

Und es geht doch ! Attraktives FK-Geschäft außerhalb des Mainstreams

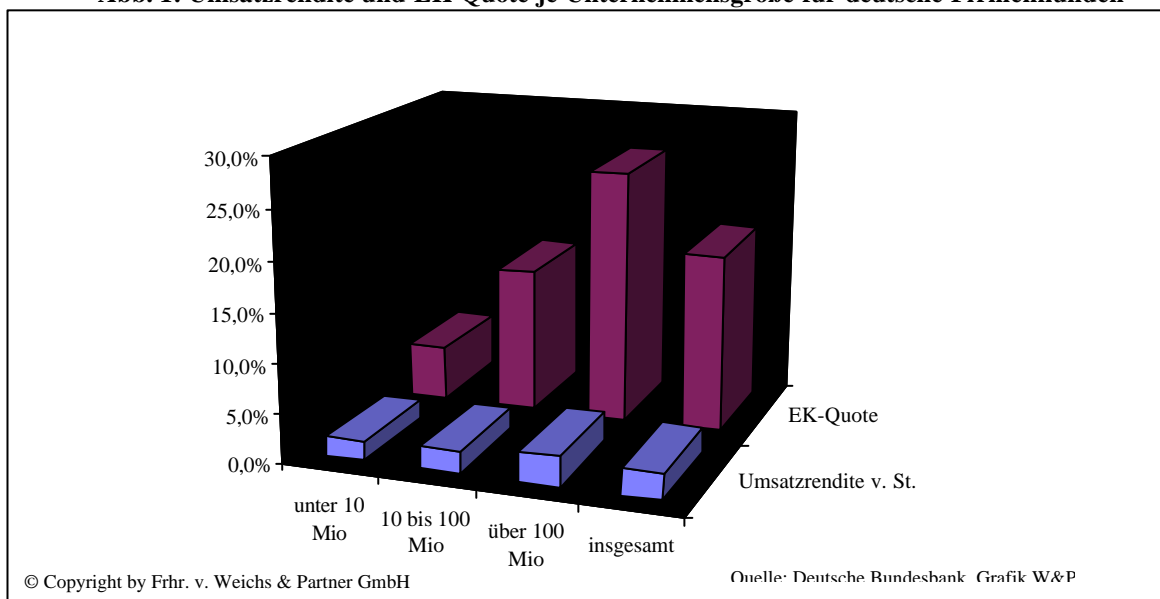
Nach dem außerordentlichen, durch die Wiedervereinigung bedingten, Aufschwung sieht sich das FK-Geschäft mit dem Unternehmenskredit im Mittelpunkt in einem kaum noch wachsenden, mittlerweile sogar stagnierenden deutschen Volumenmarkt konfrontiert mit verschärftem europäischen Wettbewerb, sinkenden Margen, steigenden Risikokosten und erhöhter Substituierbarkeit. Der Autor¹ zeigt Möglichkeiten einer strategischen Neupositionierung auf, die sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientiert und dabei ein dringend notwendiges Umdenken im Beratungsansatz voraussetzt.

Ausgangslage

Im Mittelpunkt des Firmenkundengeschäfts der Kreditinstitute steht bis heute die Finanzierung der Unternehmen durch Kredite². Dieses Segment wird mehr und mehr zum ungeliebten Sorgenkind der gesamten Branche: Unterproportionale Volumensentwicklung gegenüber den anderen Bankgeschäftsarten, rückläufige Zinsmargen bei zunehmend ungedeckten Eigenkapital- und Risikokosten. Hierfür gibt es sieben wesentliche Ursachen:

1. Vorliebe der Kundenbetreuer für unrentable Big Tickets: Die Aufnahme von Fremdkapital durch Großunternehmen ist überwiegend durch Arbitrage motiviert. Die Bank bleibt bei dieser Art Großkundengeschäft mit Minimargen auf ihren Risikokosten sitzen. Die Eigenkapitalbelastung und der Betreuungsaufwand bleiben auch bei "Geldwechsel"-Geschäften mit Kunden besserer Bonität erhalten, die EK-Rendite geht gegen Null.
2. Parallel zum Großkundengeschäft unselektierte Vielzahl von kleinen und mittleren Krediten: veraltete, nicht standardisierte Abläufe sowie Akquisition ohne eine das Kredit-Portfolio optimierende Strategie führen bei hohem Akquisitions-, Prüfungs-, Betreuungs- und Überwachungsanspruch und unzureichender Branchenkompetenz zu nicht mehr tragbaren Aufwandsquoten.
3. Risikoreicher Mittelstand: Das Ausfallrisiko bei kleineren und mittleren Unternehmen kann in vielen Fällen von der marktüblichen Zinsmarge nicht gedeckt werden. Der Hauptgrund für unbefriedigende Bonitäten ist in einer zu geringen Eigenkapitalausstattung³ der Unternehmen, gepaart mit unzureichender Rentabilität⁴ (vgl. Abb. 1), zu suchen.

Abb. 1: Umsatzrendite und EK-Quote je Unternehmensgröße für deutsche Firmenkunden

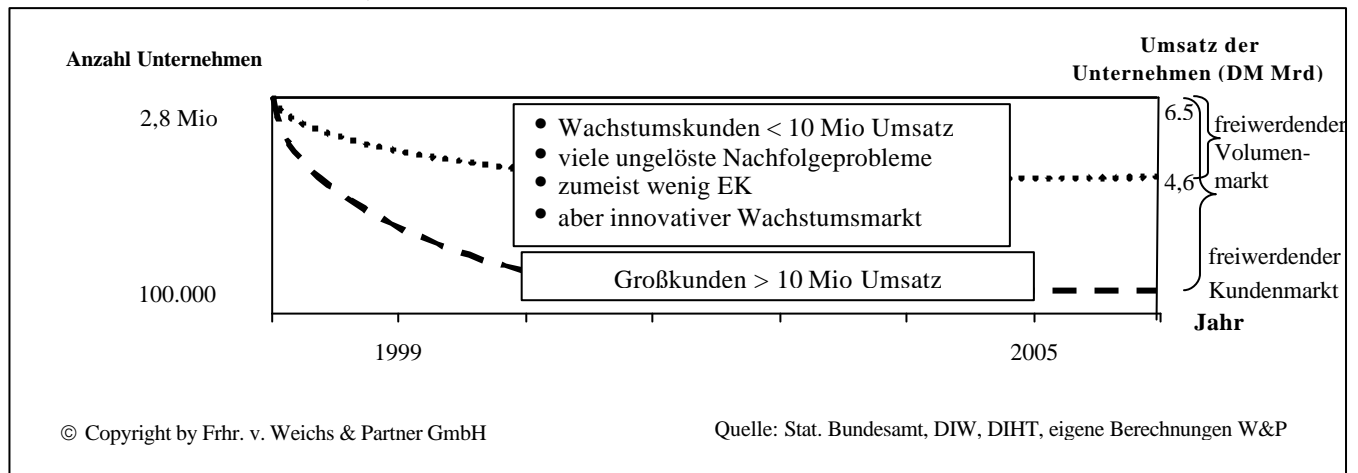


4. Hohe Kundenanforderungen infolge Anpassung der Ansprüche des Mittelstands an diejenigen der Topklientel: Umfassende Betreuung und Beratung bei möglichst reibungsloser Kreditaufnahme und besten Konditionen.
5. Kein Verlaß mehr auf das Hausbankprinzip bzw. ausgesprochenes Product-Picking: Die Kunden tendieren zur modularen Inanspruchnahme von Produkten und Dienstleistungen bei unterschiedlichen Anbietern.

6. Wachsender Wettbewerb durch Wegfall von Markteintrittsbarrieren für internationale Konkurrenz bei weiter sinkenden Margen vor dem Hintergrund transparenter Konditionen.
7. Zunehmende Substitution des Kredites durch Anleihen, Eigenkapital und Mezzanine-Formen. Trotzdem: Noch werden bei Kleinunternehmen 40% der Bilanzsumme von der Bank finanziert, 4.5% von Lieferanten.

