine höhere Bedeutung als vor vier Jahren zugesprochen wird (+5%-Punkte), erhalten alle anderen Instrumente eine niedrigere Bewertung. Dies gilt insbesondere für die verschiedenen Varianten der Fremdfinanzierung (Abbildung 13). Mit den Verbesserungen beim Eigenkapital sowie dem Liquiditätszufluss im Zuge steigender Umsätze sind die Unternehmen von Fremdkapitalgebern unabhängiger geworden.

Abbildung 13: Bedeutung verschiedener Kapitalquellen für die Unternehmen



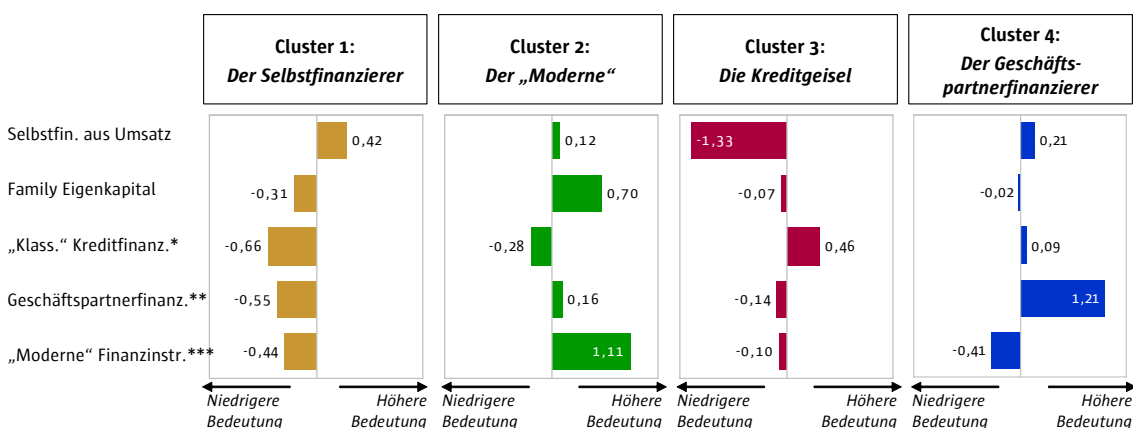
Alle Angaben in Indexpunkten, 0 = Bedeutung völlig unwichtig, 100 = sehr wichtig, gewichtet

Zudem scheint es, als ließe die anziehende Konjunktur Unternehmen *und wohl auch die Banken* Risiken vergessen und nehme den Druck, sich weiterhin konsequent der Frage eines differenzierten Finanzierungsmix zu stellen.

Dieser Eindruck erhärtet sich, wenn die Kombination der Finanzierungsformen in den Unternehmen betrachtet wird (Finanzierungsmix). Hierzu wurden die in Abbildung 13 genannten Finanzierungsformen mit Hilfe eines statistischen Verfahrens (Faktoranalyse) zu einigen wenigen zusammengefasst. Die Zusammenfassung liefert fünf Instrumenten-„Bündel“, die anschaulich ausgewertet werden können:

- > „Bündel 1“ beschreibt die Selbstfinanzierung aus dem Umsatzprozess.
- > „Bündel 2“ fasst Beteiligungskapital aus dem persönlichen Umfeld sowie Einlagen des Inhabers zusammen („Family Eigenkapital“).
- > „Bündel 3“ beschreibt Instrumente der klassischen Kreditfinanzierung (kurz- und langfristige gewerbliche Bankkredite sowie staatliche Förderkredite).
- > „Bündel 4“ bezieht sich auf Instrumente der Geschäftspartnerfinanzierung, also Kundenanzahlungen und Lieferantenkredite.
- > Im „Bündel 5“ werden Mezzanin-Kapital, Factoring, sonstiges externes Beteiligungskapital, Anleihen sowie Leasing zusammengefasst („Moderne Finanzinstrumente“).

Abbildung 14: Kombination verschiedener Finanzierungsinstrumente in den Unternehmen



* Bankkredite, Förderkredite

** Kundenanzahlungen, Lieferantenkredit

*** Mezzanin, Factoring, externes Beteiligungskapital, Anleihen, Leasing

In einem weiteren Schritt konnten hieraus vier Gruppen von Unternehmen mit unterschiedlichen Finanzierungsprofilen identifiziert werden (= Cluster). Dabei

signalisieren in Abbildung 14 Werte > 0 eine stärkere Bedeutung des jeweiligen Instrumentenbündels, Werte < 0 eine schwächere im Vergleich zum Durchschnitt.

