

# Der Mittelstand und seine Banken

UnternehmerPerspektiven

Gemeinsam mehr erreichen





# Inhalt

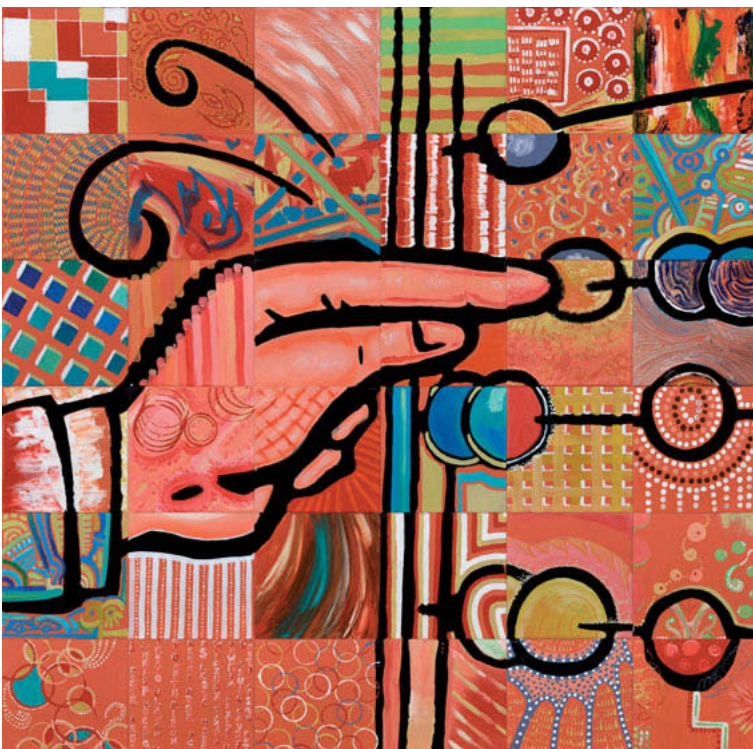
---

<b>Vorworte</b>	<b>06</b>
<b>Summary</b>	<b>12</b>
<b>I. Wirtschaftliche und staatliche Rahmenbedingungen</b>	<b>16</b>
<b>II. Status Quo der Bankbeziehungen im Mittelstand</b>	<b>26</b>
<b>III. Erfolgsfaktoren und Entwicklungsperspektiven für die Geschäftsbeziehung</b>	<b>32</b>
<b>IV. Handlungsempfehlungen für Banken und Unternehmen</b>	<b>40</b>
<b>Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven</b>	<b>52</b>
<b>Untersuchungsdesign</b>	<b>54</b>

## Eckdaten der Erhebung

---

<b>Stichprobenumfang:</b>	4.001 Unternehmen
Kleiner Mittelstand:	2.717 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
Gehobener Mittelstand:	1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
Großer Mittelstand:	160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)



Traditionell begleiten die Frankfurter Künstler KRAX – Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach die Studien der UnternehmerPerspektiven mit ihren „Puzzle Picture Paintings“. Für die aktuelle Studie haben sie bei ihren sechs Motiven Schlüsselbegriffe für das Verhältnis des Mittelstands zu seinen Banken gewählt: Vertrauen (Titel), Ertrag (links), Beratung (S. 16), Transparenz (S. 26), Partnerschaft (S. 32) und Abwägen (S. 40).



# Verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückgewinnen.

Vertrauen, Zufriedenheit, Treue. Wir als Bank wünschen uns, dass dies die Pfeiler einer erfolgreichen und langjährigen Geschäftsbeziehung zu unseren Kunden sind. Deshalb war es uns nach zwei turbulenten Jahren am Finanzmarkt wichtig, die „Kunden-Bank-Beziehung“ auf den Prüfstand zu stellen. Wie es gute Gepflogenheit bei unserer Initiative UnternehmerPerspektiven ist, haben wir dabei nicht etwa uns als Commerzbank in den Fokus der Betrachtungen gestellt, sondern generell nach dem Verhältnis zwischen dem Mittelstand und allen Banken gefragt. Ein Teil der Ergebnisse kann uns nicht gefallen. Aber gerade die Kritikpunkte waren von großem Interesse. Zeigen sie uns doch, wie wir mehr für den Mittelstand tun können und müssen. Es wird deutlich, wo die Kommunikation funktioniert und wo sie besser werden sollte, ob der Mittelstand selbst auch Versäumnisse und Nachholbedarf in Sachen Finanzmanagement und -kommunikation einräumt und inwiefern wir die Unternehmen dabei unterstützen können.

Die Geschäftsbeziehung vieler Unternehmen zu ihren Banken ist in den letzten beiden Jahren auf die Probe gestellt worden. Die Banken haben sich darum gesorgt, wie die Unternehmen aus dieser historischen Rezession kommen, und die Unternehmen haben über die „Gesundheit“ ihrer Banken nachgedacht. Zum ersten Mal ist eine Krise von „oben“ herunter kaskadiert. Die Refinanzierung der Bond-Märkte funktionierte nicht mehr und viele Unternehmen, vor allem die großen, brauchten dann plötzlich kurzfristig Kredite, die sie so schnell nicht bekommen konnten. Keiner – weder Unternehmen noch Bank – konnte wissen, wie schnell und mit welchen Strategien wir aus der Krise herauskommen werden. Viele Unternehmen steuerten in dieser Zeit auf Sicht und nahmen Kreditlinien nur dann in Anspruch, wenn es wirklich notwendig war. Gute Fachkräfte halten, mit sinnvollen Instrumenten wie der Kurzarbeit über die Runden kommen und dann schnell wieder auf den Märkten Fuß fassen – damit hat der Mittelstand nicht nur die schweren Zeiten gut überstanden, sondern auch im Frühsommer 2010 ein kleines Wirtschaftswunder vollbracht. Die Euphorie hält sich, wie es sich für ein solides deutsches Wirtschaftsklima gehört, im Rahmen, aber das Schlimmste scheint überstanden.



Markus Beumer,  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

Vertrauen, Zufriedenheit, Treue. Schauen wir uns also an, wie die Unternehmer zu ihren Banken im Sommer 2010 stehen. Der Blick auf die Studie gibt zwei Seiten einer Medaille frei. Auf der einen Seite haben die vergangenen beiden Jahre einen gehörigen Flurschaden beim Image der deutschen Bankenlandschaft insgesamt hinterlassen. Auf der anderen Seite hat sich bei der Frage nach der persönlichen Betreuung die Situation doch sichtlich stabilisiert. Trotzdem kann es uns nicht reichen, dass die große Mehrheit unserer Kunden lediglich mittelmäßig „zufrieden“ mit ihren Bankpartnern ist.

Schauen wir uns die Kriterien für eine gut funktionierende Geschäftsbeziehung aus Sicht des Mittelstandes genauer an, so sehen wir, dass Unternehmen vor allem einen unbürokratischeren Umgang von ihren Bankpartnern erwarten. Das ist sicherlich ein Wert, der in den letzten beiden Jahren aus der Erfahrung mit erschwertem Kreditzugang heraus gewachsen ist. Eine Rückkehr zum Banking, wie wir es vor 30 Jahren hatten, kann allerdings nicht die Konsequenz sein. Es ist gut und richtig, dass Entscheidungen auf einem sicheren zahlenbasierten Fundament getroffen werden. Modelle können zwar – das hat die Krise mit ihren historischen Auftragsrückgängen bei vielen Mittelständlern auch gezeigt – in Extremsituationen an der Realität scheitern, aber wir kommen ohne sie im ganz normalen Alltagsgeschäft nicht mehr aus. Doch sobald wir die Schwächen von Modellen erkennen, müssen wir sie verbessern. Die Commerzbank hat deswegen 2009 begonnen, sukzessive die „Analyse Zukunftsfähigkeit“ einzuführen, die bei Kreditentscheidungen verstärkt die Zukunftschancen des Unternehmens, seiner Produkte, seiner Märkte und Kunden in den Fokus nimmt. Das war ein ganz neuer und auch aufwendiger Weg. Aber er hat sich gelohnt, denn so konnten wir mit Hilfe von Fach- und Branchenkompetenz deutlich fundierter Kreditentscheidungen in schwierigen Phasen treffen. Trotzdem sehen wir als Banken natürlich auch, dass es uns offensichtlich noch nicht in der Breite gelungen ist, die Bewertungsmodelle und die daraus resultierenden Entscheidungen immer auch transparent und nachvollziehbar zu machen. Wenn Kunden die Kreditabteilungen und deren Entscheidungen als „Gängelband“ und „Bürokratie“ empfinden, dann muss eine Bank handeln und mit den Kunden sprechen. Wir brauchen auf Bankseite beide Talente – den zahlenbasierten Analytiker und den beziehungsstarken Kundenbetreuer, der das Unternehmen und sein Umfeld gut kennt und Entscheidungen aus dieser Perspektive begleitet.



Ein anderes Ergebnis hat mich erstaunt. Die Beratungsquoten bei den Banken in ihrem ureigensten Geschäft, nämlich finanzielles Risikomanagement, moderne Finanzierungsinstrumente oder Förderfinanzierung, sind nicht ausgesprochen hoch. Wir werden sicherlich zu diskutieren haben, bei wem sich Mittelständler Rat holen. Banken müssen hier offenbar noch einiges tun, um die erste Adresse der Unternehmen zu werden. Ganz sicherlich werden wir aber nicht das Ziel verfolgen, unsere Kunden in ihrer grundsätzlichen Geschäftsaufstellung zu beraten. Was wir jedoch leisten können ist, das über die Jahre und durch viele Kundenverhältnisse entwickelte Branchen-Know-how allen Kunden zugänglich zu machen. Wir tun dies bei der Commerzbank bereits und werden unser Beratungsangebot in den nächsten Jahren noch weiter ausbauen.

Am direktesten betreffen uns die Aussagen zur Finanzkommunikation der Unternehmen. Aus der Studie können wir ersehen, dass der Mittelstand verstanden hat: Ein gutes Maß an Transparenz und zuverlässiger Kommunikation etwa über die Geschäftsergebnisse ist wichtig, damit die Unternehmen im Banking auch optimale Ergebnisse erzielen. Es gibt sicherlich noch Luft nach oben, aber aus unserer Erfahrung heraus ist das Prinzip einer guten Finanzkommunikation bei der Mehrheit im Mittelstand verstanden. Folgerichtig erwarten auch die Unternehmen von ihren Banken mehr Transparenz.

Auch wenn die Studie alle Banken betrifft, nehmen wir mit unserem Anspruch, die beste Mittelstandbank zu sein, die Ergebnisse sehr ernst. Natürlich muss sich jedes Haus selbst fragen, wo es Verbesserungsbedarf gibt und was im Einzelnen zu tun sei. Sicher werden wir aber alle besondere Anstrengungen unternehmen müssen, um verloren gegangenes Vertrauen wieder zurückzugewinnen. Und das geht nur mit verantwortungsvollem Handeln, verbindlicher und transparenter Kommunikation und letztlich auch mit guten Leistungen und Produkten. Für alle, die es in unserer Branche damit ernst meinen, eine anspruchsvolle, aber notwendige Aufgabe.



Markus Beumer,  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG

# Mehr miteinander reden, mehr voneinander verstehen.

Markus  
Beumer



Der Mittelstand macht sich Sorgen um seine Banken. Ein Blick in die Runde zeigt: Die Selbstverständlichkeit, mit der Banken als verlässliche und solide Partner des Mittelstands in Finanzangelegenheiten stets zur Stelle waren, ist passé. Manch ein Unternehmer würde heute gern im Gegenzug mal den Risikomanager seiner Bank nach deren Sicherheit und Stabilität des Geschäftsmodells fragen. Die Banken haben also einiges zu tun, um verloren gegangenes Vertrauen wiederzugewinnen. Denn wenn die Unternehmen sich zurückziehen, den Banken nicht trauen, dann stellen sie möglicherweise wichtige Investitionen zurück. Und wenn der Mittelstand nicht in Wachstum investiert, dann gibt es keinen Aufschwung und keine neuen Arbeitsplätze. Deswegen beunruhigt es, wenn selbst Firmen mit gesteigener Ertragslage monieren, dass es schwieriger wird, an Kredite zu kommen. Der mittelständische Unternehmer kann vielleicht auch mal ein, zwei oder drei Jahre auf Wachstum verzichten. Aber das ist für dieses Land nicht gut.

Anton F.  
Börner



Unser Rat an die Banken ist also, das Votum des Mittelstands sehr ernst zu nehmen. Natürlich darf man hier auch die Frage stellen, was die Medien mit der Skandalisierung der Bankenkrise zusätzlich an Flurschaden angerichtet haben. Umso überraschender und aus Sicht der Banken erfreulicher, dass das Vertrauen der Unternehmer zu den eigenen Häusern und Beratern nicht wirklich gelitten hat.

Rüdiger A.  
Günther



Sehen wir also ein bisschen genauer hin, wie zufrieden Unternehmen mit ihren Banken wirklich sind. Beratung ist das ganz große Thema. Und hier scheinen Ansprüche und erlebte Wirklichkeit oft noch weit voneinander entfernt zu sein. Offenbar wecken Banken teilweise Erwartungen bei ihren Kunden an Beratung und Kundenbetreuung, die dann im Alltag nicht immer eingelöst werden können. Hinzu kommt, dass die Firmen tendenziell ihre Geschäfte auf mehr Häuser verteilen wollen, während die Anzahl der Banken insgesamt zurückgeht. Es entsteht also mehr Beratungs- und Betreuungsbedarf. Andererseits ist zu konstatieren, dass für

Dr. Jürgen  
Meffert



viele Unternehmen die Beratung der Banken eine Selbstverständlichkeit ist. Dass dies auch Geld kostet, wollen nicht alle zur Kenntnis nehmen. Der Banker möchte natürlich für seine Beratung, für das Mittragen von Risiken, für das Vorhalten von Eigenkapital auch entsprechend vergütet werden – und seine Eigentümer erwarten wiederum ja auch Erträge von ihm. Beratung und Liquidität gibt es also nicht umsonst.



Hartmut  
Schauerte

Wie muss die Geschäftsbeziehung zwischen Banken und Unternehmen also gestaltet sein, damit klar ist, was man voneinander erwarten kann? Zunächst, das Prinzip der Hausbank steht nicht in Frage. Die meisten Mittelständler wollen auch weiter eine oder zwei Hausbanken an ihrer Seite wissen, mit denen sie mehr als nur Zahlungsverkehr oder die Genehmigung und Abwicklung eines Kredits verbindet. Dazu gehört aber eine langfristige Beziehung, die auf Gegenseitigkeit beruht. Der Vorteil für beide Seiten ist, dass der Unternehmer die Philosophie der Bank besser versteht und sich strategisch besser drauf vorbereiten kann. Für die Bank darf der Kunde nicht nur eine Vertriebsadresse sein, mit der man mal eben das Quartalsergebnis nach oben korrigiert. Vertrauen braucht Zeit und entsteht durch gemeinsame positive Erfahrungen. Und offenbar war die Mehrheit der Erfahrungen, die Unternehmer mit ihren Banken gemacht haben, eben auch gut, sonst hätten sie sich nicht so positiv geäußert.



Prof. Dr.  
Norbert  
Winkeljohann



Dr. Manfred  
Wittenstein

Der Verbesserungsbedarf in der Beziehung beider Seiten liegt ganz offensichtlich in der Kommunikation: Erwartungen klarer äußern, Entscheidungen besser begründen, die eigene Lage transparenter offenlegen, mutiger und kundenorientierter beraten. Was aber sicher nicht hilft, sind Standardrezepte für Relationship Management aus Vertriebsseminaren, sondern gut ausgebildete Bankberater mit Gestaltungsfreiraum und der Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand hinaus zu blicken auf der einen Seite – und Mittelständler, die Finanzmanagement als originäre unternehmerische Aufgabe verstehen, auf der anderen Seite.

# Summary

## **Während allenthalben vom Aufschwung die Rede ist, spürt der Mittelstand noch die Nachwehen der Krise – vor allem in finanzieller Hinsicht.**

Ein Großteil der Unternehmen hat in der ersten Jahreshälfte 2010 noch nicht das Ertragsniveau von vor der Krise erreicht, der Finanzierungsbedarf indes ist gestiegen oder hält mindestens an. Diese Schere droht weiter auseinanderzugehen, weil der Zugang zu Krediten als erschwert empfunden wird. Selbst Mittelständler, deren Erträge wieder Vorkrisenniveau erreichen, spüren dies. Während sich also eine erschwerte Kreditvergabe feststellen lässt, kann von einer Kreditklemme nicht die Rede sein. Nicht alle Wirtschaftszweige kommen zwar gleichermaßen leicht an neue Kredite, aber weder drehen die Institute bestimmten Branchen den Geldhahn zu, noch leidet der Mittelstand flächendeckend Kreditnot.

