

BIfBU Working Paper 5

# **Bericht über den 2. Berliner Bankentag am 30. Oktober 2006**

Wolfgang L. Brunner / Uwe Christians / Thomas Andersen

## Inhalt

	Seite
1. Vorwort .....	3
2. Programmübersicht.....	5
3. Zusammenfassung der Redemanuskripte und Präsentationen .....	6
<b>Grußwort</b> (Prof. Dr. Michael Heine, FHTW Berlin) .....	6
<b>WestLB - Strategischer Partner des Mittelstandes</b> (Dr. Thomas R. Fischer, WestLB AG) .....	7
<b>Erfolgsfaktoren im Marktsegment Immobilienfinanzierung</b> (Carsten Jung, Berliner Volksbank eG) .....	9
<b>It's all about satisfaction - Mit begeisterten Kunden wachsen</b> (Jürgen Lieberknecht, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG) .....	11
<b>Volksbanken und Raiffeisenbanken: Verlässliche Partner des Mittelstandes</b> (Dr. Bernd Kubista, Bundesverband deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken) .....	12
<b>Mittelstand - Motor für Wachstum und Beschäftigung: Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen</b> (Jörg Asmussen, Bundesministerium der Finanzen) .	13
4. Redemanuskripte und Folien der Präsentationen .....	15
5. Referenten .....	16

## 1. Vorwort

Der 2. Berliner Bankentag stand unter dem Motto „Die Bank von morgen: Der Kunde wieder im Mittelpunkt!“. Schon früh im Jahr, als die Bilanzpressekonferenzen liefen, zeichnete sich bereits deutlich ab, dass nicht nur das Jahr 2005, sondern auch 2006 mit positiven Nachrichten aufwarten würde. Um diese Aufbruchstimmung zu charakterisieren, wählten wir ein Motto mit einer positiven Schwungkraft - in der Erwartung, dass sich die erfreuliche Entwicklung in den Banken fortsetzen wird.

Die Krise ist nun überwunden, von der im vergangenen Jahr noch die Rede war. Dem Markt wird wieder ein größeres Gewicht beigemessen. Das lange vernachlässigte Privatkundengeschäft steht vor einer Renaissance. Selbst der Mittelstand, der lange Zeit die Versorgung mit Krediten anmahnte, findet mehr Beachtung. Investitionen werden wieder auf einer breiten Basis vorgenommen. Die Gründung von Niederlassungen im In- und Ausland nehmen zu. Es werden Gewinne in Rekordhöhe erzielt - mit der erfreulichen Tendenz, dass wieder qualifizierte Mitarbeiter gesucht werden.

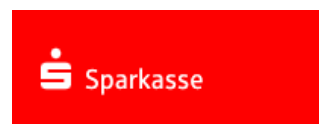
Dies lässt sich sogar von der Homepage des Instituts ([www.bifbu.de](http://www.bifbu.de)) ablesen. Unter dem Strich gilt es festzuhalten, dass sich die Perspektiven für unsere Absolventen im Diplom-Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken und in dem in diesem Wintersemester begonnenen Bachelor-Studiengang BWL/Finanzdienstleistungen als überaus positiv darstellen.

Die Referenten, die für den 2. Berliner Bankentag eingeladen wurden, widmeten sich dem wichtigsten Asset einer Bank: dem Kunden. König Kunde ist wieder das Maß aller Dinge. Allerdings sind bei dieser Maßgabe zwei Fragen zu beantworten:

1. Verstehen Banken ihre Kunden? Und was ebenso wichtig sein dürfte:
2. Verstehen die Kunden ihre Bank? Missverständnisse sind dabei nicht immer auszuschließen

Die Veranstaltung zeigte sehr deutlich auf Seiten der Referenten und der Teilnehmer einen großen Willen zum Austausch zwischen Hochschulbereich und bankbetrieblicher Praxis. Das Angebot der Referenten, sich mit den vorgetragenen Gedanken auseinanderzusetzen und in fruchtbare Gespräche zu lenken, wurde in den Fragerunden und in den Veranstaltungspausen dankbar angenommen.

An dieser Stelle sei noch einmal allen Referenten sowie den Sponsoren und Medienpartnern für ihre finanzielle und materielle Unterstützung sehr herzlich gedankt.





Dank gilt auch den zahlreichen studentischen Helfern. Stellvertretend für ihre fleißigen Kommilitoninnen und Kommilitonen seien genannt:

Pamela Altendorf  
Julia Fuchs  
Lisa Kirmse  
Melanie Kischke

Steffi Lenzner  
Sabrina Lowka  
Anja Röbert  
Kai Dohmeyer

Ivo Ehreke  
Marcel Exner  
Matthias Janzen  
Andreas Köhler

Christoph Kopschina  
Thomas Lippert  
Mirko Stebner  
Norman Traeger

Auch der 2. Berliner Bankentag wurde von den Teilnehmern positiv beurteilt. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung wurden die thematischen Schwerpunkte erneut positiv herausgestrichen und der reibungslose Ablauf gelobt.

Der Erfolg des 2. Berliner Bankentages veranlasst uns, bereits jetzt über dessen Fortsetzung im nächsten Jahr nachzudenken. Wir freuen uns schon heute über eine rege Beteiligung beim

### **3. Berliner Bankentag am 29. Oktober 2007.**

Berlin, im November 2006

Wolfgang L. Brunner

Uwe Christians

Thomas Andersen

## 2. Programmübersicht

### 2. Berliner Bankentag

#### „Die Bank von morgen: Der Kunde wieder im Mittelpunkt!“

13.00 Uhr	<b>Begrüßung</b> Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner, FHTW Berlin
13.05 Uhr	<b>Grußwort</b> Prof. Dr. Michael Heine, Präsident, FHTW Berlin
13.15 Uhr	<b>WestLB - Strategischer Partner des Mittelstandes</b> Dr. Thomas R. Fischer, Vorsitzender des Vorstandes, WestLB AG, Düsseldorf
14.00 Uhr	Kommunikative Kaffeepause
14.30 Uhr	<b>Erfolgsfaktoren im Marktsegment Immobilienfinanzierung</b> Carsten Jung, Generalbevollmächtigter, Berliner Volksbank eG
15.15 Uhr	<b>It' all about satisfaction - Mit begeisterten Kunden wachsen</b> Jürgen Lieberknecht, Managing Director, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Frankfurt am Main
16.00 Uhr	Kommunikative Kaffeepause
16.30 Uhr	<b>Volksbanken und Raiffeisenbanken: Verlässliche Partner des Mittelstandes</b> Dr. Bernd Kubista, Chefvolkswirt, Bundesverband deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken, Berlin
17.15 Uhr	<b>Mittelstand - Motor für Wachstum und Beschäftigung: Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen</b> Jörg Asmussen, Ministerialdirektor, Bundesministerium der Finanzen, Berlin
18.00 Uhr	<b>Schlusswort</b> Prof. Dr. Uwe Christians, FHTW Berlin
18.10 Uhr	Get together / Alumni-Treffen
ca. 20.00 Uhr	Ende der Veranstaltung

### 3. Zusammenfassung der Präsentationen

Herr Prof. Dr. Wolfgang L. Brunner, Vorsitzender des Vorstandes des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung, begrüßte die Teilnehmer des 2. Berliner Bankentages sehr herzlich. Er strich die positive Entwicklung in der Kreditwirtschaft in diesem Jahr heraus und betonte, wie richtig die Wahl für das Motto des 2. Berliner Bankentages gewesen wäre. Der Kunde stünde wieder stärker denn je im Fokus der Banken. Dann musste er die Teilnehmer von einer Änderung des ursprünglichen Programms unterrichten. Frau Dr. Barbara Hendricks, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium der Finanzen, hatte ihre Zusage, ein Referat zu halten, kurzfristig zurückgezogen. Für sie ist Herr Jörg Asmussen, Ministerialdirektor in ihrem Hause, spontan eingesprungen. Für seine Bereitschaft, einen gleichlautenden Vortrag zu halten, dankte Herr Prof. Brunner Herrn Asmussen im Vorhinein.

Der Präsident der FHTW Berlin, Herr Prof. Dr. Michael Heine, sprach ein Grußwort. Dabei umriss er die Position der Hochschule als die größte und vielfältigste Fachhochschule in Berlin. Er stellte noch einmal die neue Bachelor- und Masterstudienstruktur auf Basis des Bolognabeschlusses der EU von 1999 vor und betonte die größere Durchlässigkeit dieses Studiensystems. So ist es einem Fachhochschul-Bachelor in Zukunft möglich, auch ein Masterstudium an einer Universität zu absolvieren. Außerdem äußerte er sich als Volkswirt erfreut darüber, dass die Konjunktur wieder angesprungen sei und daher die Arbeitsmarktsituation der FHTW-Studierenden wieder deutlich besser sei als noch vor Jahresfrist.

Herr Dipl.-Kfm. Thomas Andersen, Mitglied des Vorstandes des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung, führte - wie im Vorjahr - durch das Programm. Er zeichnet auch für die Zusammenfassungen der einzelnen Präsentationen verantwortlich.

Herr Prof. Dr. Uwe Christians, Vorstandsmitglied des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung, sprach das Schlusswort. Er zeigte sich zufrieden mit dem hohen Niveau der Veranstaltung. Er dankte den Referenten für ihr Engagement und den Teilnehmern für ihre Bereitschaft zu einem intensiven Dialog. Er dankte weiter den Helfern aus dem Kreis der Studierenden, den Sponsoren sowie seinen beiden Vorstandskollegen für ihre Mithilfe bei der Vorbereitung des 2. Berliner Bankentages. Sein Fazit endete mit einer Einladung zum 3. Berliner Bankentag.

## **WestLB - Strategischer Partner des Mittelstandes**

Dr. Thomas R. Fischer, Vorsitzender des Vorstandes, WestLB AG, Düsseldorf

In seiner sehr offenen Präsentation schaffte es Herr Dr. Fischer, das Auditorium immer wieder zu faszinieren. Nicht nur sein Bekenntnis, dass im Margenstrudel der konkurrierenden Kreditgeber die eigentliche Intention hinter Basel II, nämlich ein Pricing-System für Bankenkredite zu finden, heute in Vergessenheit geraten ist, auch die Erkenntnis, dass die WestLB das Umsatzgrößenspektrum seiner Definition von Mittelstand am weitesten (50 bis 500 Mio. €) fasst, nur gefolgt von der Commerzbank, war für viele Anwesende neu. Die mangelnde Eigenkapitalausstattung des deutschen Mittelstands, die insgesamt zwischen 10 und 15 Prozent pendelt (zum Vergleich Frankreich: 35 Prozent), sei einstrukturell großes Problem, was hingegen dem Auditorium geläufig war.

Die Einsortierung der Sparkassenorganisation mit seiner Gebietsautonomie im Verbund definierte er als „analytisch gesehen ein Franchisesystem“. Auch international macht die WestLB mit ihren German Desks in New York, Sao Paulo, Moskau, Warschau, Istanbul, Singapur und Hongkong von sich reden. Speziell für die osteuropäischen Staaten kündigte er weitere Aktivitäten an.

Er verglich die Aufgabe der Banken in der globalisierten Welt mit der von Automobilzulieferern: folgen sie ihren Kunden ins Ausland, bleiben sie im Geschäft, können sie es nicht, sucht sich die Kunden einen anderen Dienstleister, um national wie international alles in einer Hand zu haben.

Die Verlockungen, denen große Geschäftsbanken in einer Welt globalisierter Zahlungsströme unterliegen, kannte Herr Dr. Fischer nicht zuletzt durch seine Jahre im Vorstand der Deutschen Bank, wo die Abteilung Investment Banking in einer Woche so viel verdiente wie die restlichen Sparten des Hauses in einem Monat. Hier nicht die Basis, den Privat- und Firmenkunden mit seinen alltäglichen Kredit- und Anlageproblemen, aus den Augen zu verlieren bzw. strategisch herunterzustufen, erfordert seiner Meinung nach eine große Selbstdisziplin im Bankenmanagement.

## **Erfolgsfaktoren im Marktsegment Immobilienfinanzierung**

Carsten Jung, Generalbevollmächtigter, Berliner Volksbank eG

Herr Jung stellte zunächst die Faktenlage auf dem Berliner Wohnungsmarkt dar. Hier fällt zunächst der drastisch steigende Anteil von Single-Haushalten (2004 bereits 50 % aller Berliner Haushalte) auf, die demografisch gesehen von immer älteren Bewohnern nachgefragt werden. Altengerechtes Wohnen wird ein immer größerer Wirtschaftsfaktor.

Der Überhang an vermietbaren Privatwohnungen beträgt derzeit 120.000. Dennoch ist ein Trend zur Wohnraumverknappung deutlich erkennbar (im Jahr 2020 wird Berlin 9 % mehr Haushalte als 1995 bei höchstens 100.000 Einwohnern weniger haben), was mittelfristig zu Mieterhöhungen führen wird, zumal auch die durchschnittlich vermietete Wohnfläche pro Jahr um 0,5 qm steigen dürfte. Daher hilft die Berliner Volksbank ihren Kunden bei der Umwandlung von Miet- in Eigentumswohnungen, was aufgrund der vorhandenen Konkurrenz möglichst zügig zwischen geäußertem Privatisierungswunsch und Kaufakt vonstatten gehen muss.

