

# „Die meisten Mittelständler haben immer auf eine Hausbank vertraut“

Interview mit Detlef Hermann



Im Mittelstandsgeschäft sind die Bank-Kunde-Beziehungen stärker als im Privatkundengeschäft vom Gedanken der langfristigen Verlässlichkeit geprägt. Denn nur so kann die Liquiditätsversorgung auch in schwierigen Zeiten sichergestellt werden. Konditionenhopping spielt deshalb hier eine weniger starke Rolle – auch wenn in längeren Perioden des Aufschwungs die Versuchung wächst. Die gegenwärtige Krise hat aus Sicht von Detlef Hermann jedoch ihre Spuren hinterlassen und zumindest zu einer Rückbesinnung auf die Hausbankbeziehung gesorgt. Das Internet hat die Bankbeziehungen des Mittelstands bislang wenig verändert – und auch künftig wird sich der Einfluss in Grenzen halten, meint Hermann. Denn der persönliche Kontakt hat für die Unternehmen einen ungleich höheren Stellenwert als für Privatkunden. **Red.**

näher an die Investmentbank herangerückt wird.

In einem eigenen Geschäftsmodell im Privatkundengeschäft betreuen wir etwa 800 000 kleinere Gewerbekunden. Um diese große Kundengruppe kümmern sich spezialisierte Geschäftskundenbetreuer, die in diesem Geschäft ebenfalls zuhause sind.

## **bm** Wie ist die Commerzbank im Mittelstand aufgestellt?

Wir haben das umfangreichste Kreditbuch aller deutschen Banken im deutschen Mit-

telstand – und wir sind gemeinsam mit den Standorten der ehemaligen Dresdner Bank die regional am stärksten vernetzte Bank.

Das ist von großer Bedeutung, denn insbesondere kleinere Mittelständler legen sehr viel Wert auf Regionalität. Dieses Thema können wir im Zuge des Zusammengehens mit der Dresdner Bank noch viel stärker spielen als zuvor, denn die Zahl unserer Standorte hat sich von 110 auf über 150 erhöht. So sind wir nah an den Mittelständlern und können nachvollziehen, was die Unternehmen in ihrer Region und in ihren jeweiligen Branchen bewegt. Das sollte eine Hausbank auch leisten können.



**Detlef Hermann, Bereichsvorstand Mittelstandsgeschäft, Commerzbank AG, Frankfurt am Main.**

## **bm** Wie definieren Sie Mittelstand?

In der Mittelstandsbank betreuen wir etwa 100 000 Kunden mit einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro bis etwa 500 Millionen Euro, also dort, wo der Abstand zum Kapitalmarkt sehr gering ist. An diesem Punkt verändern wir auch das Betreuungsmodell, das

Im Großkundenmodell geht es dagegen stärker um Preise und Zugang zu Kapitalmarktprodukten. Auch die großen Unternehmen werden über sieben Großkundencenter dezentral betreut. Und diese wiederum sind so verteilt, dass sie Wirtschaftsräume und Ballungszentren abdecken. Wichtig ist hier auch die Branchenaffinität. Denn je größer die Unternehmen werden, desto stärker haben sie die Erwartung an das Branchen-Know-how ihres Betreuers. Das hat bei kleineren Mittelständlern einen etwas geringeren Stellenwert.

## **bm** Welchen Marktanteil hat die Commerzbank im Mittelstandsgeschäft?

Das schwankt zwischen sechs Prozent bei den kleineren und etwa 25 Prozent bei den großen Unternehmen.

**bm** Was gehört zu einer Hausbankbeziehung im Mittelstand?

Damit eine Bank sich als Hausbank sieht, muss ein Unternehmen einen bestimmten Anteil des Geschäfts über sie abwickeln. Das liegt über die Produktparten bei etwa 40 bis 70 Prozent. Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs liegt möglicherweise ganz bei einem Institut – das muss sie aber nicht unbedingt.

