

# Markt und Wettbewerbssituation im Beteiligungsgeschäft

Von Horst KARY

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

## Einführung

Es ist nie ganz falsch, sich bei Autoritäten aus der Wissenschaft rückzuversichern. Zu Risikokapitalgesellschaften - und um solche geht es jetzt - sagt der „WÖHE“, die „Bibel der Betriebswirtschaft“, sie würden sich an jungen, innovativen Unternehmen beteiligen, weil deren Möglichkeiten, Fremdkapital aufzunehmen, besonders gering seien. Den Profit bezögen diese Venture-Capital-Gesellschaften aus der Wertsteigerung der Beteiligung bei späteren Veräußerungen.

Das stimmt. Und doch ist es nicht die ganze Wahrheit. Ich will Ihnen in den nächsten vierzig Minuten im Rahmen meines Vortrags zeigen, dass Risikokapital nicht nur in jungen Unternehmen gut angelegt ist. Und ich will ihnen auch zeigen, dass sich Risikokapital auch ohne schnelle Veräußerung der Anteile rentieren kann. Ich werde hier ergänzend auf die Wettbewerbssituation, der sich eine Sparkasse bzw. eine Sparkassenbeteiligungsgesellschaft - insbesondere hinsichtlich der angebotenen verzinslichen Eigenkapitalprodukte - stellen muss, eingehen. Und eines vorneweg: Eigenkapitalinvestoren betrachten immer die Zukunft! Wir leben von den Gewinnen der Unternehmen!

Dass das Beteiligungsgeschäft auch uns Sparkassen einen größeren materiellen und immateriellen Nutzen bringt - auch das soll heute deutlich werden.

## **Entwicklung der Kapitalbeteiligungsgesellschaften und die Gründe**

Wir stehen im Moment mitten im zweiten Aufschwung des Beteiligungsgeschäfts. Der erste, während des Börsen-, Internet- und Biotech-Booms vor knapp zehn Jahren, war tatsächlich ein äußerst risikoreiches Geschäft. Der zweite beweist mehr Augenmaß und Bodenhaftung. Ziel sind zunehmend Mittelständler. Ein Kundenkreis, den früher kaum ein Venture-Capitalist im Blick hatte. Die Entwicklung der Anzahl der Beteiligungsgesellschaften im „Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften“ (zukünftig BVK) Ende 2006 mit 182 Gesellschaften belegt dieses deutlich.

Der mittelständische Unternehmer braucht ständig Kapital. Er will sein Unternehmen sichern, erweitern, verkaufen, fusionieren, übergeben oder ein anderes übernehmen. Und da sind die Sparkassen als Mittelstandsfinanzierer gefordert. Der englische Philosoph und Politiker Francis Bacon merkte dazu an: „Geld gleicht einem Dünger der wertlos ist, wenn man ihn nicht ausbreitet.“

Sicher: Bei Start-Ups im High-Tech-Sektor winken Traumrenditen zwischen 20 und 50 Prozent p.a. Aber auch ein hohes Ausfallrisiko. Beispielsweise bei Biotechnologieunternehmen haben wir gesehen, dass sich trotz hervorragender Businesspläne aufgrund der langen Entwicklungszeiten für ein Pharmaprodukt nicht abschätzen lässt, ob mit den gedachten finanziellen Mitteln jedes Projekt zu einem Erfolg führt.

Bei unseren überwiegend familiengeführten Mittelständlern können wir uns dagegen viel mehr auf bekanntes kaufmännisches verantwortliches Wirtschaften ohne wesentliche gesetzliche Einwirkungen von außen verlassen. Für meine und viele andere Sparkassen ist das ein Grund, Beteiligungskapital anzubieten. In vielen Fällen ist der Unternehmer damit besser bedient als mit dem klassischen Kredit. Denn für das Beteiligungskapital muss er keine Sicherheiten stellen

und er muss nicht jährlich tilgen. Und Geld, das nicht in die Tilgung fließt, erhält die Liquidität und ermöglicht Wachstum. Hinzu kommt, dass sich bei guter Eigenkapitalausstattung leichter zusätzliche Geldquellen erschließen lassen.