Das Instrument hierzu heißt Quick Check und kalkuliert die wirtschaftliche Tragfähigkeit der Kundenentscheidung durch einen Vergleich der Warmmiete mal dem Faktor 1,1 mit der maximalen Bruttorente des Kapitaldienstes für die Eigentumswohnung. Liegt die Bruttorente unter der 110 %igen Warmmiete, erfolgt die Zusage zur Finanzierung innerhalb weniger Tage, wenn sonstige Faktoren (z. B. festes Einkommen, positive Steuerbescheide, Nachweis regelmäßiger Mietzahlungen) erfüllt sind. Oft ist die Berliner Volksbank in diesem Prozess nur noch Vermittler, da sie mit potenten Spezialisten, wie z.B. der GMAC RFC (Cerberus Group) zusammenarbeitet, die die Finanzierung sehr schnell über Asset-Backed-Securities-Transaktionen direkt am internationalen Kapitalmarkt realisieren und so eine Zusage innerhalb von 48 Stunden geben können. Durch die breite Streuung können so auch riskantere Immobilienfinanzierungen relativ zinsgünstig abgewickelt werden.

Da ein Großteil der Kunden eine solche langfristige Immobilien-Entscheidung nur ein oder wenige Male in seinem Leben trifft, ist er oft sehr verunsichert und muss sensibel durch diese schwierige Entscheidungsphase geleitet werden. Hier hat der Immobilienberater der Bank eine psychologische Aufgabe zu lösen, die durch die klassische Ausbildung noch viel zu wenig abgedeckt wird. Auch das Immobiliengeschäft ist ein „people business“. Soziale Kompetenz im Umgang mit dem Kunden zählt da oft mehr als die rein fachliche.



## **It' all about satisfaction - Mit begeisterten Kunden wachsen**

Jürgen Lieberknecht, Managing Director, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Frankfurt am Main

Herr Lieberknecht, der für den Bereich Marketing verantwortlich ist, zeigte zunächst die wachsende Dimension im Retail Banking seines Hauses auf. Die Deutsche Bank ist im Privatkundengeschäft in acht Ländern mit rund 3.000 Finanzberatern in knapp 1.400 Niederlassungen präsent. Im Jahr 2006 sind die Berliner Bank mit mehr als 60 Filialen in Berlin (307.000 Privat- und 17.000 Firmenkunden) und die Norisbank mit 98 Filialen in 58 Städten Deutschlands (334.000 Kunden) hinzugekommen. Dazu sind die über 1.000 mobilen eigenen Finanzberater der Deutschen Bank zu zählen, die die Kunden besuchen, sowie die über 30.000 Finanzberater der DVAG, die ebenfalls Finanzprodukte der Deutschen Bank vertreiben.

Aber Zahlen und Größe allein sind es nicht, die die Kunden von heute überzeugen. Diese „Hygienefaktoren“ werden heute einfach vorausgesetzt. Was zählt, sind herausragende emotionale Erlebnisse, die für die Kunden eine Überraschung darstellen. Gemeinsame Erfolgserlebnisse schaffen emotionale Bindung (so gesehen erscheint der Begriff eBanking in völlig neuem Licht), die auf einen „emotional bank account“ einzahlen. So werden Kunden zu Fans. Mit einem Film, der für Mitarbeiter im Vertrieb konzipiert worden ist, konnte Herr Lieberknecht einen interessanten Zusammenhang deutlich machen: Wo Kunden reklamieren, verzeihen Fans. Wo Kunden nur erstaunt sind, sind Fans begeistert.

Überlegene Kundenlösungen müssen auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten werden. Identifiziert wurden folgende Zielgruppen:

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Junge Starter                  | 5. Dynamische Investoren      |
| 2. Moderne Singles                | 6. Vermögende Privatkunden    |
| 3. Moderne Familien               | 7. Aktive Geschäftskunden     |
| 4. Vermögensbildende Privatkunden | 8. Aktive Familienunternehmen |

Die Erzeugung von herausragenden emotionalen Erlebnissen bedarf überlegener Kundenlösungen. Die Herausforderung liegt in einem optimalen Mix aus Inhalt, Zugang und Erlebnis.

Inhalt steht für:

- Modulare, hochwertige Angebote
- Bedürfnisorientiert, lebensphasenspezifisch
- Zugeschnitten auf den Kunden durch die Kombination von Produkten und Verpackung

Zugang steht für:

- Situationsspezifisch
- Breite und ausreichende Auswahl
- Flexibel
- Wann und wo der Kunde es möchte

Erlebnis steht für:

- Kundenorientiert
- Wohlfühlen, sympathisch
- Proaktiv
- Persönlich
- Vertrauenswürdig

➤ Professionell, kompetent

Den richtigen Mix aus Inhalt, Zugang und Erlebnis für jede der acht Kundenzielgruppen im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank zu finden, ist aufwändige Filigranarbeit im Kundenmarketing. Die Zielgruppen sind eingebunden in ein Kundenwertschätzungsprogramm (z. B. besondere Anlässe, Regenschirme, Kinderbetreuung, After Sales), das schnell auch Abwanderungs-Frühindikatoren durch regelmäßige Befragungen erkennt.

Die Kaufentscheidung, die Inanspruchnahme einer Bankleistung, wird zu 80 % von emotionalen Faktoren und nur zu 20 % von rationalen Überlegungen bestimmt. Diesen Umstand gilt es zu nutzen. Aufgrund dieser Erkenntnis, dass Banking als boring (langweilig), aber Shopping als hoch-emotionales Erlebnis empfunden wird, startete vor über einem Jahr das Q 110 in der Friedrichstr. 187 in Berlin-Mitte als Zukunftslabor. Hier wird das Shopping nicht nur für wechselnde Trendprodukte in der Filiale tatsächlich praktiziert, sondern es stehen auch „Vorteilsboxen“ mit Bankdienstleistungen zum Kauf, die Produktinformationen und u. a. einen Gutschein für einen Cappuccino enthalten. Die durch Vernissagen und Lesungen aufgelockerte Atmosphäre ist alles andere als langweilig und hat bisher 50 % mehr Neukunden als in Filialen vergleichbarer Größe gebracht, die auch zu 75 % diese neuartige Filiale weiterempfehlen. Nach dem Zukunftsaward 2006 im Bereich Dienstleistung soll das Modell jetzt vorsichtig weiter entwickelt werden. Zwei Filialen in Aachen und München profitierten davon bereits als erste.

In der anschließenden Fragerunde bestätigte Herr Lieberknecht, dass Q 110 systembedingt noch keine schwarzen Zahlen schreibe, da ständig kostenintensive Veränderungen vorgenommen würden, um dem Laborcharakter Rechnung zu tragen.

Der Markenname „Berliner Bank“ soll am Finanzstandort Berlin erhalten bleiben; eine Umbenennung in Deutsche Bank soll nicht stattfinden.

## **Volksbanken und Raiffeisenbanken: Verlässliche Partner des Mittelstandes**

Dr. Bernd Kubista, Abteilungsleiter Volkswirtschaft/ Mittelstandspolitik, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Berlin

Zunächst stellte Herr Dr. Kubista den genossenschaftlichen Verbund kurz vor. Der BVR hat 170 Mitarbeiter in Büros in Berlin und Bonn. Zu den bisherigen verbandstechnischen Aufgaben ist in letzter Zeit die zentrale Strategieentwicklung bundesweiter Konzepte hinzugekommen. Der genossenschaftliche Verbund hat heute 15,7 Mio. Mitglieder (zum Vergleich 1970: 6,2 Mio.), 1.290 Niederlassungen (1970: 7.096) und im Durchschnitt €458 Mio. Bilanzsumme (1970: €6 Mio.).

Die Kreditfinanzierung bleibt für den Mittelstand die wichtigste externe Finanzierungsquelle, die meisten Mezzanine-Instrumente sind für den kleinen Mittelständler, wozu 80 % zu zählen sind (80 % haben 1 bis 9 Mitarbeiter, nur 0,2 % haben 500 Mitarbeiter und mehr) zu kompliziert und daher ungeeignet. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung in Bonn beurteilen Mittelständler bei der Wichtigkeit der Finanzierungsinstrumente die Selbstfinanzierung mit 1,62 (1 = sehr wichtig, 6 = ganz unwichtig) am höchsten, gefolgt von Bankkrediten (2,89), während Mezzanine-Kapital abgeschlagen mit 4,62 weit hinten landete. Dennoch ist gerade im mittleren und großen Bereich ein deutlicher Trend zu Kapitalmarkt- und Mezzanine-Finanzierungen erkennbar. So stieg das Volumen der Unternehmensanleihen von €13,6 Mrd. im Jahr 2000 auf €92,5 Mrd. bis Juli 2006 an.

Auch das Firmenkundengeschäft ist ein Beziehungsgeschäft: je langfristiger es verläuft, umso intensiver wird in der Regel die Beziehung zwischen Unternehmer und Firmenkundenberater. Dies gilt insbesondere für den BVR-Verbund, der satzungsgemäß einen kundenbezogenen Unternehmensauftrag hat, nämlich die Förderung seiner Mitglieder.

80 % in der Mittelstandsfinanzierung stammen heute von Volks- und Raiffeisenbanken und den Sparkassen. Aus dieser Perspektive heraus sind die Marktanteile der Genossenschaftsbanken erklärbar: nur 12,5 % bei Unternehmern und Selbständigen (Sparkassen: 22,9 %, Kreditbanken 26 %). Jedoch ist der genossenschaftliche Verbund mit 45,4 % Marktführer bei Land- und Forstwirtschaftsbetrieben. Der Strukturwandel in der Wirtschaft macht jedoch auch vor der Kreditvergabe nicht halt. Während 1995 der Anteil an ausgereichten Krediten für die Kundengruppe Dienstleistungen und freie Berufe noch bei 39,3 % lag, betrug er 10 Jahre später bereits 47,4 %. In derselben Zeitspanne schrumpfte der Anteil des verarbeitenden Gewerbes von 19,6 auf 13,8 %.

## **Mittelstand - Motor für Wachstum und Beschäftigung: Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen**

Jörg Asmussen, Ministerialdirektor, Bundesministerium der Finanzen, Berlin

Die Definition eines mittelständischen Unternehmens korrespondiert für das Bundesfinanzministerium mit der EU-Festlegung: weniger als 500 Mitarbeiter, weniger als €500 Mio. Umsatz. Je größer das Unternehmen, desto größer ist statistisch auch seine Eigenkapitalquote. Dennoch leidet - wie im Laufe der Tagung bereits festgestellt - der deutsche Mittelstand an chronischer Eigenkapitalsschwäche, um in schlechteren Zeiten einen ausreichenden Risikopuffer zu haben. Zwar ist die Eigenkapitalquote im Zeitablauf langsam steigend, doch ist interessanterweise gerade in den typischerweise als Familienbetriebe geführten mittelständischen Unternehmen Deutschlands die Eigenentnahme so hoch wie in keinem anderen Land. Sicherlich ein Teil des Problems.

Während 2005 noch 24 % aller Kreditanfragen von den Banken abgelehnt wurden, sind es 2006 nur noch 18 %. Die höchste Ablehnungsquote stammt aus dem Umsatzsegment „< €1 Mio.“. Über die alternativen Finanzierungsinstrumente wie Leasing, Factoring, Lieferantenkredite und Mezzanine-Finanzierungen herrscht noch erheblicher Aufklärungsbedarf bei kleinen und mittleren Unternehmen. Kritisch sehen dabei viele Mittelständler auch die geforderte bedingungslose Offenlegung der Firmendaten, die einer Finanzierung voraus geht.

Über die bundeseigene KfW-Mittelstandsbank werden im Hausbankprinzip zinsgünstige Kredite in Form klassischen Fremdkapitals (z. B. Mikrodarlehen, StartGeld, Unternehmerkredit) ausgereicht, was 90 % aller KfW-Kredite ausmacht, aber auch Mezzanine-Kapital (z. B. ERP-Kapital für Gründung, Wachstum, Arbeit oder Innovation) mit 5 % Anteil und richtiges Eigenkapital (z. B. Startfonds, Hightech-Gründerfonds, VC-Fonds). Allein mit dem KfW-Unternehmerkredit werden €4,5 Mrd. an Volumen pro Jahr realisiert. Zusammen mit länderspezifischen und EU-Programmen gibt es allerdings über 1.100 verschiedene Förderprogramme für den deutschen Mittelstand.

Zur Rahmenarbeit des Ministeriums berichtete Herr Asmussen, dass nach dem in praxi gescheiterten Unternehmensbeteiligungsgesetz der 1980er Jahre ab 1. 1. 2008 ein Private-Equity-Gesetz zeitgleich mit der Unternehmenssteuerreform eingeführt werden soll. Die Kritik an letzterem Gesetz, dass die Personengesellschaften zu wenig berücksichtigt würden, wies er mit dem Hinweis zurück, dass diese nach den Reformen der vergangenen Jahre keinen weiteren Bedarf an Entlastung hätten, da 97 % dieser Gesellschaften bereits eine Steuerlast unter 38,5 % hätten. Die Kapitalgesellschaften sollten in der Tat von heute 38,65 % Steuerlast auf unter 30 % entlastet werden.

