

Begleitung von Firmenkunden ins Ausland – Erfahrungen und Empfehlungen

Für die überwiegende Anzahl der mittelständischen Sparkassenkunden sind Export- und Importgeschäfte heute ein Muss. Da auf den Inlandsmärkten seit Langem eine weitgehende Sättigung eingetreten ist, bleibt den Unternehmen nur die Möglichkeit ins Ausland zu expandieren. Ohne die Erschließung neuer Märkte fehlt häufig die Wachstumsperspektive. Mit dem Schritt ins Ausland nutzt die deutsche Wirtschaft auch komparative Vorteile, beugt protektionistischen Maßnahmen vor und verfügt durch Produktion oder Montage auf Auslandsmärkten über den zunehmend geförderten Local Content für ihre Produkte.

Individuelle Bedürfnisse mittelständischer Sparkassenkunden

Im Gegensatz zu Konzernunternehmen verfügen mittelständische Firmen in der Regel nicht über eigene Stäbe oder Spezialisten für die Expansion ins Ausland. Der Gang dorthin ist Chefsache und häufig auch mit Risiken unterschiedlicher Art behaftet. Er bedarf auch eines gehörigen Maßes an Einfühlungsvermögen in fremde Kulturen. Ohne die entsprechende interkulturelle sowie sachlich-fachliche Kompetenz sind Gehversuche im Ausland von vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Mittelständische Unternehmen erschließen Auslandsmärkte in der Regel zunächst über Kooperationen auf der Vertriebsstufe, die Gründung von Vertriebsgesellschaften und abschließend über die Bildung eigener Niederlassungen zur Montage oder zur Produktion. Mittelständler benötigen in diesen Phasen Hilfestellung – auch um die Risiken für das eigene Mutterunternehmen im Griff zu behalten. Darin zeigt sich der Ansatzpunkt für die Sparkassen: von der Beratung und der grenzüberschreitenden Begleitung bis hin zur Kontoführung und Finanzierung im Ausland.

Ein Markteinstieg ins Ausland stellt an jedes Unternehmen komplexe Anforderungen. Die Sparkassen begleiten diesen Schritt, indem sie die lokale Betreuung am Stammsitz in Deutschland mit der globalen Reichweite und internationalen Kompetenz der Sparkassen-Finanzgruppe verbinden. Dabei hält in der Regel die Sparkasse vor Ort die Kundenbeziehung. Sparkassen sind aber entsprechend ihrer Geschäftsphilosophie regional tätig – deswegen nutzen sie für die Kundenbegleitung ins Ausland die Möglichkeiten der Verbundunternehmen. Die wesentlichen Grundzüge für Sparkassengeschäfte, Subsidiarität, Regionalprinzip und Zusammenarbeit im Verbund, zeigen bei Auslandsgeschäften geradezu ein ideales Betätigungsfeld für den Verbund – wenn nicht Zwischenformen

entstanden wären, die sich aus einer Mischung von Sparkassenemanzipation, Wettbewerb innerhalb der Finanzgruppe, aber auch aus Unzufriedenheit mit Verbundleistungen ergeben haben. Im Fokus steht für die Sparkasse aber immer die bestmögliche, bedarfsorientierte Kundenbedienung.

Kundenbezogenes Auslandsgeschäft

Als Paradebeispiel für ein aktives, kundenbezogenes Auslandsgeschäft einer Sparkasse kann das der ehemaligen Landesgirokasse Stuttgart, einem Vorgängerinstitut der heutigen Landesbank Baden-Württemberg, angesehen werden. Diese Großsparkasse hatte schon in den achtziger und neunziger Jahren mit einer modernen Auslegung des Sparkassenrechts ihre Kunden international begleitet – beispielsweise bei Exportfinanzierungen durch Kreditvereinbarungen mit Banken in den Zielmärkten, einem Messeservice, durch die Kooperation mit ausländischen Regionalinstituten, einem aktiven Devisenhandel und letztlich auch durch die Gründung eigener Repräsentanzen im Ausland. Zunächst in der bipolaren Welt in New York, anschließend im Zuge der Globalisierung in Shanghai, Mumbai und Singapur. Diese Schritte waren ausschließlich kundenbedarfsorientiert – die Teilnahme an Wholesale-Aktivitäten war nicht im Fokus.

