

Banken kämpfen um Mittelstand

Bei der Vergabe von Krediten an kleinere Unternehmen streuen die Institute ihre Risiken breit

R. ADAMS | FRANKFURT
J. R. FLESCH | FRANKFURT

Nach dem Wegfall der staatlichen Haftungsgarantien setzen viele Landesbanken auf eine deutliche Ausweitung der Erträge aus dem mittelständischen Firmenkundengeschäft. Ein harter Wettbewerb um die begehrten Marktanteile ist entbrannt, an dem sich neben den Landesbanken fast ausnahmslos auch alle anderen Banken beteiligen. Die intensiven Vertriebsbemühungen und das deutlich ausgeweitete Neugeschäft bei der Kreditvergabe, das in den Vorjahren sehr zögerlich verlaufen ist, zeigen dies deutlich.

Die derzeit günstige Konjunktur und der hart umkämpfte Markt scheinen wieder das alte Geschäftsmodell zu begünstigen, bei dem die Finanzierungsbedürfnisse des Mittelstandes über zum Teil riskante Kredite und mit Kampfbedingungen finanziert wurden. Die erfolgreiche Strategie, mit einer risikoberichtigten Preispolitik die Geschäfte der Firmenkunden zu finanzieren, befindet sich derzeit wieder auf dem Rückzug – zu groß ist der Druck, über das Neugeschäft neue Umsätze zu holen. Doch dieser Weg wird bei nachlassender konjunktureller Kraft und den damit vorhersehbaren Problemen unweigerlich in eine neue, strukturelle Risikofalle führen. Die Chancen, dass sich das Szenario der Jahre 2002 und 2003, in denen die Bilanzen mancher



Nicht nur die Arbeit von Dachdeckern ist gefährlich – auch Mittelstandskredite bergen oft ein erhöhtes Risiko.

Landesbank dank der strukturellen Schwächen extrem belastet waren, wiederholt, stehen dafür nicht schlecht.

Um nicht erneut in die Risikofalle zu tappen, sollten die Landesbanken den bereits teilweise eingeschlagenen Weg konsequent zu Ende gehen. Dazu gehören neben einer überlegenen Bewertung und Selektion der Risiken im Vorfeld der Kreditentscheidung die intelligente Strukturierung von Finanzierungen, um wirksamere Absicherungsstrategien umsetzen zu können und um das Risiko breiter zu streuen. Hinzu kommt der Aufbau von leistungsfähigen Kontroll- und Messinstrumenten zur Ermittlung der erforderlichen Daten für eine leistungsfähige Risikosteuerung.

Ideale Voraussetzungen

Diese rein technisch fundierten Absicherungsinstrumente sollten ergänzt werden durch neue, innovative Strategien. So versteht und managt ein aktives Risikomanagement Finanzierungen als Assets und verabschiedet sich von der Betrachtung der kundeninduzierten „Liabilities“, also einer über die Laufzeit des Kredits nicht auflösbaren Risikogemeinschaft. Der Einsatz von Instrumenten zur Transformation und zum Handel von Risiken werden für Landesbanken ebenso wichtig wie die Konzentration auf die ureigene Stärke: die Kombination von langer Kapitalmarkterfahrung mit dem Wettbewerbsvorteil der regionalen Marktnähe und der Kundenkenntnis. Unter Einbindung in ein erforderliches, neues Risikomanagement verschaffen diese Aspekte bei der

Früherkennung von Einzel- oder Branchenrisiken strategische Vorteile gegenüber anderen Wettbewerbern. Zuletzt sollten die Landesbanken auch aktiv Partner-

schaften suchen und eingehen, um die Leistungsfähigkeit des eigenen Risikomanagements zu erhöhen.

Ein solches Verständnis von Risikomanagement macht zugleich

den Weg frei für ein Erfolg versprechendes Geschäftsmodell, das zwei starke Säulen hätte. Säule eins ist ein mit stabilen Ertrags-/Risiko-Relationen versehenes, regionales und verbundintegriertes Kundengeschäft. Daneben steht ein umsatzstarkes Management des Adressrisikoportfolios, das aus dem eigenen und dem Verbund-Geschäft Erträge generiert.

Für die Landesbanken, die derzeit auf die deutlich steigenden Markt- und Geschäftsanteile angewiesen sind, um mit ihren jeweiligen Geschäftsmodellen erfolgreich zu sein, verbessert ein so konzipiertes „New Generation Risk Management“ die Chancen, sich im Markt zu behaupten. Die Kapitalmarkterfahrungen der Landesbanken sowie ihr Know-how bei modernen Adress-Risikotransfer-Produkten und komplexen Portfolio-Methoden schaffen dafür ideale Voraussetzungen.

Roland Adams und Johann Rudolf Flesch sind Direktoren bei Eurogroup Consulting.

Perspektiven für Sachsen



Mit unserer Hilfe geht es für Investoren aufwärts.

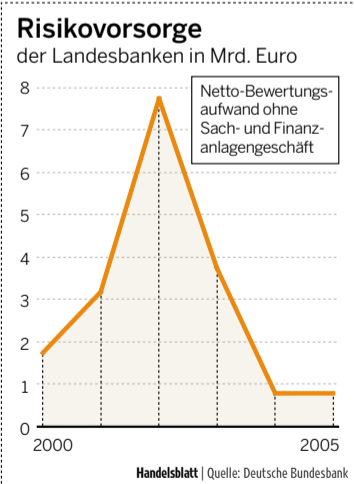
Sachsen ist in Bewegung und verändert sich. Der Freistaat wird mehr und mehr zu einem erfolgreichen und zukunftsorientierten Standort innerhalb Europas. Die Sachsen LB und die Sparkassen begleiten und unterstützen diese Entwicklung und sind richtungweisend bei der Förderung und Neuansiedlung namhafter Unternehmen.

www.sachsenlb.de

Sachsen-Finanzgruppe

Sachsen LB

Sächsisch als Erfolgsprinzip



Geschäftsmodell der neuen Generation

Strategie
Die Landesbanken konzentrieren sich auf ihre Stärken: regionale Marktnähe und Kapitalmarkterfahrung. Um das eigene Risikomanagement zu verbessern, gehen sie Partnerschaften ein. Spezielle Instrumente die-

nen der Transformation und dem Handel von Risiken. Die Finanzierungen betrachten sie dabei als Assets.

Technik
Ein Ziel der Landesbanken ist das stabiles Verhältnis zwischen Ertrag und Risiko. Damit sie diese

Vorgabe erfüllen können, setzen sie auf leistungsfähige Steuereinstrumente und eine intelligente Strukturierung der Finanzierungen. Wichtige Aufgaben sind eine überlegene Bewertung und die exakte Selektion der möglichen Risiken.