„Der Kredit ist in der Regel der Anker.“

Der Kredit ist in der Regel der Anker. Weitere zentrale Bausteine einer Bankverbindung sind der Zahlungsverkehr und das zunehmend wichtige Auslandsgeschäft. Und gerade im Auslandsgeschäft für den Mittelstand liegt eine besondere Stärke der Commerzbank, die es im Grunde seit ihren Anfängen im Jahre 1870 betreibt. Wir wickeln mittlerweile rund ein Drittel des gesamten deutschen Außenhandels ab.

**bm** Wie viele Bankbeziehungen braucht ein Mittelständler?

Er sollte nie weniger als zwei Banken haben. Für kleinere Mittelständler wäre das aus meiner Sicht der Normalzustand. Bei größeren Unternehmen können vier bis fünf Bankbeziehungen nebeneinander bestehen.

Wird die Zahl der Banken zu groß, können die Unternehmen die Beziehung gar nicht mehr bewältigen. Bei den sogenannten „Bankensitzungen“ in den Unternehmen – mit einer Teilnahme von bis zu 20 Bankenvertretern – kann ein Unternehmensvertreter beispielsweise keine kritischen Fragen mehr ansprechen.

**bm** Ist die Hausbankbeziehung im Mittelstand eine besondere? Sind Mittelständler die treueren Kunden?

Im Privatkundengeschäft geht es um Produkte, die weitgehend genormt, weniger komplex und damit vergleichbar sind. Im Mittelstand dagegen – und das gilt im Wesentlichen auch für die Geschäftskunden – steht dagegen vorrangig eine dauerhafte Liquiditätsversorgung im Fokus. Die Hausbankbeziehung wird somit in erster Linie

durch die Langfristigkeit, Verlässlichkeit und gegenseitiges Verständnis gekennzeichnet. Das funktioniert aber nur, wenn man die Beziehung zur Hausbank nicht nur über die bloßen Konditionen gestalten möchte.

**bm** Aus der jüngsten Studie Ihrer „Unternehmerperspektiven“ geht aber hervor, dass auch der Mittelstand künftig stärker auf Konditionen schauen will. Wie verträgt sich das mit den Anforderungen an die Hausbankbeziehung?

Konditionenhopping passt definitiv nicht zu einer Hausbankbeziehung. Bei einem Kunden, der allein dieses Ziel verfolgt, würde ich mich nicht als Hausbank fühlen. Gleichsam würde ich mich in einer Krise dieses Unternehmens nicht dafür verantwortlich fühlen, dessen Liquiditätsversorgung sicherzustellen.

„Konditionenhopping passt definitiv nicht zu einer Hausbankbeziehung.“

Was wir in der Studie sehen, ist meines Erachtens etwas anderes: In der Krise haben die Konditionen – ausgelöst durch die Marktbedingungen und schlechter werdende Ratings – angezogen. Das verstärkte Schauen auf die Konditionen seitens der Unternehmen

ist insofern eine Gegenreaktion, für die ich durchaus Verständnis habe. Umgekehrt haben die Kunden Verständnis dafür, dass wir kein Billigheimer sein können. Wir müssen jedoch konstant fair sein.

Eine Hausbankbeziehung ist immer geprägt von gegenseitigem Verständnis. Dabei ist Offenheit ein ganz wichtiger Punkt. Das bezieht sich zum einen auf die Konditionen. Man muss den Unternehmen klar erklären, warum etwa ein Rating schlechter geworden ist und sich dies in den Konditionen niederschlägt. Wir möchten bei Kreditentscheidungen eine größtmögliche Transparenz bieten, damit der Kunde auf Ablehnungen eines Kreditwunschs reagieren kann.

Konditionenhopping in der Krise gibt es praktisch nicht. Die Erfahrung lehrt, dass dieses Phänomen immer erst hinterher einsetzt. Wir sehen aber, dass die Unternehmen aus der Krise gelernt haben. Natürlich habe ich Verständnis dafür, wenn die Mittelständler jetzt mehr über Konditionen diskutieren. In der Regel trifft man sich aber partnerschaftlich.