Um Basel II wirklich zum 1. 1. 2007 in Kraft treten zu lassen, fehlen jetzt nur noch zwei Verordnungen. Auf die Frage, wann denn nun Basel III ins Haus stünde, reagierte Herr Asmussen angesichts des jahrelangen Arbeitsaufwandes allein für die jetzige Stufe geradezu empört und meinte, dass dies hoffentlich nicht vor 2015 der Fall sein werde. Immerhin habe seine Mannschaft die 130 nationalen Wahlrechte bei der Umsetzung des Basel-II-Paketes in nationales Recht umfassend in Richtung Erleichterung der Kreditvergabe ausgeschöpft. So hat der Durchschnitt aller Banken heute weniger Hinterlegungsvolumen als bei Basel I, weil die Retailkomponente für das Massengeschäft unter €1 Mio. Kreditsumme (Firmenkredit darf wie ein Privatkredit behandelt werden) genutzt wurde. Auch Sachwerte werden als Sicherheiten zukünftig stärker erlaubt sein.

## 4. Redemanuskripte und Folien der Präsentationen

### Grußwort von Prof. Dr. Michael Heine, Präsident der FHTW Berlin

Sehr verehrte Damen und Herren

ich begrüße Sie ganz herzlich zu unserem 2. Bankentag des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung. Vor allem freue ich mich über die große Resonanz, die der Bankentag außerhalb unserer Hochschule gefunden hat. Stellvertretend für alle Gäste möchte ich die Herren Dr. Fischer, Vorstandsvorsitzender der WestLB, und Jürgen Liebermann, Bereichsleiter Marketing der Deutschen Bank, begrüßen, die - trotz aller beruflichen Belastungen - den Weg aus Düsseldorf bzw. Frankfurt am Main zu uns gefunden haben. Herzlichen Dank! Herrn Asmussen möchte ich gern namentlich als Vertreter des öffentlichen Bereichs begrüßen. Herr Asmussen arbeitet als Ministerialdirektor im Bundesfinanzministerium. Seien auch Sie herzlich willkommen.

Dass der Bankentag an der FHTW Berlin stattfindet, hat einen guten Grund: Unsere Hochschule arbeitet seit vielen Jahren sehr eng mit dem Bankensektor der Stadt zusammen. Wir bieten seit Langem einen betriebswirtschaftlichen Studiengang an, der eindeutig auf den Finanzmarktsektor fokussiert ist. Des Weiteren ist ein Masterstudiengang geplant, der sich mit dem Risikomanagement befasst. Dem entspricht, dass sich mehrere Kolleginnen und Kollegen unserer Hochschule intensiv mit betriebs- und volkswirtschaftlichen Sachverhalten der Geld- und Kapitalmärkte beschäftigen. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das Berliner Institut für Bankunternehmensführung an unserer Hochschule angesiedelt wurde.

2005 fand unser erster Bankentag statt. Er stand unter dem Motto „Banken in schwierigen Zeiten - Erfolge sind möglich“. Heute können wir feststellen, dass der Titel gut gewählt wurde: Der Bankensektor hat sich konsolidiert, die Ertrags- und Beschäftigungslage haben sich stabilisiert. In aller Unbescheidenheit hoffen wir natürlich, dass unser erster Bankentag einen kleinen Beitrag zu dieser positiven Entwicklung beigetragen hat.

Das Motto der heutigen Veranstaltung rückt den Kunden ins Zentrum des Gedankenaustauschs. Selbstverständlich ist die Kundenorientierung keine spezielle Aufgabe nur des Bankensektors. Sie stellt für alle Unternehmungen innerhalb einer Marktwirtschaft eine zentrale Herausforderung dar. Dies gilt mittlerweile auch für Hochschulen, wenngleich sich Studierende von Kunden der Privatwirtschaft in vielerlei Hinsicht unterscheiden. Gleichwohl: Der Wettbewerb im Bildungssektor wird sich ohne Zweifel verschärfen und wer leistungsfähige Studierende für sich gewinnen will, muss über ein wettbewerbsfähiges Profil verfügen. Zur Verschärfung des Wettbewerbs wird - neben der räumlich differenzierten Einführung von Studiengebühren - die Umstellung der Diplomstudiengänge auf Bachelor- und Masterstudiengänge beitragen. Gestatten Sie mir hierzu einige knappe Bemerkungen:

Mit diesem Semester stellen wir am wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich fast alle Studiengänge auf Bachelor- und Masterstudiengänge um. Das ist weit mehr als nur eine Namensänderung; hierin spiegelt sich eine tiefgreifende Umstrukturierung der gesamten Hochschullandschaft in Deutschland wider.

Eingeleitet wurde dieser Prozess bekanntlich durch die so genannte Bologna-Erklärung vom Juni 1999. Zu dieser Zeit vereinbarten 29 europäische Bildungsminister den europäischen Hochschulraum transparenter und durchlässiger zu gestalten.

Zur Transparenz zählt, dass Studieninhalte und -formen schriftlich dokumentiert, akkreditiert und anschließend auch verbindlich eingehalten werden. Dadurch wissen die Studierenden von Anfang an, was sie erwartet und was sie gegebenenfalls auch einfordern können. Durchlässig werden Bildungssysteme, wenn die - zumindest formale - Beurteilung von Leistungen nach einheitlichen Maßstäben erfolgt und wenn erbrachte Leistungen auch bei allen, die mitmachen, anerkannt werden.

Um diese beiden Ziele - Transparenz und Durchlässigkeit - zu erreichen, werden bis 2010 in den meisten europäischen Ländern die Studiengänge auf Bachelor und Master umgestellt, einschließlich vergleichbarer Leistungsbewertungen und Anerkennungsverfahren. Für die Studierenden erhöht sich so die Chance, einen Teil ihres Studiums im Ausland zu absolvieren, ohne Angst haben zu müssen, so zum verdächtigen Personenkreis der Langzeitstudenten gezählt zu werden. Und es erhöht sich für sie die Chance, später im Ausland beruflich tätig zu werden.

Die Umstrukturierungen der Hochschullandschaft beschränken sich freilich nicht nur auf den internationalen Aspekt. Die bislang noch recht scharfe Trennlinie zwischen Universitäten und Fachhochschulen erhält deutliche Risse. Die Studiendauer liefert kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Sowohl die Universitäten als auch die Fachhochschulen bieten sechs- bzw. siebensemestrige Bachelor an. Auch die Universitäten werben zunehmend mit Praxisorientierung und Praktika, während Fachhochschulen ebenfalls aktiv und erfolgreich bei der Einwerbung von Drittmitteln für Forschungszwecke sind. Und der erfolgreiche Bachelorabschluss an einer Fachhochschule wird künftig ohne große Friktionen zu einem Masterstudium an einer Universität berechtigen - wie auch umgekehrt. Die Beispiele zeigen, dass das Bildungssystem durchlässiger wird.

Dieser Zugewinn an Transparenz und Durchlässigkeit wird den Wettbewerb zwischen den Bildungseinrichtungen, übrigens auch zwischen staatlichen und privaten Hochschulen, verschärfen - zum Nutzen der Studierenden. Sollten perspektivisch bundesweit Studiengebühren eingeführt werden, so wäre dies ein weiteres Ferment, den Konkurrenzdruck zu erhöhen. Die Studierenden entscheiden dann, welcher Hochschule sie ihr Geld anvertrauen möchten. Im Ergebnis des gesamten Umstrukturierungsprozesses sind wir als FHTW Berlin auf die Zufriedenheit der Studierenden mit unserem Studienangebot angewiesen, so wie Banken ohne Kundenorientierung auf Dauer nicht überlebensfähig sein werden. Dadurch sind wir gezwungen, unsere Studieninhalte und -formen so auszugestalten und zu reformieren, dass sie von den Studierenden auch angenommen werden. Dies gilt allemal für berufs begleitende, gebührenpflichtige Studiengänge. Die Verschärfung des Wettbewerbs macht eben vor keiner Pforte halt.

Liebe Gäste, abschließend möchte ich Ihnen einen anregenden Tag, einen konstruktiven Gedankenaustausch, eine Festigung Ihres Netzwerkes, also viel Erfolg beim zweiten Berliner Bankentag wünschen. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.



## WestLB – Strategischer Partner des Mittelstands

2. Berliner Bankentag der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft  
30. Oktober 2006

WestLB – Strategischer Partner des Mittelstands

### Agenda

I. König Kunde „Mittelstand“

II. Aktuelle Bedürfnisse der Mittelstandskunden

III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

## I. König Kunde „Mittelstand“

# Die Wiederentdeckung des Mittelstandes

### „Pro Mittelstand -

Das Bundeskabinett hat gestern eine Liste von 61 Maßnahmen zur Mittelstandsförderung beschlossen. Davon sind viele bereits auf den Weg gebracht, wie etwa bessere Abschreibungsbedingungen (...).“

*Financial Times Deutschland vom 20.07.2006*

### „Es fließt wieder mehr Geld -

Im ersten Quartal des Jahres haben deutsche Unternehmen so viel Fremdkapital aufgenommen wie zuletzt zur Jahreswende 2001/2002. Allein die Sparkassen als wichtigster Kreditgeber des Mittelstands zahlten im ersten Halbjahr 2006 insgesamt 18,6 Mrd. (...).“

*Das Handelsblatt vom 11.09.2006*

„Kleinunternehmen treten noch immer viel zu wenig in den Dialog mit ihrer Hausbank. Fast ein Viertel weiß beispielsweise nicht einmal, ob es von der Hausbank geratet wurde.“

*KfW-Chefin Ingrid Matthäus-Maier bei der Präsentation der „Unternehmensbefragung 2006“ am 07.09.2006*

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

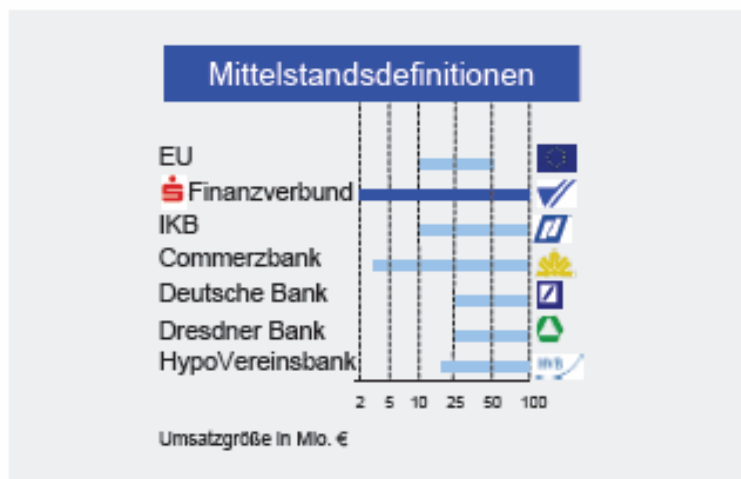
Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 3



## I. König Kunde „Mittelstand“

# Mittelstand! - Ein schillernder Begriff



▶ Sparkassenverbund deckt das breiteste Spektrum ab

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 4





## II. Aktuelle Bedürfnisse der Mittelstandskunden

# Neue Herausforderungen fordern innovative Finanzdienstleistungen



Der Kunde braucht einen verlässlichen Finanzpartner

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

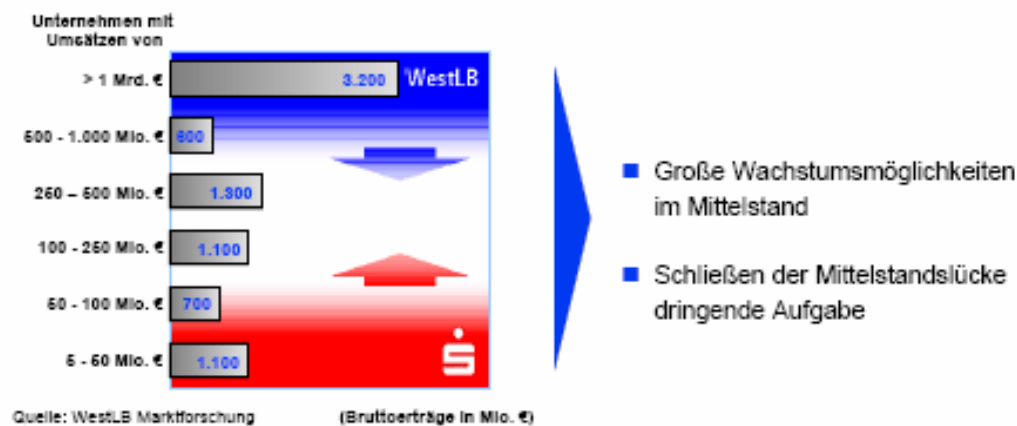
30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 5