Im Vergleich zu 2008 berichten 27 Prozent der Unternehmen von einer etwas schlechteren, 23 Prozent sogar von einer deutlich schlechteren Ertragslage. Gleichzeitig geben 27 Prozent derzeit einen deutlichen oder leicht erhöhten Bedarf an liquiden Mitteln an. Dabei beurteilen 43 Prozent aller Unternehmen den Zugang zu Krediten als erschwert, bei Finanzierungen mit mittel- und langfristigen Laufzeiten gilt dies sogar für jeden zweiten Mittelständler. Von den ertragsstarken Unternehmen klagen immerhin 57 Prozent über gestiegene Finanzierungshürden.

## **Der Ruf nach dem Staat ist deutlich hörbar – wenn es um Rahmenbedingungen und Vermittlung geht.**

Eine mittelstandsfreundliche Wirtschaftspolitik soll die Unternehmensfinanzierung unterstützen, Regierungsvertreter sollen sich stärker am Wirtschaftsgeschehen beteiligen – der Mittelstand erwartet eine entsprechende Steuerpolitik, aber auch Wirtschaftsförderung durch Kredite und Bürgschaften. Auch staatlich bestellte Kreditmediatoren werden – auch wenn de facto noch relativ wenig in Anspruch genommen – häufig gefordert. Regulieren und unmittelbares Eingreifen der Politik – etwa zur Bankenrettung oder durch Bad-Bank-Modelle – geht den Unternehmen aber zu weit.

**86 Prozent der Unternehmen fordern eine mittelstandsfreundliche Steuerpolitik, für 77 Prozent sind Kreditprogramme der Förderbanken sowie staatliche Bürgschaften (68 Prozent) willkommene Finanzierungshilfen. Knapp die Hälfte der Befragten wünscht sich den Staat über seine Kernaufgaben hinaus stärker als Vermittler zwischen Banken und Unternehmen. 60 Prozent begrüßen unabhängige Vermittler in Konfliktsituationen. Nur 30 Prozent der Mittelständler sind der Auffassung, dass der Staat durch Garantien oder Bad-Bank-Modelle die mittelständische Unternehmensfinanzierung unterstützen kann.**

## **Die Krise hat das Vertrauen des Mittelstands in die Banken erschüttert. Der Treue tut das kaum Abbruch – wohl aber der Zufriedenheit.**

Der Ruf der Bankenlandschaft ist lädiert, die Krise hat einen deutlichen Vertrauensverlust

beim Mittelstand ausgelöst. Gleichzeitig erwies sich die Beziehung zur eigenen Hausbank und zum direkten Ansprechpartner aber als überraschend robust – auch wenn gerade die Krise diese Beziehung auf die Probe gestellt hat. So wundert es wenig, dass die Wechselwelle im Corporate Banking ausbleibt und die große Mehrheit der Unternehmen auch weiter auf Kontinuität setzt. Was nicht heißt, dass sie das aus Begeisterung tut: Fast die Hälfte der Befragten ist mit ihrer Bank nur durchschnittlich zufrieden, glänzende Zensuren verteilt der Mittelstand nur sparsam.

**61 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, dass ihr Vertrauen in die deutsche Bankenlandschaft insgesamt gesunken ist, während das Vertrauen in ihre Hausbank(en) für 71 Prozent unverändert blieb und nur für 11 Prozent das Vertrauen in den direkten Ansprechpartner in der Krise Schaden genommen hat. Allerdings ist mit 47 Prozent fast die Hälfte der Unternehmen nur durchschnittlich zufrieden mit ihren Banken, 31 Prozent sind sehr zufrieden, lediglich 7 Prozent äußerst zufrieden. Immerhin 13 Prozent äußern sich als weniger zufrieden oder ausgesprochen unzufrieden.**

**Negative Kreditentscheidungen steigern den Unmut. Positive führen nicht zwangsläufig zum Gegenteil.**

Unternehmen, denen wichtige Kreditlinien gekürzt wurden, sind mit ihren Banken deutlich häufiger unzufrieden. Abschlägige Kreditentscheide erweisen sich deshalb erwartungsgemäß als ein häufiges Motiv, die Bankgeschäfte zu verlagern. Für alle aber gilt: Der umgekehr-

te Effekt stellt sich kaum ein. Kreditzusagen erhöhen nur geringfügig die Zufriedenheit, flexible Kreditvergabe allein führt nicht automatisch zu einer positiven Bewertung der Geschäftsbeziehung zur Bank.

**45 Prozent der Unternehmen, denen Kreditlinien gekürzt wurden, sind mit ihrer Bank weniger zufrieden oder unzufrieden – deutlich mehr als im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft (plus 32 Prozentpunkte im Vergleich). 46 Prozent der von Kreditkürzungen betroffenen Unternehmen wollen Veränderungen in ihren Bankbeziehungen vornehmen. Wo Kredite bewilligt wurden, erhöht sich der Anteil der sehr zufriedenen Unternehmen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt nur um 9 Prozentpunkte auf immerhin 40 Prozent, der Anteil äußerst zufriedener Kunden nur auf insgesamt 9 Prozent.**

**Gute Konditionen und Preise bleiben im Kampf um den Mittelstand Pflicht. Beratung wird im Wettbewerb um Firmenkunden zur Kür.**

Der Wettbewerbsdruck auf die Banken wird zunehmen. Das bestätigen gerade die Unternehmen, die mit ihren Bankpartnern äußerst zufrieden sind. Differenzierungspotenzial bieten aus Sicht des Mittelstands künftig vor allem Beratungsleistungen, was aber nicht bedeutet, dass die Unternehmen nicht auch weiterhin bei Konditionen und Preisen genau hinsehen werden. Banken, die keinen guten Stand bei ihren Kunden haben, werden sich in Zukunft stärker dem Wettbewerb mit staatlicher Förderfinanzierung stellen müssen.

77 Prozent der Unternehmen wollen die Entscheidungen für ihre Bankpartner in den kommenden zwei Jahren stärker von Beratungs- und Serviceangeboten abhängig machen. Daneben bleiben auch weiterhin Konditionen und Preise entscheidend, erklären 74 Prozent. 28 Prozent der Mittelständler gehen sogar davon aus, dass Förderfinanzierung die klassischen Finanzierungsinstrumente der Banken teilweise ersetzen wird.

**Von einer Reduktion der Bankbeziehungen versprechen sich Unternehmen geringere Kosten, von einer Ausweitung bessere Beratung.**

Zwei Tendenzen zeigt der Mittelstand im Corporate Banking: Konzentration bei der Anzahl der Bankpartner ebenso wie Diversifikation. In beiden Fällen gibt nicht etwa die Unzufriedenheit den Ausschlag. Von einer intensiveren Zusammenarbeit mit wenigen Banken verspricht sich der Mittelstand nicht nur einen geringeren Aufwand, sondern auch bessere Konditionen. Unternehmen, die ihre Bankgeschäfte auf eine größere Zahl von Banken ausweiten wollen, setzen neben besseren Vergleichsmöglichkeiten bei Konditionen auf differenziertere Beratung. Sie erwarten bei kritischen Entscheidungen unterschiedliche Expertenmeinungen und wollen individuelle Stärken einzelner Bankpartner nutzen.

Von den Unternehmen, die künftig mit weniger Banken zusammenarbeiten wollen, versprechen sich 81 Prozent bessere Konditionen, 70 Prozent streben eine individuelle Beziehung zu einer Hausbank an. Von Unternehmen, die in Zukunft mit mehr Banken zusammenarbeiten wollen, treibt 85 Prozent der Wunsch,

Konditionen der Banken vergleichen zu können, 87 Prozent erwarten besonders bei kritischen Entscheidungen individuelle Beratung aus unterschiedlichen Perspektiven, 59 Prozent wollen von ihren Banken weniger abhängig sein.

**Der Mittelstand erwartet mehr unternehmerisches Denken – und weniger Bürokratie. So wie es im direkten Kontakt mit dem Berater bereits erlebt wird.**

Mehr Verhandlungsbereitschaft, mehr Entscheidungsbefugnis bei Bankberatern, weniger Bürokratie sowie individuellere Angebote und Lösungen: Der Mittelstand kritisiert die Banken als zu starr und unflexibel. Erwartet wird mehr Risikobereitschaft – alles in allem der Wunsch nach einem stärker unternehmerisch orientierten Denken und Handeln. Gute Voraussetzungen dafür sind offensichtlich vorhanden: Kritik an der individuellen Betreuung und persönlichen Beziehung zum Kundenberater ist äußerst selten, echtes Interesse am eigenen Geschäftsmodell wird erlebt. Was Banken mit besonders zufriedenen Firmenkunden auszeichnet, sind unbürokratischer Service und verkaufsunabhängige Beratung.

84 Prozent der Mittelständler wünschen sich mehr Verhandlungsbereitschaft bei Preisen und Konditionen, 83 Prozent erwarten mehr unbürokratisches Vorgehen. 70 Prozent wünschen sich maßgeschneiderte Produkte und individuelle Lösungen statt standardisierter Angebote von der Stange. Für 63 Prozent ist die Bereitschaft der Banken zu mehr Risiko ein wichtiges Anliegen. Deutlich über die Hälfte ist dagegen mit der Kontinuität der persönlichen Betreuung (64 Prozent) und der vertrauensvollen Beziehung zum direkten Berater (57 Prozent) zufrieden.

**Der Beratungsbedarf im Mittelstand ist hoch. Banken werden jedoch nur in ihren Kernkompetenzfeldern zu Rate gezogen.**

Bei allgemeinen Fragen zur Finanzierung, zum Rating und zur Exportfinanzierung lässt sich der Mittelstand gerne von seinen Banken beraten. Doch schon im erweiterten Themenfeld rund um Förderfinanzierung, moderne Finanzierungsinstrumente und finanzielles Risikomanagement ist die Beratungsquote der Banken deutlich geringer. Noch seltener lassen sich die Unternehmen zu Fragen der Geschäftsstrategie von ihren Bankpartnern beraten. Dabei hat der Mittelstand hier durchaus Beratungsbedarf – nimmt aber die Expertise seiner Banken wenig in Anspruch. Das gilt noch stärker für Unternehmen, denen Kreditlinien gekürzt wurden: Sie lassen sich zwar insgesamt häufiger beraten, aber seltener von ihrer Bank.

Von allen Unternehmen, die in Finanzierungsfragen Beratung in Anspruch nehmen (61 Prozent), gehen 86 Prozent zum Bankberater. 44 Prozent haben Beratungsbedarf in Sachen Rating, auch von diesen Unternehmen sucht eine Mehrheit von 77 Prozent Rat bei ihrer Bank. Bei Mezzaninen, Factoring oder Leasing liegt die Beratungsquote der Banken und Sparkassen nur noch bei 64 Prozent. Beim Risikomanagement haben immerhin noch 31 Prozent Beratung in Anspruch genommen, davon aber nur gut die Hälfte bei einer Bank.

**Der Mittelstand kennt seine Hausaufgaben – und fordert sie auch von den Banken ein.**

Die Unternehmen geben sich insgesamt recht selbstkritisch und gehen davon aus, dass Banken ihre Ansprüche an Sicherheiten und Offenlegung in Zukunft erhöhen werden. Als Hausaufgaben sind daher die Verbesserung von Rating und Eigenkapitalquote sowie eine bessere Finanzkommunikation erkannt. Umgekehrt fordert der Mittelstand mehr Transparenz auf Seiten der Banken: bei standardisierten Bewertungsverfahren, in der Begründung unternehmensrelevanter Entscheidungen und bei der Erläuterung des gesamten Produktportfolios.

Knapp 60 Prozent der Mittelständler wollen ihr Rating und ihre Eigenkapitalquote verbessern, 56 Prozent sich in Finanzfragen generell stärker weiterbilden und 42 Prozent ihr Wissen über alternative Finanzierungsformen erweitern. Ebenfalls 42 Prozent bemerken Verbesserungsbedarf in Sachen Finanzkommunikation, für 51 Prozent gehört dazu mehr als die Lieferung nackter Zahlen. Gleichzeitig erwarten 67 Prozent der Unternehmen mehr Transparenz bei standardisierten Bewertungsverfahren, 61 Prozent kritisieren unklare Begründungen bei unternehmensrelevanten Entscheidungen. 58 Prozent verstehen das Produktportfolio ihrer Banken nicht (mehr) und fordern auch hier einen besseren Überblick.

# I. Wirtschaftliche und staatliche Rahmenbedingungen

Der Mittelstand spürt erschwerten Zugang zu Krediten – bei erhöhtem Finanzierungsbedarf im Aufschwung. Auch für ertragsstarke Unternehmen ist die Kreditvergabe kein Selbstläufer.





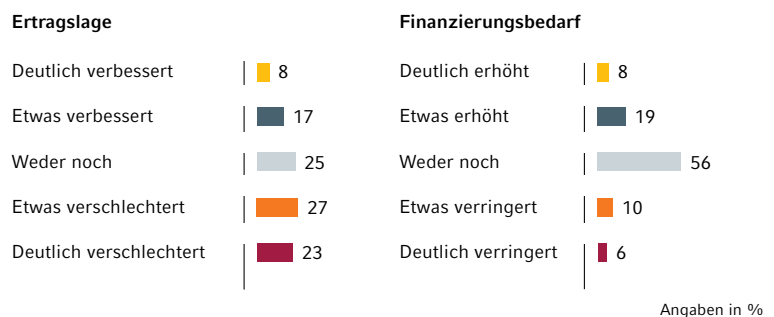
**Trotz Erholung der Gesamtwirtschaft: Jeder zweite Mittelständler verzeichnet im Frühsommer 2010 eine schlechtere Ertragslage als vor der Finanzkrise; gleichzeitig besteht anhaltender oder gar gesteigener Finanzierungsbedarf.**

Auch zwei Jahre nach dem Beginn der Finanzkrise steht der Mittelstand finanziell unter Druck. Zwar berichten insgesamt 25 Prozent der Unternehmen von deutlich (8 Prozent) oder etwas (17 Prozent) verbesserten Erträgen im Vergleich zu 2008. Dem stehen aber 27 Prozent mit einer etwas schlechteren und 23 Prozent mit einer deutlich schlechteren Ertragslage gegenüber, wie das linke Diagramm in Abbildung 1 zeigt.

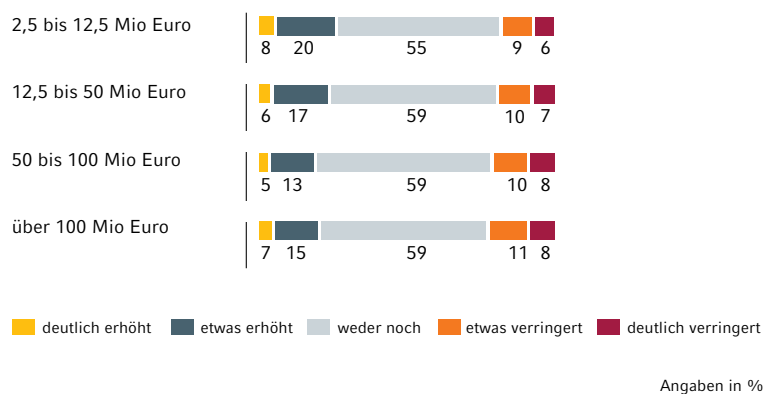
Gleichzeitig ist der Finanzierungsbedarf bei den meisten mittelständischen Unternehmen konstant hoch (rechtes Diagramm). 27 Prozent geben derzeit sogar einen deutlichen oder leicht erhöhten Bedarf an liquiden Mitteln an. Lediglich 16 Prozent melden einen gesunkenen Finanzierungsbedarf.

Die Auswertung nach Größenklassen (Abbildung 2) zeigt, dass insbesondere kleine Mittelständler (2,5 bis 12,5 Mio Euro Jahresumsatz) einen gestiegenen Finanzierungsbedarf verzeichnen. Hier benötigen 28 Prozent der Unternehmen im Vergleich zu 2008 mehr Geld. Im großen Mittelstand (über 100 Mio Euro Umsatz) fällt der Anteil von Unternehmen mit gestiegenem Finanzierungsbedarf dagegen geringer aus. Er liegt hier bei 22 Prozent. Bei 19 Prozent der Unternehmen hat er sich sogar verringert – deutlicher als in anderen Größenklassen.