Die Aktivitäten der Privatbanken in Deutschland, die zunehmende Internationalisierung der mittelständischen Klientel und das eigene geschäftspolitische Ziel, an den wichtigen Finanzmärkten dieser Welt vertreten sein zu wollen, führte aber auch bei zahlreichen Landesbanken zum stetigen Ausbau der Stützpunkte im Ausland.

Die Bedürfnisse mittelständischer Firmen, vor allem zunehmend auch kleinerer Ad-

Matthias Peschke, Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, Kreissparkasse Heilbronn, Heilbronn

Von den aus seiner Sicht bemerkenswerten Aktivitäten der früheren Landesgirokasse über die Gründung der German Centre durch einige Landesbanken bis hin zu dem internationalen Netzwerk S-County-Desk der Großsparkassen erläutert der Autor die Erfahrungen der S-Primärinstitute bei der Begleitung ihrer Firmenkunden ins Ausland. Sein Zwischenfazit all dieser Aktivitäten fällt freilich nüchtern aus. „Das Auslandsgeschäft führt in vielen Häusern immer noch ein Schattendasein oder hat gar Exotenstatus.“ Viel interessanter klingt deshalb sein zukunftsgerichteter Vorschlag zur Ausschöpfung des Potenzials. Ein verbundeigenes, leistungsfähiges Spezialinstitut mit Bankstatus, so regt er an, soll das Auslandsgeschäft wenigstens annähernd an die Marktausschöpfung im Inlandsgeschäft heranführen. Seine Botschaft: Die Erfolgsaussicht eines solch ambitionierten Projektes lohnt allemal die Mühe. (Red.)

ressen, nach praktischer Unterstützung bei der Erschließung ausländischer Märkte (Bereitstellung von Büroflächen, fachliche Assistenz, kostengünstige Erschließungshilfen) standen Pate bei der Gründung der German Centre, die seit Anfang der neunziger Jahre an verschiedenen prosperierenden Standorten, vor allem durch süddeutsche Landesbanken, aufgebaut wurden. Manche dieser Ergebnisse werden nun in Folge der Restrukturierungsaktivitäten bei einigen Landesbanken wieder zurückgefahren, sodass eine globale Begleitung für Mittelstandskunden künftig möglicherweise wieder schwieriger wird.

Eine wahrnehmbare Präsenz auf fremden Märkten

Dabei sind die Vorstellungen der Sparkassenkunden und deren konkrete Anforderungen häufig nicht so kompliziert oder derartig dimensioniert, um ein aufwendiges Auslandsnetz vollständig auslasten zu können. Die Bereitstellung von Auskünften oder Informationen, die Kontoeröffnung bei ausländischen Instituten oder die Einräumung überschaubarer Kreditlinien waren deshalb nicht zwingend die dominierenden Kerngeschäfte für die Auslandsstützpunkte der Landesbanken.

Diese Erkenntnisse haben dazu geführt, dass für derartige Bedürfnisse aus dem Kreis der 25 größten deutschen Sparkassen unter der Bezeichnung S-Country-Desk ein internationales Netzwerk als weiteres Angebot gebildet wurde. Dieses erstreckt sich mittlerweile auf annähernd 100 Länder und stützt sich auf spezialisierte Einrichtungen und Unternehmen sowohl der Sparkassen-Finanzgruppe im In- und Ausland als auch auf ausgewählte Partnerinstitute in den wichtigsten Zielmärkten Europas, Amerikas und Asiens.