Weitere Ansätze ergeben sich aus den Investitionsphasen, in denen Eigenkapital typischerweise nachgefragt wird. Betrachten wir einmal die um sog. LBOs (Leveraged Buy Outs = kreditfinanzierter Kauf von Unternehmen durch Gruppen von Investoren) bereinigten Beteiligungsinvestitionen im Jahr 2006 von 1,6 Mrd. EUR (diese Vorgehensweise werde ich anhand der BVK-Statistik noch genauer skizzieren), so entfallen 77 Prozent auf die Investitionsbereiche „Wachstum und Nachfolge“. Nach unseren sparkassenpolitischen Grundsätzen sind dies die Schwerpunkte unserer Zielinvestitionen.

Doch zunächst zurück zum Unternehmer.

## Unternehmer brauchen Eigenkapital

Eine Studie von Ernst & Young hat kürzlich gezeigt, dass Mittelständler, die auf klassische Fremdfinanzierung setzten, in den letzten drei Jahren um knapp drei Prozent geschrumpft sind. Andererseits legten Unternehmen, die zusätzlich innovative, kapitalmarktnahe Finanzierungsformen, wie Mezzanine-Kapital und Private Equity einsetzten, um mehr als acht Prozent zu. Experten schätzen, dass die Wirtschaft jährlich um mehr als einen halben Prozentpunkt zusätzlich wachsen könnte, wenn die Unternehmen künftig differenzierte Finanzierungsstrategien wählen würden.

Erlauben Sie ein ausführliches Zitat aus der erwähnten Studie:

*„Banken und Sparkassen sind gefragt: Die Konsequenzen eines mangelnden Einsatzes innovativer Finanzierungsmethoden liegen auf der Hand. Weil in Deutschland noch immer die klassischen Formen der Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung dominieren, bleiben große Wachstumspotentiale ungenutzt. Dabei kommt es nach gesicherten Erkenntnissen der Finanzmarktforschung nicht darauf an, das traditionell bankenbasierte deutsche Finanzsystem in ein kapitalmarkt-orientiertes Modell nach angelsächsischem Muster zu transformieren. Vielmehr ist entscheidend, dass den Firmenkunden eine möglichst große Vielfalt an Finanzierungsinstrumenten tatsächlich zur Verfügung steht - unabhängig von der Organisation des Finanzsystems.“*

Auch aus der „Unternehmensbefragung 2006“ der Kreditanstalt für Wiederaufbau (gemeinsam mit 28 Fach- und Regionalverbänden der Wirtschaft) kommen ähnliche Signale. 45 Prozent der Unternehmen planen in Zukunft eine Erhöhung ihrer Eigenkapitalquote und etwa ein Fünftel würde sie gerne erhöhen, sehen hierfür aber keine realistischen Möglichkeiten. Rund jedes 10. Unternehmen denkt hierbei in erster Linie an Mezzanine - Kapital. Besonders häufig streben Kunden von Sparkassen und Genossenschaftsbanken eine Erhöhung ihrer Eigenkapitalquote an.

## **Aktuelle Situation im Beteiligungsmarkt**

(statistisches Material des BVK und DSGV; Deutsche Bundesbank)

Laut den aktuellen Zahlen des BVKs sind im Jahr 2006 3,6 Mrd. EUR in 970 Unternehmen investiert worden. Dies entspricht einem Plus von 15 Prozent im Vorjahresvergleich. Das Gesamtportfolio nach den BVK-Auswertungen stieg auf 23,1 Mrd. EUR; die Zahl der Beteiligungsunternehmen im Bestand der Gesellschaften/Fonds erreichte 5.986.

Interessant erscheint mir die Konzentration auf das klassische „Klientel“ unserer Kreditorganisation:

Ein Drittel der finanzierten Firmen hatte einen Jahresumsatz bis zu 1 Mio. EUR, 26 Prozent zwischen 1 und 5 Mio. EUR, und ein weiteres Drittel zwischen 5 und 50 Mio. EUR.

Für 2006 gilt: über 70 Prozent der finanzierten Unternehmen setzten pro Jahr weniger als 10 Mio. EUR um.