- > Cluster 1 („Der Selbstfinanzierer“) beschreibt Unternehmen, die abweichend vom Durchschnitt besonders stark und einseitig auf die Selbstfinanzierung aus dem Umsatzprozess setzen. Alle übrigen Instrumente spielen eine weniger wichtige Rolle. Mit 36% ist dies die größte Gruppe in der Stichprobe.
- > Cluster 2 („Der Moderne“) beschreibt dagegen Unternehmen, die ausgehend vom Sockel der Umsatzfinanzierung „modernen Finanzinstrumenten“ die im Vergleich höchste Bedeutung einräumen. Gleichzeitig charakterisiert diese Unternehmen ein starkes finanzielles Engagement des Eigentümers und der Familie. Klassische Kredite spielen eine geringere Rolle (22% Anteil in der Stichprobe).
- > Für Unternehmen im Cluster 3 („Die Kreditgeisel“) ist die Selbstfinanzierung aus dem Umsatzprozess belastet. Es besteht eine stärkere Abhängigkeit von klassischen Krediten (20% Anteil in der Stichprobe).
- > Charakteristisch für Unternehmen im Cluster 4 („Der Geschäftspartnerfinanzierer“) ist die relativ hohe Bedeutung der Finanzierung mithilfe von Geschäftspartnern, also Lieferanten und/oder Kunden. Wie beim Cluster 2 fungiert die Umsatzfinanzierung als Sockel (23 % Anteil in der Stichprobe).

Mit Blick auf den Finanzierungsmix tritt demnach eine gewisse Einförmigkeit zu Tage. Bei den meisten Unternehmen spielen moderne Finanzierungsinstrumente wie die Beteiligungsfinanzierung, Factoring und Mezzanin-Kapital keine nennenswerte Rolle.

5.1.4 Fokusthema: Mezzanin-Kapital

Aufgrund der intensiven Berichterstattung in der Wirtschaftspresse wurde das Thema der Mezzanin-Finanzierung mit einem gesonderten Fragenblock in die Untersuchung aufgenommen. Dabei laufen in der öffentlichen Diskussion die Begrifflichkeiten zuweilen deutlich auseinander.

Bei Mezzanin-Kapital handelt es sich um sehr individuell gestaltbare Finanzinstrumente (etwa im Hinblick auf die Einflussnahme auf das Unternehmensgeschehen, die Haftung, die Dauer der Kapitalüberlassung, die Renditekomponenten), die zur

Lösung einer unternehmensspezifischen Finanzierungssituation strukturiert werden. Dabei werden Eigen- und Fremdkapitalkomponenten sowie Zusatzrechte und -pflichten miteinander kombiniert.

Mezzanin-Kapital ist in der Regel charakterisiert durch ²

- > die Nachrangigkeit gegenüber anderen Gläubigern im Liquidationsfall,
- > die zeitliche Befristung (ca. 5-10 Jahre),
- > die (zumeist) fehlende dingliche Besicherung,
- > das Abstellen auf zukünftige Zahlungsströme und die Einhaltung finanzieller Kennziffern im Sinne von Bilanzstrukturnormen (eigentümerähnliche Risikoübernahme) sowie
- > die flexible und vielseitige Ausgestaltung der Konditionen.

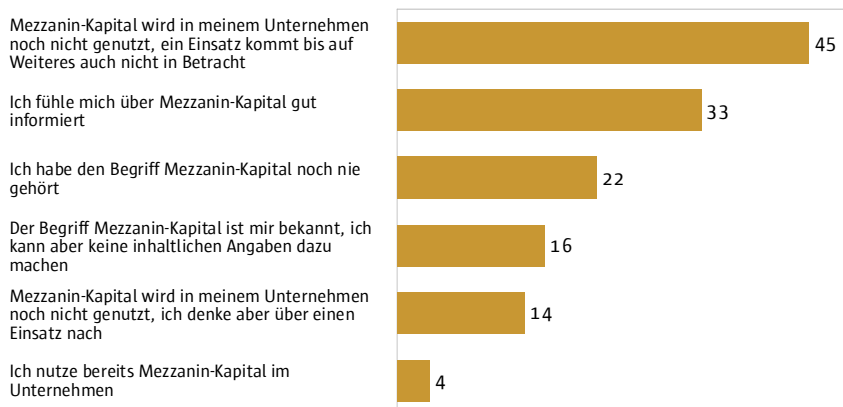
Die Aufnahme von Mezzanin-Kapital kommt dann in Betracht, wenn eine direkte Beteiligung durch Eigenkapital nicht möglich bzw. gewünscht ist, andererseits die Eigenmittelausstattung keine weitere Belastung mit Fremdkapital zulässt. Durch Zurechnung zum Eigenkapital kann bei entsprechender Ausstattung die Bilanzstruktur verbessert werden. Zudem erfolgt durch die Ausgabe von Mezzanin-Finanztiteln keine Verwässerung der Anteilsstruktur der Altgesellschafter.

Aus Sicht des Mezzanin-Kapitalnehmers kann Mezzanin-Kapital als „teurer Kredit“ gesehen werden, da es sich rein bilanziell zunächst um Fremdkapital handelt, die Renditeforderung der Kapitalgeber aber über dem „normalen“ Kreditzinssatz liegt und damit höhere Kapitalkosten verursacht. Andererseits ist das Eigenkapitalverständnis des Mezzanin-Kapitals zu berücksichtigen. Durch die Nachrangigkeit werden zusätzliche Sicherheiten für vorrangige Fremdkapitalgeber geschaffen. Damit wächst auch die Möglichkeit zur Aufnahme von weiteren (günstigen) „klassischen“ Krediten, wodurch sich die Kapitalkosten wiederum senken lassen. Insofern kann Mezzanin-Kapital auch als „billiges (Eigen-)Kapital“ angesehen werden, da die Haftungsbasis verbreitert wird, die Renditeforderung der Mezzanine Kapitalgeber aber unterhalb der Renditeansprüche der Eigenkapitalgeber liegt.