### 1. Entwicklung von Ertragslage und Finanzierungsbedarf im Vergleich zu 2008



### 2. Entwicklung des Finanzierungsbedarfs im Vergleich zu 2008 nach Größenklassen



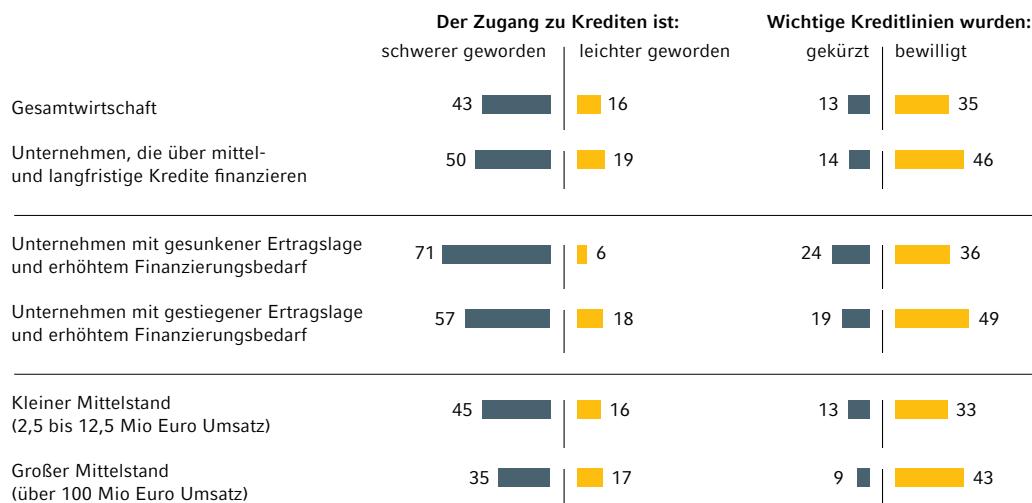
**Der Zugang zu Krediten wird von vielen mittelständischen Unternehmen als erschwert beurteilt. Dabei müssen nicht nur ertragschwache Mittelständler, sondern auch die ertragsstarken Unternehmen um Finanzierungszusagen kämpfen.**

Die angespannte Finanzierungssituation im Mittelstand zeigt sich auch beim Thema Kreditvergabe: Abbildung 3 verdeutlicht, dass sich für 43 Prozent aller Unternehmen der Zugang zu Krediten erschwert hat (linkes Diagramm). Bei Finanzierungen mit mittel- und langfristigen Laufzeiten gilt dies sogar für jeden zweiten Mittelständler.

Verschärft hat sich die Situation auch für den kleinen Mittelstand. Für ihn ist der Zugang zu Krediten oft schwerer geworden – deutlich häufiger als im großen Mittelstand (plus 10 Prozentpunkte im Vergleich).

Wenig überraschend: Unternehmen, deren Erträge im Vergleich zu 2008 gesunken sind, kommen schwerer an neue Kredite – das geben 71 Prozent der betroffenen Mittelständler an. Gestiegene Erträge sind allerdings kein Garant für Kreditbewilligung. Immerhin 57 Prozent der ertragsstarken Unternehmen klagen über gestiegene Finanzierungshürden – ein Wert, der immer noch 14 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft liegt. Bremst eine restriktive Kreditvergabe der Banken möglicherweise den wirtschaftlichen

**3. Welchen der beiden folgenden Aussagen in Bezug auf Banken würden Sie eher zustimmen?**



Angaben in %

Aufschwung? Antworten liefert ein Blick auf die Entwicklung der Kreditlinien im Mittelstand.

**Von einer flächendeckenden Kreditklemme kann nicht die Rede sein. Nur 13 Prozent der Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren die Kürzung oder Einstellung wichtiger Kreditlinien hinnehmen müssen.**

Die Bewilligung neuer Kredite ist für viele Unternehmen derzeit zwar problematisch; allerdings hat die Krise kaum Auswirkungen auf bestehende Kreditlinien. Nur 13 Prozent aller Unternehmen wurden wichtige Kreditlinien gekürzt oder gar ganz eingestellt (Abbildung 3, rechtes Diagramm). 35 Prozent geben an, dass wichtige Kreditlinien in der Krise bewilligt wurden. Bei mittel- und langfristigen Krediten steigt dieser Anteil sogar auf 46 Prozent. Un-

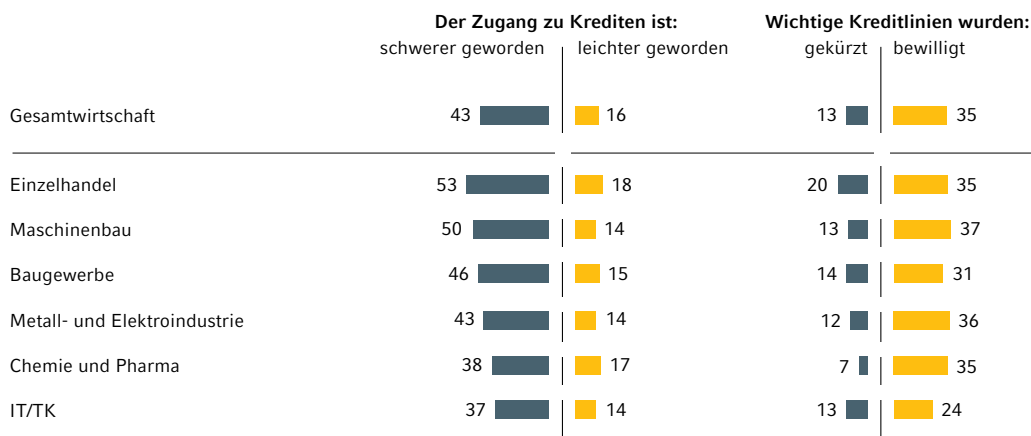
ternehmen mit gesunkenen Erträgen mussten zwar zu 24 Prozent Kreditkürzungen hinnehmen, ihnen wurden jedoch zu 36 Prozent auch neue Kredite zugesagt.

Unternehmen des großen Mittelstands erhalten häufiger Kreditzusagen und sind seltener von Kürzungen betroffen als die des kleinen Mittelstands.

**Im Branchenvergleich bekommt der Einzelhandel – neben Maschinenbau und Bauwirtschaft – den erschwerten Kreditzugang besonders deutlich zu spüren.**

Der erschwerte Zugang zu Krediten macht sich in einzelnen Wirtschaftszweigen durchaus unterschiedlich bemerkbar (vgl. Abbildung 4, linkes Diagramm). Eine Kreditklemme für bestimmte Branchen ist aber nicht erkennbar (rechtes Diagramm).

**4. Welchen der beiden folgenden Aussagen in Bezug auf Banken würden Sie eher zustimmen?**



Angaben in %

Im Einzelhandel kommen die Auswirkungen der Wirtschaftskrise offenbar verzögert an: Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, von einer zurückhaltenden Kreditvergabe betroffen zu sein, 20 Prozent wurden zudem wichtige Kreditlinien gekürzt.

Auch der Maschinenbau hat im Schnitt häufiger unter Kreditengpässen zu leiden. Allerdings gerät der Motor des produktionsstarken Wirtschaftszweiges wohl nicht ins Stottern, denn von Kreditkürzungen ist die Branche nur zu 13 Prozent – im Vergleich zur Gesamtwirtschaft also nicht stärker – betroffen. Gleiches gilt für die Bauwirtschaft, die nur geringfügig häufiger von einem erschwerten Kreditzugang berichtet.

Stellvertretend für das verarbeitende Gewerbe zeigt sich die Metall- und Elektroindustrie nur durchschnittlich von Kreditengpässen betroffen.

Etwas entspannter stellt sich die Lage in den Branchen Chemie und Pharma sowie IT und Telekommunikation dar. Hier müssen Unternehmen seltener um Kreditzusagen kämpfen. Ihnen wurden zwar nur zu 24 Prozent Kreditlinien bewilligt (rechtes Diagramm, S. 19), die Branche meldet aber vergleichsweise selten steigenden Finanzierungsbedarf (ohne Abbildung).



Dr. Manfred Wittenstein,  
Vorsitzender des Vorstands der Wittenstein AG

---

**Für die Hälfte der Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus ist es laut unserer aktuellen Studie schwieriger geworden, bei ihren Banken Kredit zu bekommen. Ihre Branche gehört nun aber zu den steilen Aufsteigern des noch jungen Aufschwungs und ist, wie Sie selbst sagen, keine Krisenbranche. Wie erklären Sie sich dieses Votum Ihrer Kollegen angesichts der guten Rahmenbedingungen?**

Das Votum vieler Unternehmen, dass es schwieriger geworden ist, einen Kredit zu bekommen, dürfte häufig daran liegen, dass es viele Banken gibt, deren Ratings fast ausschließlich bilanzbezogen sind. Nun ist es auch im Hinblick auf die Krise der Vergangenheit völlig klar, dass der junge Aufschwung sich in diesen Zahlen noch nicht niedergeschlagen hat. Genau dies ist auch der Grund gewesen, warum der VDMA und auch ich persönlich im-

---

---

mer wieder von den Banken gefordert haben, dass sie die Zukunftsperspektiven der Unternehmen in ihre Bewertungen einfließen lassen sollen. Hinzu kommt, dass viele Banken vor der Krise zwar nicht im Investitionsgüterbereich, aber im Investmentbanking mit Beurteilungen sehr großzügig waren und jetzt in das vollständige Gegenteil – also geradezu in eine Angstsituation verfallen sind. Wir werben dafür, dass die Zukunftsaussichten des Maschinenbaus insgesamt außerordentlich gut sind und gehen davon aus, dass sich dieses auch bei den Banken im Einzelnen herumsprechen wird.

**Das Image der Banken beim Mittelstand hat sich in den vergangenen zwei Jahren verschlechtert. Was müsste passieren, damit das Bild der Bankenlandschaft in Deutschland wieder besser wird, und was kann jede einzelne Bank tun?**

Die Banken haben in der Krise in vielen Fällen nicht nur die Konditionen für die Kredite massiv verschlechtert, sondern sie haben auch in vielen Fällen massiven Druck auf die Unternehmen ausgeübt. Dies häufig auch ohne das Geschäft der Unternehmen wirklich zu kennen. Da den Banken das durchaus bewusst war, kam es immer wieder dazu, dass die Verhandlungen sich sehr lange hinausgezögert haben und die Anforderungen in den laufenden Verhandlungen verschlechtert bzw. verschärft wurden. Für die Zukunft müssten die Banken sich als ein Begleiter der Unternehmen verstehen – durchaus wissend, dass das Investmentbanking extrem risikoreich ist, während das Investitionsbanking, also Kredite für die Unternehmen und ihre Projekte, eine an sich solide, wenn auch offensichtlich nicht so profitable Geschäftstätigkeit ist.

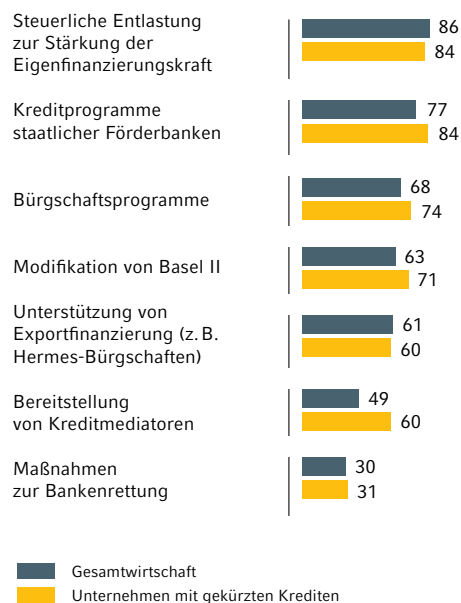
**Sie haben als Präsident des VDMA immer wieder gefordert, die Investitionsbedingungen für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau müssten sich verbessern. Was sollen oder besser können die Banken hierzu überhaupt beitragen?**

Ein entscheidender Punkt für die Investitionsgüterindustrie des Maschinenbaus sind stabile Rahmenbedingungen. Diese fordern wir von der Politik ein. Für die Banken gilt etwas Ähnliches: stabile und auch zukunftsbezogene Rahmenbedingungen für die Kredite und die Unternehmensbegleitung. Sinnvoll wäre es sicherlich, wenn die Banken sich darum bemühen würden, Berater auszubilden, die versuchen, das außerordentlich komplizierte Geschäft der Investitionsgüterindustrie zu verstehen und zu begleiten und sich eben nicht nur rein auf die Bilanzzahlen zu konzentrieren. Dies mag Handelsbereichen gerecht werden, der Investitionsgüterindustrie wird diese primär zahlenbezogene Betrachtungsweise nicht gerecht.

# Der Staat soll sich auf eine wirtschaftsfreundliche Steuerpolitik konzentrieren.

Die Unternehmen erwarten von Staat und Regierung, dass sie durch mittelstandsfreundliche Wirtschaftspolitik die Unternehmensfinanzierung unterstützen. Dazu gehört vor allem die Steuerpolitik, aber auch Wirtschaftsförderung durch Kredite und Bürgschaften.

## 5. Durch welche Instrumente kann der Staat sinnvoll bei der Unternehmensfinanzierung unterstützen?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Wenig überraschend ist die Forderung, dass die Politik die Autonomie der Unternehmen stärken soll. Konkret heißt das für 86 Prozent der Unternehmen, den Staat einmal mehr auf die Bedeutung einer mittelstandsfreundlichen Steuerpolitik hinzuweisen (vgl. Abbildung 5, graue Balken).

Auch Kreditprogramme der Förderbanken (77 Prozent) sowie staatliche Bürgschaften (68 Prozent) sind aus Unternehmenssicht willkommene Finanzierungshilfen. Unternehmen, denen Kredite gekürzt worden sind, bauen besonders häufig darauf, Finanzierungsgengpässe mit staatlicher Förderung zu überbrücken (Abbildung 5, gelbe Balken).

Basel II ist auch drei Jahre nach Einführung der EU-weiten Richtlinien noch ein Thema für den Mittelstand: 63 Prozent der Unternehmen fordern, dass sich der Staat hier um Optimierungen kümmern soll. Weitere 61 Prozent erwarten Unterstützung bei der Exportfinanzierung. Dies gilt natürlich besonders für exportierende Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (76 Prozent, ohne Abbildung).

**Nahezu jeder zweite Mittelständler wünscht sich neutrale Vermittler zwischen Banken und Unternehmen – beispielsweise staatlich bestellte Kreditmediatoren. Regierungsvertreter sollen sich jenseits ihrer Kernaufgaben stärker aktiv am Marktgeschehen beteiligen.**

Staatlich bestellte Kreditmediatoren werden zwar weniger häufig gefordert als andere staatliche Maßnahmen, dennoch überrascht die immer noch hohe Zahl der Nennungen angesichts der geringen tatsächlichen Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen. Jeder zweite Befragte ist der Meinung, der Staat solle über seine Kernaufgaben hinaus stärker zwischen Banken und Unternehmen vermitteln. Das fordern insbesondere Mittelständler, deren Kreditlinien gekürzt wurden. 60 Prozent wünschen sich, dass der Staat in Konfliktsituationen unabhängige Vermittler zur Verfügung stellt.

Maßnahmen zur Bankenrettung gehen der Mehrheit der Unternehmen aber zu weit. Nur 30 Prozent der Befragten sind der Auffassung, dass der Staat durch Garantien oder Bad-Bank-Modelle die mittelständische Unternehmensfinanzierung unterstützen kann.

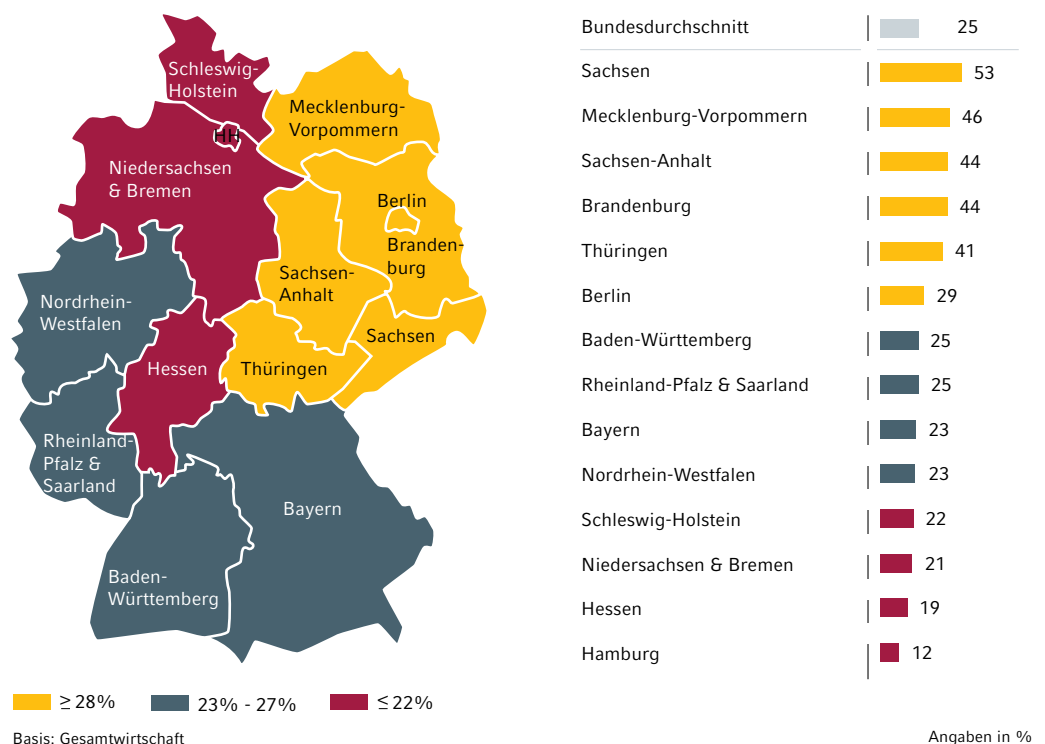
**Staatliche Fördermittel sind in den ostdeutschen Bundesländern ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensfinanzierung.** Öffentliche Zuschüsse und staatliche Förderdarlehen sind im Osten eine wichtige Säule der Finanzierung: In den ostdeutschen Ländern ist der Anteil an Unternehmen, die mit öffentlicher Förderung finanzieren, überdurchschnittlich hoch (vgl. Abbildung 6).

