



Innovationsmanagement

Viel unternehmerische Luft nach oben

Die aktuelle Krise markiert im Idealfall den Beginn einer neuen Ära im Bankensektor. Einer Ära, in der die Banken selbst als eine Art Management- oder Unternehmensberater agieren können und wieder zu wahren Coaches und Sparringpartnern der Unternehmer würden. So wie früher, als die Banker noch Bankier hießen.



Winfried Neun, ist Wirtschaftspsychologe und als Innovations- und Managementberater Geschäftsführender Gesellschafter der K.O.M. GmbH in Allensbach/Bodensee.

Börsen sich wieder auf dem Weg der Besserung befindet, das Vertrauen in die Banken und Sparkassen ist nach wie vor erschüttert.

Die Blickrichtung zählt

Einer der größten Unterschiede zwischen Unternehmer und Banker ist die Tatsache, dass sie die Welt aus entgegen gesetzten Richtungen betrachten. Banker schauen nach hinten: Wie haben sich Forderungs- und Lagerbestände entwickelt, wurden Kredite zurückgezahlt, wie setzt sich die Bilanzsumme zusammen? Unternehmer hingegen schauen nach vorn: Womit können sie in Zukunft Umsatz machen, wie werden sich die Märkte entwickeln, gibt es neue Mitbewerber, muss die eigene Strategie anders ausgerichtet werden?

Unternehmer und Banker haben zudem auf den ersten Blick andere Ziele: Die Banker trachten nach Sicherheit. Zur Sicherung ihres Wachstums wollen sie (Privat)Kunden über Zinsen, Sonderkonditionen oder wegfallende Kontoführungsgebühren akquirieren. Unternehmer

Das Verhältnis von Bankiers und Unternehmern direkt nach dem Krieg bis Ende der siebziger Jahre war geprägt von Ehrlichkeit, Wertschätzung, und von gemeinsam erarbeiteten Strategien und Vorgehensweisen. Man begegnete sich auf Augenhöhe. In den Achtzigern mutierte der Bankier vielfach zum Banker, Geldgeschäfte wurden immer formalistischer und bürokratischer – nicht zuletzt, weil die aufsichtsrechtlichen Anforderungen immer restriktiver wurden. Nun steht das Verhältnis der Kreditinstitute zu ihren Firmenkunden vor einem neuerlichen Wandel. Denn die aktuelle Wirtschaftskrise war und ist in erster Linie eine Vertrauenskrise. Und auch wenn die

hingegen benötigen Kredite, um neue Märkte zu erschließen. Oder sie wollen ihre erzielten Gewinne reinvestieren, um so das weitere Wachstum zu sichern. Ihre Strategie unterscheidet sich dabei in der Regel grundsätzlich von der der Banken: Würden sie ebenfalls nur über Konditionen akquirieren wäre es genau so, als würde der Mittelstand Wachstum nur über stets sinkende Preise sichern wollen.

Um sich den geänderten, globalisierten und immer härter umkämpften Märkten anzupassen, müssen die Banken raus aus ihren Entscheidungs-Elfenbeintürmen – und rein ins unternehmerische Leben. Unternehmerisch, um die Ideen des Mittelstands zu verstehen. Und um beurteilen zu können, ob eine Strategie, eine Geschäftsidee auch tatsächlich greift und warum die Entdeckung und Bearbeitung neuer Marktnischen, so genannter „Blue Oceans“, gewinnbringend sein kann und sein wird.

Wenn Bankberater die Hintergründe einer Geschäftsfeldstrategie verstehen, wenn sie die Märkte und das Verhalten der Marktteilnehmer kennen, bietet sich ihnen zur Kreditvergabe eine vollkommen andere Entscheidungsgrundlage. Es liegt zwingend auf der Hand, dass der Aufbau eines innovativen Geschäftsfeldes andere Bewertungskriterien benötigt als eine Sanierung.

Chancen und Risiken besser einschätzen

Während eine Restrukturierung risikoavers betrachtet wird, ist die innovative Marktidee auf eine gewisse Risikobereitschaft seitens der finanzierenden Bank geradezu angewiesen. Banken leben unter anderem davon, dass sie Geld verleihen – wie viel sicherer müssen sie sich dabei fühlen – und vor allem, wie viel mehr können sie dabei verdienen, wenn sie Risiken und Chancen der Unternehmer besser einschätzen können!

Und noch etwas spielt bei der Herausgabe der Gelder eine Rolle: Wenn der Blick in die Bilanzen eines Unternehmens ergeben hat, dass man für seine Sanierung und Restrukturierung Gelder bereitstellt, ist dies betriebswirtschaftlich sicher eine sinnvolle Entscheidung. Aber: nach der Sanierung ist noch lange nicht Schluss, – es folgt die Begleitung bei der Umsetzung der neuen Strategie und die Begleitung auf dem Weg in das neue Geschäfts- und Umsatzfeld.

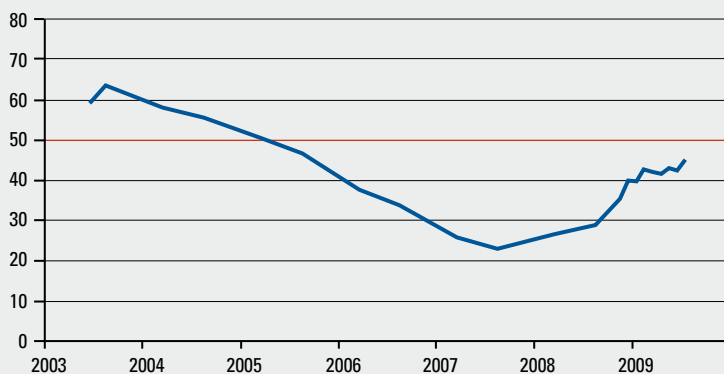
Im Verständnis für den „Geschäftspartner Mittelstand“ ebenso wie bei der Kreditvergabe schneiden übrigens die Sparkassen mit großem Vorsprung am besten ab. Zum einen in punkto Marktverständnis und partnerschaftlicher Zusammenarbeit, zum anderen sind sie dem Mittelstand mit ihrem Regionalitätsprinzip ohnehin sehr nahe. Schlechte Noten haben dagegen die Volksbanken, die häufig sehr ängstlich und ohne Marktverständnis agieren; die großen Banken haben den Anschluss an den Mittelstand gänzlich verpasst.

Einen Innovationsschub wird es aber auch generell in der Zusammenarbeit zwischen dem Mittelstand und den Kreditinstituten geben. Vorbei die Zeiten, in denen ein Unternehmer an seiner Hausbank festhält und auch vorbei die Zeiten, in denen er auf sie angewiesen war. Gerade die Mittelständler werden zukünftig vermehrt auf Bankenpartner-Suche gehen, und dabei wird es nicht nur darum gehen, wer ihnen welche Gelder zu welchen Konditionen bereit stellt, sondern auch, welches Institut das beste Marktverständnis hat und womöglich bei der Umsetzung der unternehmerischen Strategie unterstützen und beraten kann. |

Spürbare Zurückhaltung der Banken

Anteil der Unternehmen, die angeben, die Kreditvergabe sei restriktiv

Anteil der Unternehmen in Prozent



Quelle: ifo Konjunkturtest