

RESTRUKTURIERUNG IM FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Zukunftsgestaltung benötigt Finanzierung

Ertragsorientierung von Banken ist kein Widerspruch zu Gemeinwohl und volkswirtschaftlichem Nutzen

Von Harald D. Zenke*)

Börsen-Zeitung, 28.12.2011
Aufgrund der Staatsschulden- und Finanzmarktkrise wird in der öffentlichen Diskussion derzeit gefordert, das Bankensystem in Deutschland stärker zu regulieren. Einige Banken fahren hohe Gewinne ein, andere bedürfen staatlicher Unterstützung und oft wird ihnen der volkswirtschaftliche Nutzen abgesprochen.

Anpassungen vorzunehmen, welche die Zukunftsfähigkeit des Bankensystems sichern, ist sicher sinnvoll. Es sollte verhindert werden, dass letztlich dem Steuerzahler der Erhalt von Geschäftsmodellen aufgebürdet wird, die sich nicht dauerhaft tragen. Doch ein bedachtes Vorgehen ist hier erforderlich: deutsche Unternehmen benötigen in einer zunehmend kompetitiveren Weltwirtschaft starke Banken, die sie begleiten. Die Funktion von Banken darf keinesfalls grundsätzlich in Frage gestellt werden, sondern muss auf ihre eigentliche Rolle geschärft werden. In modernen Volkswirtschaften üben Banken die Katalysator-Funktion aus, um mit ihren Finanzierungen realwirtschaftliche Investitionsprojekte überhaupt erst möglich zu machen. Denn es gilt eben auch, dass bei zunehmend kompetitiveren Rahmenbedingungen Unternehmen sich auf ihre Kernkompetenz, der



Harald Zenke

der Regel bei (Teil-)Lieferung. Außerdem sind für ihn die Beurteilung der Kreditwürdigkeit des Importeurs, seines Handelspartners, sowie das Eingehen von grenzüberschreitenden Transferrisiken bei der Zahlungsabwicklung unnötig. Unternehmen werden damit durch Banken von Risiken entlastet, die sie kaum beurteilen und managen können, wenn sie sich auf ihre Kernkompetenz, der Produktion von Waren und Dienstleistungen, konzentrieren wollen bzw. dies müssen.

Deutsche Unternehmen werden dauerhaft starke Partner in der Exportfinanzierung benötigen. Denn die heimische Volkswirtschaft ist strukturell durch einen hohen Anteil der Exportwirtschaft geprägt und wie kaum ein anderes großes Industrieland in den Welthandel und die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Neben den selbstverständlich international tätigen Großunternehmen ist auch für spezialisierte Mittelständler – insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau – das Ausland ein wichtiger Absatzmarkt: Die Untersuchung „Mittelständler nutzen Globalisierungschancen“ der KfW zeigt, dass im Jahr 2010 rund ein Drittel aller deutschen mittelständischen Unternehmen exportierten. Und auf Sicht der nächsten Jahre bis 2015 plant mehr als die Hälfte der bereits jetzt auslandsaktiven Mittelständler ihre Auslandsaktivität zu intensivieren bzw. zu erweitern.

Die KfW IpeX-Bank begleitet größere mittelständische und Groß-Unternehmen sowie mittelbar auch deren kleinere und mittelständische Zulieferer bei ihren internationalen Aktivitäten. Sie ist auf die Vergabe von mittel- und langfristigen Krediten im Bereich Export- und Projektfinanzierung spezialisiert und verantwortet das gleichnamige Geschäftsfeld der KfW Bankengruppe. Bereits seit den

1950er Jahren ist die KfW in diesem Geschäftsfeld tätig und kann damit auf rund sechs Jahrzehnte Tradition und Erfahrung verweisen. Innerhalb der KfW Bankengruppe ist die KfW IpeX-Bank seit 2008 rechtlich selbstständig. Sie nutzt keine Privilegien wie beispielsweise die Steuerbefreiung der KfW und ist dem KWG sowie der Aufsicht durch BaFin und Bundesbank unterstellt. Diese wettbewerbsneutrale, privilegienfreie Aufstellung impliziert die Notwendigkeit, eine angemessene Rendite zu erwirtschaften. Wie ist dies mit dem gesetzlichen Förderauftrag der KfW vereinbar?