Vorreiter ist Sachsen mit 53 Prozent, gefolgt von Mecklenburg-Vorpommern (46 Prozent), Sachsen-Anhalt und Brandenburg (je 44 Prozent). Auch in Thüringen finanziert sich weit

über ein Drittel der Unternehmen unter Einbeziehung öffentlicher Zuschüsse (41 Prozent). In Berlin fällt der Anteil mit 29 Prozent deutlich geringer aus, liegt aber immer noch über dem Bundesdurchschnitt von 25 Prozent.

Unternehmen aus Schleswig-Holstein, Hessen, Niedersachsen und Bremen nehmen dagegen vergleichsweise selten staatliche Förderung in Anspruch. Mit gerade einmal 12 Prozent fällt die Quote im Stadtstaat Hamburg am niedrigsten aus. Ein bemerkenswerter Befund angesichts einer annähernd gleichen Verteilung von Förderprogrammen zwischen westlichen und östlichen Bundesländern.

### 6. Unternehmen, die über öffentliche Zuschüsse und Förderdarlehen finanzieren





## Hartmut Schauerte, Landesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU NRW

---



### **Was kann der Staat, was kann die aktuelle Bundesregierung konkret tun, um dem Wunsch der Unternehmen nach mehr steuerlicher Entlastung nachzukommen?**

Bezogen auf die globalen Wettbewerber liegt die Unternehmenssteuerbelastung in Deutschland mittlerweile im mittleren Feld. Verbesserungen sind geboten: einmal in der Beseitigung der Nachteile von Personengesellschaften zu Kapitalgesellschaften sowie in der steuerlichen Besserstellung von Forschung und Innovation. Als zentrale Aufgabe bleibt die Steuervereinfachung.

### **Die Kreditvergabe ist die Achillesferse des Aufschwungs. So mahnen Medien, Politiker und Wirtschaftsexperten. Doch wer soll die Kredite vergeben? Privatbanken, Genossenschaftsbanken, Sparkassen oder staatliche Förderbanken und Bürgschaftsbanken? Was ist der beste Mix für unsere Volkswirtschaft – wie müssen die Konditionen sein, damit auch der kleine Mittelstand profitieren kann?**

Der in Deutschland angebotene Kredit- und Bankenmix ist gut ausgebildet. In der Krise hat die Rolle der Förderbanken zugenommen. Das

muss nach der Krise jetzt zurückgenommen werden. Kreditvergabe an den Mittelstand muss im Wettbewerb erfolgen. Der unternehmerische Mittelstand sieht sich durch die „drei Säulen“ in der deutschen Bankenlandschaft gut begleitet. Die Rolle der Landesbanken muss aufgehoben und neu definiert werden.

### **Im ersten Vierteljahr waren es genau 54 Anträge, die bei Kreditmediator Hans-Joachim Metternich eingegangen sind. Viele IHKs fordern nun die Beendigung des Mediatorenprogramms. Warum nehmen Unternehmen das Angebot zur Überprüfung abgelehnter Kreditanfragen nicht wirklich in Anspruch, obwohl sie doch andererseits beklagen, dass der Zugang zu Krediten schwieriger wird, und sogar 13 Prozent angeben, dass ihnen wichtige Kreditlinien gekürzt wurden?**

Der Kreditmediator wird erkennbar nicht gebraucht. Dies ist auch ein schöner Beweis dafür, dass das Klima zwischen Banken und Mittelstand keineswegs so schlecht ist, wie manchmal befürchtet oder behauptet wird. Ich empfehle auch mit dieser Begründung, das Experiment schnell zu beenden.

---

## II. Status quo der Bankbeziehungen im Mittelstand

Der Mittelstand vertraut seinen Bankpartnern, auch wenn der Ruf der Branche gelitten hat.

Die Finanzkrise hat das Vertrauen des Mittelstands in die deutsche Bankenlandschaft und den Ruf der Branche deutlich beschädigt. Das Vertrauen der Unternehmen in ihre Hausbank(en) und den persönlichen Berater erweist sich dagegen als weitgehend stabil.



Die Finanzkrise hat der Reputation der Branche geschadet: 61 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, dass ihr Vertrauen in die deutsche Bankenlandschaft insgesamt gesunken ist – ein aus Bankensicht dramatischer Vertrauensverlust (vgl. Abbildung 7, oberes Diagramm).

Ein anderes Bild zeigt sich auf der Ebene der individuellen Bankbeziehung (mittleres Diagramm): Während das Vertrauen in ihre Hausbank(en) für 71 Prozent und damit die große Mehrheit der Mittelständler unverändert blieb, erwies sich die Krise bei knapp 30 Prozent der Unternehmen als echter Prüfstein für die Geschäftsbeziehung – mit positiven wie negativen Konsequenzen: 15 Prozent der Unternehmen geben an, dass das Vertrauen in

ihre Bankpartner durch die Zusammenarbeit in der Krise bestärkt wurde. Dagegen wurden 14 Prozent der Firmen in ihrem Vertrauen zur Hausbank enttäuscht.

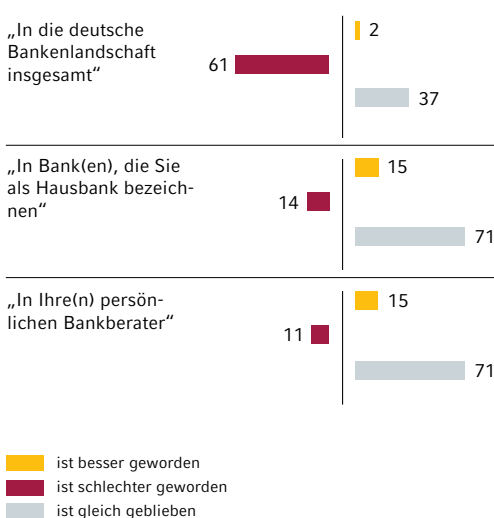
Belastbar erwies sich auch das Verhältnis auf persönlicher Ebene: Das Vertrauen in den direkten Ansprechpartner hat nur bei 11 Prozent der Firmen unter dem Eindruck der Erfahrungen in der Krise Schaden genommen. Damit bestätigt sich einmal mehr die Bedeutung der persönlichen Beziehung und Zusammenarbeit im Firmenkundengeschäft – unabhängig davon, ob der Ruf der Branche insgesamt gelitten hat.

**Die große Wechselwelle im Corporate Banking bleibt aus. Die Bankbeziehungen blieben in der Krise recht stabil und auch in Zukunft setzen mehr als drei Viertel der Unternehmen auf Kontinuität.**

Corporate Banking im Mittelstand lebt von Verbindlichkeit und Kontinuität: 32 Prozent der Mittelständler haben noch nie die Bank gewechselt. Bei 44 Prozent der Unternehmen ist der Wechsel mindestens drei Jahre her (vgl. Abbildung 8, oberes Diagramm) – bei einem Viertel sogar zehn Jahre und länger (ohne Abbildung).

An der gewachsenen Stabilität dieser Beziehungen wird sich auch in Zukunft wenig ändern (Abbildung 8, unteres Diagramm): 78 Prozent – und damit die überwiegende Mehrheit der Unternehmen – planen keine Veränderungen ihrer Bankgeschäfte.

**7. Wie hat sich Ihr Vertrauen unter dem Eindruck Ihrer Erfahrungen in der Krise entwickelt?**



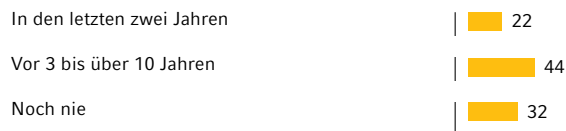
Angaben in %

Dennoch zeichnen sich mit Blick auf das Corporate Banking Verschiebungen ab (vgl. Abbildung 8, oberes Diagramm). 22 Prozent der Unternehmen haben in den letzten zwei Jahren wesentliche Veränderungen in den Geschäftsbeziehungen zu ihren Banken vorgenommen. Dabei zeigt sich auch ein gewisser Größentrend: So verlagerten Unternehmen aus dem großen Mittelstand (über 100 Mio Euro Jahresumsatz) häufiger ihre Bankgeschäfte. Dies war zu erwarten, da sie in der Regel auch mehrere Bankpartner haben (ohne Abbildung). Bei den Veränderungswilligen halten sich

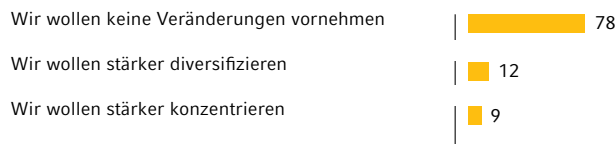
Ausweitung und Konzentration der Bankbeziehungen in etwa die Waage (unteres Diagramm): 12 Prozent der Unternehmen wollen Geschäftsbeziehungen zu weiteren Banken aufnehmen, 9 Prozent die Zahl ihrer Bankpartner reduzieren. Auch hier zeigen sich im Größenvergleich Unterschiede: Wer mehrere Banken hat – also vor allem die großen Mittelständler – will häufiger konzentrieren. Kleinere Unternehmen mit weniger Bankverbindungen möchten ihr Banknetz ausweiten (ohne Abbildung).

---

### 8. Wann hat Ihr Unternehmen das letzte Mal wesentliche Bankgeschäfte verlagert?



### Welche Veränderungen wollen Sie aktuell bezüglich Ihrer Bankgeschäfte vornehmen?



Angaben in %

---

Markus Beumer,  
Mitglied des Vorstands der Commerzbank AG



**Es gibt offenbar ein Kommunikationsproblem zwischen Unternehmern und Bankmitarbeitern in puncto Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Was müssen Banker besser machen, damit Kunden sich nicht missverstanden oder überfordert fühlen?**

Wir müssen vor allem vor Ort sein und das persönliche Gespräch weiter intensivieren. Aus diesem Grund sind wir an 150 Standorten in Deutschland mit persönlichen Firmenkundenbetreuern für den Mittelstand präsent. Die Studie zeigt, wie wichtig die persönliche Beziehung zum Bankberater ist. Die Zufriedenheitswerte dokumentieren, dass man sich zunächst kennen und verstehen muss, damit man erfolgreich und vertrauensvoll zusammenarbeiten kann. Denn ganz sicher werden die Herausforderungen für Unternehmer im Banking eher größer als kleiner. Wir Banken müssen unseren Kunden Orientierung in makroökonomischen Fragestellungen geben, sie bei unternehmerischen Entscheidungen mit finanztechnischem Know-how bestmöglich unterstützen und letztlich als strategischer Partner langfristig an ihrer Seite stehen.

**Die Studie zeigt, dass Mittelständler ihre Eigenkapitalquote und ein gutes Rating priorisieren. Wie können Sie die Unternehmen in diesen Punkten unterstützen?**

Uns freut natürlich, dass der Mittelstand verstanden hat, wie wichtig beide Faktoren für eine solide Finanzplanung sind. Zudem ist das Eigenkapital vieler Unternehmen in der Krise massiv abgeschmolzen. Zusammen mit der KfW haben wir deshalb einen Eigenkapitalfonds für den Mittelstand aufgelegt, der sich an alle Unternehmen in einer Größenordnung von 25 bis 500 Mio Euro Jahresumsatz richtet.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung wird dazu führen, dass Unternehmen verstärkt Investitionsbedarf haben. Unser Ziel ist es, Firmen mit mehr Eigenkapital zu versorgen und so bei der Finanzierung des Wachstums zu helfen. Darüber hinaus beginnen ab 2011 die ersten Standard-Mezzanine-Programme auszulaufen. Viele Unternehmer stehen aufgrund dieser Problematik vor der Herausforderung der Umfinanzierung, die meines Erachtens in vielen Fällen nur mit Einbindung von Eigenkapital oder Mezzanine-Kapital erfolgen kann.

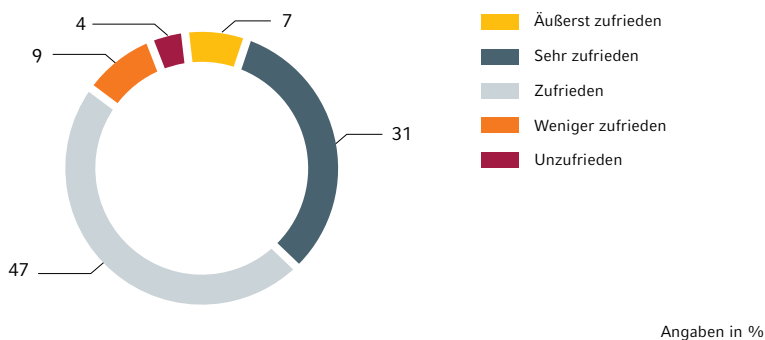
**Nicht bewilligte Kredite schüren den Unmut der Bankkunden. Aber bewilligte Kredite machen noch lange keine zufriedenen Kunden. Ist der bewilligte Kredit eine Selbstverständlichkeit?**

Aus der Sicht des Bankmitarbeiters ist die Frage, ob bewilligte Kredite zufriedene Kunden machen, doch die: „Bin ich nur Kredit-Lieferant?“ Die historische Wahrnehmung der Kunden scheint teilweise zu sein, „Geld gibt es immer“. Und in Zeiten, in denen Kredite teurer werden, bekommen wir als Bank diese Haltung empfindlich zu spüren. Mit dem Vorwurf, die Banker würden ja nur auf die Zahlen schauen, können wir leben. Das müssen wir sogar tun. Man muss allerdings in der sensiblen Phase des ersten Aufschwungs auch dafür sorgen, dass nicht durch den rein zahlengetriebenen Blick nach hinten notwendige Wachstumsinvestitionen gebremst werden. Das haben wir mit unserer „Analyse Zukunftsfähigkeit“ getan. Diese nach vorn gerichtete Bewertung stützt sich nicht auf die im Rating berücksichtigten Finanzkennzahlen, sondern analysiert u. a. branchenspezifisch die Attraktivität des Marktes, in dem der Kunde aktiv ist, seine strategische Positionierung und das Geschäfts- und Kundenportfolio.

## Trotz der soliden Vertrauensbasis ist die Zufriedenheit mit den Banken ausbaufähig.

Begeisterung sieht anders aus. Knapp die Hälfte der Unternehmen ist mit ihren Geschäftsbeziehungen zu den Banken lediglich durchschnittlich zufrieden. Ein aus Sicht der Banken wohl nicht dramatischer, aber ernüchternder Befund.

### 9. Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit der Geschäftsbeziehung zu Ihren Bankpartnern?



Belastbare Zufriedenheitswerte finden sich dagegen seltener: 31 Prozent sind mit ihren Banken sehr zufrieden, 7 Prozent sind äußerst zufriedene Kunden.

Kleine Mittelständler zeigen sich noch etwas seltener zufrieden mit ihren Bankpartnern (ohne Abbildung). Etwas besser sind die Werte nur im gehobenen und großen Mittelstand (ab 50 Mio Euro Jahresumsatz).

13 Prozent sind mit der Geschäftsbeziehung zu ihren Banken weniger zufrieden oder ausgesprochen unzufrieden. Für die Banken sind diese Werte zwar nicht grundsätzlich alarmierend, aber auch nicht wirklich befriedigend. Damit die Unternehmen ihrer Bank langfristig die Treue halten oder sie sogar weiterempfehlen, sollte deren Arbeit mehr als zufriedenstellend sein.

Vertrauen zur Hausbank allein macht offenbar noch keinen rundum zufriedenen Bankkunden: Mit 47 Prozent bewertet die Mehrheit der Unternehmen ihre Banken auf der Zufriedenheitsskala nur durchschnittlich (vgl. Abbildung 9).



Rüdiger A. Günther,  
Selbstständiger Unternehmensberater und  
Mitglied in mehreren Aufsichtsräten

Die Studie zeigt, dass die Unternehmen eigene Defizite in Sachen Finanz-Know-how und Finanzkommunikation einräumen. Je kleiner, desto größer der Nachholbe-

darf. Was raten Sie den KMU unter den Mittelständlern, um ihr Finanzwissen und ihre Kommunikation mit den Banken zu verbessern?