Für das laufende Jahr 2007 rechnet der BVK basierend auf den Erfahrungen in den vergangenen Jahren mit einem beträchtlichen Investitionsanstieg. Insgesamt haben sich Private Equity Investitionen damit in den letzten 10 Jahren versechsfacht. Damit ist Deutschland der drittgrößte Markt für Eigenkapitalinvestitionen in Europa.

Untersucht man den Zuwachs 2006 von 3,6 Mrd. EUR und versucht das Potential für die deutsche Sparkassenorganisation herauszuarbeiten, so ergibt sich ein Brutto-Potential von 1,6 Mrd. EUR (ohne Eliminierung von Auslandsbeteiligungen, da in der Größe vernachlässigbar).

Ich habe den BVK Zuwächsen und Beständen die Statistik der Sparkassenbeteiligungsgesellschaften des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands in Berlin gegenüber gestellt. Danach ergibt sich für

2006 ein Neuinvestitionsvolumen von 100 Mio. EUR auf jetzt insgesamt 1,1 Mrd. EUR.

Setzt man jetzt die 100 Mio. EUR in eine Relation zu dem gesamten Potential von 1,6 Mrd. EUR so ergibt sich, dass die deutsche Sparkassenorganisation - als der führende Mittelstandfinancier - nur einen Anteil von knapp 6,3 v.H. des Beteiligungsfinanzierungsmarktes „in die eigenen Bücher schreiben“ konnte.

Von dem bereinigten Gesamtvolumen von 14,7 Mrd. EUR entfallen mit 1,1 Mrd. EUR nur 7,5 v.H. auf die Sparkassenbeteiligungsgesellschaften.

Vergegenwärtigen wir uns jetzt den Anteil der von den Sparkassen (ohne Landesbanken) an inländische Unternehmen gewährten Kredite (Bericht der Bundesbank 2006) von knapp 23 v.H. an den insgesamt von allen Kreditinstituten gewährten Unternehmenskrediten, so kann man zu dem Schluss kommen, dass unsere Finanzgruppe das Potential bei weitem nicht ausnutzt: es gehen auch entsprechende Erträge verloren.

## Wettbewerb um Mittelständler

Versetzen wir uns in einen Unternehmer und schauen wir, was der Markt ihm bietet.

Nicht weniger als 11 Genussschein-Programme listete vor zwei Jahren die Zeitschrift „FINANCE“ auf. In „MARKT und MITTELSTAND“ wurde im Oktober 2007 nochmals eine Übersicht von 8 sog. Mezzanine-Programmen veröffentlicht.

Auf den ersten Blick fällt die sukzessive Reduzierung der Mindesttranchengrößen ins Auge; dies zeigt das steigende Marktinteresse an den kleineren KMUs.

Auf den zweiten Blick wird jedoch klar: Nur vier Anbieter möchten mit Volumina unter 1 Mio. EUR (im Einzelfall) einsteigen. KMU-gerecht erscheint mir das nicht. Und was noch bemerkenswert ist, ist die Tatsache, dass weit die meisten dieser Programme zur Refinanzierung verbrieft werden müssen.

Professor Ulrich Hommel (Stiftungslehrstuhl Unternehmensfinanzierung/Kapitalmärkte EUROPEAN BUSINESS SCHOOL) fasst seine Kritik im Handelsblatt (12. November 2007) wie folgt zusammen: „Der Sekundärmarkt ist intransparent, es gibt keine Stelle, die valide Auskunft darüber geben kann, an wen die Verbriefungen weitergereicht wurden oder nicht.“ Das könnte dem deutschen Mittelstand ungefähr genauso „gefährlich“ erscheinen wie der Verkauf von Kreditforderungen. Trotzdem haben diese Programme große Resonanz gefunden.

Beispiele, mit welchen Strategien sich andere Finanzdienstleister dieser Situation stellen, möchte ich herausgreifen.