**bm** Was sagen Sie zum Thema Kreditklemme?

Ich war vor Kurzem in einer IHK im Ruhrgebiet, und dort wurde mir gespiegelt: Es gibt in der Kreditversorgung keine wesentlichen Probleme. Auch überregional sehen wir keine Engpässe. Es wird aber zu einer durchschnittlichen Verschlechterung der Bonitäten kommen, da die Ratings bedingt durch das Krisenjahr 2009 zwangsläufig leiden.

**bm** Braucht es eigentlich den Kreditmediator des Bundes? Oder war dessen Etablierung ein Flop?

Ganz sicher ist der Kreditmediator des Bundes kein Flop, auch wenn vergleichs-

weise wenige Fälle von ihm bei uns auf-  
laufen. Ich habe dessen Funktion auch  
vielmehr als erhobenen Zeigefinger ver-  
standen, darauf zu achten, dass keine  
Kreditklemme entsteht.

Wir haben mit Michael Schmid parallel die  
Position eines Sonderbeauftragten des  
Vorstandes geschaffen. Dieser dient zum  
einen als fester Ansprechpartner des Kre-  
ditmediators, zum anderen intern und für  
unsere Kunden aber auch direkt als An-  
laufstelle bei Kreditableh-  
nungen. Damit ist  
er in diesem  
Punkt auch  
Qualitätsma-  
nagement.

Mit Sicherheit wird  
es Fälle geben, bei denen  
ein Unternehmen keinen Kredit erhalten  
hat, obwohl man anders hätte entscheiden  
können. Möglicherweise hat dann die  
Kommunikation nicht geklappt. In solchen  
Fällen kann eine Mediation bestimmt gute  
Ergebnisse bringen.

### **bm** Wie verändern Krisen die Hausbankbeziehung?

Krisen sind Zeiten, in denen die Haus-  
bankbeziehung ihre Beständigkeit zeig-  
en muss. Hier spielen Fragen wie  
Transparenz oder Unternehmensstrategie  
eine größere Rolle als bei einem „Nur  
Aufschwung“. Bei einer langjährigen  
Hausbankbeziehung würde man nicht  
grundsätzlich darüber nachdenken, ob  
man durch die Krise und den Auf-  
schwung finanziert. Wir haben in der  
Krise somit viele Restrukturierungen  
von Kreditengagements begleitet.

In der Krise wollen wir mit dem Unter-  
nehmer nach vorne schauen. Dafür haben  
wir mit unserem Analysemodell Zukunfts-  
fähigkeit ein zweites Instrument neben  
dem Rating geschaffen, das ausschließ-  
lich den Zweck hat, uns einen Blick nach  
vorn, in die Zukunft des Unternehmens

und auf seine Branchenaussichten zu  
richten.

Denn genauso wichtig wie die Finanzie-  
rung durch die Krise ist die Finanzierung  
des Aufschwungs. Ohne eine Hausbank  
kann es für Unternehmen an dieser Stelle  
durchaus schwierig werden.

### **bm** Hat die Krise zu einer Renaissance der Hausbankbeziehung im Mittelstand geführt?

Sie hat zumindest  
die Diskussion  
über Sinn und  
Zweck einer Haus-  
bankbeziehung wieder  
in den Mittelpunkt gerückt. Die  
meisten Mittelständler haben immer auf  
eine Hausbank vertraut.

Je länger es Unternehmen gut ging, umso  
eher lag es nahe, Konditionenhopping zu  
betreiben oder es zumindest zu testen. Bei  
denjenigen Unternehmen, die dies prakti-  
ziert haben – wie groß ihr Anteil auch  
immer sein mag – hat es durchaus eine  
Renaissance des Denkens in Richtung  
Hausbank gegeben. Ein Großteil der Mit-  
telständler wird es nicht als Renaissance,  
sondern eine Bestätigung der bewährten  
Strategie empfinden.

### **bm** Wie lang trägt das Gedächtnis mit diesem Lerneffekt?

Ich hoffe sehr lang.  
Die meisten Unterneh-  
mer haben ein sehr langes  
Gedächtnis. Wie viele Unterneh-  
men am Ende doch wieder Konditionen-  
hopping betreiben, wird sicher davon  
abhängen, wie viele Banken plötzlich  
wieder mit günstigen Krediten werben.  
Dennoch glaube ich, das wird sich in  
Grenzen halten.