## II. Aktuelle Bedürfnisse der Mittelstandskunden

# Beachtliches Marktpotenzial vorhanden

### Marktvolumen im NRW-Firmenkundengeschäft



Ziel: Win-Win-Situation für Sparkassen und Landesbanken

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 5



### III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

## Wettbewerbsvorteil: enge Zusammenarbeit im Verbund



### Konsequente Ausnutzung der Verbundstärken zum Nutzen des Mittelstands

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

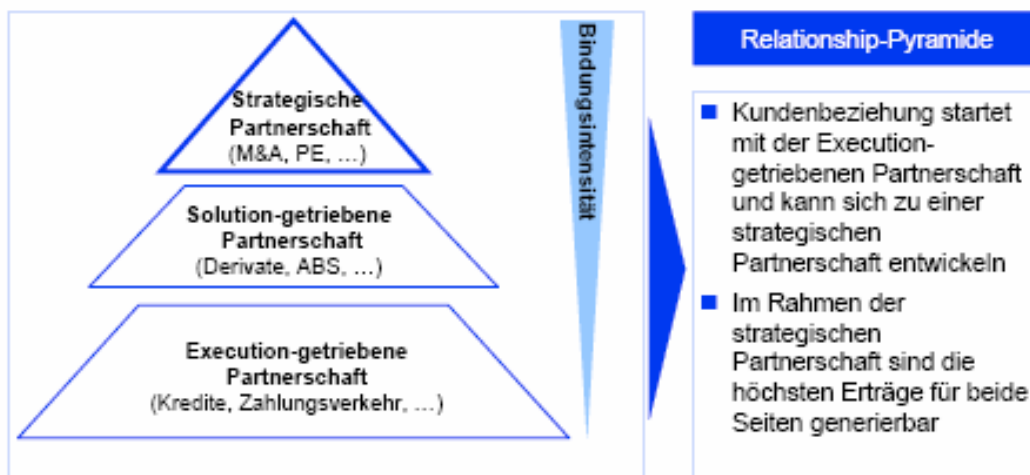
Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 7



### III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

## Relationship-Pyramide als kombinierte Strategie



### Langfristiges Ziel ist der Aufbau einer strategischen Partnerschaft

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB - Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 8



### III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

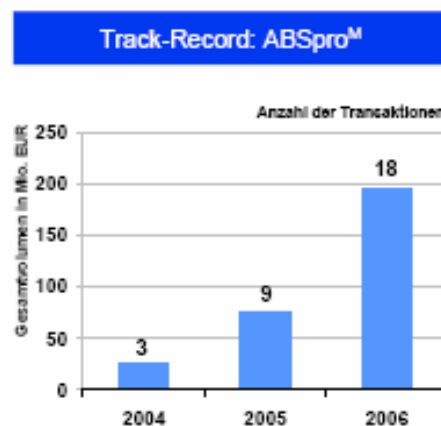
## Zwischen Eigen- u. Fremdkapital: S-Mezzanine

S-Mezzanine	S-Mezzanine I-Transaktion
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Wirtschaftliches Eigenkapital</b> für den deutschen Mittelstand: Mindestumsatz: € 10 Mio. Mindestvolumen: € 1 Mio.</li><li>■ <b>Komplette Produktstandardisierung</b></li><li>■ <b>Bündelung und Verbriefung</b> über den Kapitalmarkt zu <b>attraktiven Konditionen</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>€ 175,8 Mio. Gesamtvolumen</b></li><li>■ <b>51 deutsche Mittelständler</b></li><li>■ <b>Erste Verbriefungstransaktion</b> im Mezzanine-Segment aus dem <b>Landesbanken-/Sparkassensektor</b></li><li>■ <b>Erstes Programm</b>, das in <b>signifikantem Umfang Sub-Investment-Grade-Bonitäten</b> in die Verbriefung mit einbezogen hat</li></ul>

### III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

## Asset-Backed-Securizations für den Mittelstand

- **Standardisierte ABS- oder auch „Verbriefungs-“** Transaktionen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Die **Transaktionsvolumina** liegen i.d.R. **zwischen €10 Mio. und €50 Mio.**
- **Reduktion des zeitlichen und kostenmäßigen Aufwands** im Vergleich zu maßgeschneiderten, kundenindividuellen Transaktionen



### III. Unser Ziel: die „Strategische Kundenbeziehung“

## German Desks: Ansprechpartner im Ausland

- Nähe vor Ort: Standortinformationen, Geschäftskontakte
- Individuell zugeschnittene, innovative Produkte



WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB – Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 11



„Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.“

Charles Lazarus (\*1923), amer. Unternehmer, Gründer Toys'R'Us

WestLB AG  
Herzogstraße 15  
40217 Düsseldorf

Dr. Thomas R. Fischer

30.10.2008  
„WestLB – Strategischer Partner des Mittelstands“  
Seite 12



## 2. Berliner Bankentag

---

**Die Bank von morgen:  
Der Kunde wieder im Mittelpunkt!**

### **Erfolgsfaktoren im Marktsegment Immobilienfinanzierung**

**Aufgaben einer regionalen Kreditgenossenschaft.**

Carsten Jung  
Generalbevollmächtigter  
Vertriebsmanagement Gewerbliche Kunden

30.11.2006

Bereitstellung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner  
Volksbank.

### **Kennzahlen** ( Stand 31.12.2005 )

---

Bilanzsumme (in Mrd. Euro)	11,56
Vertriebsstandorte (Filialen und Beratungscenter)	147
Mitarbeiter	2 835
davon Auszubildende und Studierende	176
Mitglieder	116 425
Mitgliederquote (in %) in Relation zu Kunden	19,8
Rohüberschuss (in Mio. Euro)	322,9
Ergebnissteigerung gegenüber 2004 (in %)	0,7
Bilanzgewinn	12,20
Cost-Income-Ratio *	77,1
Anzahl Kunden	588 000
Marktanteil in Berlin und Brandenburg (in %)	11

\* Allgemeiner Verwaltungsaufwand (Personal- und Verwaltungsaufwand zzgl. Abschreibungen auf Sachanlagen) in Relation zum Rohüberschuss (Summe aus Zins- und Provisionsüberschuss), d. h. Aufwand je 1 € Ertrag

30.11.2006

Bereitstellung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner  
Volksbank.

## Kompetenzen

---

Die Berliner Volksbank zeichnet sich aus durch:

- räumliche Nähe mit zur Zeit 147 Vertriebsstandorten\* (Filialen und Beratungscentren) in der Region Berlin/Brandenburg
- persönlichen Kontakt zwischen Bankmitarbeitern und den derzeit 471 000 Privat- und Geschäftskunden und 111 000 Individual-, Firmen- und Immobilienkunden
- ein traditionell starkes Engagement für Mittelstand, Handwerk und Existenzgründer
- eine bedarfsgerechte Produktpalette
- modernste Technik und Ausstattung
- Erreichbarkeit auf allen Vertriebswegen - Filiale, Telefon, Internet
- Schnelligkeit, Pünktlichkeit und Sicherheit in der Abwicklung der Bankgeschäfte

30.11.2006

Bereichsleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner Volksbank

## Ausgangssituation - Wettbewerber

---

- Produkte und Leistungen sind vergleichbar geworden. Insbesondere das Internet ermöglicht den einfachen und schnellen Vergleich bei privaten Immobilienfinanzierungen.
- Kunden sind „erfahrener“ geworden und wählen gezielt Produkte und Anbieter aus.
- Neue Wettbewerber mit spezialisierten und häufig sehr preisaggressiven Angeboten sind verstärkt in den Markt eingetreten.
- Kooperationen und Partnerschaften gewinnen an Bedeutung.

Neben der klassischen Immobilienfinanzierung über den Filialvertrieb, ist ein neuer Ansatz notwendig, um weitere Kundenpotentiale zu erschließen.



### Mieterprivatisierung

30.11.2006

Bereichsleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner Volksbank



## Ausgangssituation – Wohnungsmarkt Berlin

- Weiterhin unterschiedliche Entwicklung des Wohnungsmarktes zwischen Ost- und Westberlin
- Nachfrageentwicklung war 1990 bis 2000 stark von Stadt-Umland Wanderungen geprägt, deren Wirkung lässt weiterhin deutlich nach
- Stabile Bevölkerungszahl für Berlin trotz Stadt-Umland-Wanderungsverlust aufgrund von Wanderungsgewinnen (Ausland/Inland)
- Nachfragerisiken: Wohnungsleerstand in Ostberliner Großsiedlungen (stark wohnlagenbedingt), teilweise soziale Risiken

Was sind die Bestimmungsfaktoren ?

30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



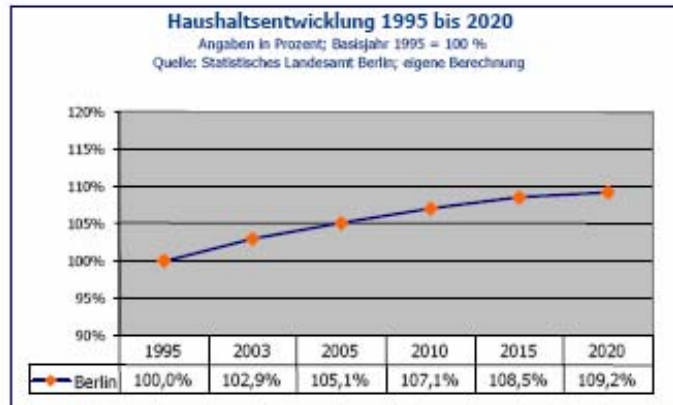
- Leichter Bevölkerungsrückgang seit 1995 (Stadt-Umland Wanderungen). Seit Anfang 2000 stagnierende Bevölkerungszahl
- Zukünftig wird eine weitgehend konstante Bevölkerungsentwicklung bis 2015 erwartet, ab 2015 wird ein leichter Rückgang der Bevölkerung prognostiziert

30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



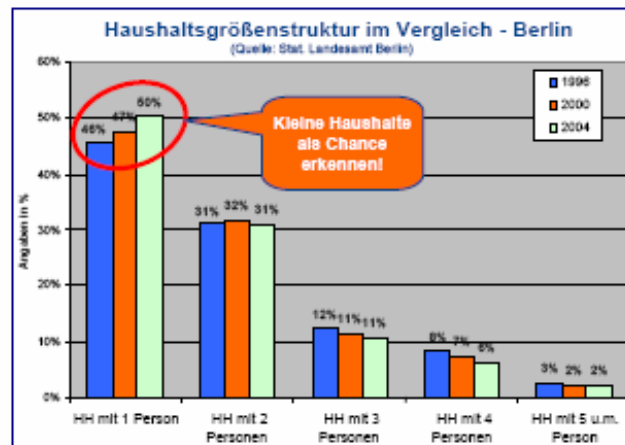
- Stetige Zunahme der Anzahl der Haushalte
- Gründe: Singlebildung, weniger Haushalte mit Kindern, Seniorenhaushalte

30.11.2006

Bereichsleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



- Anstieg der Zahl kleiner Haushalte, Rückgang der Zahl großer Haushalte mit Kindern
- Gründe: Singlebildung, weniger Haushalte mit Kindern, Seniorenhaushalte

30.11.2006

Bereichsleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank



## Bestimmungsfaktoren



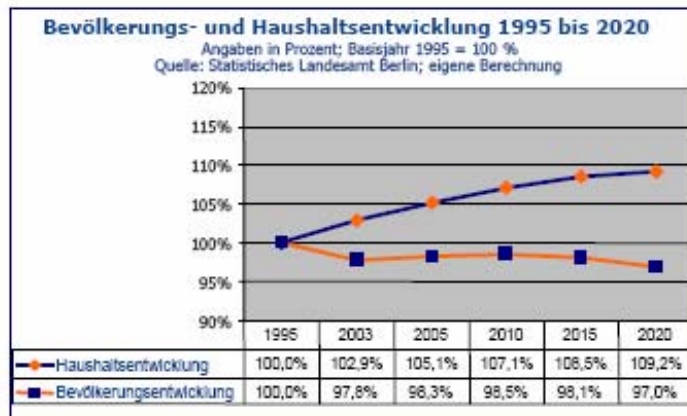
- Deutlicher Rückgang der Zahl von Jugendlichen, stabile Zahl an Kindern (Geburtenrate auf niedrigem Niveau), Zunahme der Altersgruppe über 65 Jahre
- Zukünftig steigende Nachfrage nach kleinen und altengerechten Wohnungen

30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



- Trotz mittelfristig stagnierender langfristig leicht zurückgehender Bevölkerungszahl steigt die Zahl der Haushalte zukünftig an

➡ Stabile Nachfrageentwicklung für den Wohnungsmarkt

30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



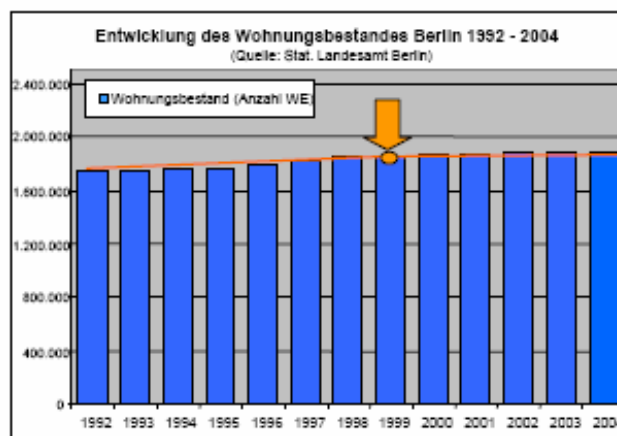
- Seit 1997 drastischer Rückgang der Wohnungsbautätigkeit
- Neubau beschränkt sich überwiegend auf Ein- und Zweifamilienhäuser

30.11.2006

Bereitstellung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren



- Deutliche Zunahme des Wohnungsbestandes bis 1999 (Auslaufen der Sonderförderung für Investitionen in Ostdeutschland)
- Seit 2000 Wohnungsneubau unterhalb der Reproduktionsrate (Verluste durch Umwidmung Wohnungen zu Gewerbe, Abriss, Zusammenlegungen)

30.11.2006

Bereitstellung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Bestimmungsfaktoren