Damit kann die Sparkassen-Finanzgruppe mit einer wahrnehmbaren Präsenz auch auf fremden Märkten aufwarten und verfügt über Partner, die in vielen Fällen eine ähnliche, nämlich kundenorientierte Geschäftsphilosophie vertreten wie die Sparkassen selbst. Das Konzept und der Erfolg des S-Country-Desk haben mittlerweile dazu geführt, dass über die Gründungs-sparkassen hinaus zahlreiche weitere Sparkassen Partner geworden sind und der S-Country-Desk inzwischen auch von allen Landesbanken, der Deutschen Leasing und der Deutschen Factoring-Bank mitgetra-

gen wird. Das breite Angebot und die Pflege der zahlreichen Kontakte ist damit eine Managementaufgabe von wachsender Intensität geworden und bedarf deshalb auch der Optimierung der Strukturen. Gerade im Hinblick darauf, dass die Landesbanken die Zahl ihrer internationalen Stützpunkte reduzieren, ist das Modell des S-Country-Desk, das vom Kooperationsprinzip lebt, eine sinnvolle und auch wirtschaftliche Maßnahme.

Eine wichtige Ergänzung zu den Auslandsgeschäften der Landesbanken sowie den Aktivitäten des S-Country-Desk stellen auch die Angebote der Deutschen Leasing, des Leasingunternehmens der Sparkassen-Finanzgruppe, dar. Im Zuge derer Internationalisierungsstrategie kann der deutsche Mittelstand sowohl bei Investitionen als auch im Vertrieb von Investitionsgütern auf das breite Produktangebot der Deutschen Leasing und die Kompetenz an zahlreichen Standorten im Ausland zählen. Mit der Einrichtung von German Desks in ihren Niederlassungen arbeitet die Deutsche Leasing konsequent am Ausbau des Auslandsgeschäfts und an der Unterstützung von Sparkassenkunden.

Notwendigkeiten im internationalen Geschäft

Aber welche Herausforderungen kommen denn eigentlich auf die Sparkassen selbst in diesem Geschäftsfeld zu? Auch hier gibt es noch viel Potenzial. Das Auslandsgeschäft führt in vielen Häusern immer noch ein Schattendasein oder hat gar Exotenstatus. Ein klar strukturierter Vertrieb auch für Auslandsprodukte ist eher die Ausnahme als die Regel. So entspricht der Marktanteil der Sparkassen im Auslandsgeschäft dem der Institute im inländischen Firmenkreditgeschäft bei Weitem nicht! Denn der Ergebnisbeitrag des Geschäftsfeldes mit durchschnittlich 0,01 Prozent Erlös in Relation zur DBS zeigt den Spielraum nach oben auf!

Zumindest Erlösbeiträge, die denen des Bauspar- oder des Versicherungsgeschäfts entsprechen, sollten für im Firmengeschäft aktive Sparkasse die mittelfristige Zielmarke sein. Dies bedingt, dass die Bedeutung des Auslandsgeschäfts für die Sparkassenkunden wahrgenommen wird und dass dem Kompetenzaufbau bei den Unternehmen auch ein Kompetenzaufbau und ein aktiver Vertrieb bei den Sparkassen zu folgen hat.

In der Vergangenheit hat es dazu bereits zahlreiche Projekte mit praktikablen Lösungsansätzen in der Sparkassen-Finanzgruppe gegeben. Nur bei konsequenter Umsetzung der Ergebnisse kann das internationale Geschäft die gewünschte dienende und absichernde Funktion für die Kundenbeziehungen sowie eine interessante Profitabilität bekommen. Die Sparkassen müssen sich weiter entwickeln und zusätzliche Angebote machen, zum Beispiel Exportfinanzierungen oder Währungsgeschäfte und auch offen sein für neue, schlagkräftigere Strukturen.

Kompetenzzentren bilden

Eine kompetente Kundenbegleitung erfordert leistungsfähige Einheiten für das internationale Geschäft bei den Sparkassen. Große Häuser können dies sicher in eigener Regie betreiben, bei mittleren und kleineren Instituten bietet sich die Bildung von Kompetenzzentren, beispielsweise in Form einer eigenständigen GmbH, an. Die vor wenigen Jahren gegründeten S-International-Gesellschaften in Essen und Nürnberg sind hervorragende Beispiele für die Forcierung von Fähigkeiten und Vertrieb.