Kleine Unternehmen haben oft eine Aversion gegen Transparenz, weil sie sie als Bedrohung empfinden. Das muss aber nicht sein – Transparenz ist vielmehr auch eine Chance, Verbesserungspotenzial gemeinsam mit den Banken in Sachen Unternehmensfinanzierung zu heben. Deswegen mein Rat an die Unternehmer: Begreifen Sie Finanzen als einen integralen Bestandteil Ihres gesamten Wertschöpfungsprozesses. Denn der Finanzprozess mit Reporting, Finanzplanung, Budgetierung, Liquidität ist ein wichtiger Teil des Unternehmersdaseins. Wer nicht so denkt, für den wird der Gang zur Bank eher ein lästiges „Muss“, um zum Beispiel einen Kredit zu bekommen oder einmal im Jahr seine Bilanz zu präsentieren. Wenn man aber das Finanzmanagement wie andere originäre unternehmerische Handlungen selbstbewusst in die Hand nimmt, dann kann man auch mit den Banken auf Augenhöhe verhandeln. Schließlich haben die Unternehmer ein Anrecht darauf, vom Banker als Kunde betrachtet zu werden, und können auch eine entsprechende Dienstleistung erwarten, um letztlich bessere Geschäfte zu machen.

**Die Studie hat die Vertrauensfrage gestellt – und nur teilweise eindeutige Antworten bekommen. Fast die Hälfte der Unternehmen ist mit seinen Bankpartnern schlicht „zufrieden“. Begeisterung klingt anders. Wie sollten die Banken dieses Votum Ihrer Meinung nach verstehen?**

Es ist ein bisschen so wie bei alten Ehepaaren. Man braucht einander, kann nicht alleine leben, aber man vermisst nach den vielen Jahren des Zusammenseins das Feuer. In unserem Kontext heißt das, man wählt den Bankpartner sorgfältig aus, um langfristig gute Geschäftsbeziehungen miteinander zu unterhalten. Um aber nach Jahren immer noch begeistert und überzeugt voneinander zu sein, braucht es mehr als „business as usual“. Insofern lese ich das Votum „zufrieden“ als einen

nüchternen Blick in den Alltag. Das ist allerdings kein Grund für die Banken, sich zurückzulehnen, denn das Verbesserungspotenzial liegt auf der Hand. Was offensichtlich einigen Banken und ihren Mitarbeitern fehlt, das zeigen auch andere Antworten der Befragung, ist das vertiefte Verständnis für das individuelle Unternehmen und die Branche – und damit können die Unternehmen als Kunden nicht wirklich zufrieden sein.

**Basel II scheint im Mittelstand immer noch ein Thema zu sein. Immerhin sagen 63 Prozent aller befragten Unternehmen, dass der Staat durch eine Modifikation von Basel II die Unternehmen wirksam bei der Unternehmensfinanzierung unterstützen könne. Wie erklären Sie sich das? Und lässt die Kritik Ihrer Meinung nach irgendwann einmal nach?**

Um beim Bild der Ehe zu bleiben – jahrelang war der Kredit, die Sicherung von Zahlungsverkehr und Liquidität eine Selbstverständlichkeit für Unternehmen. Man hat sich daran gewöhnt. Und dann kommen auf einmal die Bank und der Gesetzgeber und wollen deutlich mehr Transparenz, mehr Sicherheiten und eine höhere Eigenkapitalquote. Das schmeckt vielen Unternehmern und Geschäftsführern nicht. Sie lassen sich nicht gern in die Karten schauen. Diese Distanzierung gegenüber Basel II selbst nach fünf Jahren ist sicherlich auch so zu verstehen. Trotzdem finde ich die Heftigkeit, mit der die Befragten immer noch eine Novelle von Basel II fordern, bedenklich. Man muss sich fragen: Haben Banken über dieses Thema in den letzten fünf Jahren nicht ausreichend gesprochen? Denn Basel II hat sich bewährt und ist ja letztlich auch gut für den Unternehmer, weil so die Risiken überschaubarer geworden sind. Bleibt zu hoffen, dass die Banken diese Vorbehalte ihrer Kunden endlich einmal ausräumen können.

### III. Erfolgsfaktoren und Entwicklungsperspektiven für die Geschäftsbeziehung

Gekürzte Kreditlinien fördern die Wechselbereitschaft im Banking.  
Aber Kreditzusagen allein steigern nicht die Loyalität der Kunden.

Unternehmen, denen wichtige Kreditlinien gekürzt wurden, sind mit ihren Banken deutlich häufiger unzufrieden. Gekürzte Kredite erweisen sich deshalb erwartungsgemäß als ein häufiges Motiv, die Bankgeschäfte zu verlagern.



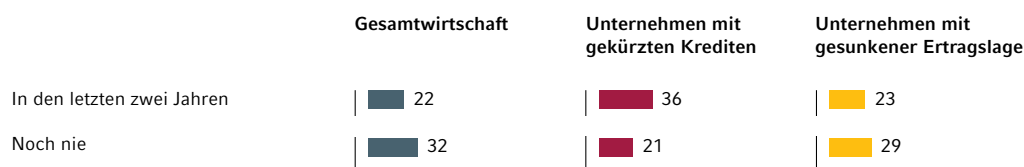


Negative Kreditentscheidungen senken die Loyalität in der Geschäftsbeziehung zu den Banken. Abbildung 10 zeigt, dass insbesondere Unternehmen mit gekürzten Krediten ihre Bankgeschäfte in deutlichem Umfang verlagert haben (oberes Diagramm, rote Balken).

Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen: 46 Prozent der von Kreditkürzungen betroffenen Unternehmen wollen weitere Veränderungen in ihren Bankbeziehungen vornehmen (unteres Diagramm, roter Balken). Im Vergleich zur Gesamtheit der befragten Mittelständler tendieren diese Unternehmen dazu, ihre Bankbeziehungen zu erweitern (ohne Abbildung). Es liegt auf der Hand, dass sich die Betroffenen von einer Diversifikation bessere Erfolgsaussichten in Sachen Kreditbewilligung versprechen.

Bei den Unternehmen mit schlechterer Ertragslage ist die Wechselbereitschaft dagegen nicht signifikant angestiegen – weder in der Krise noch mit Blick auf aktuelle Entwicklungen (rechtes Diagramm, gelbe Balken). Das überrascht, denn eigentlich wäre anzunehmen, dass sich die Unternehmen neue Bankpartner suchen – beispielsweise aufgrund verschlechterter Kreditkonditionen. Daher liegt die Vermutung nahe, dass ertragsschwache Unternehmen ihre Chancen auf die Optimierung des Corporate Bankings derzeit als zu gering einschätzen.

### 10. Wann hat Ihr Unternehmen das letzte Mal wesentliche Bankgeschäfte verlagert?



### Welche Veränderungen wollen Sie aktuell bezüglich Ihrer Bankgeschäfte vornehmen?



Angaben in %

**Während negative Kreditbescheide den Unmut erhöhen, sorgt flexible Kreditvergabe nur geringfügig für mehr Zufriedenheit. Kreditbewilligung allein führt nicht automatisch zu einer positiven Bewertung der Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und ihren Banken.**

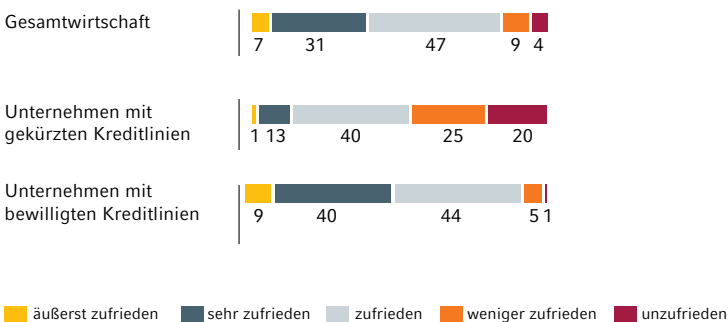
Mit Blick auf wesentliche Treiber der Kundenzufriedenheit stellt sich die Frage, was nachhaltige Kundenbindung im Corporate Banking ausmacht. Steht und fällt die Zufriedenheit tatsächlich mit dem Thema Kreditvergabe? Oder gibt es noch andere Faktoren, die für Banken und die Bankbeziehung letztlich profilbildend sind?

Der Vergleich der Zufriedenheitsindizes von Unternehmen mit bewilligten und gekürzten Kreditlinien gibt erste Antworten (Abbildung 11). Dabei wird deutlich, dass sich die Kreditvergabe auf die Zufriedenheit nur im negativen Sinne auswirkt: 45 Prozent der Unternehmen, denen Kreditlinien gekürzt wurden, sind mit ihrer Bank weniger zufrieden oder unzufrieden – deutlich mehr als im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft (plus 32 Prozentpunkte im Vergleich).

Umgekehrt steigt die Zufriedenheit nicht maßgeblich, sobald den Unternehmen Kredite bewilligt werden. Zwar erhöht sich der Anteil der sehr zufriedenen Unternehmen im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt um 9 Prozentpunkte auf immerhin 40 Prozent und der Anteil äußerst zufriedener Kunden auf 9 Prozent. Für überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit in der Breite reicht das aber nicht aus.

Positive Kreditentscheidungen sind demnach kein Garant für echte Kundenzufriedenheit. Es lohnt sich, der Frage nachzugehen, welche Faktoren aus Sicht der Unternehmen die Qualität ihrer Beziehung zu ihren Bankpartnern nachhaltig fördern.

### 11. Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit der Geschäftsbeziehung zu Ihren Bankpartnern?



Angaben in %

# Banken auf dem Prüfstand: Gute Konditionen bleiben Pflicht, Beratung wird immer wichtiger.

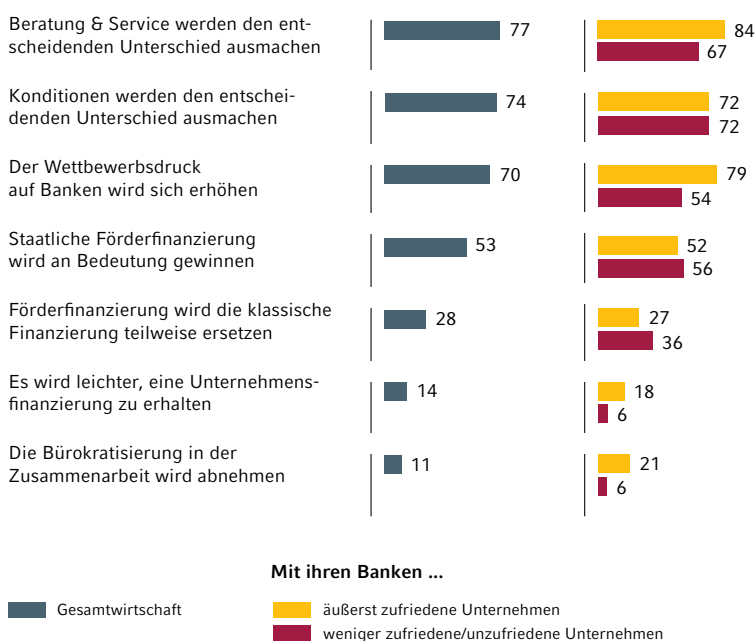
Service und Beratung werden zunehmend zum Wettbewerbsfaktor im Corporate Banking: 77 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, dass diese beiden Faktoren künftig an Bedeutung gewinnen. Konditionen und Preise folgen auf Platz zwei und bleiben damit auch weiterhin wichtige Differenzierungsmerkmale.

Es sind nicht die Bedingungen der Kreditvergabe, sondern Leistungen jenseits des Kernproduktes, mit denen sich Banken im Mittelstand künftig profilieren können (vgl. Abbildung 12, linkes Diagramm). 77 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie die Entscheidungen für ihre Bankpartner in den kommenden zwei Jahren stärker von Beratungs- und Serviceangeboten abhängig machen werden. Umfang und Qualität der Beratungsleistungen werden damit aus Bankensicht zum Wettbewerbsfaktor Nummer Eins. Daneben bleiben auch weiterhin Konditionen und Preise entscheidend, erklären 74 Prozent.

Staatliche Förderung gewinnt für mehr als jedes zweite Unternehmen künftig an Bedeutung. 28 Prozent der Mittelständler gehen sogar davon aus, dass Förderfinanzierung die klassischen Finanzierungsinstrumente der Banken teilweise ersetzen wird.

Nur eine Minderheit der Unternehmen erwartet, dass Kreditfinanzierung in Zukunft einfacher oder es in der Zusammenarbeit mit Banken weniger bürokratisch zugehen wird.

## 12. Trends im Corporate Banking: Mit welchen Entwicklungen rechnen Sie für die nächsten zwei Jahre?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

**Perspektivisch erhöht sich der Wettbewerbsdruck auf die Banken. Das bestätigen insbesondere jene Unternehmen, die mit ihren Bankpartnern derzeit äußerst zufrieden sind. Banken und Sparkassen können sich also nicht auf Erreichtem ausruhen.**

Die zunehmende Bedeutung von Service und Beratung wird von den Unternehmen besonders hervorgehoben, die mit ihrer Bank derzeit äußerst zufrieden sind (rechtes Diagramm, S. 35, gelbe Balken): Hier sehen 84 Prozent (plus 7 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) Beratung als den entscheidenden Wettbewerbsfaktor. 79 Prozent (plus 9 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft) erwarten, dass der Wettbewerbsdruck auf die Banken steigt.

Wenig verwunderlich ist, dass die mit ihrer Bank unzufriedenen Unternehmen staatlicher Förderung noch mehr Bedeutung beimessen (rote Balken). Hier gehen 36 Prozent von einer echten Konkurrenz für die klassische Finanzierung aus (plus 8 Prozentpunkte im Vergleich zur Gesamtwirtschaft). Für 56 Prozent der Unternehmen gewinnt die staatliche Förderfinanzierung zukünftig an Bedeutung.

Die unveränderte Relevanz von Kostenfaktoren und der Trend zu mehr Service und Beratung bestätigen sich auch mit Blick auf Entwicklungsperspektiven im Corporate Banking. Dabei setzen die Unternehmen je nach Banking-Strategie unterschiedliche Schwerpunkte, wie das folgende Kapitel (S. 38) zeigt.



Anton F. Börner,  
Präsident des Bundesverbandes  
Groß- und Außenhandel BGA

---

**Vor 2008 haben sich Staat und Banken um die finanzielle Gesundheit von mittelständischen Unternehmen Gedanken gemacht. Heute schauen viele Unternehmen umgekehrt mit Sorge auf ihre Banken. Inwiefern hat dies Folgen für das Geschäft der Unternehmen mit ihren Banken?**

Die Unternehmen machen sich viele Gedanken, wie es mit den Banken weitergeht. Denn wir Unternehmer profitieren schließlich von einem guten Rating der Banken. Hat die Bank ein gutes Rating, kann sie sich günstig refinanzieren und diesen Kostenvorteil weitergeben. Aufgrund der derzeit niedrigen Zinsen der

---

Europäischen Zentralbank müssen wir uns zwar aktuell keine Sorgen machen, aber auf längere Sicht gesehen schon. Die Unternehmen selbst versuchen ihr Eigenkapital zu stärken. Sie denken häufiger als früher darüber nach, überhaupt mit der Bank über einen Kredit zu reden, oder ob man das Investitionsvorhaben abspecken, strecken oder selber finanzieren kann. Das ist auch eine Erklärung dafür, warum die Inanspruchnahme von Krediten zum Teil deutlich zurückgeht, obwohl die Konjunktur erfreulicherweise an Schwung gewinnt.

**Durch die Studie zieht sich ein roter Faden: Unternehmer fordern mehr und bessere Beratung von ihren Banken ein. Was sollte ganz konkret der einzelne Bankberater Ihrer Meinung nach mitbringen, um seine mittelständischen Kunden besser beraten zu können?**

Die Unternehmen wünschen sich die Bank als Dienstleister. Sie erwarten Orientierung im makroökonomischen Umfeld, also eine Einschätzung der Bank zur Konjunktur, zu den wichtigen Märkten in Südostasien, den USA und zu den wichtigen Branchen Automobil, Elektro oder Chemie. Solch ein Kapitel sollte zum Standard in den regelmäßigen Kundengesprächen werden. Wie sieht die Bank die Preisentwicklung für Kredite oder Energie? Oder: Wie sehen die Kapitalmarktspezialisten die Veränderungen auf den Rohstoffmärkten in den nächsten 12, 18, 24 Monaten? Der Bankberater sollte in diesen Themen zu Hause sein und auch sagen können, welche Haltung seine Bank dazu hat.

Auch das mikroökonomische Umfeld mit Blick in die eigene Branche gehört auf die

Gesprächsagenda zwischen Bank und Kunde. Gute Banken haben einen großen Branchenüberblick und können zum Beispiel Benchmarks erarbeiten wie die Personalkostenquote. Dann kann man so etwas gemeinsam thematisieren und in regelmäßigen Abständen immer wieder betrachten.

Drittens erwarten Unternehmen Informationen zum politischen oder steuerlichen Umfeld. Der Kundenberater kann dann viel gezielter Problemlösungsansätze für das einzelne Unternehmen präsentieren – vom Swop bis zum Derivat. Diese Form der Kundenführung muss bei Banken zum Standard werden, dann profitieren auch die Banken davon, weil sie mehr über ihre Kunden erfahren.