Einen Ausweg aus dieser „Wertfalle“ des unrentablen Geldverleihs sehen insbesondere die großen Banken in einer drastischen Marktsegmentierung (vgl. Abb. 2): Man will sich möglichst von den kleineren Kunden trennen, um sich vollständig auf die – so hofft man – rentablere Gruppe der Großunternehmen konzentrieren zu können.

Abb. 2: Einige große Banken versuchen wegen des hohen Betreuungsaufwandes bei schwierig abschätzbarem Risiko sich von den kleineren Firmenkunden (unter DM 5-10 Mio Jahresumsatz) zu trennen: Der Mittelstandskundenmarkt wird neu verteilt



Was bedeutet dies für die restlichen Banken?

Grundsätzlich gibt es mehrere Möglichkeiten des Handelns, von denen zwei erwähnenswert erscheinen:

1. **Me-Too-Strategien.** Dabei sind folgende Nachteile sicher absehbar:
 - a. Mit dem Verlust der Kunden Verlust des Zugangs zur Weiterentwicklung des Kunden mittels Finanzmarkttechniken (IPO, M&A etc.),
 - b. Mit dem Verlust der Firmenkunden im Kreditgeschäft auch Verlust der privaten Firmeneigentümer im äußerst attraktiven Anlagegeschäft (Asset Management) und somit Aufgabe eines erheblichen Cross Selling Potentials zwischen gehobenem Privatkunden- und Firmenkundengeschäft.
 - c. Weiterer Rückgang der Margen in folge des Kampfes um die angestrebte Zielgruppe.
 - d. Erhöhte Stückkosten mangels ausreichender Kostenträger.

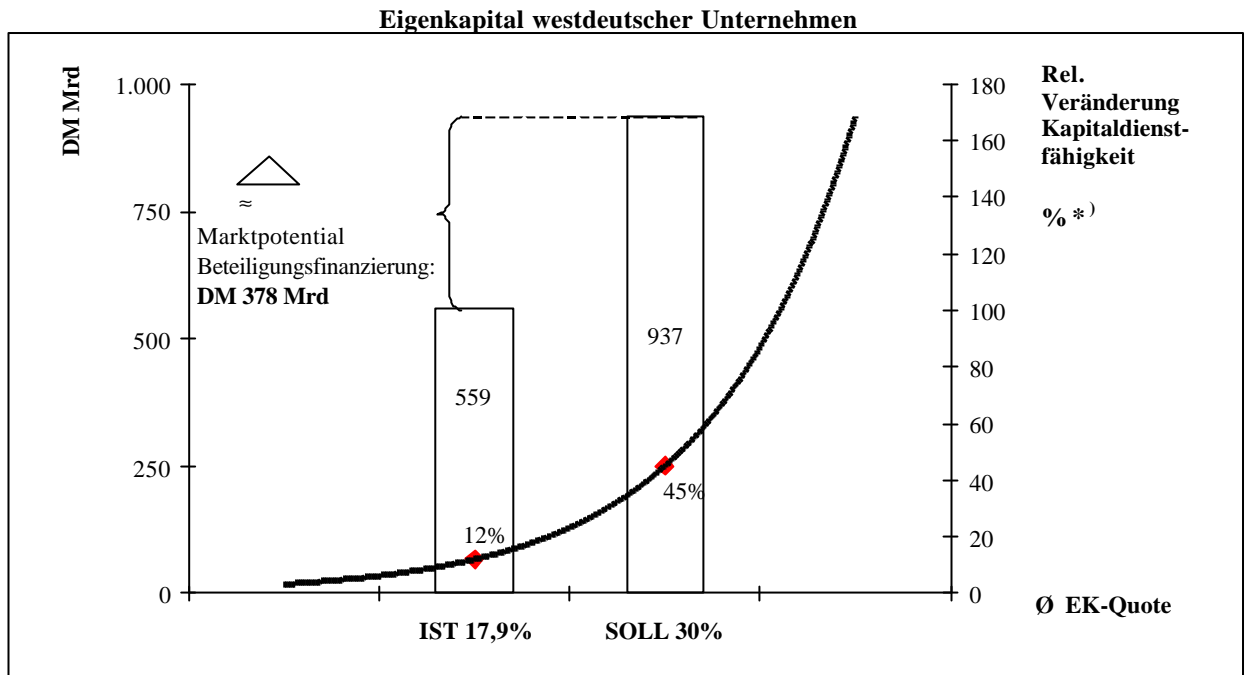
Konsequenz: Es bieten sich durch die Vorgehensweise der großen Banken große Chancen für alle mittelgroßen Banken, Sparkassen und Volksbanken. Der Markt wird neu verteilt.