Als Anhaltgröße für die erfolgreiche Etablierung eines Kompetenzzentrums dürfte ein Geschäftsgebiet von zirka einer Million Einwohnern ebenso gelten wie die aggregierte Bilanzsumme von mehreren Sparkassen von zusammen 15 bis 20 Milliarden Euro. Über solche Einheiten kann die Alleinstellung der Sparkassengruppe in der Fläche bei der Beratung und der Abwicklung von internationalen Geschäften auf- und ausgebaut werden. Nur über ausreichende Mindestgrößen kann die nötige Mitarbeiterqualität vorgehalten und entwickelt werden. Daneben reduziert sich die Gefahr der Abhängigkeit von wenigen Experten.

Wünsche der Sparkassen an die Landesbanken

Die deutsche Sparkassengruppe wird gern der größte Finanzdienstleister der Welt genannt. Sie ist aber im Ausland dennoch häufig ein unbekannter Riese. Das rote Sparkassen-S, das in Deutschland hohe Markenbekanntheit und Sympathiewerte aufweist, ist dort nahezu unbekannt. Dagegen haben die verschiedenen Landesbanken im internationalen Umfeld mit viel

Aufwand versucht, ihre jeweils eigene Marke zu etablieren.

Der daraus folgende uneinheitliche und zersplitterte Ansatz der Sparkassen-Finanzgruppe verhindert aber einen durchschlagenden Erfolg im Auslandsgeschäft. Marktforschungsstudien weisen nach, dass der Marktanteil der Sparkassen bei auslandsaktiven Firmen deutlich absinkt. Aus der hervorragenden Situation im Inlandsmarkt – es sei daran erinnert, dass drei von vier deutschen Unternehmen Kunde bei einer Sparkasse oder Landesbank sind, kann im Auslandsgeschäft nur unzureichend Nutzen gezogen werden. Auch deshalb sind die Erlöse der deutschen Sparkassen im Auslandsgeschäft eher bescheiden. Bei einem besser strukturierten Ansatz wäre eine signifikante Erhöhung dieser Erfolgsbeiträge denkbar – und dies ohne zwingende Kostenschübe!

Eine unterstützende Funktion

Grundsätzlich haben die Landesbanken für Sparkassenkunden eine unterstützende Funktion. Sie sollen sich nach dem Prinzip der Subsidiarität auf Aufgaben konzentrieren, die im Rahmen einer Zentralbankfunktion besser wahrgenommen werden können als durch regionale Institute. Eine Konkurrenzsituation mit den Sparkassen im Kundengeschäft muss grundsätzlich vermieden werden. Die Sparkassen brauchen ihre Landesbanken bei der Beurteilung von Auslandsmärkten und den dort vorhandenen Risiken. Durch deren interna-

tionale Präsenz wünschen sich die Sparkassen, Exportgeschäfte bankseitig zu akquirieren und damit auch am Exporterfolg der deutschen Wirtschaft teilzuhaben. Sparkassen müssen allerdings auch fähig und dazu bereit sein, bestimmte Risiken mitzutragen.

Das Auslandsnetz der Sparkassen-Finanzgruppe muss schlagkräftig, kostengünstig und kundenbezogen aufgestellt sein. Ist dies bei der bisher quasi föderalen Aufteilung im Inland und einem häufig redundanten Auftritt an den wichtigen Finanzplätzen erreichbar? Oder ist dies möglicherweise gar ein Hauptgrund dafür, warum dem Auslandsgeschäft bislang der durchschlagende Erfolg versagt blieb? Aus Sparkassensicht haben die bisherigen Modelle jedenfalls nicht immer die gewünschten Ergebnisse gebracht.