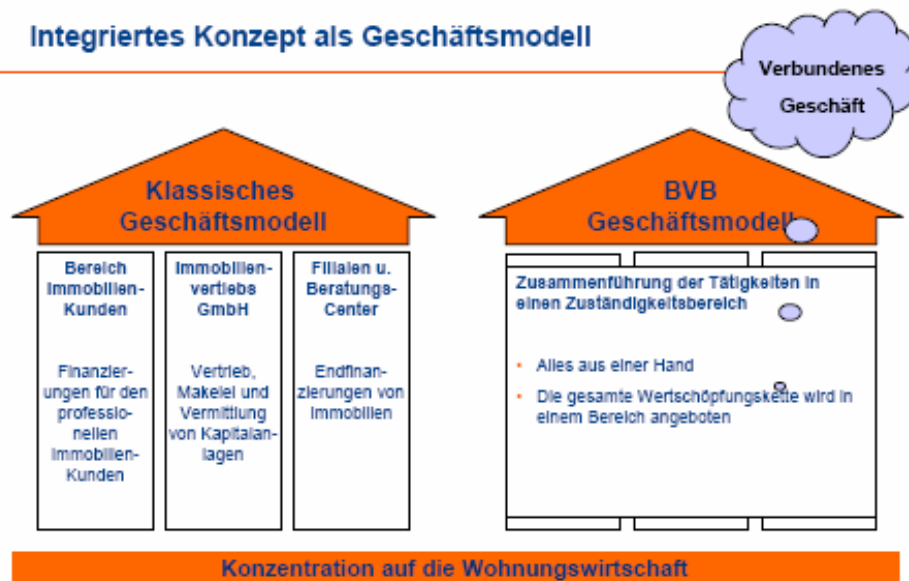


30.11.2006

Bereitstellung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Integriertes Konzept als Geschäftsmodell



Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Säulen des Geschäftsmodell



30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit.  Berliner Volksbank

## Dimensionen des Geschäftsmodells



30.11.2006

Bereichleitung Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Alles aus  
einer Hand

## Bereich Immobilienkunden

- vom Maklergeschäft über die private Baufinanzierung bis zur Finanzierung für den Immobilienprofi
- Maßgeschneiderte Lösungen
- Fachliches Know-how

Vertrauen Sie unserer Fachkompetenz –  
sprechen Sie mit uns über Ihr Vorhaben!

### Kritische Erfolgsfaktoren

Image	Überzeugender Auftritt als stabiler und qualitativ hochwertiger Anbieter. Vertrauen, Sicherheit, Kompetenz.
Kontinuität	Strategische und Personelle Zuverlässigkeit, häufiger Wechsel sind Gift für den langfristigen Erfolg.
Präsenz	Lokale Präsenz an den richtigen Standorten, um die regionale Marktkennntnis zu dokumentieren.
Kritische Masse	Dauerhaftes Leistungsversprechen kann nur bei einer entsprechenden Schlagzahl an Vorfällen gewährleistet werden.
Kundenmanagement	Anbieter müssen aus Sicht des Kunden handeln. Unzufriedenheit mit Service, Beratung und Qualität führen zum Kundenabgang.
Mitarbeiter	Qualität in der Beratung ist People's Business.
Produkte	Bereitstellung von innovativen Produkten.

## Marktbearbeitungskonzept



### Faustregel:

Warmmiete x 1,1 = maximale Brutto-Rate

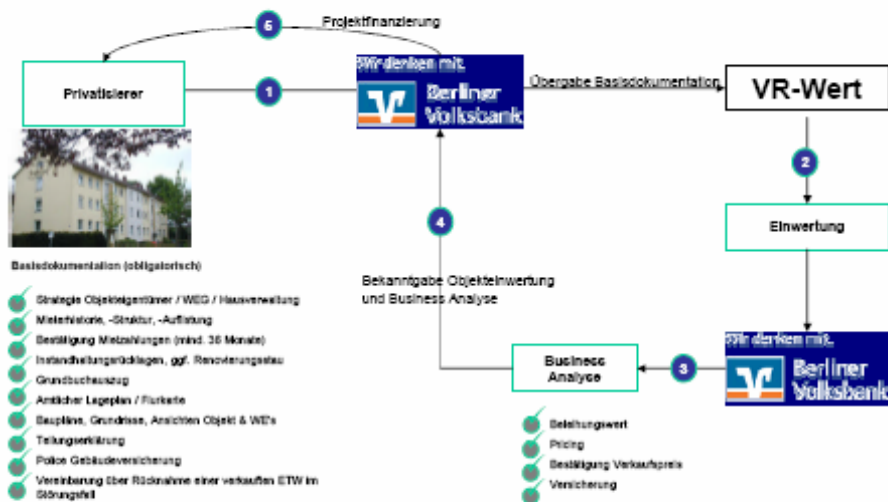
Monatliche Warmmiete		Monatliche Brutto-Rate		Quick-Check	
Wohnfläche:	88 m <sup>2</sup>	Kaufpreis 88 m <sup>2</sup> :	€ 89.500	€ 679	> € 652
Kaltmiete pro m <sup>2</sup> :	€ 5,37	Kaufpreis pro m <sup>2</sup> :	€ 1.040	= Finanzierbarkeit	
Nebenkosten pro m <sup>2</sup> :	€ 1,80 (83% auf Kaltmiete)	Finanzierung (Belehnung):	€ 89.500		
Kaltmiete	€ 482	5,07% Zins* p. a.	€ 379	<div style="text-align: center;"> <p>Keine weitere Berechnung notwendig! Wenn Schutz OK! Zusage!</p> </div>	
+ Nebenkosten	€ 155	+ 1,00% Tilgung p. a.	€ 75		
<b>= Warmmiete</b>	<b>€ 617</b>	+ Nebenkosten	€ 155		
<b>110 % Quick-Check</b>		+ WEG-Verwaltung / Instandhaltung	€ 43		
<b>€ 617 x 1,1 =</b>	<b>€ 679</b>	<b>= Brutto-Rate</b>	<b>€ 652</b>		

30.11.2006

Bereichsbereich Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank

## Alles aus einer Hand – Mieterprivatisierung I



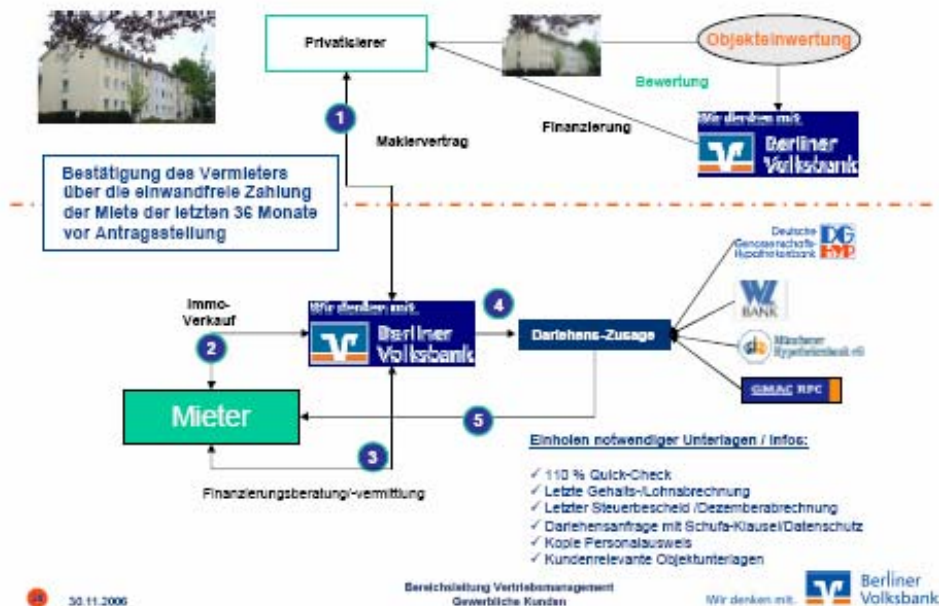
30.11.2006

Bereichsbereich Vertriebsmanagement  
Gewerbliche Kunden

Wir denken mit. Berliner Volksbank



## Alles aus einer Hand – Mieterprivatisierung II



## Ziel

- „Mieter zu Eigentümern machen“ und als Kunden für die Berliner Volksbank gewinnen.
- Über das Produkt Mieterprivatisierung besteht die Möglichkeit, sich deutlich von anderen Marktwettbewerbern abzusetzen.
- Immobilienfinanzierung ist das Schlüsselprodukt für eine weitere Kundenausschöpfung.
- Über die Kompetenz und den Erfolg in der Mieterprivatisierung können neue Kunden im Bereich der professionellen Kunden als Partner gewonnen werden.  
„Alles aus einer Hand“

## **Folien zum Vortrag von Herrn Lieberknecht, Deutsche Bank**

**IT'S ALL ABOUT SATISFACTION - MIT BEGEISTERTEN KUNDEN WACHSEN**

Hinweis: Die Präsentation wurde von Seiten der Deutschen Bank nicht zur Veröffentlichung freigegeben.



## Folien zum Vortrag von Herrn Dr. Kubista, BVR



### Volksbanken und Raiffeisenbanken: Verlässliche Partner des Mittelstandes

2. Berliner Bankentag  
Fachhochschule für Technik und Wirtschaft  
Berlin, den 30. Oktober 2006

Dr. Bernd Kubista - BVR



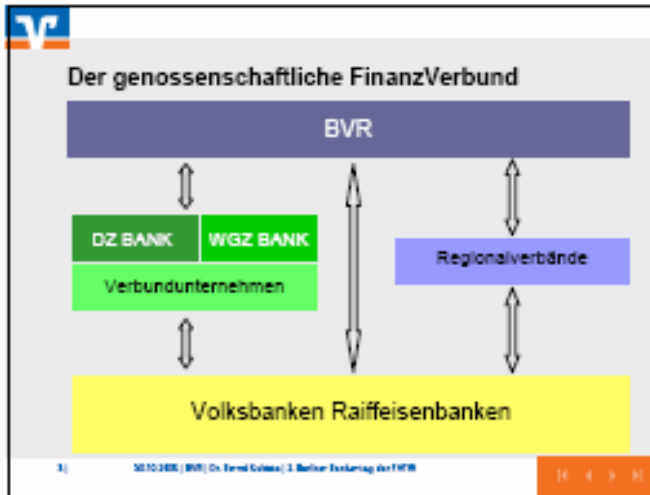
### BVR



- Spitzenverband der Finanzwirtschaft  
Interessenvertretung der 1290 deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken auf  
nationaler und internationaler Ebene
- ca. 170 Mitarbeiter
- Sitz in Berlin und Bonn

2 | 30.10.2006 | BVR | Dr. Bernd Kubista | 2. Berliner Bankentag der FHTW



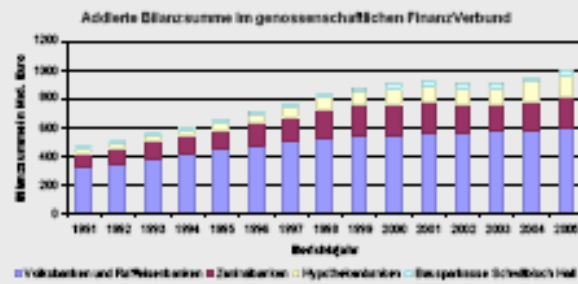


- Der genossenschaftliche FinanzVerbund**
- BVR
- Zentrale Organisation der genossenschaftlichen Bankengruppe
  - Repräsentant der wirtschaftlichen und politischen Interessen seiner Mitgliedsbanken auf nationaler und internationaler Ebene
  - Berater seiner Mitglieder in rechtlichen, steuerlichen, wirtschaftlichen und geschäftspolitischen Fragen
  - Zentrale Strategieentwicklung bundesweiter Konzepte
  - Träger der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung
- 4) 3010288 | BVR | Dr. Bernd Schöke | 3. Berliner Erklärung des GFV





## Der genossenschaftliche FinanzVerbund Entwicklung der Bilanzsumme



7) M10288 | WU | Dr. Bernd Glensk | 1. Semester | Bank für den FinanzVerbund



## Zahlen für den konsolidierten FinanzVerbund Ende 2005

Bilanzsumme	909,2 Mrd. €
Bilanzielles Eigenkapital	34,4 Mrd. €
Kernkapitalquote	8,0 %
Gesamtkennziffer nach Grundsatz I	11,4 %
Jahresüberschuss vor Steuern	4,6 Mrd. €
Eigenkapitalrendite vor Steuern	13,3 %
Cost-Income-Ratio	65,6 %

8) M10288 | WU | Dr. Bernd Glensk | 1. Semester | Bank für den FinanzVerbund





## Mittelstandsfinanzierung im Wandel

- Deutschland traditionell eine bankbasierte Volkswirtschaft
- Kreditfinanzierung bekommt zunehmend Konkurrenz durch alternative Finanzierungsinstrumente
- Kapitalmarktfinanzierung gewinnt auch in Deutschland an Bedeutung
  - > Aber keine Verdrängung der Banken durch den Kapitalmarkt
  - > Banken positionieren sich im Spannungsfeld zwischen Kredit- und Kapitalmarktfinanzierung neu
  - > Kreditfinanzierung bleibt wichtigste externe Finanzierungsquelle für den Mittelstand

9)