Dabei bieten diese Finanzierungsformen bei entsprechender Ausgestaltung die Möglichkeit, Befürchtungen einer „Entmachtung“ des Unternehmers zu zerstreuen.

Als Mezzanin-Kapitalgeber treten die Förderinstitute des Bundes und der Länder, Geschäftsbanken, Versicherungen, andere Unternehmen und rein an der Rendite orientierte Finanzinvestoren auf. Häufig legen diese auch spezielle Mezzanin-Fonds am Markt auf.

Abbildung 15: Aussagen der Unternehmer zum „Mezzanin-Kapital“



Alle Angaben in Prozent, gewichtet

Indes: Obwohl Mezzanin-Finanzierungen in den zurückliegenden Jahren im Zuge des Finanzmarkt wandels in Fachkreisen stark diskutiert wurden und seit etwa zwei Jahren Banken bzw. deren Beteiligungskapitaltöchter standardisierte Mezzanin-Programme zu vergleichsweise günstigen Konditionen auflegen, können 4 von 10 der befragten Unternehmer mit dem Begriff „Mezzanin-Kapital“ inhaltlich nichts anfangen (Abbildung 15). 22% haben den Begriff noch nie gehört. Weitere 16% kennen zwar den Begriff, könnten aber keine inhaltlichen Angaben dazu machen. Nur jeder dritte Unternehmer fühlt sich gut über Mezzanin-Kapital informiert. Lediglich 4% der Mittelständler in der Region geben an, in der Vergangenheit bereits Mezzanin-Kapital im Unternehmen genutzt zu haben. Dieser Wert fällt überraschend niedrig aus, gehören doch zu den mezzaninen Finanzierungsmitteln neben Genusscheinkapital, Nachrangdarlehen, Wandelschuldverschreibungen, Verkäuferdarlehen und partiari-schen Darlehen auch stille Beteiligungen und Gesellschafterdarlehen, die eigentlich zu den traditionellen Finanzierungsinstrumenten des Mittelstands gezählt werden, offenbar aber inhaltlich nicht mit dem Mezzanin-Begriff verknüpft werden können. Insoweit müssen Banken, aber auch die Interessenvertreter des Mittelstands, wie Kammern und Verbände, in dieser Hinsicht noch mehr Informationsarbeit leisten, will man die Vorzüge dieser Finanzierungsform auf eine breitere Basis stellen.

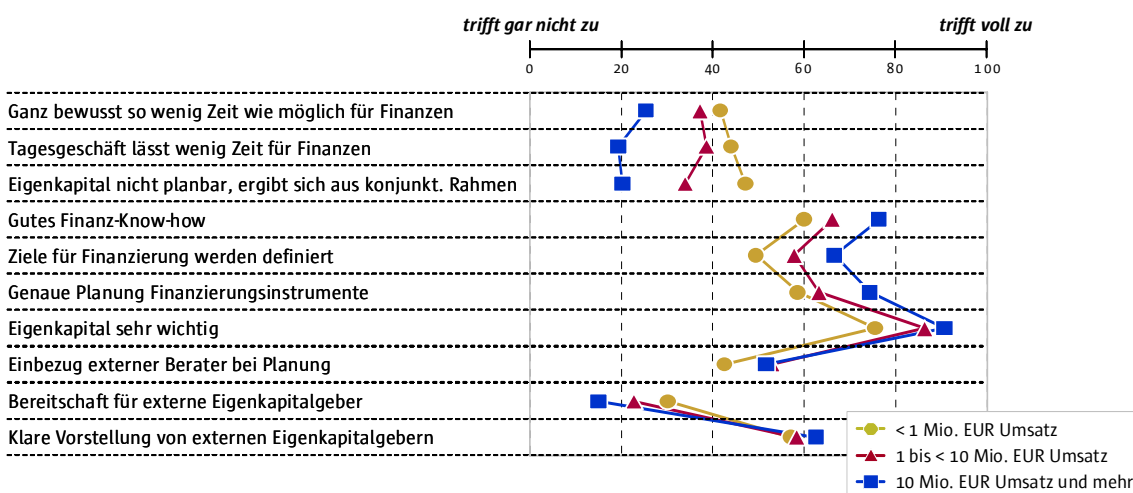
5.2 Qualität des betrieblichen Finanzmanagements

Damit die Unternehmen überhaupt verstärkt externe Kapitalgeber gewinnen können, ist ein professionelles Finanzmanagement zwingend erforderlich.