**Banken treffen Entscheidungen aufgrund von Zahlen und Analysen. Die Spielräume für individuelle Entscheidungen von Bankmitarbeitern sind deutlich begrenzt. In Familienunternehmen werden aber unternehmerische Entscheidungen aufgrund von Erfahrungen gefällt. Wie können Banken dies in ihre Kreditentscheidungen einbeziehen?**

Es ist ganz wichtig, dass Banken verstärkt runde Tische einrichten, die aus Bankvertretern, Unternehmern, Wissenschaftlern und Finanzaufsicht bestehen. Ich bin dafür, dass man mit solchen Roundtables in die Regionen geht und die Bank ihre Spezialisten und Risikomanager mitbringt. Die Vorstands- und Regionalvorstandsebene sollte ebenso dabei sein. Und das nicht nur einmal, sondern zweimal im Jahr und dann werden dort die anstehenden Themen diskutiert. Davon profitieren alle, auch die Wissenschaftler, die sehen können, was den Unternehmer in der Praxis bewegt.

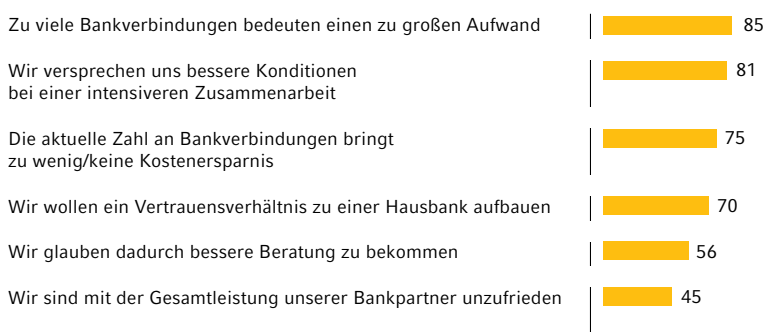
# Mit weniger Banken bessere Konditionen durch mehr Exklusivität erreichen.

Unternehmen, die planen, ihr Banknetz zu konzentrieren, wollen vor allem Kosten reduzieren. Sie versprechen sich von einer intensiveren Zusammenarbeit mit wenigen Banken nicht nur einen geringeren Aufwand, sondern auch bessere Konditionen.

Welche Motive treiben Unternehmen, wenn sie wesentliche Veränderungen ihres Corporate Bankings vornehmen? Unternehmen, die die Anzahl ihrer Bankpartner reduzieren, wollen vor allem ihren Aufwand verringern (vgl. Abbildung 13): 85 Prozent dieser Firmen geben an, dass die Pflege mehrerer Bankbeziehungen im Geschäftsalltag zu viel Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt.

Darüber hinaus versprechen sich 81 Prozent der Unternehmen bessere Konditionen – wohlgerne nicht von einer Ausweitung der Geschäfte auf möglichst viele (kostengünstige) Partner, sondern von einer intensiveren Zusammenarbeit mit wenigen Banken. Für 75 Prozent der Unternehmen bringt die derzeitige Anzahl von Banken nämlich kaum Kostenersparnis.

## 13. Motive für die Konzentration der Bankgeschäfte



Basis: Unternehmen mit Konzentrationsplänen (n=381)  
Mehrfachnennungen

Angaben in %

Vertrauen spielt bei diesen Absichten offenbar eine wichtige Rolle. 70 Prozent der Unternehmen streben eine individuelle Beziehung zu einer Bank an – um diese zur Hausbank zu machen.

Beratung ist für 56 Prozent der Unternehmen mit Konzentrationsplänen ein Motiv – deutlich hinter dem Wunsch nach besseren Konditionen. Insgesamt sind die Beweggründe eher rationaler Natur und bestätigen damit einen faktisch zunehmenden Wettbewerbsdruck auf die Banken. Bloße Unzufriedenheit ist für die Unternehmen vergleichsweise selten ein Grund, wesentliche Bankgeschäfte zu verlagern.

# Diversifizierung der Bankgeschäfte verspricht mehr Beratungsqualität durch größere Vielfalt.

Unternehmen, die ihre Bankgeschäfte auf eine größere Zahl von Banken ausweiten wollen, setzen neben besseren Vergleichsmöglichkeiten bei Konditionen auf den Faktor Beratung. Sie wollen die spezifischen Stärken einzelner Bankpartner besser nutzen.

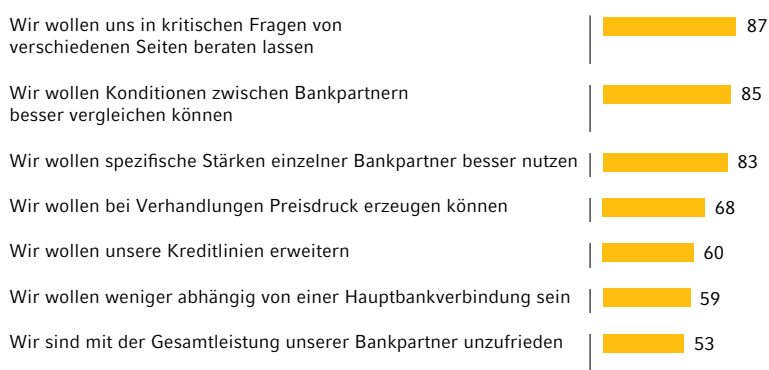
Auch für Unternehmen, die die Anzahl ihrer Bankpartner ausweiten wollen, ist Unzufriedenheit allein kein Grund, die Bank zu wechseln. Die „Diversifizierer“ zeigen sich vielmehr besonders anspruchsvoll, da sie erwartungsgemäß nicht nur bessere Konditionen erzielen wollen, sondern darüber hinaus auch verstärkt Beratungsbedarf haben.

85 Prozent der Unternehmen möchten vermehrt die Konditionen der Banken vergleichen (vgl. Abbildung 14). Noch mehr Firmen motiviert allerdings der Wunsch nach differenzierter Beratung. 87 Prozent erwarten besonders bei kritischen Entscheidungen individuelle Beratung aus unterschiedlichen Perspektiven und 83 Prozent wollen die spezifischen Stärken einzelner Bankpartner besser nutzen.

Weitere 68 Prozent möchten nicht nur Konditionen vergleichen können, sondern mit der Diversifizierung auch echten Preisdruck erzeugen – ein Wert, der allerdings deutlich hinter dem Beratungsaspekt zurückfällt.

Darüber hinaus spielt der Wunsch nach mehr Autonomie eine Rolle: 60 Prozent betonen in diesem Zusammenhang die Möglichkeit zur Erweiterung ihrer Kreditlinien; 59 Prozent wollen weniger abhängig gegenüber einzelnen Banken sein.

## 14. Motive für die Diversifikation der Bankgeschäfte



Basis: Unternehmen mit Diversifizierungsplänen (n=461)  
Mehrfachnennungen

Angaben in %

## IV. Handlungsempfehlungen für Banken und Unternehmen

Die Bankpartner des Mittelstands sollen unternehmerischer denken, sich flexibler zeigen und bedarfsgerechte Produkte anbieten.

Der Mittelstand übt Kritik an den als starr empfundenen Standards der Banken. Er fordert mehr Verhandlungsbereitschaft, mehr Entscheidungsbefugnis bei Bankberatern, weniger Bürokratie sowie individuellere Angebote und Lösungen. Kurz gesagt: Banken und Sparkassen sollen unternehmerisch im Sinne des Kunden denken.





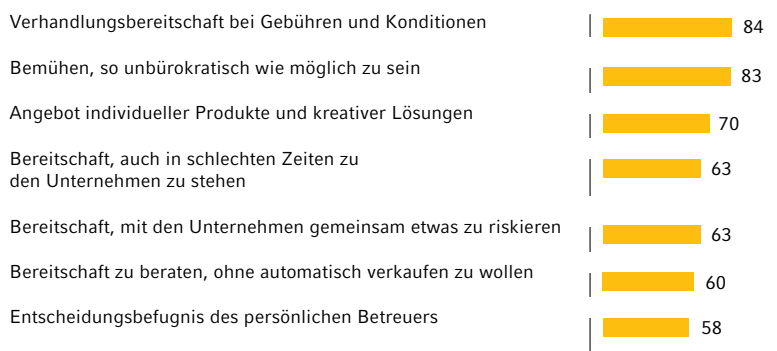
Gefragt nach Verbesserungspotenzialen in den Bankbeziehungen setzen die mittelständischen Unternehmen finanzielle Aspekte einmal mehr ganz oben auf die Agenda. Mehr Verhandlungsbereitschaft bei Preisen und Konditionen ist dabei ein maßgeblicher Treiber für mehr Kundenzufriedenheit (84 Prozent, vgl. Abbildung 15), der jedoch nicht auf bloße Schnäppchenjägerie reduziert werden darf.

Entscheidend ist vielmehr, dass Banken und Sparkassen unternehmerisch im Sinne des Kunden denken: 83 Prozent der Befragten erwarten ein Bemühen der Banken um unbürokratisches Vorgehen. 70 Prozent wünschen sich maßgeschneiderte Produkte und individuelle Lösungen statt standardisierter Angebote von der Stange. Mehr Flexibilität ist aus Sicht der Unternehmen also nicht nur bei den Konditionen und im Geschäftsgebaren, sondern auch beim Produktangebot der Banken wünschenswert.

Der Mittelstand erwartet darüber hinaus, dass die Banken gemeinsam mit ihm etwas riskieren – ein originär unternehmerisches Anliegen. Eine Lehre aus der jüngsten Krise ist sicher auch die Forderung, Geschäftsbeziehungen nicht allein vom kurzfristigen Erfolg abhängig zu machen, sondern auch in schlechten Zeiten zum Unternehmen zu stehen.

Mehr Entscheidungsbefugnis für den persönlichen Bankberater (58 Prozent) schließlich ist ebenfalls Ausdruck der Erwartung einer höheren Flexibilität in der Geschäftsbeziehung.

### 15. Wenn Sie sich die Beziehung zu Ihrer Bank/Ihren Banken anschauen: Worin müssen sie sich verbessern\*?



\* leichter, deutlicher und grundlegender Verbesserungsbedarf

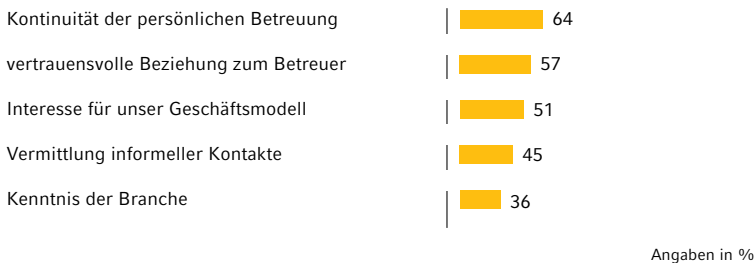
Angaben in %

### Kontinuität in der Betreuung oder einen guten Kontakt zum persönlichen Berater vermissen die Unternehmen seltener. Auch attestieren sie den Banken echtes Interesse für ihre individuellen Geschäftsmodelle.

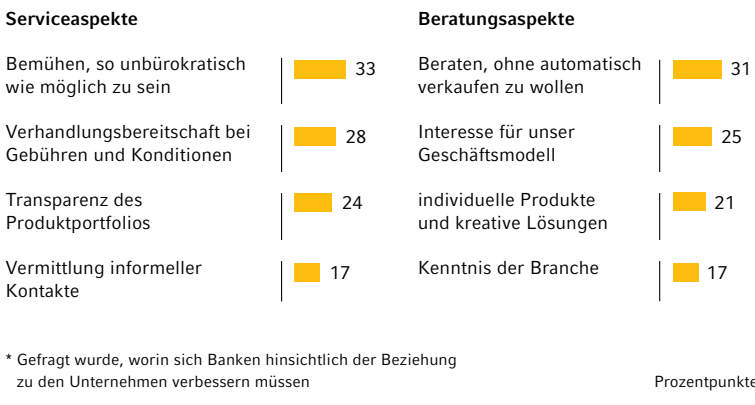
Das offenbar robuste Vertrauensverhältnis auf persönlicher Ebene (vgl. Abbildung 7, S. 27) spiegelt sich in der deutlich seltener geäußerten Kritik an der Kontinuität der individuellen Betreuung und der guten Beziehung zum Kundenberater (Abbildung 16) wider. Die klare Mehrheit der Mittelständler sieht hier keinen Verbesserungsbedarf. Jeder zweite Unternehmer hat zudem das Gefühl, dass Bank und Berater ausreichend Interesse für sein Geschäftsmodell aufbringen. Bei der Vermittlung informeller Kontakte besteht aber für eine – wenn auch knappe – Mehrheit der Unternehmen Verbesserungsbedarf.

In Sachen Branchenkenntnis sind nur 36 Prozent der Unternehmen vollends zufrieden. Ein Großteil der Unternehmen vermisst bei seinen

**16. Wenn Sie sich die Beziehung zu Ihrer Bank/Ihren Banken anschauen: Worin müssen sie sich nicht verbessern?**



**17. Zufriedenheitsindikatoren der Bankbeziehung**  
(Saldo Gesamtwirtschaft – äußerst zufriedene Unternehmen)\*



Bankpartnern fundiertes Branchen-Know-how. Banken und Sparkassen haben hier offenbar Nachholbedarf, etwa bei der entsprechenden Schulung ihrer Firmenkundenberater.

**Treiber für nachhaltige Geschäftsbeziehungen: Besonders zufriedene Unternehmen schätzen unbürokratischen Service und verkaufsunabhängige Beratung gleichermaßen.**

Um die entscheidenden Faktoren für nachhaltige Kundenzufriedenheit herauszufinden, ist vor allem der Blick auf die äußerst zufriedenen Unternehmen aufschlussreich (vgl. Abbildung 17). Die Grafik zeigt, in welchen Service- und Beratungsaspekten diese Unternehmen wesentlich zufriedener mit ihren Banken sind als der Durchschnitt aller befragten Mittelständler. Je höher die Differenz, desto wichtiger sind die betreffenden Aspekte für die Steigerung der Kundenzufriedenheit.

In Sachen Service sind die Banken der besonders „glücklichen“ Kunden deutlich besser aufgestellt, wenn es um das unbürokratische Vorgehen im Geschäftsalltag (Differenz von 33 Prozentpunkten) und die Verhandlungsbereitschaft bei Preisen und Konditionen (Differenz von 28 Prozentpunkten) geht. Damit bestätigt sich die Forderung an Banken und Sparkassen, sich stärker als bisher an mittelständisch geprägtem Denken und Handeln zu orientieren.

Die Banken äußerst zufriedener Kunden zeichnet zudem aus, dass sie verkaufsunabhängiger beraten (Differenz von 31 Prozentpunkten) und die Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen noch besser kennen (Differenz von 25 Prozentpunkten).

## Prof. Dr. Norbert Winkeljohann, Sprecher des Vorstands von PwC



### Was raten Sie vor allem Gründern, jungen und kleinen Unternehmen, wie sie ihr Finanzmanagement professionell aufstellen können?

Beim Finanzmanagement sollten die Unternehmen berücksichtigen, dass sie situationsabhängig und zielgerichtet die betrieblichen Zahlungsströme steuern. Es geht letztlich um einen Überblick über Investitions- und Finanzierungsentscheidungen und eine integrierte Investitions-, Finanz- und Liquiditätsplanung. Es empfiehlt sich auch in kleineren Unternehmen, sowohl die langfristige strategische Ebene als auch die daraus abgeleitete operative Ebene zu betrachten. Zur effizienten Etablierung einer guten Finanzplanung sollte man sich an einen Berater wenden. Darüber hinaus gibt es sehr hilfreiche Tools, die eine integrierte Finanz- und Liquiditätsplanung ermöglichen. Kleinere Unternehmen, die sich häufig keinen Controller leisten können, sollten überlegen, einmal im Monat einen Fachmann zu einem Feedback-Gespräch hinzuziehen – dieser kann den Stand der Dinge hinsichtlich der Plausibilität beurteilen und Rat geben, was zu tun ist.

### Was glauben Sie, meinen die Unternehmer, wenn sie unternehmerisches Denken und Handeln von ihren Bankpartnern fordern? Können die Banken das angesichts strenger gesetzlicher Vorgaben in Sachen Risikomanagement tatsächlich leisten?

Zugestehen ist, dass den Banken heute viel mehr Verpflichtungen auferlegt werden und dass sie vielleicht nicht mehr so frei agieren können, wie das vor 30, 40 Jahren der Fall war. Dennoch wird „unternehmerisches Handeln und Denken“ zunehmend auch von der Bankseite abverlangt. Wir verstehen darunter, den

Unternehmen mit Einfühlungsvermögen, auch mal unbürokratisch und schnell, zur Seite zu stehen. Viele Unternehmen wünschen sich, dass die Bank im Krisenfall auch in ihrem Sinne unternehmerisch agiert und mithilft, eine Krisensituation durch kreative Ideen zu meistern. Wenn man Vertrauen hat, wenn man eng miteinander kommuniziert, wenn man frühzeitig auf Probleme hinweist – auch bei nachvollziehbaren Abweichungen bei Businessplänen –, dann kann man auch unter Beachtung der gesetzlichen Restriktionen gemeinsam zu unternehmerischen und kreativen, neuen Lösungen kommen, die letztlich allen Beteiligten zu Gute kommen.