SE 102488 (WIR) Dr. Bernd Köhler | 1. Berliner Podiumstag der FFW



## Alternative Finanzierungsinstrumente

- Leasing und Factoring gehören heute selbstverständlich zum Finanzierungsmix
  - 2005: Leasingverträge für Ausrüstungsinvestitionen: 50 Mrd. €
  - 2005: Factoringvolumen: 55 Mrd. €
- Mezzanine Finanzierungen rücken zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung immer stärker in den Fokus
- Innovative Finanzierungsprodukte des Corporate Finance gewinnen auch im Mittelstand an Bedeutung

10)

SE 102488 (WIR) Dr. Bernd Köhler | 1. Berliner Podiumstag der FFW





## Kapitalmarktfinanzierung (I)

- Für den Mittelstand keine wirkliche Option:

- Industrieanleihen  
(Umlauf, Inländische Emittenten)

2000: 13,5 Mrd. €

07/2006: 92,5 Mrd. €

- Börsengänge

2003: 0

2004: 5

2005: 25

I.-III. Q/2006: 46

11)

SS10285 | WS10 | Dr. Bernd Schöler | 1. Semester | Einführung in FWR



## Kapitalmarktfinanzierung (II)

- Bankkredit und Kapitalmarkt aber keine Gegensätze mehr
- Banken verknüpfen die Stärken beider Finanzierungsformen (Verbriefung)

- Vorteile für

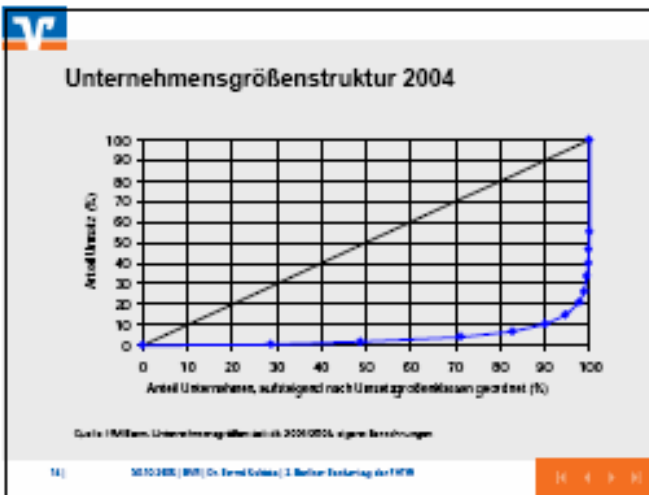
- Banken: Verbesserte Risiko- und Portfoliosteuerung, verändertem Verhalten der privaten Anleger wird Rechnung getragen

- Unternehmen: Mittelbarer Zugang zum Kapitalmarkt

12)

SS10285 | WS10 | Dr. Bernd Schöler | 1. Semester | Einführung in FWR

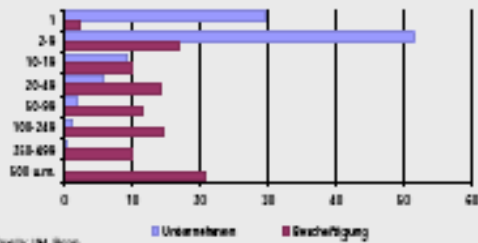






## Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen 2003 in %

	1	2-9	10-19	20-49	50-99	100-249	250-499	500 um.
Unternehmen	29,0	51,3	9,4	5,8	2,1	1,2	0,4	0,2
Beschäftigung	2,4	16,7	33,1	14,1	11,6	14,6	8,0	20,9

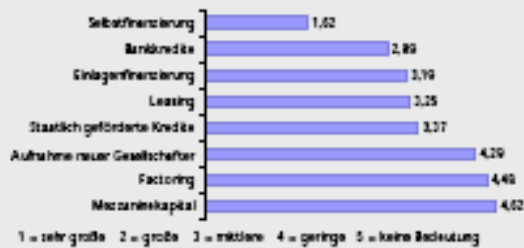


Quelle: IWM, IWR

11) 10.10.2003 (IWR) Dr. Bernd Glensk / 1. Berliner Fachtagung der IWR



## Bedeutung verschiedener Finanzierungsinstrumente für den Mittelstand



Quelle: IWM, IWR

11) 10.10.2003 (IWR) Dr. Bernd Glensk / 1. Berliner Fachtagung der IWR







## Konsequenzen für den Mittelstand

- Finanzierungsmöglichkeiten werden vielfältiger
  - Spezialisierung der Finanzdienstleister
  - Höhere Passgenauigkeit der Finanzierung
- Kreditfinanzierung bleibt aber wichtigste externe Finanzierungsquelle
- Ganzheitliche Betreuung durch die Hausbank bleibt unverzichtbar
- Firmenkundengeschäft auch in Zukunft „Beziehungsbanking“

17)

SS10/2008 | BWR | Dr. Bernd Schöler | 1. Berliner Festlegung der FWR



## Dezentrales Unternehmertum als Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken (I)

- Finanzverbund als Netzwerk sui generis
- Dominanz der Kundenperspektive durch Eigentümerpotenzial bei der Retail-Belie
- Trennung von Investmentbanking und Retailbanking in unterschiedlichen Bilanzierungskreisen
- Verbundunternehmen als durch Eigentumsrechte und Gremienstrukturen „gebundene Lieferanten“
- Koordinierung des Strategieprozesses im BVR

18)

SS10/2008 | BWR | Dr. Bernd Schöler | 1. Berliner Festlegung der FWR





## Dezentrales Unternehmertum als Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken (II)

- Mitglieder- und kundenbezogener Unternehmensauftrag
- Flächendeckende Präsenz
- Lokale/ regionale Verankerung
- Umfassendes Allfinanzangebot aus einer Hand
- Bedarfsgerechte, ganzheitliche Beratung und Betreuung

19

1010205 | WS | Dr. Bernd Glensk | 1. Semester | Examen der FNB



## Begleitung der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge (I)

- Produktangebote
  - Bankkredit
  - Hypothekenkredit
  - Leasing
  - Factoring
  - Außenhandelsfinanzierung/ kommerzielles Auslandsgeschäft
  - Mezzanine Finanzprodukte
  - Beteiligungsfinanzierung
  - Fördermittelgeschäft

20

1010205 | WS | Dr. Bernd Glensk | 1. Semester | Examen der FNB





## Begleitung der Existenzgründung bis zur Unternehmensnachfolge (II)

- Beratungs- und Betreuungsangebote
  - Gründungsplaner
  - Rating-Dialog
  - VR-FinanzPlan Mittelstand
  - Geno-Star (Genossenschaftlicher Staatshilfen-Ratgeber)
  - next-change (online-Nachfolgebörse)

21)

5010185 | WIR | Dr. Bernd Götsch | 2. Berliner Existenzgründerkongress



## Marktanteile bei Unternehmen und Privaten 2005



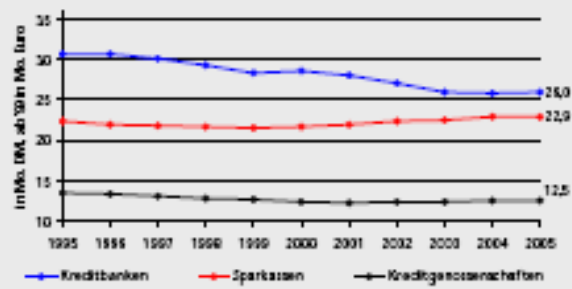
22)

5010185 | WIR | Dr. Bernd Götsch | 2. Berliner Existenzgründerkongress





### Entwicklung der Marktanteile – Kredite an Unternehmen und Selbständige

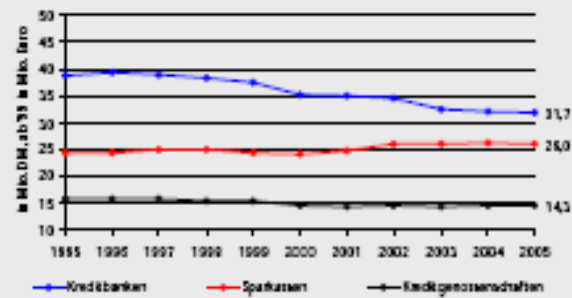


28

SE 10 2005 (BfR) Dr. Bernd Glensk | 1. Berliner Banktag der FBR



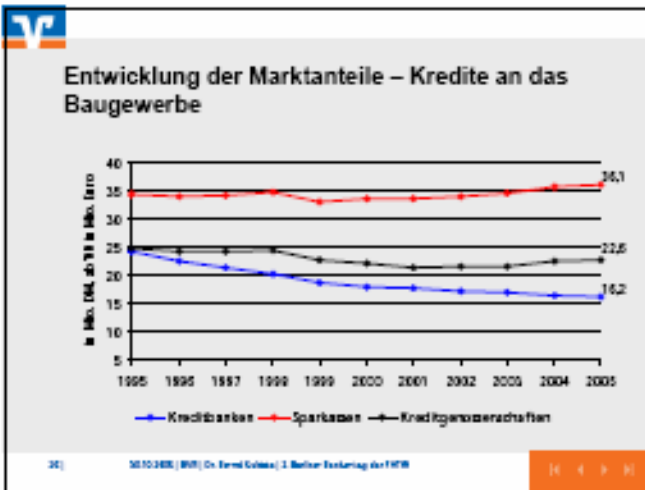
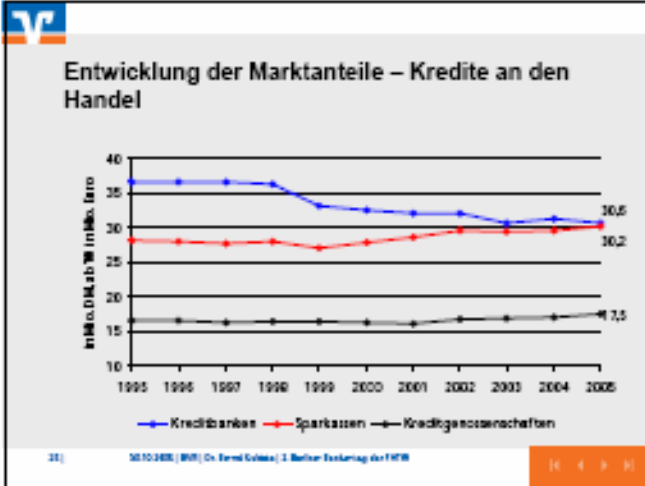
### Entwicklung der Marktanteile – Kredite an das Verarbeitende Gewerbe



29

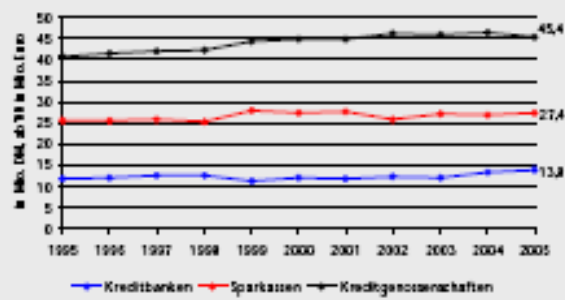
SE 10 2005 (BfR) Dr. Bernd Glensk | 1. Berliner Banktag der FBR







### Entwicklung der Marktanteile – Kredite an Land- und Forstwirtschaft

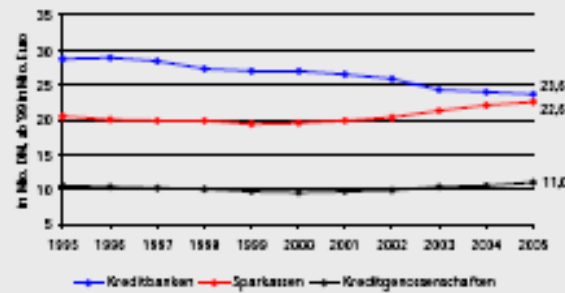


27)

SEITE 288 | WIRTSCHAFTSINFORMATIK | 1. Semester | Prof. Dr. Bernd Glensk



### Entwicklung der Marktanteile – Kredite an Dienstleistungen und Freie Berufe



28)

SEITE 289 | WIRTSCHAFTSINFORMATIK | 1. Semester | Prof. Dr. Bernd Glensk

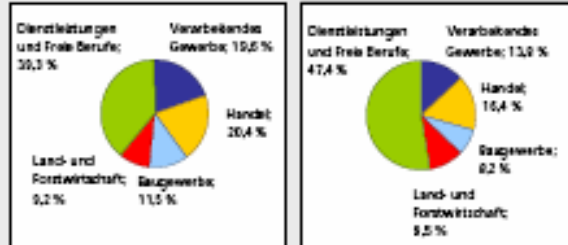




## Anteile an den Krediten an Unternehmen und Selbständige der Volksbanken und Raiffeisenbanken

1995

2005



28

SE 10 288 | WIR | Dr. Bernd Göttsche | 1. Berliner Festtag der KW



## Anteile der Volksbanken und Raiffeisenbanken am Zusagevolumen ausgewählter Förderprogramme

• KW: <u>Kreditfinanzierung insgesamt:</u>	29,5 %
• Mikrodarlehen	35,1 %
• StartGeld	37,0 %
• ERP-Regionalförderung	35,2 %
• ERP-Investitionsprogramm	57,4 %
<u>Mezzanine Finanzierung</u>	
• ERP-Kapital für Wachstum	43,6 %
• Landwirtschaftliche Rentenbank:	
• Sonder- und Programmkredite	64,3 %

30

SE 10 288 | WIR | Dr. Bernd Göttsche | 1. Berliner Festtag der KW





## Volksbanken und Raiffeisenbanken: Partner des Mittelstandes

- Tragende Säule der deutschen Kreditwirtschaft
- Bedeutender und stabilisierender Faktor für die deutsche Wirtschaft insgesamt
- Mittelstandsfinanzierung ist und bleibt Kernbestandteil der Geschäftspolitik
  - Ihrer gesamtwirtschaftlichen Verantwortung werden sie durch die Sicherstellung der langfristigen und flächen-deckenden Versorgung der dezentralen mittelständischen Wirtschaft mit Krediten und Finanzdienstleistungen auch in schwierigen Zeiten gerecht

37

ME10200 | BVR | Dr. Bernd Kubista | 1. Nationalbanktag der EZB



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

Dr. Bernd Kubista  
Abteilungsleiter Volkswirtschaft/ Mittelstandspolitik  
Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR  
Dr.Kubista@bvr.de





## **Mittelstand - Motor für Wachstum und Beschäftigung: Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen**

Jörg Asmussen, Ministerialdirektor, Bundesministerium der Finanzen, Berlin

### **Bedeutung des Mittelstands**

Spricht man in Deutschland von der Wirtschaft, so ist gemeinhin der deutsche Mittelstand gemeint. Denn:

von den rd. 3,3 Mio. Unternehmen in Deutschland sind über 99 Prozent kleine und mittlere Unternehmen oder Freiberufler, die

- über 70 % der Berufstätigen und mehr als 82 % der in Betrieben Auszubildenden beschäftigen,
- rund 50 % zur Bruttowertschöpfung beitragen und
- über 51 % der Bruttoinvestitionen in Deutschland tätigen.