Mit im Schnitt 72 von 100 Zustimmungspunkten zu der Aussage „In Finanzierungsfragen verfügt mein Unternehmen über ein sehr gutes Know-how“ sehen sich die Unternehmer hier selbst recht gut aufgestellt.

Dem Eigenkapital wird eine besonders hohe Bedeutung für die Entwicklung des Unternehmens zugesprochen (87 Zustimmungspunkte zu der Aussage „Eigenkapital ist sehr wichtig für die Entwicklung des Unternehmens“). Demgegenüber erreicht die Festlegung von Zielen für die Finanzierung nur deutlich niedrigere 62 Punkte. Manche widmen gar bewusst dem Bereich der Finanzierung so wenig Zeit wie möglich, um sich auf das (vermeintliche) Kerngeschäft zu konzentrieren. Der Planung des Instrumenteneinsatzes dürfte damit die präzise Handlungs- bzw. Richtungsanweisung fehlen.

Abbildung 16: Güte des betrieblichen Finanzmanagements nach Umsatzklassen



Dies trifft zusammen mit einer sehr stark innenorientierten Sichtweise und einem damit korrespondierenden Unabhängigkeitsstreben: Die Aussage „Zur Entwicklung meines Unternehmens bin ich bereit, neue Eigenkapitalgeber als Gesellschafter zu

beteiligen“ erhält gerade einmal 19 Zustimmungspunkte. Dieser Wert ist im Vergleich zu ähnlich gelagerten Untersuchungen sehr niedrig.

In der Konsequenz bleiben vorhandene Potenziale für die Finanzierung von Investitionen ungenutzt. Im schlechtesten Fall findet sich für die Umsetzung von Investitionen überhaupt kein Finanzierungspartner oder aber die Finanzierung wird zumindest teurer, weil Investoren wegen der mangelnden Professionalität einen entsprechenden Risikozuschlag fordern.

Wie schon zuvor zeigen sich auch hier bei fast allen Aussagen höchst signifikante Unterschiede zwischen kleinen, mittelgroßen und großen Mittelständlern (Abbildung 16):

- > Das Bewusstsein für das Eigenkapital ist bei den kleineren Unternehmen (Umsatz kleiner 1 Mio. Euro) sehr viel weniger ausgeprägt.
- > Unternehmen ab 10 Mio. € Umsatz definieren mit deutlichem Vorsprung vor allen anderen am häufigsten Ziele für die Finanzierung des Unternehmens, die kleineren Unternehmen tun dies am seltensten.
- > Ein höchst signifikanter Vorsprung der größeren Betriebe ergibt sich auch in Bezug auf die Aussage „Ich plane genau, welche Finanzierungsinstrumente ich für mein Unternehmen nutzen will.“
- > Gleichzeitig ist bei den größeren Unternehmen interessanterweise die Bereitschaft, sich Eigenkapitalinvestoren zu öffnen, am niedrigsten ausgeprägt. In einer Situation, in der die Gewinne wieder sprudeln, möchte man nicht gerne mit Dritten teilen.
- > Dass sich das Eigenkapital quasi „von allein“ aus den konjunkturellen Rahmenbedingungen ergibt und für die Unternehmen nicht planbar sei, meinen vor allem die kleinen Mittelständler.

In der Gesamtschau fehlt es also gerade den kleinen und mittelgroßen Unternehmen an dem erforderlichen professionellen Umgang mit den Unternehmensfinanzen.

Die Untersuchung kommt im Übrigen zu dem Ergebnis, dass die ziel- und strategieorientierte Planung der Finanzierung signifikante Auswirkungen auf die tatsächliche Eigenkapitalausstattung hat. Von denjenigen Unternehmen, die über die höchsten Eigenkapitalquoten (>30 %) verfügen, wird auch die Bedeutung des Eigenkapitals höher erachtet, mehr Zeit für eine sorgfältige Finanzplanung reserviert und häufiger Finanzziele definiert als bei den unterkapitalisierten Unternehmen (Eigenkapitalquoten < 10 %).

5.3 Finanzdienstleistungsqualität der Banken

2003 bestand in der Strategie der Banken gegenüber den Mittelständlern Klärungsbedarf. Die Wahrnehmung der einzelnen Institute variierte kaum, keine Bank hatte im Markt ein klares Profil und die Bewertungen der meisten Qualitätsdimensionen lagen in einem Wertebereich, der akute Störungen in den Geschäftsbeziehungen anzeigte.

Zur Erinnerung: Bereits in der SIHK-Studie 2003 wurde eine Qualitätsampel vorgestellt, die gemessenen Indexwerten „Ampelphasen“ zuweist. Für bestimmte Qualitätskriterien gilt eine Beziehung als weitgehend störungsfrei (Ampelphase grün), wenn diese auf der Punkteskala von 0 bis 100 zumindest mit 75 Punkten bewertet werden. Rutscht die Zufriedenheit unter diese Grenze, springt die Ampel auf gelb: Es zeigen sich erste Störungen in der Beziehung. Unterhalb eines Indifferenzbereichs (hier: weniger als 65 Punkte) steht die Ampel auf rot, die Geschäftsbeziehung ist akut gestört.