### **bm** Wie hat sich die Hausbankbeziehung über die Jahre verändert?

Die Wechselbereitschaft des Mittelstands  
ist sehr gering, das zeigt die aktuelle  
Forsa-Studie zu diesem Thema.

Was sich aber verändert hat, sind die An-  
forderungen an die Offenheit und Transpa-  
renz (vergleiche dazu auch Beitrag auf  
Seite 36). In einer Krise lernt man, dass  
man offener zueinander sein muss, damit  
die Hausbank weiterhin die Liquidität im  
erforderlichen Maß – und das ist oftmals  
mehr als zuvor – zur Verfügung stellen  
kann. Transparenz heißt, die Strategie für  
die nächsten Jahre offen zu legen, mög-  
lichst auch im Detail.

Und wir spiegeln das auch zurück, denn  
es war auch in unserem Haus nicht immer  
üblich, zu erklären, warum ein Kredit nicht  
bewilligt wird. Es gab Zeiten, da dies re-  
gelrecht verpönt war. Heute sagen wir  
ganz klar, woran es liegt, wenn wir einmal  
nicht mitgehen oder prolongieren wollen  
– und wir beraten das Unternehmen hin-  
sichtlich der Verbesserung seines Ra-  
tings.

### **bm** Der Studie Ihrer „Unternehmensperspektiven“ zufolge haben Mittelständler wenig Interesse an strategischer Beratung durch Kreditinstitute. Woran liegt das?

Ich denke,  
das lag an  
der Frage-  
stellung der  
Studie bezie-  
hungsweise am  
Verständnis. Eine strate-  
gische Beratung im Hinblick auf das kon-  
krete Geschäftsmodell des einzelnen Un-  
ternehmens kann ein Kreditinstitut gar  
nicht leisten. Banken können aber strate-  
gisch wichtiges Branchen-Know-how lie-  
fern, um zu entscheiden, was finanzierbar

**„Die Krise hat die Diskussion über Sinn und Zweck einer Hausbankbeziehung wieder in den Mittelpunkt gerückt.“**

**„Eine strategische Beratung im Hinblick auf das konkrete Geschäftsmodell des einzelnen Unternehmens kann ein Kreditinstitut gar nicht leisten.“**

ist oder eben nicht. Und daran sind Unternehmen hoch interessiert.

### **bm** Welche Rolle spielt das Internet im Mittelstandsgeschäft?

Wir müssen die Multikanalfähigkeit natürlich gewährleisten und den Marktgegebenheiten anpassen. Das heißt, wir müssen in der Lage sein, über das Internet Zugang zu Bankdienstleistungen zu geben, Angebote zu erstellen und wir müssen die Möglichkeit zu Preisvergleichen geben. In dem Maße, wie in den Unternehmen die Zahl der Mitarbeiter wächst, die bereits mit dem Internet aufgewachsen sind, werden hier sicher auch die Zugriffe noch häufiger werden. Dann werden mehr Informationen abgerufen werden, und es wird auch im Zahlungsverkehr manches stärker in diese Richtung gehen.

Ich selbst glaube aber nicht, dass das Einfluss auf die Hausbankbeziehung haben wird, denn dazu gehört Vertrauen, persönlicher Kontakt, Branchen-Know-how und Regionalität. Und das alles lässt sich über das Internet nicht vollständig transportieren.

### **bm** Wie sehen Sie als Banker das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und dem Unternehmer?

Der Unternehmer als Unternehmensinhaber ist natürlich immer auch Privatmann. Wenn ich beispielsweise einem Unternehmer rate, zwei Jahre lang nichts zu entnehmen, weil das Eigenkapital in der Krise gelitten hat, ist es natürlich hilfreich zu wissen, wofür er die Entnahmen braucht – etwa um sein neues Eigenheim zu finanzieren.

### **bm** Mögen Unternehmer das?

Die eine Hälfte durchaus, die andere nicht. Aber es geht tendenziell immer mehr in die Richtung, dass die Unternehmer das von uns erwarten.