Möglicherweise ist manchmal aber auch für ein Exportakkreditiv der Weg vom Besteller im Ausland bis zur Sparkasse im Inland zu lang, sodass das Geschäft mit dem Kunden an anderer Stelle im Verbund ankommt und für Ärgernisse sorgt. Die bei Landesbanken angedachte verstärkte Zuwendung zum Mittelstand, akquisitorisch durch internationale Geschäftsansätze sicher unterstützt, erhöht in der Perspektive die Konfliktpotenziale. Basis für das Auslandsgeschäft unter Verbundpartnern ist aber ein faires, vertrauensvolles Miteinander und eine ausgeprägte Loyalität.

Einheitlicher Markenauftritt für einen weltweit hohen Bekanntheitsgrad

Ende des 19. Jahrhunderts entstand der Begriff „Made in Germany“ als Abwehrmaßnahme der angelsächsischen Konkurrenz gegen die Exportaktivitäten der deutschen Wirtschaft. Anders als es seine Erfinder wollten, hat er sich über die Jahrzehnte zum Gütesiegel entwickelt. Dieser Erfolg des „Made in Germany“ sollte auch für die Sparkassen Motivation sein, dem Erfolg ihrer Kunden nachzueifern und auch im Auslandsgeschäft adäquate Marktanteile zu erreichen. Sozusagen International Business – Made in Germany – by Sparkassen-Finanzgruppe.

Dies verlangt aber leistungsfähige Strukturen und dürfte ohne eine Zusammenfassung der bislang zersplitterten Aktivitäten kaum gelingen. Ein isoliertes Vorgehen Einzelner, wie in den langen Jahren des

Wirtschaftswunders und später der Globalisierung, dürfte kaum mehr Erfolg versprechend sein. Dem Wohlbstandsaufbau folgt die Phase der Wohlbstandssicherung. Dazu sind auch Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich und auch anzustreben, wenn diese eine bessere Wahrnehmung und geballte Kompetenz ergeben.

Die Sparkassen wünschen sich für ihr internationales Geschäft einen einzigen Anbieter, ein Kompetenzzentrum. So wie dies die Deutsche Leasing nach dem Eigentümerwechsel von den Landesbanken zu den Sparkassen auch wurde – und damit in nur zehn Jahren die Marktführerschaft in ihrem Geschäftsfeld erreicht hat.

Mühe lohnt

Im Auslandsgeschäft ist das rote S der Sparkassen zwar überwiegend unbekannt, aber auch unverbraucht. Ein neuer Ansatz könnte sein, die Marke „S-International“ sowohl im Inland als auch im Ausland zu etablieren. Warum versuchen wir nicht eine Konzentration unter dem Logo des roten Sparkassen-S und mit einer frischen Marke, beispielsweise einer „Deutsche S-International“? Damit kann man einen Neustart realisieren und den hohen Bekanntheitsgrad aus dem Inland über die Bündelung aller relevanten Aktivitäten sukzessive auch auf das Ausland übertragen.

Wer, wenn nicht die Sparkassen-Finanzgruppe hat die Skalenpotenziale, um aus einem sehr starken Inlandsgeschäft heraus auch das Auslandsgeschäft zu einem nachhaltigen und zählbaren Erfolg zu führen? Dazu braucht es einen strukturellen Kraftakt aller Beteiligten. Aufgrund des Charakters von Auslandsgeschäften ist dies nur über ein Spezialinstitut mit Bankstatus machbar. Die „Deutsche S-International“ muss daher ein leistungsfähiges Verbundinstitut sein. Im weiten Meer der von den Sparkassen mehrheitlich beherrschten Beteiligungen dürfte sich ein Heimathafen für dieses Flaggschiff im internationalen Geschäft bestimmt finden lassen. Dies wird nicht einfach sein, was auch für die Definition der Standards und Spielregeln für eine Kooperation gilt. Aber die Chance für die Erschließung der großen Potenziale im Auslandsgeschäft lohnt die Mühe und erfordert diesen Neustart für das internationale Geschäft in der Sparkassen-Finanzgruppe.