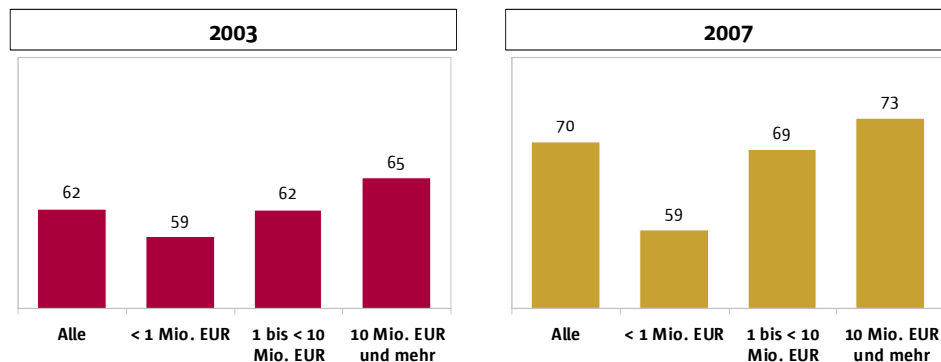
5.3.1 Gesamtwahrnehmung der Qualität der Bankberatung

Demnach kann für die Gesamtwahrnehmung der Qualität der Bankberatung in der diesjährigen Erhebung die Qualitätsampel von rot (Beziehung gestört!) auf gelb (Beziehung mit ersten Störsignalen) gestellt werden. Im Vergleichszeitraum hat sich der gemessene Indexwert für die Gesamtqualität der Firmenkundenberatung von 62 auf 70 Indexpunkte verbessert.

Wie Abbildung 17 zeigt, ist dieses Ergebnis jedoch vornehmlich auf die bessere Bewertung der Globalqualität durch die größeren Unternehmen zurückzuführen. Bei den kleinen Unternehmen steht die Qualitätsampel immer noch auf rot!

Abbildung 17: Wahrnehmung der Gesamtqualität der Bankberatung nach Umsatzklassen

Wahrnehmung der Gesamtqualität der Bankberatung
indexierte Skala: 0 = sehr niedrig, 100 = sehr hoch



5.3.2 Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers

Trotz abgeflauter Diskussion über Basel II und Rating kommen die Qualitätswerte aller Banken also kaum „vom Fleck“. Dies zeigt sich noch deutlicher bei der Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers (Abbildung 18).

Zwar werden die Bankberater als vertrauenswürdig und insgesamt sowohl fachlich als auch methodisch kompetent eingestuft. Gerade mit Blick auf das Branchen-Know-how, das Einbringen von innovativen Ideen und die Versorgung mit Informationen über wichtige betriebswirtschaftliche Themen fallen die Wahrnehmungen der Kunden jedoch unverändert in den roten Bereich der „Qualitätsampel“.

Fast durchgängig über alle Indikatoren sind bei den kleineren Unternehmen die Beurteilungen schlechter als bei größeren Unternehmen (Abbildung 19). Dass die Besuchsfrequenz des Betreuers aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bei kleineren Unternehmen geringer ausfallen muss als bei größeren Kunden ist nachvollziehbar. Nach wie vor vermissen die kleineren Unternehmen aber vor allem ein tiefer gehendes Interesse der Berater am geschäftlichen Geschehen in den Unternehmen. Bei diesem Kriterium ist mit 16 Punkten der registrierte Abstand zwischen großen und kleinen Mittelständlern besonders auffällig.

Abbildung 18: Veränderung der Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers 2007 vs. 2003