2. **Koordinierte Service- und Corporate Finance Strategien**

Die Anforderungen der Kunden sind mit den Risk-/Return-Erfordernissen des Kreditinstitutes auf der Produkt-, auf der Prozeß- und vor allem auf der Serviceseite in Einklang zu bringen durch:

1. **Erhöhung der Unternehmensbonität und -sicherheit** durch Umsatz- und Cash-Flow-Wachstum sowie Optimierung der Kapitalstruktur. Dabei kann sich die Hausbank unter Einbezug ihres gesamten nationalen und internationalen Beziehungsgeflechts sowie Volkswirtschaftliche Abteilung, Research, Auslandsabteilung und Kooperationspartner als beratender Dienstleister profilieren, indem sie über dieses Informations- und Beziehungsgeflecht dem Firmenkunden Partner und Märkte zuführt.
2. **Geschäftsübergreifende Akquisition durch Außenhandelsfinanzierung und –abwicklung:** Deutschland ist geprägt von seiner extremen Außenhandelslastigkeit. Allein bei Konzentration auf Regionen mit verhältnismäßig geringen Währungs- und Länderrisiken bietet sich ein enormes Geschäftspotential. Als Produkte kommen die Lager-, die Importfinanzierung sowie das kommerzielle Auslandsgeschäft in Frage. Für die Bank ergeben sich dabei wesentliche Vorteile:
 - Einträgliche und risikoadäquate Margen,
 - Hoher Grad an Standardisierbarkeit (Internet-basiert)
 - Guter Akquisitionsansatz und hohe Kundenakzeptanz durch Übernahme von beherrschbaren Auslandsrisiken
3. **Klassische Kreditfinanzierung über Internet:** Wesentlicher Erfolgsfaktor ist ein Umdenken bei den kritischen Geschäftsmerkmalen: Viele kleine und mittlere besicherte Finanzierungen bei kleineren Unternehmen an Stelle weniger großer Blankokredite bei Großkonzernen bedeuten mehr Ertrag und geringere EK- Belastung bei gleichzeitig verbesserten Riskmanagement-Möglichkeiten. Standardisierung bei Akquisition und Bearbeitung (Internet-gestützt) führen zu schlanken Kostenstrukturen. Die Fokussierung auf wenige ausgewählte Branchen bzw. eine Branchenstrukturierung der Kreditbetreuung ermöglicht professionelle und treffsichere Risikobeurteilung auch in diesem Kundensegment. Die Notwendigkeit einer derartigen Vorgehensweise wird im Lichte der aufsichtsrechtlichen Anforderungen an ein Firmenrating noch klarer.
4. **Klassisches Corporate Finance Geschäft**
 - **Optimierung der Eigenkapitalstrukturen:** Eine überzeugte Firmenkundenbank sollte ein vitales Interesse an einer Verbesserung der nachteiligen Eigenkapitalsituation ihrer Kunden haben. Mittels der eigenen Corporate Finance Abteilung kann dem Firmenkunden durch Fusionen, Mezzanine-Instrumente, private Equityfonds oder gar Börsengang und eigene Schuldverschreibungen sukzessive professioneller Zugang zu den Kapitalmärkten verschafft werden bei gleichzeitiger Ausweitung eigenkapitalerschließendem Services der Hausbank. Beispielsweise steigt die Veränderung der Fremdkapitaldienstfähigkeit von 12% auf 45% bei einer EK-Erhöhung von 20% auf 30%. Analog verringert sich das Kreditausfallrisiko.
(vgl. Abb.3)⁶.