Die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstandes hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Er profitiert zusätzlich von der konjunkturellen Erholung, so dass auch 2006 einen positiven Abschluss für den Mittelstand verspricht.

Die Zahlen und Fakten verdeutlichen die außerordentliche Bedeutung des Mittelstandes für unser Land. Und seine Potenziale sind bei weitem noch nicht ausgeschöpft: Mit seinen Beiträgen zum Innovationsgeschehen in Deutschland ist er ein Wachstumsmotor.

Der Mittelstand kann seine herausragende Rolle für Wachstum und Beschäftigung jedoch nur ausfüllen, wenn ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen zur Verfügung stehen.

### **Finanzierungssituation KMU**

Das Thema Unternehmensfinanzierung wird von mittelständischen Unternehmern immer wieder als problematisch hervorgehoben. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, jedoch in erster Linie in der im Mittelstand vorherrschenden Finanzierungsstruktur in Kombination mit dem Wandel an den Finanzmärkten begründet.

Der deutsche Mittelständler hat sich, sofern die Innenmittel zur Finanzierung nicht ausreichen, über Jahrzehnte (bank-) kreditfinanziert. Die dabei entstandenen, engen Bindungen zwischen Unternehmen und Hausbank haben dabei oftmals über Schwächen in der Finanzierungsstruktur hinweggeholfen.

Die Anforderungen aus Basel II, aber auch der gestiegene Wettbewerbs- und Konsolidierungsdruck im Bankensektor haben die Kreditvergabepraxis der Banken verändert. Der Mittelstand wurde in Folge mit deutlich gestiegenen Ansprüchen an die Eigenkapitalausstattung, aber auch an Offenlegung und Unternehmenstransparenz konfrontiert. So hat sich der Anteil der Kreditfinanzierung zwischen 2001 und 2005 von gut 71 % auf rund 66 % reduziert. Der überwiegende Teil der mittelständischen Wirtschaft hat inzwischen auf die neuen Bedingungen reagiert. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote ist im Verlauf der vergangenen Jahre generell gestiegen [von Ø 24,5 % 2001 auf Ø 27,9 % 2003 nach KfW-Daten]. Es gilt jedoch nach wie vor: Je größer das Unternehmen, desto höher die Eigenkapitalquote [Unternehmen < 1 Mio. € Umsatz Ø rd. 17,5 %; Unternehmen > 50 Mio. € Ø rd. 30 %], desto leichter der Zugang zu Finanzierungsmitteln.

Im internationalen Vergleich ist die Eigenkapitaldecke deutscher Unternehmer allerdings nach wie vor dünn.

Eine niedrige Eigenkapitalquote war früher weniger problematisch, da Fremdkapital in der Vergangenheit relativ leicht und billig zu bekommen war (Zinsmarge in Deutschland 100 Basispunkte, in anderen Ländern zwischen 200 und 280 Basispunkten).

Durch die Veränderungen der Finanzmärkte ist ein Umdenken der Unternehmer erforderlich. Die Eigenkapitalquote ist viel bedeutsamer bei Kreditaufnahme geworden. Daher müssen viele Unternehmen jetzt ihre Eigenkapitalquote verbessern; dies ist auch gut für die Nutzung des Kapitalmarktes.

### **Kreditvergabe durch Banken**

In den letzten Jahren hatte sich wegen der (seit 2005 überwundenen) Rentabilitätskrise der Kreditinstitute die Risikoeinschätzung verändert; Kreditinstitute wurden kostenbewusster. Der Firmenkredit musste sich zwar schon immer rechnen, aber die Quersubventionierung der schlechten durch die guten Bonitäten wurde zurückgefahren. Kleinere Firmenkredite erschienen weniger profitabel, große kapitalmarktfähige Unternehmen hatten dagegen stark erweiterte Möglichkeiten. Gerade Mittelständler mussten damit rechnen, dass Kreditinstitute auf gestiegene Risiken und möglicherweise schlechtere Bonität mit Ablehnung von Kreditwünschen reagierten, zumindest mit ungünstigeren Konditionen.

Vor diesem Hintergrund gab es vor einiger Zeit eine lebhaftere öffentliche Diskussion um die vermeintliche Zurückhaltung der Banken bei der Mittelstandsfinanzierung. Erfreulicherweise konnte Frau Matthäus-Maier Anfang September 2006 verkünden, dass die Banken den Mittelstand neu entdecken. Nach Jahren mit erschwerten Finanzierungsbedingungen kann erstmals eine deutliche Entspannung beim Zugang zu Krediten festgestellt werden.

Dafür sprechen die zentralen Ergebnisse der KfW- Studie (Unternehmensbefragung 2006):

- Der Anteil der Unternehmen, die sagen, dass sich ihre Finanzierungsbedingungen verbessert haben, war seit Beginn der KfW-Befragung von 5 Jahren noch nie so hoch wie in diesem Jahr (12 Vorjahr: 7 %).
- Für deutlich weniger Unternehmen als im Vorjahr hat sich die Lage verschlechtert (33%, Vorjahr: 42 %).
- Auch der Anteil derjenigen, die eine Kreditablehnung von der Bank erhielten, ist spürbar gesunken (Ablehnungsquote Investitionskredite 18,5 %, Vorjahr: 23,6 %).

Dennoch sind weiterhin Problemfelder zu identifizieren. Gerade die kleinen Unternehmen, die zahlenmäßig gut 90 des gesamten Mittelstands ausmachen, können anders als die größeren Mittelständler und Großunternehmen nur wenig von den wieder besseren Finanzierungsbedingungen profitieren. Kleine Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Mio. € klagen weiterhin überdurchschnittlich häufig über Verschlechterungen in der Kreditfinanzierung und haben viel häufiger Kreditablehnungen.

### **Alternative Finanzierungsformen**

Die Herausforderungen aus Globalisierung, Innovationsvorhaben und dem Abbau des Investitionsstaus der vorangegangenen Jahre wird den Finanzierungsbedarf der Mittelständler jedoch nicht sinken lassen, die Anstrengungen zur Verbesserung der Ausgangssituation werden weitergehen. Verstärkt haben deshalb Alternativen zum klassischen Bankkredit die Aufmerksamkeit der

Unternehmer erlangt. Insbesondere dem Leasing wird dabei über alle Unternehmensgrößenklassen ein hoher Stellenwert eingeräumt [KfW-Verbändebefragung 2005], von größeren Unternehmen sogar gleichbedeutend mit dem Bankkredit. Die Vorteile liegen auf der Hand: Senkung der Fremdkapitalquote, keine Belastung des Eigenkapitals.

Ähnliches gilt auch für die Finanzierung über Lieferantenkredite. Nach Einschätzung von Unternehmensverbänden wird die Bedeutung dieser Instrumente auch weiter ansteigen.

Eigenkapitalnahe Finanzierung über Beteiligungs- oder Mezzanine-Kapital spielt hingegen nur für große Mittelständler eine Rolle. Restriktiv wirkt hier beispielsweise der vergleichsweise niedrige Kapitalbedarf vieler Mittelständler, für die sich diese Alternativen nicht rechnen. Die Anforderungen an Transparenz und die potenzielle Einflussnahme externer Kapitalgeber aufs Management stoßen zudem häufig auf eher ablehnende Haltung.

Im Hinblick auf den fortschreitenden Finanzmarkt看andel und die daraus folgenden Anforderungen an die unternehmerische Kapitalstruktur wäre eigentlich zu erwarten, dass Mittelständler diesen Finanzierungsquellen mehr Bedeutung einräumen. Vor allem angesichts der im internationalen Vergleich nach wie vor unterdurchschnittlichen Eigenkapitalquoten deutscher Unternehmen weist dies auf erheblichen Informations- und Marktentwicklungsbedarf.

### **Mittelstandsbank KfW**

Der Bund ist über die KfW stark in der Mittelstandsfinanzierung engagiert. Die KfW bietet ein breites Spektrum von Finanzierungsformen und eröffnet Mittelständlern über seine Förderprogramme auch den Zugang zu Beteiligungs- und Mezzanine-Kapital.

Die Finanzierungsformen konzentrieren sich auf drei Säulen:

#### **- Fremdkapital:**

Das KfW-Programm „Unternehmerkredit“ erleichtert z. B. die Finanzierung über langfristige Unternehmerkredite; die KfW hat allein 2005 bundesweit 4,6 Mrd. € an Unternehmenskrediten (ohne Globaldarlehen) vergeben. Daneben bestehen weitere kreditfinanzierte Förderprodukte wie „Startgeld“ und „Mikrodarlehen“.

Es handelt sich um klassische Darlehen für Investitionen und Betriebsmittel [2005: Anteil Kreditfinanzierung an KfW-Zusagen bei Förderkrediten 92,4 %]

#### **- Mezzanine-Kapital:**

Misch-Finanzierungsform zwischen Eigenkapital und Fremdkapital. Finanzierung z. B. über Nachrangdarlehen. Wirtschaftlich ähnlich dem Eigenkapital, aber günstiger als echtes Eigenkapital, der Unternehmer muss keine Sicherheiten stellen, bei weniger Kontrollrechten des Kapitalgebers.

Das im März 2004 gestartete Programm „KfW-Unternehmerkapital“ besteht aus drei Bausteinen:

- ERP-Kapital für „Gründung“ (für Existenzgründer und junge Unternehmen bis 2 Jahre)
- ERP-Kapital für „Wachstum“ (für junge Unternehmen, deren Geschäftsaufnahme mehr als 2 und höchstens 5 Jahre zurückliegt)
- Kapital für „Arbeit“ (für etablierte Unternehmen, die bereits mehr als 5 Jahre am Markt tätig sind)

Zusätzlich startete zum Dezember 2005 das „ERP-Innovationsprogramm“ (langfristige Finanzierung marktnaher Forschung; für etablierte Mittelständler).

Banken werden von der KfW von den Risiken aus einem etwaigen Ausfall des Nachrangkapitals entlastet. Darüber hinaus werden Zinsen durch Mittel aus ERP-Sondervermögen vergünstigt. [Anteil Mezzanine-Finanzierung an KfW-Zusagen 5 %]

### **- Eigenkapital:**

Ein Förderschwerpunkt der KfW-Mittelstandsbank und der Bundesregierung liegt in der Finanzierung junger, innovativer Unternehmen, die aufgrund ihrer Risikostruktur bekanntlich besondere Schwierigkeiten in der Kapitalbeschaffung haben. Auch dahingehend wurde die Förderarchitektur in den vergangenen Jahren erfolgreich umgestaltet und modernisiert.

Es wurden z. B. „ERP-Startfonds“, „High-Tech-Gründerfonds“ und „ERP/EIF-Dachfonds“ geschaffen:

- Der „ERP-Startfonds“ gibt Anreize für Kapitalbeteiligungsgesellschaften und sonstige Beteiligungskapitalgeber (Unternehmen und Business Angel), damit diese kleinen Technologieunternehmen und Gründern mehr Eigenkapital zur Finanzierung ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie zur Markteinführung für neue Produkte zur Verfügung stellen.
- Der „High-Tech-Gründerfonds“ - aufgelegt aus Mitteln des Bundes und der freien Wirtschaft - investiert Beteiligungskapital in junge Technologieunternehmen, deren Kern ein Forschungs- und Entwicklungsvorhaben ist.
- Der „ERP/EIF-Dachfonds“ schließlich dient der Finanzierung von Venture Capital Fonds zusammen mit privaten Investoren.

Im Rahmen des „ERP-Beteiligungsprogramm“ für etablierte Mittelständler investiert die KfW nicht direkt, sondern stellt für Beteiligungsgeber Refinanzierungsdarlehen bereit.

Die Ausgestaltung der Beteiligungsprogramme soll sicherstellen, dass ein Unternehmen in der Früh- und in der Wachstumsphase genügend Kapital zur Verfügung hat.