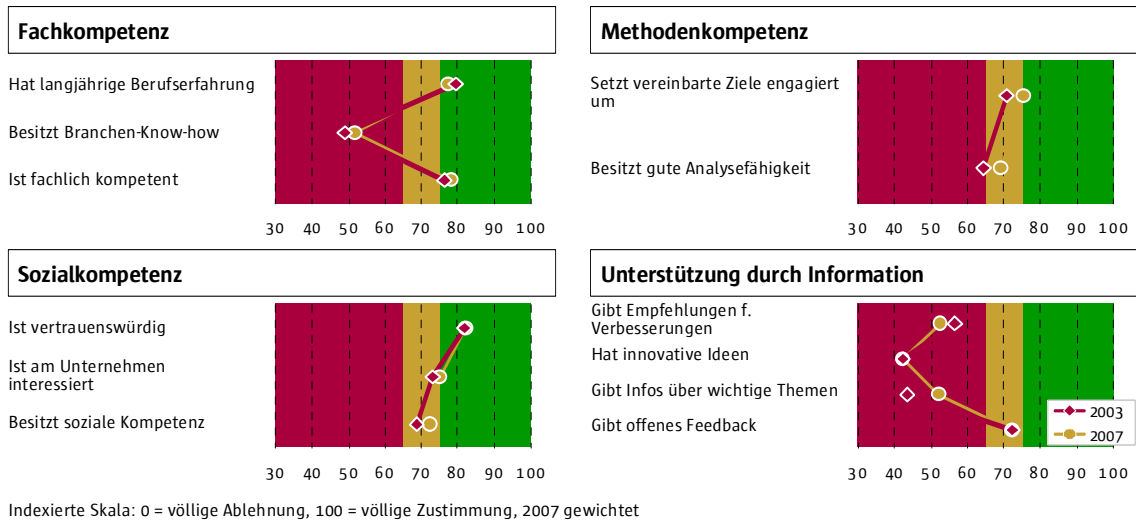
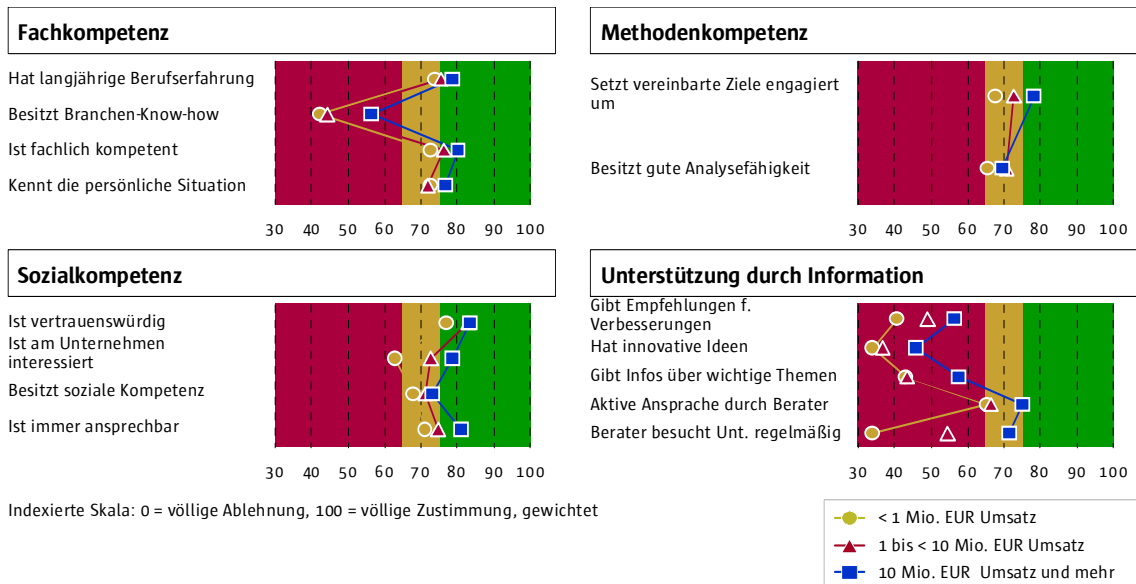


Abbildung 19: Wahrnehmung des Firmenkundenbetreuers 2007 nach Umsatzklassen

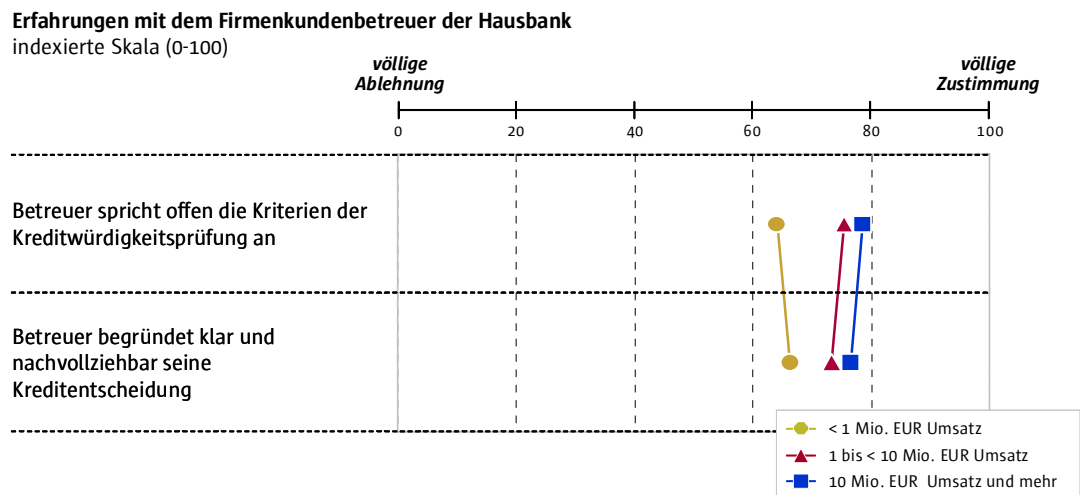


5.3.3 Kreditkommunikation und Rating

Verbessert hat sich hingegen die Kommunikation zwischen Banken und Kunden im Kreditgeschäft. Bei Bankentscheidungen wird hier jetzt deutlich mehr Transparenz geübt als früher. Mit Blick auf die Offenheit bei Bonitätskriterien kann die Qualitätsampel sogar auf grün gestellt werden (76 Punkte), bei der Klarheit und Nachvollziehbarkeit von Kreditentscheidungen bleibt die Wertung mit 74 Punkten knapp in der gelben Ampelphase (Abbildung 20).