Abb. 3: Die unzureichende Eigenkapitalausstattung vieler deutscher Unternehmen bildet ein enormes Potential für die Beteiligungsfinanzierung



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis Daten Deutsche Bundesbank *) infolge schrittweiser Erhöhung der EK-Quote
Anmerkung: Nur verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Handel, Verkehr; Stand 1996

- **Akquisitionsfinanzierung:** Der deutsche Markt für Unternehmenstransaktionen ist ein Wachstumsmarkt⁷, der für alle Kreditinstitute ausreichendes Marktpotential bietet. Bei Konzentration auf wenige Branchen guter Bonität mit positiven Wachstumsperspektiven kann man in der Schnittmenge mit dem Kreditgeschäft operieren, was Aufbau und Halten von notwendiger Expertise nachhaltig unterstützt. Die Zurverfügungstellung von Kapital kann durch das Angebot der reinen M&A-Beratungsdienstleistung gegen Honorar sinnvoll ergänzt werden.

5. Nutzenaspekte

Für Kunde und Kreditinstitut resultieren aus einer solchen Strategie zahlreiche Vorteile, die nachfolgend aufgeführt werden:

- Kreditinstitut:
 - Profilierung als beratungsfreundliche, preiswürdige und schnelle Unternehmerrbank
 - Verbessertes Riskmanagement durch Branchenspezialisierung und viele Kredite überschaubarer Größenordnung gesteuert unter Portfolioaspekten
 - Schlanke Vertriebs- und Betreuungsstruktur durch Internet-Nutzung
 - Gezielte und koordinierte Akquisition
 - Verringerung der Ausfallrisiken durch Begrenzung der Unternehmensrisiken
 - Erhöhung der Eigenkapitalrendite
 - Stärkung des exbilanziellen Provisionsgeschäfts
 - Generierung notwendiger Asset Management Volumina
 - Schaffung interessanter Kapitalanlageprodukte für private und institutionelle Kunden mittels eigener Corporate Finance und Investmentbanking Competence
- Firmenkunde:
 - Erhöhung von Cash-Flow, Eigenkapitalquote und Bonität
 - Schnelle, preiswürdige, branchennahe Betreuung
 - Stark verbesserte Möglichkeiten der Kapitalaufnahme
 - Lösung des drängenden Problems der Nachfolgeregelung
 - Absicherung des Umsatzwachstums
 - Übernahme von Außenhandelsrisiken
 - Sicherung und Steigerung von Marktanteilen

Fazit

Die dargestellte Strategie zeigt Möglichkeiten auf, die an den Ursachen der Schwierigkeiten des Kreditgeschäfts und dem Bedarf des Firmenkunden ansetzen und sich über Kapitalmarktlösungen die Wechselbeziehung zwischen Fremd- und Eigenkapital zu Nutze machen. Diese für Deutschland grundsätzlich neuartige Vorgehensweise muß nicht auf die Groß- und Landesbanken beschränkt sein, sondern steht bei Ausschöpfung der Möglichkeiten innerhalb der Verbund- oder Kooperationspartnersysteme auch mittleren und kleinen Instituten offen.

¹ Stefan Peller ist Manager der Freiherr von Weichs & Partner Gesellschaft für Strategische Unternehmens- und Investitionsberatung mbH, München.

² Mit knapp 19% Anteil am Geschäftsvolumen aller Banken und 250% des Kreditvolumens an inländische öffentliche Haushalte.

³ 18% EK-Quote gegenüber rund 50% in den USA (Quelle: Deutsche Bundesbank);

⁴ 2,6% Umsatzrendite vor Steuern bzw. 1,7% nach Steuern (Quelle: Deutsche Bundesbank)

⁶ Abb. 6 zeigt beispielhaft die positive Veränderung der Kapitaleinsatzfähigkeit nach schrittweiser Erhöhung der EK-Quote bei Annahme durchschnittlicher Werte für Umsatzrendite und Kapitalumschlag.

⁷ Betrachtet man die ca. 800.000 ungelösten Nachfolgefälle, so ist davon auszugehen, daß dieser Markt in den nächsten Jahren noch weiter wachsen wird.