### Welche Rolle spielen der Faktor Zeit und die persönliche Betreuung in der Beratung zwischen Banken und Unternehmen?

Wenn man wirklich eine Vertrauensbeziehung herstellen will, dann kostet das Zeit. Auf beiden Seiten: Das Unternehmen muss sich für die Themen der Bank interessieren, wenn es – wie gerade geschehen – z. B. zu neuen Eigenkapital-Vorschriften gekommen ist. Umgekehrt muss die Bank ein breites Wissen über das Unternehmen, den Unternehmer, seine Situation bis hin zu Nachfolgefragen entwickeln. Wichtig ist, dass man bei diesem Beziehungsaufbau darauf achtet, dass die Trennung von Risikoeinschätzung und Kundenbetreuung auf Bankseite nicht die persönliche Betreuung dominiert, sondern dass sich der Banker für seinen Kunden ganzheitlich und im Hinblick auf eine faire Risikobeurteilung einsetzt. Wichtig ist, dass beide Seiten sich keine Restgeheimnisse bewahren, sondern transparent und vollständig miteinander kommunizieren. Die beidseitige Transparenz schafft zusätzliches Vertrauen und verbindet Unternehmer und Bank zusätzlich.

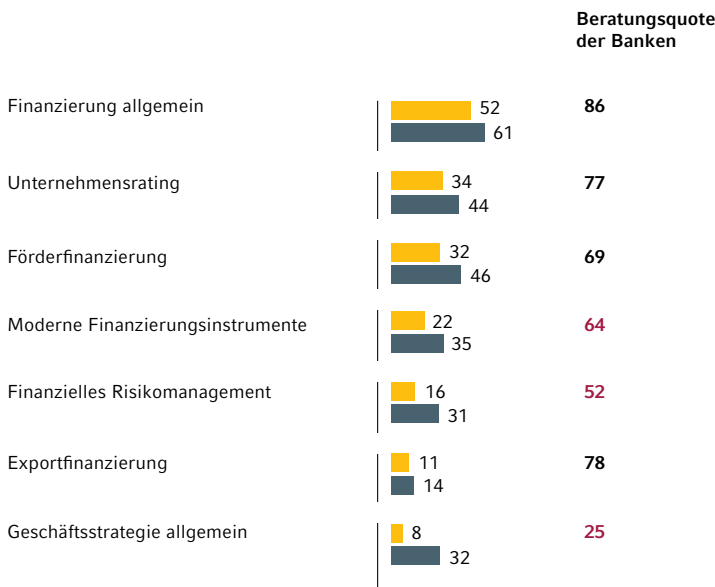
# In zentralen Finanzfragen zieht der Mittelstand nicht Banken, sondern andere Partner zu Rate.

Bei Beratungsbedarf nutzen die Unternehmen Banken vor allem in deren Kernkompetenzfeldern: bei allgemeinen Fragen zur Finanzierung, zum Rating und zur Exportfinanzierung.

Weiteres Verbesserungspotenzial für die Geschäftsbeziehungen mit dem Mittelstand liegt in der Bankberatung. Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem Beratungsbedarf der Unternehmen (graue Balken, linkes Diagramm) und der Inanspruchnahme entsprechender Beratungsleistungen der Banken (gelbe Balken). Ein niedriger Wert bei der Beratungsquote (rechts) bedeutet, dass sich die Unternehmen häufig bei anderer Stelle Rat gesucht haben (vgl. Abb. 18).

Die beste Beratungsquote haben Banken erwartungsgemäß im klassischen Banking: 52 Prozent der Unternehmen lassen sich zu Finanzierungsfragen bei ihren Banken beraten. Von allen Unternehmen, die hier Beratung in Anspruch nehmen (61 Prozent), gehen also 86 Prozent zum Bankberater. Auch in Sachen Unternehmensrating nehmen die Unternehmen noch recht häufig Beratung in Anspruch und nutzen dafür auch mehrheitlich ihre Banken. Exportfinanzierung ist zwar ein spezifisches Beratungsthema – der Anteil der in Anspruch genommenen externen Beratung beträgt insgesamt nur 14 Prozent. Allerdings fällt die Beratungsquote der Banken mit 78 Prozent hier ebenfalls hoch aus.

## 18. Zu welchen Themen haben Sie sich innerhalb der letzten zwölf Monate beraten lassen?



■ Beratung bei Banken in Anspruch genommen  
■ Beratung generell in Anspruch genommen

Mehrfachnennungen

Angaben in %

**Bei Beratungsthemen rund um Förderfinanzierung, moderne Finanzierungsinstrumente und finanzielles Risikomanagement ist die Beratungsquote der Banken deutlich geringer. Noch seltener lassen sich die Unternehmen zu Fragen der Geschäftsstrategie von ihren Bankpartnern beraten.**

Jenseits des klassischen Bankings suchen sich die Unternehmen häufig andere Ratgeber. Dies gilt nicht nur für allgemeine Fragen der Geschäftsstrategie – die man noch am ehesten den klassischen Unternehmensberatern zuordnen kann –, sondern auch für Finanzierungsthemen wie Risikomanagement und moderne Finanzierungsinstrumente (vgl. Abbildung 18). Geht es beispielsweise um Mezzanine, Factoring oder Leasing liegt die Beratungsquote der Banken und Sparkassen lediglich bei 64 Pro-

zent. Beim finanziellen Risikomanagement sind es sogar nur 52 Prozent. Konkret bedeutet das: 31 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, in den letzten zwölf Monaten eine Beratung zum Thema Risikomanagement in Anspruch genommen zu haben. Jedoch nur gut die Hälfte dieser Unternehmen hat dazu eine Sparkasse oder Bank befragt. Auch die Beratungsquote in Sachen Förderfinanzierung ist vor dem Hintergrund zunehmender Relevanz im Mittelstand (vgl. S. 22 ff.) mindestens ausbaufähig.

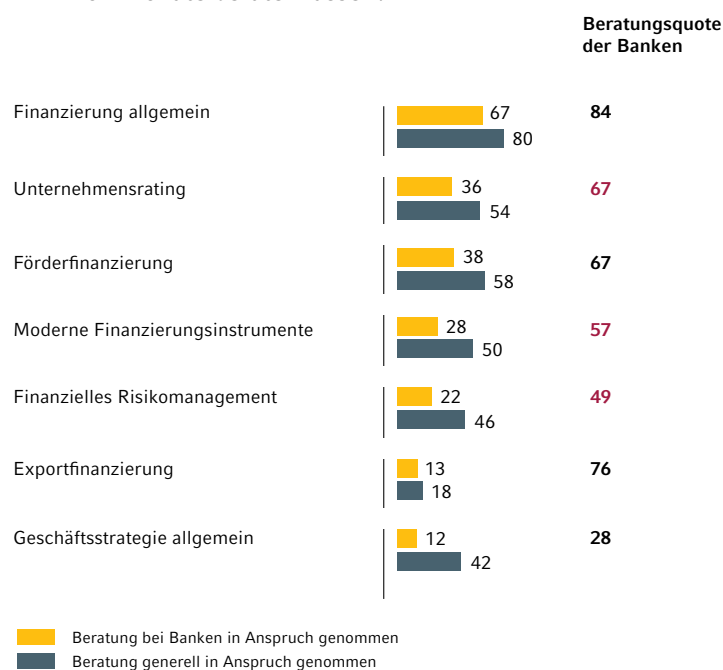
Die Unternehmensgröße hat im Übrigen keinen Einfluss auf die Inanspruchnahme von (Bank-) Beratung in den entsprechenden Feldern. Insbesondere bei Förderfinanzierung und finanziellem Risikomanagement unterscheiden sich kleiner und großer Mittelstand hinsichtlich ihrer Beratungsnachfrage kaum. Auch zu modernen Finanzierungsinstrumenten lassen sich große Unternehmen (ab 100 Mio Euro Jahresumsatz) nur geringfügig häufiger von ihren Bankpartnern beraten (ohne Abbildung).

**Besonders auffällig: Unternehmen, denen Kreditlinien gekürzt wurden, lassen sich zwar insgesamt häufiger beraten, aber seltener von ihrer Bank.**

Dass die Banken ihr Beratungsprofil stärken müssen, macht der Blick auf Unternehmen in entscheidungskritischen Situationen deutlich. Die Grafik (Abbildung 19) zeigt, dass Unternehmen, die von Kreditkürzungen betroffen waren, im Vergleich zu allen mittelständischen Unternehmen häufiger Beratung in Anspruch nehmen (vgl. die grauen Balken). Bezeichnend ist, dass die Beratungsquote der Banken bei diesen Unternehmen in nahezu allen Feldern niedriger als im Gesamtdurchschnitt ausfällt – insbesondere bei so entscheidenden Themen wie Rating, modernen Finanzierungsinstru-

menten und Risikomanagement (rechts). Offenbar sehen die Unternehmen ihre Banken seltener als geeignete Partner bei der Lösung finanzieller Probleme. Zu klären bleibt, ob Mittelständler zu wenig über das breite Beratungsangebot der Banken wissen, ihnen entsprechende Expertise nicht zurechnen oder sich in beratungskritischen Fragen den Banken gegenüber nicht offen äußern wollen. Banken sind hier einmal mehr in der Pflicht, ihr Beratungsangebot klar herauszustellen und aktiv mit konstruktiven Lösungsangeboten auf Unternehmen zuzugehen – besonders dann, wenn diese auf Unterstützung angewiesen sind.

**19. Zu welchen Themen haben Sie sich innerhalb der letzten zwölf Monate beraten lassen?**



Basis: Unternehmen mit gekürzten Krediten (n=511)  
Mehrfachnennungen

Angaben in %



Dr. Jürgen Meffert,  
Director, McKinsey & Company Inc.

---

**52 Prozent aller befragten Unternehmen in Deutschland wenden sich bei Finanzierungsthemen an ihre Bank, aber nur 8 Prozent lassen sich von ihrer Bank auch in der Geschäftsstrategie beraten. Reicht dies auch künftig aus?**

Eine gute Geschäftsbank sollte sich in der Tat nicht nur als Financier verstehen, sondern ihre Kunden auch bei komplexeren Finanzierungsinstrumenten, Risikomanagement oder Unternehmensrating beraten. Dies schließt einen gewissen Teil an Strategieberatung ein, setzt aber auch voraus, dass sich die Bank mit den vorgelegten Finanzierungsanfragen kritisch und auf Augenhöhe auseinandersetzt, entscheidende Annahmen und Voraussetzungen hinterfragt, Risiken identifiziert und sich als aktiver Sparringspartner positioniert. Hier können die Banken sicherlich noch wesentlich mehr tun. Die Bereitschaft des Mittelstandes, sich zu einem konstruktiven Dialog zu öffnen, ist vorhanden, wie die Studie zeigt.

**Staatliche Fördermittel wurden von westdeutschen Betrieben bisher eher selten genutzt, verglichen mit Unternehmen in den östlichen Bundesländern. Wie erklären Sie sich diesen Unterschied?**

Staatliche Fördermittel sind in den östlichen Bundesländern gezwungenermaßen weit stärker in Anspruch genommen worden. Anders als viele westdeutsche Betriebe, die staatliche Hilfe oft als Sündenfall empfinden und ablehnen, haben die ostdeutschen Betriebe sehr gut gelernt, das Instrumentarium der staatlichen Hilfen konstruktiv zu nutzen. Die zahlreichen

Erfolgsbeispiele zeigen, dass staatliche Fördermittel kein Makel und kein Luxus sind, und sollten Ansporn sein, vorgefasste Meinungen zu überdenken – auch westdeutschen Unternehmen bietet die Staatshilfe eine Sammlung wertvoller und starker Instrumente, die neue Spielräume und Perspektiven öffnen können, wenn sie professionell genutzt werden.

**Das Image der Bankenlandschaft in Deutschland ist angeschlagen. Wenn man aber nach dem Vertrauen in die eigene Bank und den eigenen Bankberater fragt, dann sieht die Welt sehr gut aus – fast so, als hätte es keine Finanz- und Bankenkrise gegeben. Ist das Zweckoptimismus oder ein Statement, auf das die Banken stolz sein können? Was haben vor allem die Geschäftsbanken in der Krise richtig gemacht, dass ihre Kunden so gut über sie denken?**

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat ein „New Normal“ geschaffen, in dem Unsicherheit und Volatilität zu ständigen Begleitern der Unternehmen geworden sind. Die deutschen Geschäftsbanken haben sich jedoch sehr schnell auf die neuen Anforderungen eingestellt und so das Vertrauen ihrer Kunden durch die Krise hindurch bewahrt – beispielsweise mit einer nachhaltigen organisatorischen Verankerung der Kundeninteressen oder einem verschärftem Qualitätsmanagement. Eine wichtige Rolle spielen auch die neuen Sicherheitsvorschriften rund um Basel III: Sie bringen große Herausforderungen, stärken aber zugleich das Vertrauen des Mittelstandes in Banken und Finanzmärkte.

---

# Selbstdiagnose Finanzmanagement: Handlungsbedarf bei Rating und Eigenkapitalquote.

Die Unternehmen geben sich insgesamt recht selbstkritisch und legen den Schwerpunkt klar auf die Verbesserung von Rating und Eigenkapitalquote. Sie wollen sich zu diesem Zweck stärker in Finanzfragen weiterbilden und ihr Wissen über alternative Finanzierungsformen ausbauen. Defizite im Finanzmanagement werden dagegen seltener gesehen, was angesichts der zugegebenen Wissenslücken erstaunt.

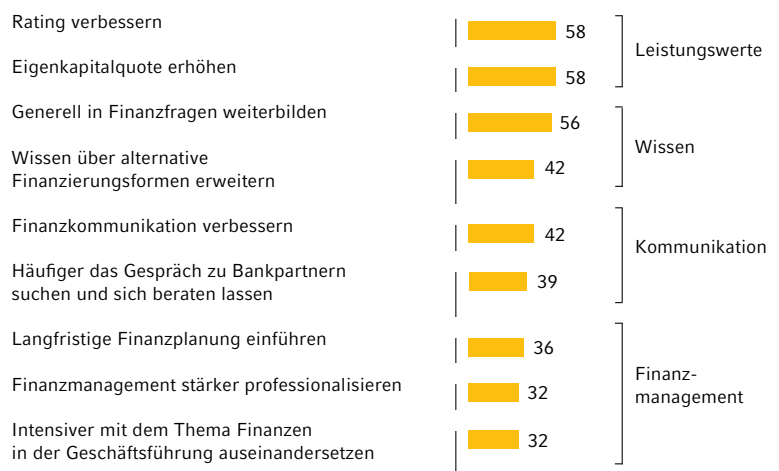
Die Unternehmen kritisieren nicht nur die Banken, sondern gehen auch mit eigenen Defiziten erstaunlich selbstkritisch um. Bereits die achte Studie der UnternehmerPerspektiven hatte gezeigt, dass der Mittelstand sich in Sachen Finanzmanagement vor allem auf Rating und Eigenkapitalquote fokussiert. Die vorliegende Studie bestätigt dies nochmals, wie Abbildung 20 zeigt.

Darüber hinaus räumen die Unternehmen ein, sich in Finanzfragen generell stärker weiterbilden zu müssen (56 Prozent) und dabei auch ihr Wissen über alternative Finanzierungsformen zu erweitern (42 Prozent). Weitere 42 Prozent bemerken Verbesserungsbedarf in Sachen Finanzkommunikation; 39 Prozent wollen häufiger das Gespräch mit den Ansprechpartnern in den Banken suchen.

Es erstaunt jedoch, dass angesichts der zugegebenen Wissensdefizite die Optimierung des Finanzmanagements eher selten genannt wird. Nur 32 Prozent räumen hier Verbesserungsbedarf ein. Sie wollen es stärker professionalisieren und sich von Seiten der Geschäftsführung intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen.

Damit verkennt der Mittelstand offenbar den Zusammenhang zwischen solidem Finanzmanagement und gutem Rating bzw. der Steigerung der Eigenkapitalquote. Denn wer sich in Finanzfragen nicht gut auskennt, kann seine Finanzen auch nicht gut managen. Und wer seine Finanzen nicht gut managt, wird seine Leistungswerte schwer steigern können.

## 20. Wo besteht Handlungsbedarf, um die Finanzierungssituation in Ihrem Unternehmen weiter zu verbessern?



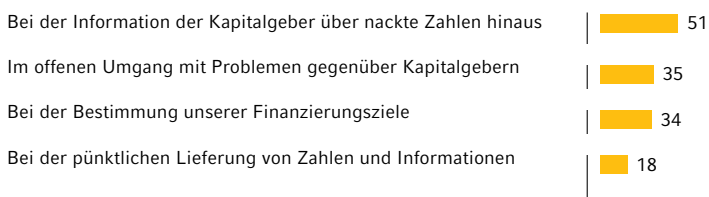
Mehrfachnennungen

Angaben in %

# Mittelständler wissen, dass sie sich stärker öffnen müssen, fordern aber mehr Transparenz bei den Banken.

Der Mittelstand geht davon aus, dass Banken ihre Ansprüche an Sicherheiten und Offenlegung künftig weiter erhöhen werden. Viele Unternehmen wollen sich in der Finanzkommunikation daher verbessern.