Konzept der Nachhaltigkeit

Für die Förderbank KfW war und ist die langfristige Ausrichtung ihres Geschäftsmodells zentral: bereits der Gründung der KfW im Jahr 1948 lag das Konzept der Nachhaltigkeit, d.h. langfristig Werte zu schaffen, Ressourcen zu schonen und die Lebensgrundlage kontinuierlich zu verbessern, als Leitgedanke zugrunde. Für den Geschäftsbereich Export- und Projektfinanzierung bedeutet nachhaltiges Handeln vor allem, einen verantwortungsvollen Beitrag zu folgenden zwei Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten:

- der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Industrie bei einer fortschreitenden globalisierten Arbeitsteilung sowie
- der Begegnung von Umweltschädigungen und des Klimawandels.

In der Geschäftssparte Energie & Umwelt begleiten wir zum Beispiel mit unseren Finanzierungen schon seit fast einem Jahrzehnt die Entwicklung von Projekten zur Nutzung erneuerbarer Energieträger wie Sonnen- und Windkraftwerke. So stammen mittlerweile 50% aller Windräder in Taiwan vom deutschen Exporteur Enercon und sind von der KfW IpeX-Bank finanziert – mit einer Kapazität von insgesamt 330 Megawatt.

Aber auch im heimischen Markt haben wir uns frühzeitig zukunftsorientiert ausgerichtet: Wenn derzeit in den Medien über die Errichtung und Finanzierung der Offshore-Windparks in Nord- und Ostsee berichtet wird, muss man wissen, dass wir bereits seit 2003 Projektentwickler, Berater und Hersteller begleiten und mit unserer Erfahrung in der Energie-Branche und unserer Strukturierungskompetenz beigetragen haben, maritime Windenergiegewinnung „bankable“ zu ma-

chen. D.h. es wurde fast ein Jahrzehnt in die Entwicklung eines Marktes investiert, was sich erst jetzt in Form von Geschäftsabschlüssen auszahlt.

Diesen langen Atem kann sich die KfW IpeX-Bank im Konzernverbund der KfW Bankengruppe leisten. Aufgrund der stabilen Eigentümerstruktur, der klaren geschäftspolitischen Fokussierung und der guten, langfristig aufgebauten Reputation, die auf Verlässlichkeit, tiefgreifendem Branchen-Know-how und Strukturierungskompetenz basiert, trägt das Geschäftsmodell und ist auch ohne Privilegien oder Subventionen der KfW profitabel.

Als Tochtergesellschaft einer der führenden Förderbanken der Welt sind wir jedoch nicht nur Finanzierer, sondern bringen uns auch als Berater von Regierung und Behörden ein. Denn ihr kommerzielles Bank-

runge bzw. der Ausbau der Position der deutschen Wirtschaft im globalen Wettbewerb sowie der Umwelt- und Klimaschutz.

Zukunft aktiv gestalten

Zukunftsfähigkeit heißt, sich permanent einer Weiterentwicklung zu unterziehen und Zukunftsthemen aktiv mit zu gestalten. Als einer der führenden Schiffsfinanzierer weltweit wissen wir: ein Schiff, das sich nicht bewegt, lässt sich nicht manövrieren, denn ohne Fahrt setzen sich Ruderbewegungen nicht in Richtungsänderungen um. Der Erfolg von Banken wird künftig von der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen abhängen sowie von deren Fähigkeit, aus der Beobachtung des Wettbewerbs, ein tragendes Geschäftsmodell zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Die KfW IpeX-Bank stellt dies erfolgreich unter Beweis und ist in vielen Sparten ihrer Tätigkeit einer der führenden Banken in Deutschland, Europa und zum Teil weltweit – nämlich dort, wo sie in ihren Geschäftssparten die Sicherung und den Ausbau der hervorragenden Marktposition der heimischen Unternehmen unterstützt. Als Manufaktur und Qualitätsanbieter sehen wir unseren Mehrwert – über die Kreditvergabe hinaus – künftig auch darin, Märkte für neue Investoren zugänglich zu machen. Auch dies lässt sich am Beispiel Offshore Windenergie erläutern: die für die ambitionierten Pläne der Bundesregierung zum Umbau der deutschen Energieerzeugung erforderlichen enormen Investitionssummen für Anlagen in der Nord- und Ostsee werden – trotz des KfW-Programms Offshore-Windenergie, das mit einem Volumen von 5 Mrd. Euro ausgestattet ist – von Banken alleine nicht getragen werden können. Weitere institutionelle Investorengruppen wie Versicherungen, Pensionsfonds und Kapitalanlagegesellschaften müssen und wollen sich an Transaktionen beteiligen. Als Bank sehen wir unsere Aufgabe darin, unsere Expertise über die gesamte Prozesskette einzusetzen und bei der Strukturierung von Finanzierungen das Einbeziehen weiterer Investoren bereits in der Gegenwart vorzusehen. Dabei ist es unabdingbar, dass wir – wie es unserem Verständnis einer Bank als Katalysator der Volkswirtschaft sowie unserem Nachhaltigkeitsansatz entspricht – selbst auch langfristig involviert bleiben. Damit signalisieren wir anderen