Wichtigstes Kommunikationsinstrument ist hierbei inzwischen das Rating, über das 7 von 10 aller Unternehmen verfügen. Bei denjenigen, die auch tatsächlich Kredite aufnehmen, sind es sogar 8 von 10. Anders als früher, kennen die allermeisten Unternehmen heute auch die Ratingnote und die Bewertungskriterien, die zu der Note geführt haben (Abbildung 21).

Abbildung 20: Transparenz-Wahrnehmung im Kreditgeschäft



Gleichwohl bestehen auch beim Thema Rating Unterschiede je nach Größenklasse der Unternehmen: So verfügen kleinere Unternehmen seltener über ein Rating als größere (Abbildung 22). Außerdem nehmen sich die Banken in der Ratingkommunikation für die kleineren Unternehmen weniger Zeit: Der Anteil derjenigen, die angeben, die Bank habe mit ihnen die in die Ratingnote einfließenden Kriterien *nicht* besprochen, ist bei kleinen Unternehmen dreimal so hoch wie bei den größeren.

Abbildung 21: Verbreitung des Rating

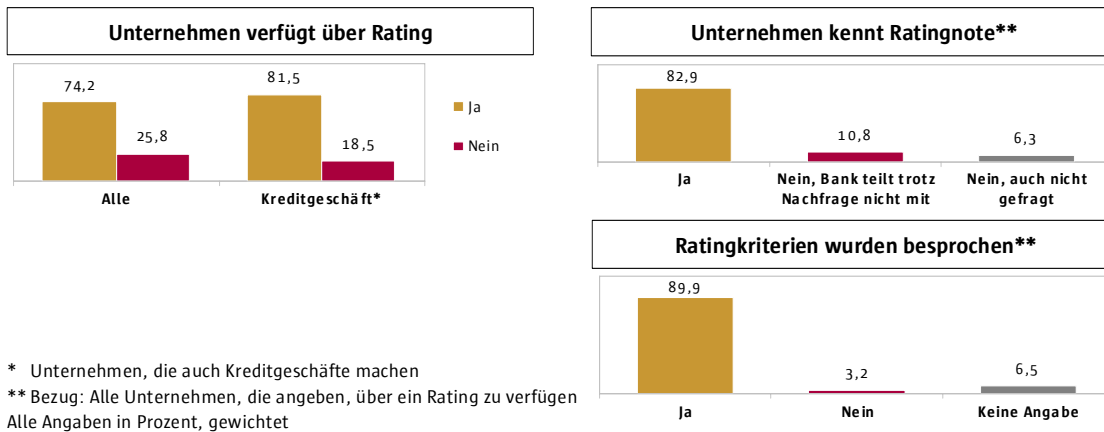
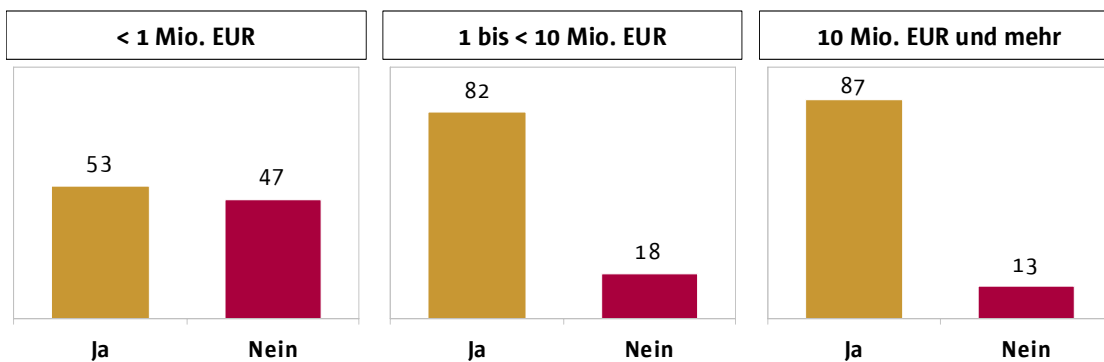


Abbildung 22: Verbreitung des Rating nach Umsatzklassen



Nur Unternehmen, die Kreditgeschäfte machen

6 Empfehlungen

Die noch vor vier Jahren diagnostizierte akute Beziehungsstörung zwischen Mittelstand und Banken besteht nicht mehr. Dennoch bleibt der Eindruck, dass bestimmte Probleme immer wieder auftauchen und sich nicht richtig lösen lassen.

Die Untersuchungsergebnisse führen zu vier Empfehlungen an die Adresse der Unternehmer, ihrer Finanziers und Förderer sowie der Politik:

An die Adresse der Unternehmer: Die kleineren Mittelständler müssen endlich aus ihrer schon zu lange andauernden Passivität herausfinden. In den letzten vier Jahren hat sich bei ihnen wenig getan, um die Herausforderungen der sich rasant wandelnden Märkte meistern zu können und um wieder attraktive Partner der Banken zu werden. Sie müssen dringend über ihre Marktstrategie nachdenken und ihre sonstige betriebswirtschaftliche Infrastruktur optimieren. Der Bereich Führung und Finanzen ist hierbei erfolgskritisch.