## 21. Wo sehen Sie die Notwendigkeit, sich in der Kommunikation mit ihren Banken und Kapitalgebern zu verbessern?



Mehrfachnennungen

Angaben in %

Mittelständler wissen, dass sie sich ihren Banken künftig stärker öffnen müssen: 93 Prozent gehen davon aus, dass die Anforderungen der Banken an Sicherheiten, Offenlegung und Dokumentation der Geschäftsinformationen weiter steigen werden (ohne Abbildung). Klar ist den Unternehmen auch, dass sie angesichts der gestiegenen Anforderungen ihre Finanzkommunikation optimieren müssen – vor allem was die Informationstiefe angeht: Für 51 Prozent der Mittelständler ist es selbstverständlich, dass zu einer guten Finanzkommunikation mehr gehört als die Lieferung nackter Zahlen (vgl. Abbildung 21).

Immerhin 35 Prozent räumen ein, Probleme gegenüber Kapitalgebern frühzeitiger ansprechen zu müssen. 34 Prozent wollen ihre Finanzierungsziele künftig klarer benennen.

Verbindlichkeit in der Finanzkommunikation ist für den Mittelstand hingegen seltener ein Problem. Lediglich 18 Prozent der Unternehmen geben an, ihre Berichte pünktlicher liefern zu müssen.

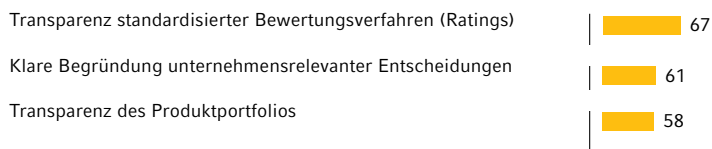
### Der Mittelstand fordert umgekehrt mehr Transparenz auf Seiten der Banken: bei standardisierten Bewertungsverfahren, in der Begründung unternehmensrelevanter Entscheidungen und bei der Erläuterung des gesamten Produktportfolios.

Dass Kommunikation auch im Banking keine Einbahnstraße ist, zeigen die Anforderungen der mittelständischen Unternehmen an einen zielführenden Dialog mit ihren Bankpartnern (vgl. Abbildung 22). 67 Prozent der Unternehmen erwarten mehr Transparenz bei standardisierten Bewertungsverfahren. 61 Prozent kritisieren, dass die Banken unternehmensrelevante Entscheidungen häufig nicht klar genug begründen.



---

## 22. Wenn Sie sich die Beziehung zu Ihrer Bank/Ihren Banken anschauen: Worin müssen sie sich verbessern\*?



\* leichter, deutlicher und grundlegender Verbesserungsbedarf

Angaben in %

---

Die Kritik der Unternehmen an mangelnder Transparenz bezieht sich aber nicht nur auf Aspekte des Unternehmensratings. 58 Prozent der mittelständischen Unternehmen verstehen jenseits der komplexen Bewertungsverfahren das gesamte Produktportfolio ihrer Banken nicht (mehr) und fordern auch hier einen besseren Überblick.

Insgesamt wird deutlich, dass die Unternehmen nicht nur auf die Banken zugehen wollen, sondern ihrerseits ein Entgegenkommen erwarten. Denn eine offene und transparente Kommunikation setzt Vertrauen auf beiden Seiten voraus.



Prof. Dr. Stephan Paul,  
Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und  
Kreditwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum



Prof. Dr. Stefan Stein,  
Managing Director des Instituts für Kredit-  
und Finanzwirtschaft, Ruhr-Universität Bochum

---

**Vertrauen ist keine Einbahnstraße. So das Credo der Studie zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Banken in Finanzfragen. Die Forderung nach mehr Transparenz auf beiden Seiten und besserer Finanzkommunikation ist allerdings nicht ganz neu. Welche Unternehmen haben Ihrer Beobachtung nach in den letzten Jahren das Thema Finanzkommunikation adäquat auf die Agenda gehoben? Und welche Branchen, Unternehmensgrößenklassen oder auch Regionen haben den größten Nachholbedarf?**

Best-Practice-Unternehmen im Bereich Finanzkommunikation gibt es in allen Größenklassen, Branchen und Regionen. Tendenziell sind aber kleinere und mittelgroße Unternehmen zurückhaltender, wenn es um transparente Finanzkommunikation geht: Sie haben weniger interne Ressourcen zur Verfügung und die Unternehmer reden einfach nicht gerne über ihre Finanzen. Dass sich die aufbereiteten Informationen hervorragend für die interne Steuerung eignen, wird oft übersehen. Die meisten Kommunikationsapostel waren übrigens nicht schon immer gut. Meistens haben besondere Anlässe wie z. B. eine Krise, ein Geschäftsführerwechsel oder eine Kundenanforderung sie angespornt.

**Finanzkommunikation ist ein weites Feld. Man kann viel tun und auch viel falsch machen. Was sind Ihre drei wichtigsten Empfehlungen, die mittelständische Unternehmen beherzigen sollten, die eine bessere Finanzkommunikation auf ihre Agenda gesetzt haben?**

Gute Finanzkommunikation basiert auf drei Säulen: (1) Der „Fit“: Die Informationspolitik kann nur glaubwürdig sein, wenn sie zum Unternehmen, seiner Größe, seinen Mitarbeitern und Zielgruppen passt. (2) Die „Philosophie“: Vertrauen ergibt sich vor allem aus einer nachhaltig durch Offenheit und Verlässlichkeit geprägten Grundhaltung. Finanzkommunikation muss als Daueraufgabe begriffen werden. (3) Die „Technik“, z. B. durch Abstellen auf klar abgegrenzte Zielgruppen, hohe Kompetenz der Unternehmensleitung bzw. ihrer Berater, proaktive Informationspolitik und die Übermittlung „weicher“ Informationen, die das reine Zahlenwerk begleiten.

---

---

**Was glauben Sie, auf welchen Gebieten des Finanzmanagements liegen bei den mittelständischen Unternehmen vor allem die Defizite?**

Die klassischen Themen der Mittelstandsfinanzierung sind nach wie vor gültig: Verbreiterung der Eigenkapitalbasis, Öffnung gegenüber „fremden“ Kapitalgebern und breitere Streuung der Finanzierungsquellen. Wir haben dabei die Beobachtung gemacht, dass Mittelständler die Qualität ihres Finanzmanagements tendenziell überschätzen. Das gilt speziell für die Planung der Finanzausstattung. Was fehlt, sind klare Ziele für die Finanzierung und eine Finanzstrategie. Mittelständler sagen uns explizit, dass sie ihr Eigenkapital nicht oder nicht systematisch planen. Gerade die Planung der Ressource Eigenkapital korreliert aber mit einer höheren Kapitalausstattung.

**Was können Unternehmer tun, um ihr Finanz-Know-how zu verbessern? Noch mal selbst die Schulbank drücken? Ihre Finanz-Crew auf Fortbildung schicken? Oder muss man teure Experten einkaufen?**

Best-Practice-Unternehmen profitieren im Bereich Finanzen häufig vom Know-how einzelner Mitarbeiter, die zuvor bei einem börsennotierten Unternehmen oder sogar in einer Bank, also auf der anderen Seite des Verhandlungstisches, gearbeitet haben. Außerdem zeigen sich die Vorreiter innovativ: Einige nutzen z. B. eine Rating-Agentur als Coach, andere suchen Kooperationen mit der Wissenschaft beim Thema Risikomanagement oder binden tatsächlich Berater ein, die gar nicht immer so teuer sein müssen. Die naheliegendste, überraschenderweise vom Unternehmer aber häufig vernachlässigte Quelle von Know-how ist die eigene Bank. Viele erleben offenbar weniger den unabhängigen Berater und viel mehr ein stärker werdendes Hard-Selling.

---

# Porträt der Initiative UnternehmerPerspektiven

Der Name ist Programm: Die Initiative UnternehmerPerspektiven der Mittelstandsbank der Commerzbank greift Themen auf, die den Mittelstand aktuell bewegen. Sie will Antworten auf die drängendsten Herausforderungen geben und neue Perspektiven aufzeigen. Dazu bietet sie Unternehmern, Wirtschaftsexperten sowie Vertretern von Verbänden, Wissenschaft und Politik eine Plattform für den Austausch. Die Initiative sieht sich ausdrücklich in der unternehmerischen Praxis verwurzelt, denn niemand weiß besser, was Unternehmer bewegt als sie selbst. Gemäß dieser Maxime sammelt die Initiative die Themen und Fragestellungen direkt an der Quelle, vorwiegend im persönlichen Gespräch zwischen Unternehmern, Wissenschaftlern, Politikern, Verbandsvertretern und natürlich den Mitarbeitern der Commerzbank.

## **Studien schaffen Fakten**

Jedes Thema, dem sich die Initiative widmet, wird durch repräsentative Fakten erhärtet. Dazu befragt das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest – im Rahmen einer der größten Umfragen unter Unternehmen in Deutschland – jeweils 4.000 Unternehmen. Dies garantiert nicht nur verlässliche Ergebnisse, sondern ermöglicht auch Teilauswertungen, zum Beispiel nach Unternehmensgrößen, Regionen oder Branchen. Die Dokumentationen der Umfragen bieten mehr als Fakten: Die Ergebnisse werden vom Beirat der Initiative interpretiert. Neue Akzente werden gesetzt und Diskussionspunkte in die öffentliche Wahrnehmung gerückt, die vielleicht in dieser thematischen Schärfe und in dem entsprechenden Kontext bisher noch nicht erfasst worden sind.

## **Medienarbeit und Veranstaltungen**

Die Studienergebnisse bilden die Grundlage für Medienarbeit und bundesweite Dialogveranstaltungen. Im Rahmen einer exklusiven Medienkooperation, einer nationalen Pressekonferenz und regionaler Pressegespräche werden die Studienergebnisse der Öffentlichkeit vorgestellt. Im Anschluss an die Veröffentlichung der Studienergebnisse bringt die Initiative im Zuge einer bundesweiten Veranstaltungsreihe die Themen des Mittelstands vor Ort zur Sprache. Sie schafft somit praxisnahe Foren für Austausch und Diskussion. Die UnternehmerPerspektiven bitten bei diesen Veranstaltungen Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu Wort, die das Resultat der Umfrage mit weiteren individuellen Aspekten und Erfahrungen bereichern. So können Unternehmen im Dialog fundierte Informationen für ihr künftiges Handeln gewinnen, wertvolle persönliche Kontakte aufbauen, die Debatte bereichern und Impulse der Veränderung liefern – in den Regionen und bundesweit. Acht große

Studien bei jeweils 4.000 Unternehmen und rund 230 Veranstaltungen: Die Initiative UnternehmerPerspektiven hat in den letzten viereinhalb Jahren die Grundlagen geschaffen, um dem Mittelstand eine Plattform für den Austausch zu bieten. Sie wurde im September 2010 mit dem Internationalen Deutschen PR-Preis ausgezeichnet.

### **Februar 2006 – Die Initiative wird gegründet**

Die Initiative UnternehmerPerspektiven wurde im Februar 2006 im Rahmen einer nationalen Dialogveranstaltung in Frankfurt am Main gegründet. An diesem Abend diskutierte ein Podium mit den über 300 geladenen Gästen das Thema der ersten Studie: „Wirtschaft in Bewegung – Herausforderungen und Strategien am Standort Deutschland“. In den darauf folgenden Monaten fanden unter der Leitung von Jan Hofer, Chefsprecher der Tagesschau, die ersten Dialogveranstaltungen in den Regionen statt. Dabei wurde deutlich, wie groß die Bereitschaft der Unternehmer ist, sich persönlich zu engagieren. Dies gab der Initiative den Anstoß weiterzumachen.

### **Die Studien im Überblick**

Bisher sind acht Studien erschienen, die jeweils mit einer bundesweiten Veranstaltungsreihe begleitet wurden:

- Im Februar 2006: „Wirtschaft in Bewegung“
- Im September 2006: „Qualifiziertes Personal als Schlüsselressource“
- Im März 2007: „Innovation als Erfolgsfaktor im Mittelstand“
- Im Oktober 2007: „Wachstum durch Internationalisierung“
- Im Mai 2008: „Klimaschutz – Chancen und Herausforderungen für den Mittelstand“
- Im Oktober 2008: „Wirtschaft im Wertewandel – Unternehmertum und Verantwortung im Mittelstand“
- Im Mai 2009: „Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel“
- Im April 2010: „Mittelstand in der Krise – Umsteuern für den Aufschwung?“

### **Der Dialog geht weiter**

Die vorliegenden Studienergebnisse und Interpretationen bilden wiederum die Basis für bundesweite Veranstaltungen im Herbst und Winter 2010/2011. Für das Frühjahr 2011 ist bereits die nächste Studie mit anschließender Dialogrunde geplant.

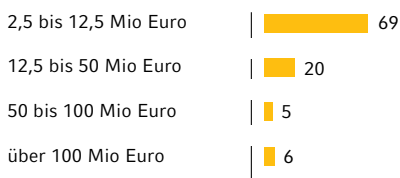
Weitere Informationen unter [www.unternehmerperspektiven.de](http://www.unternehmerperspektiven.de)

# Untersuchungsdesign

**23. Repräsentativität für Unternehmen ab 2,5 Mio Euro Jahresumsatz. Die Grundgesamtheit umfasst knapp 160.000 Unternehmen.**

**Stichprobenumfang:** 4.001 Unternehmen  
**Erhebungsart:** Telefoninterviews (CATI)  
**Befragungszeitraum:** 05.05.2010 bis 02.07.2010  
**Befragungspersonen:** Geschäftsführer / Inhaber

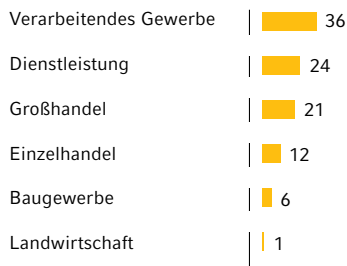
**Größenklassen nach Jahresumsatz**



**Unternehmensgrößen**

- **Kleiner Mittelstand:**  
2.717 Unternehmen (Jahresumsatz 2,5 bis 12,5 Mio Euro)
- **Gehobener Mittelstand:**  
1.120 Unternehmen (Jahresumsatz 12,5 bis 100 Mio Euro)
- **Großer Mittelstand:**  
160 Unternehmen (Jahresumsatz über 100 Mio Euro)

**Branchen**



Disproportionalitäten zwischen den Segmenten im Vergleich zur Grundgesamtheit (lt. Umsatzsteuerstatistik) wurden durch Gewichtungen ausgeglichen.

**Regionen**

Die Studie der UnternehmerPerspektiven ist auch auf Länderebene repräsentativ. Hierzu wurden einzelne Länder über- bzw. untergewichtet sowie die Länder Niedersachsen & Bremen sowie Rheinland-Pfalz & Saarland zusammengefasst. Die ungewichteten Fallzahlen verteilen sich wie folgt:

- Baden-Württemberg: 552 Unternehmen
- Bayern: 640 Unternehmen
- Berlin: 104 Unternehmen
- Brandenburg: 91 Unternehmen
- Hamburg: 128 Unternehmen
- Hessen: 304 Unternehmen
- Mecklenburg-Vorpommern: 79 Unternehmen
- Niedersachsen & Bremen: 355 Unternehmen
- Nordrhein-Westfalen: 950 Unternehmen
- Rheinland-Pfalz & Saarland: 244 Unternehmen
- Schleswig-Holstein: 127 Unternehmen
- Sachsen: 196 Unternehmen
- Sachsen-Anhalt: 98 Unternehmen
- Thüringen: 129 Unternehmen

alle Angaben in %

In Grafiken an 100 fehlende Prozentpunkte: keine Angaben bzw. Rundungsdifferenzen

# Impressum

**Herausgeber:**

Commerzbank AG  
Mittelstandsbank  
Frankfurt am Main

**Konzept und Redaktion:**

A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH  
Frankfurt am Main

**Puzzle Picture Paintings:**

KRAX Lothar Krebs und GAX Axel Gundlach  
Frankfurt am Main

**Grafik-Design:**

FLEISCHER'S  
Agentur für Kommunikation GmbH  
Neumühle/Schlungenbad

**Durchführung der Studie**

TNS Infratest GmbH  
Finanzforschung  
Stieghorster Str. 66  
33605 Bielefeld



**Commerzbank AG**

Mittelstandsbank

Kaiserplatz

Frankfurt am Main

[www.commerzbank.de/firmenkunden](http://www.commerzbank.de/firmenkunden)

Postanschrift

60261 Frankfurt am Main