5. Corporate Banking Tag

„Restrukturierung im Firmenkundengeschäft“ – Unter diesem Titel fand am 3. und 4. November 2011 der 5. Corporate Banking Tag der Börsen-Zeitung in Frankfurt statt. Dass dieser Titel als Arbeitsauftrag für eine ganze Branche verstanden werden kann, wurde anhand der Beiträge deutlich. Unter den Referenten waren u.a. die Autoren Harald D. Zenke (KfW IpeX-Bank) und Jan-Christian Dreesen (BayernLB). Die erste Sonderseite zum 5. Corporate Banking Tag ist am 23. Dezember 2011 erschienen.

► www.wmseminare.de

Know-how brachte die KfW IpeX-Bank im Bereich Offshore Windenergie ein, als gemeinsam mit Umwelt-Wirtschafts- und Finanzministerium das KfW-Programm „Offshore-Windenergie“ entwickelt wurde. Darüber hinaus bieten wir uns als Kommunikationsplattform für den Dialog zu Zukunftsthemen an: Durch unsere Marktstellung und als Teil der KfW Bankengruppe gelingt es uns, führende Vertreter der Industrie mit Entscheidern von Regierung und Politik zu vernetzen. Auch hier steht für uns der nachhaltige, langfristige Gedanke im Vordergrund: die Siche-

ökonomischen Tragfähigkeit der Investition bzw. des Projekts überzeugt sind. Dies ist wesentliche Voraussetzung, um das Vertrauen institutioneller Investoren nachhaltig zu sichern und mit einem dauerhaften Engagement der originierenden Bank der Transaktion wie auch der Asset-Klasse insgesamt ein Qualitätssiegel auszustellen.

Das richtige Geschäftsmodell

Bill Gates sagte Mitte der 90er Jahre, „we need banking, no banks“. Diese Einschätzung teile ich nur im ersten Teil. Banken haben Zukunft, denn gerade in arbeitsteiligen Volkswirtschaften werden Spezialisten benötigt. Banken übernehmen eine Spezialfunktion in modernen Marktwirtschaften, denn ihre Kompetenz

„Der Erfolg von Banken wird künftig von der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen abhängen...“

ist und bleibt die Einschätzung von Risiken, die Strukturierung von Krediten unter Berücksichtigung von sinnvollen Anreizmechanismen, die Bereitstellung von Liquidität sowie der Transfer von Risiken und Ertragschancen an andere Investorengruppen. Der Bankensektor trägt jedoch die Verantwortung, Geschäftsmodelle so auszugestalten, dass sie in Erfüllung obiger Funktionen einen nachhaltigen Nutzwert für private Haushalte, Kommunen und Unternehmen bieten – in guten wie auch in schlechten Zeiten. Ist dies erfüllt, ist die Gewinnerzielung ein zwangsläufiger (Neben-)Aspekt, oder besser Anreizmechanismus, der Marktwirtschaft – also durchaus statthaft. Die grundsätzliche Analyse wie auch die geschilderten Beispiele der privat rechtlich organisierten KfW IpeX-Bank zeigen, dass eine Vereinbarkeit von Ertragsorientierung und volkswirtschaftlichem Nutzwert möglich ist. Banken sind also durchaus zur Symbiose von Profit und Gemeinwohl fähig.

*) Harald D. Zenke ist Sprecher der Geschäftsführung der KfW IpeX-Bank.

„Deutsche Unternehmen werden dauerhaft starke Partner in der Exportfinanzierung benötigen.“

Herstellung von Waren und Dienstleistungen, und nicht auf die Finanzierung von Investitionen fokussieren sollten.

Bei Exportfinanzierungen liegt der Vorteil der Aufgabenteilung mit Banken auf der Hand: beim klassischen Bestellerkredit gewährt die Bank dem ausländischen Käufer deutscher Investitionsgüter wie z. B. Maschinen und Anlagen einen Kredit. Die Auszahlung erfolgt in der Regel direkt an den deutschen Exporteur. Damit erhält dieser die für Zahlung von Löhnen und Vorprodukten nötige Liquidität in