Nach Jahren der Stagnation bewegt sich der deutsche Beteiligungskapitalmarkt. Bei KfW-Produkten betrug das Zusagevolumen 300 Mio. € im Jahr 2005. [Anteil Beteiligungsfinanzierung an KfW-Zusagen 2,6 %]

Anpassungen der Förderprogramme und Programmbedingungen an sich ändernden Finanzierungsbedarf und Rahmenbedingungen werden kontinuierlich vorgenommen. Erfolgreich wurden bspw. risikogerechte Zinsmargen bei den Förderprogrammen der KfW eingeführt, um die Durchleitungsbereitschaft der Hausbanken insbesondere für bonitätsschwächere Kreditnehmer zu steigern.

### **Maßnahmen der Bundesregierung im Bereich Unternehmensfinanzierung**

Neben dem Engagement über die KfW-Mittelstandsbank verfolgt die Bundesregierung weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Finanzierungssituation im Mittelstand.

Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang vor allem die Erweiterung des Unternehmensbeteiligungsgesetzes zu einem Private-Equity-Gesetz. Die regulatorischen Rahmenbedingungen für

Wagniskapital sollen attraktiver gestaltet werden, um auch auf diesem Wege innovativen Unternehmen, gerade in der kritischen Frühphase, den Zugang zu Finanzierungsmitteln zu erleichtern.

Wie Sie wissen, ist auch eine Unternehmenssteuerreform in Arbeit. Immer wieder werden Kritikpunkte laut, der Mittelstand - in der Mehrzahl Personengesellschaften - würde in dieser Reform nicht berücksichtigt.

Fakt ist: Nach der letzten Steuerreform 2000 besteht für Personenunternehmen grundsätzlich kein Bedarf für weitere steuerliche Entlastung. Denn: 97 % der deutschen Personengesellschaften haben seitdem eine Steuerlast unterhalb der aktuellen Definitivbelastung der Kapitalgesellschaften (38,65 %); international liegen deutsche Personengesellschaften bereits im Mittelfeld.

Ein anderes Bild zeichnet sich bei den Kapitalgesellschaften ab: Der aktuelle Belastungssatz von 38,65 % ist der höchste in Europa und damit nicht konkurrenzfähig.

Vor diesem Hintergrund verfolgen wir mit der Unternehmensteuerreform fünf zentrale Ziele:

- Langfristige Sicherung der Staatseinnahmen, auch und vor allem um wichtige Zukunftsinvestitionen zu finanzieren.
- Verbesserung der internationalen steuerlichen Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland.
- Unternehmen, die ihre Gewinne in Deutschland versteuern, sollen entlastet werden. Unternehmen, die Gewinne ins Ausland verschieben, sollen mehr bezahlen. Neben der Sicherung der deutschen Steuerbasis ist dies gleichzeitig auch ein Beitrag zu mehr Steuergerechtigkeit!
- Größtmögliche steuerliche Gleichbehandlung von Kapitalgesellschaften und Personengesellschaften (Rechtsformneutralität).
- Sicherung der Investitionskraft der Kommunen - auf sie entfallen 60% der öffentlichen Investitionen, von denen wiederum in erster Linie der arbeitsintensive deutsche Mittelstand profitiert.

## **Modernisierung der Unternehmensfinanzierung - Basel II**

Ein weiteres bedeutsames Thema sind die neuen Eigenkapitalregelungen für Banken aus Basel II. Sie stellen die bedeutendsten Änderungen für die Bankenaufsicht seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dar. Bei der Umsetzung von Basel II orientieren wir uns an den Mindestvorgaben der EU-Richtlinien.

Wir streben eine „1:1-Umsetzung“ an - und nicht mehr. Nationale Spielräume werden wir konsequent zugunsten der Kredit gebenden und der Kredit nehmenden Wirtschaft nutzen. Bei der nationalen Umsetzung von Basel II machen wir daher von den mittelstandsfreundlichen Regelungen der Richtlinien Gebrauch.

Daraus werden sich zusätzliche Spielräume für die Mittelstandsfinanzierung ergeben. Die Ergebnisse der letzten Auswirkungsstudie der Deutschen Bundesbank zeigen beispielsweise, dass Kreditinstitute mit einem höheren Anteil am Mengengeschäft - also dem Kreditgeschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen - zukünftig deutlich weniger Eigenkapital vorhalten müssen.

Wir erwarten von den Banken, dass sie diese Spielräume für die Kreditversorgung des Mittelstandes nutzen.

Klar ist aber auch, dass es mit Basel II zu einer ökonomisch korrekten und für die Unternehmen gerechteren, an den tatsächlichen Risiken ausgerichteten Kreditvergabe kommt. Mittelständlern mit

guter Bonität sollte das künftig durch Zinsvorteile nutzen. Unternehmer, deren Zahlungsfähigkeit kritischer zu beurteilen ist, sollten zur Verbesserung der eigenen Bonität im Dialog mit der Kreditwirtschaft Chancen nutzen.

Im Übrigen gilt bei der Kreditvergabe die zivilrechtliche Vertragsfreiheit. Die Institute haben also bei der Festlegung des Zinssatzes weiterhin einen erheblichen Ermessensspielraum. Der funktionierende Wettbewerb im deutschen Bankensektor wird zudem allgemeine Zinserhöhungen vermeiden.

Die vielfach zu hörende Behauptung, Basel II werde allgemein die Kapitalbeschaffung für den Mittelstand verteuern, ist daher nicht zutreffend.

Alles in allem ist von größter Bedeutung, die Lücke zwischen Kapitalbedarf und Finanzierungschancen so klein wie möglich zu halten. Mittelständler müssen sich ganz klar auch weiterhin dem Thema Stärkung der Eigenkapitalausstattung stellen. Und der Bankkredit wird trotz aller aufstrebenden Finanzierungsalternativen - neben der Innenfinanzierung - auf absehbare Zeit das wichtigste Finanzierungsinstrument bleiben.

Aber, beide Akteure - Banken und Mittelstand - werden künftig bewusster mit dem Kreditrisiko umgehen. Die Transparenz wird auf beiden Seiten zunehmen. Und der notwendige Kommunikations- und Austauschprozess schafft eine neue Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Banken und Mittelstand zu beiderseitigem Nutzen.

Es gilt das gesprochene Wort!

## 5. Referenten

# BifBU

Berliner Institut für  
Bankunternehmensführung  
www.bifbu.de



**Thomas Andersen**, Geschäftsführender Gesellschafter der Andersen Marketing KG, Berlin, und Lehrbeauftragter an der FHTW Berlin. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin mit den Schwerpunkten Marketing und Organisation war Andersen über 20 Jahre in leitender Position in Marketing und Verkauf von Konsumgüter- (Food und Nonfood) und Pharmaherstellern beschäftigt, bevor er sich 2004 als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Marketing und Vertrieb, KMU-Finanzierungs- und strategische Beratung sowie Soft Facts-Beratung für Banken selbständig machte. Andersen ist Vorstandsmitglied des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung.



**Jörg Asmussen** ist Ministerialdirigent im Bundesministerium der Finanzen, Berlin, und leitet die Abteilung VII „Nationale und Internationale Finanzmarkt- und Währungspolitik“. An sein Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Gießen und der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn schloß er eine MBA-Ausbildung an der Bocconi Universität Mailand an. Sein beruflicher Werdegang führte ihn über eine Reihe von Stationen im Finanzministerium, u. a. als Leiter des Ministerbüros und Persönlicher Referent des Bundesministers der Finanzen. Kontakt zum Finanzdienstleistungssektor unterhält Asmussen über Aufsichtsratsmandate, u. a. bei der Deutschen Postbank AG, der IKB - Deutsche Industrielkreditbank AG und der Hermes Kreditversicherungs-AG. Darüber hinaus ist er Mitglied im Mittelstandsrat bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau und stellvertretender Verwaltungsratsvorsitzender der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).



Prof. Dr. **Wolfgang L. Brunner** ist seit März 1997 Professor an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre in Regensburg und Berlin war er für eine Sparkasse und ein Marktforschungsinstitut tätig. Danach war Brunner bei der Deutschen Bank AG, Frankfurt am Main, in verschiedenen Marketing-Funktionen im Personal Banking und Private Banking aktiv. Zahlreiche einschlägige Veröffentlichungen zum Bankmarketing und zur Bankorganisation liegen als Monographien und Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelwerken vor. Brunner ist Vorsitzender des Vorstandes des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung sowie langjähriges Mitglied des Deutschen Marketing-Verbandes und der Deutschen Gesellschaft für Finanzwirtschaft. Brunner hält engen Kontakt zur unternehmerischen Praxis über Unternehmensberatung und Aufsichtsratsstätigkeit.



Prof. Dr. **Uwe Christians** ist seit Oktober 2001 Professor an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin im Studiengang Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Banken. Nach dem Studium an der Technischen Universität Berlin war er von 1982 bis 1987 dort Wissenschaftlicher Mitarbeiter. Für zehn Jahre war Christians Mitarbeiter der Bankgesellschaft Berlin AG, u. a. verantwortlich als Abteilungsleiter Konzernplanung Bankgesellschaft Berlin und Bereichsleiter Finanzen/Rechnungswesen der Berliner Bank AG. Bis September 2001 war er Professor an der FH Lausitz. Schwerpunkte seiner Veröffentlichungen liegen im Bankmanagement und -controlling. Christians ist Mitglied des Vorstandes des Berliner Instituts für Bankunternehmensführung. Er ist in der Unternehmensberatung und als Aufsichtsrat aktiv.



Dr. **Thomas R. Fischer** ist seit 2004 Vorsitzender des Vorstandes der WestLB AG in Düsseldorf. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg im Breisgau startete er seine Karriere bei einem Industrieunternehmen. Seit 1985 war er für die Deutsche Bank in unterschiedlichen Funktionen leitend tätig, u. a. in der Abteilung für Konzernentwicklung, in der Controlling-Abteilung, in der Deutschen Immobilien-AG. Darüber hinaus war er Global Head of Derivates und Vorsitzender des Risk Management Committees. Danach leitete er die Landesgirokasse Stuttgart als Vorsitzender des Vorstandes. Von 1999 bis 2002 war er Mitglied des Vorstandes der Deutschen Bank AG. Herr Dr. Fischer ist Präsident des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands, Berlin, sowie der Handelshochschule Leipzig.



Prof. Dr. **Michael Heine** ist seit Oktober 2006 Präsident der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Nach dem Studium von Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik und Politologie in Berlin war er als wissenschaftlicher Assistent an der Freien Universität Berlin tätig. Danach war Heine in der Senatsverwaltung für Wirtschaft und Technologie Berlin im Referat Grundsatzangelegenheiten der Wirtschaftspolitik aktiv. Seit 1994 ist Heine Professor für Volkswirtschaftslehre an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Nach einer Vertretung des Lehrstuhls Regionalökonomie an der Technischen Universität Berlin im Zeitraum 2001 bis 2004, kehrte er 2004 an die FHTW Berlin zurück, wo er seit 2005 als Dekan bis zu seinem Amtsantritt als Präsident tätig war.



**Carsten Jung** ist Generalbevollmächtigter der Berliner Volksbank eG, Berlin. Nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann absolvierte er ein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Berlin, das er als Diplom-Kaufmann abschloss. Seine ersten Stationen als Kreditanalyst, Firmenkundenbetreuer und Prokurist in der gewerblichen Immobilienfinanzierung durchlief er bei der Commerzbank. Nun leitet er den Bereich Vertriebsmanagement Gewerbliche Kunden bei der Berliner Volksbank.





Dr. **Bernd Kubista** ist seit 1977 Leiter der Abteilung Volkswirtschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Berlin. Sein beruflicher Werdegang startete mit einer Ausbildung zum Industriekaufmann. Danach war er für vier Jahre in einem Industrieunternehmen tätig. Das Studium der Volkswirtschaftslehre absolvierte er an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Daran schloß er eine Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent in der finanzwissenschaftlichen Abteilung des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften an. Kubista ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu geld-, finanz-, konjunktur- und mittelstandspolitischen Themen.



**Jürgen Lieberknecht**, Managing Director, Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Frankfurt am Main. Er ist seit 2001 verantwortlich für das Privat- und Geschäftskunden Marketing und das Brand Equity Management in Deutschland und Europa. Lieberknecht studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Danach war er für Procter & Gamble in verschiedenen Positionen im Marketing und in der Marktforschung in Deutschland und Skandinavien sowie für Europa, den Mittleren Osten und Afrika tätig. Er war für eine große Zahl von Konsumgütermarken und -kategorien verantwortlich.

## **Working Paper Reihe**

### Band 1

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Hauke Diemer: Erfolgreiches Management des Depot A - Werden Risiken unterschätzt oder Chancen vergeben? Berlin 2005.

### Band 2

Wolfgang L. Brunner/ Thomas Andersen: Das Burnout-Syndrom bei jungen Bankern - und wie es sich vermeiden lässt, Berlin 2005.

### Band 3

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Thomas Andersen: Bericht über den 1. Berliner Bankentag am 24. Oktober 2005, Berlin 2005.

### Band 4

Uwe Christians: Quantitative strategische Planung und Budgetierung in mittelständischen Kreditinstituten, Berlin 2006.

### Band 5

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Thomas Andersen: Bericht über den 2. Berliner Bankentag am 30. Oktober 2006, Berlin 2006.