Die größeren Mittelständler sollten sich durch die momentan sprudelnden Gewinne nicht blenden lassen. Dem selbst auferlegten Veränderungsdruck dürfen sie sich nicht entziehen. Wichtige Ansatzpunkte sind

- > die Priorisierung von Innovationen,
- > die Optimierung der betrieblichen Prozesse und der Unternehmensorganisation,
- > Service-Verbesserungen und
- > die Verbesserung der Kundenbindung.

Die Finanzierung ist trotz vergleichsweise positiver Selbsteinschätzung nach wie vor die Achillesferse der mittelständischen Unternehmensführung. Erste beachtliche Schritte bei der Verbesserung der Eigenkapitalausstattung sind getan, weitere im Hinblick auf einen differenzierten, modernen Finanzierungsmix fehlen noch. Denn zum einen ist absehbar, dass der momentane Kreditzyklus bald zu Ende geht. Die Risikoprämie kehrt zurück. Auf wieder schwierigere Zeiten, in denen man nicht mehr so leicht an das für Investitionen benötigte Geld kommt, muss man sich aber schon heute konsequent vorbereiten.

Zum anderen könnten noch ungenutzte Wachstumspotenziale gehoben werden. Im Fokus steht hier die wachsende Zahl von Übernahmen anderer Unternehmen und Fusionen. Solche Transaktionen stellen sich tatsächlich schwieriger dar als allgemein angenommen. Kritisch ist ein intelligenter Finanzierungsmix, um überhaupt den Kaufpreis darstellen zu können. Zunehmend werden dabei Finanzinvestoren, wie zum Beispiel Private-Equity-Gesellschaften, zu einer Alternative für die Mittelständler.

Um diese Chancen nutzen zu können, müssen die Mittelständler ihre mentale Blockade in Bezug auf die Bereitschaft, neue Eigen- oder Mezzanin-Kapitalgeber am Unternehmenserfolg zu beteiligen, lösen. Unterschiede in der Management-Philosophie zu professionellen Finanzinvestoren müssen überwunden werden.

Empfehlung an die Finanziere und Förderer des Mittelstands: Aus Sicht der Unternehmen reicht deren bisherige Unterstützung bei weitem nicht aus. Anstelle einer eher gleichförmigen Behandlung ihrer Klientel erwächst für beide die Notwendigkeit, stärker individualisiert und zielgruppenadäquat Finanzierungskonzepte sowie Informationsangebote zu erarbeiten und das eigene Beratungsprofil zu schärfen. Ein Ansatzpunkt kann der eben genannte Kontext der Unternehmensübernahmen und Fusionen sein. In der Kommunikation muss hierbei eine für den Mittelstand verständliche Sprache gefunden werden.

Schließlich die *Empfehlung an die öffentliche Förderpolitik:* Der heute noch zaghafte Wandel in der Ausrichtung der Förderpolitik hin zum Eigenkapitalbereich mit innovativen mezzaninen Finanzierungen und „echtem“ Beteiligungskapital muss schneller vorangetrieben werden. Die derzeit immer noch die Förderlandschaft dominierenden klassischen, meist zinssubventionierten Darlehen gehen am Kernproblem der Mittelständler vorbei. Sie verfestigen eher noch die mentale Blockade der Unternehmer in Bezug auf die Zuführung von externem Beteiligungskapital und die damit verbundene Angst vieler Unternehmer vor dem Verlust des eigenen Handlungsspielraums.

Fußnoten

- 1 Siehe Paul/Stein: Laborbericht NRW – Innovationen und Innovationsfinanzierung im Mittelstand, Bochum 2006.
- 2 Siehe Golland/Gehlhaar/Grossmann/Eickhoff-Kley/ Jänisch: Mezzanine-Kapital, in: Betriebs-Berater, 60. Jg., 2005, BB-Special 4, S. 1-32 sowie Rudolph: Unternehmensfinanzierung und Kapitalmarkt, Tübingen 2006.

Autoren

Prof. Dr. Stefan Stein

BiTS Business and Information Technology School gGmbH
University of Applied Sciences
Reiterweg 26b, D-58636 Iserlohn
T +49 (0) 2371 776 546
stefan.stein@bits-iserlohn.de

Prof. Dr. Stephan Paul

ikf° institut für kredit- und finanzwirtschaft
Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstr. 150, D-44780 Bochum
T +49 (0)234 322 330
stephan.paul@rub.de

Herausgeber

Südwestfälische Industrie und Handelskammer zu Hagen (SIHK)

Dipl.-Kfm./stellvertretender Hauptgeschäftsführer Kurt Buchwald
Bahnhofstr. 18, D-58095 Hagen
T +49 (0) 2331 390 280
buchwald@hagen.ihk.de

August 2007