Speziell die IKB hat sich vorgenommen, ihren Return on Equity in den nächsten Jahren auf 20 Prozent und mehr zu heben. Und das nicht über große Akquisitionen, sondern durch noch mehr Service

am Kunden. Natürlich hilft der IKB dabei ihre exzellente Markt- und Branchenkenntnis. Man will nicht warten, bis der Kunde nach Beteiligungskapital und anderen innovativen Finanzierungsmöglichkeiten fragt. Stattdessen geht man auf ihn zu, informiert, macht „Appetit“.

Die Volksbanken haben sich vorgenommen, durch bessere Ausrichtung auf Mittelstandskunden ihre Profitabilität zu erhöhen. 2005 lag die Eigenkapitalrendite der Genossenschaftsbanken bei 13,3 Prozent. Auch hier wurde der Corporate Finance - Ansatz als zukunfts-trächtig erkannt und umgesetzt. Zentrale Plattform ist der „VR-FinanzPlan Mittelstand“ für kleinere Mittelständler.

Daneben sollte das neue Genussrecht der MBG Baden-Württemberg und der BayBG (Bayern) Erwähnung finden. Tranchenhöhe (ab 500 TEUR im Einzelfall) und Ausgestaltung orientieren sich im Wesentlichen an den Bedürfnissen der mittelständischen Wirtschaft. Auch die L-Bank in Baden-Württemberg zielt mit L-MezzaFin bewusst in diese Richtung: relativ schlanke Vertragsstrukturen, bonitätsabhängige Verzinsung und mindestens ein das Rating verbesserndes wirtschaftliches Eigenkapital in der Bilanz des Zielunternehmens.

Zusammenfassen möchte ich wie folgt:

Das Beteiligungsgeschäft im weitesten Sinne (Schwerpunkt: Mezzanine Finanzierungen) ist größtenteils in der Hand von Geschäftsbanken und Fonds. So wie direkte und indirekte Unternehmensbeteiligungen zunehmen und sich auch mittelständische Firmen dafür interessieren, steigt das Angebot. Meist handelt es sich um bundesweit standardisierte Produkte mit zu wenig mittelstandsgerechten Rahmenbedingungen. Insbesondere sind kleine Losgrößen für die bisherigen Investoren und Fonds uninteressant (Verbriefung). Die Beispiele MBG, BayBG, L-Bank, und Volksbanken zeigen aber, dass der Mittelstand zügig in den Fokus rückt. Der Markt ist vielversprechend und er wird enger. Gerade mit Hilfe von „Eigenkapital von der



Stange“ wird sich künftig auch für kleinere Unternehmen der Weg zur „indirekten Nutzung der Kapitalmärkte“ öffnen.

Womit wir bei der entscheidenden Frage sind: Was tun wir, die deutschen Sparkassen?

## **Marktteilnahme der Sparkassen im Beteiligungsgeschäft**

Die aktuellen Statistiken geben uns genau Auskunft.

Laut Strukturanalyse des DSGV (einige Daten habe ich schon erwähnt) kamen die Sparkassen-Beteiligungsgesellschaften zum Ende des Jahres 2006 mit 1.200 Beteiligungen auf ein Beteiligungsvolumen von 1,1 Mrd. EUR. Schwerpunkt der Aktivitäten ist das verzinsliche Beteiligungsgeschäft.

Auf mehr als 450 Sparkassen kommen rund 70 Beteiligungsgesellschaften. Von diesen wiederum halten 60 Prozent weniger als 15 Beteiligungen. Die DSGV - Analyse spricht von einer unterkritischen Portfoliogröße und kommt zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Beteiligungsgesellschaften zu klein ist, um professionell agieren zu können.

77 Prozent haben laut Strukturanalyse ihren potentiellen Marktanteil nicht erreicht. Anders gesagt: Drei von vier Gesellschaften haben noch viel Luft nach oben. Anhaltspunkt nach dem DSGV - Papier ist: Überall wo 3.000 Firmenkunden mit mindestens 1 Mio. EUR Umsatz pro Unternehmen geführt werden, lohnt es sich für eine Sparkasse, Beteiligungen anzubieten..

Ich kann Ihnen nur Mut machen, diese Marktnischen zu besetzen, so lange sie noch bestehen. Die Konkurrenz, deren Programme und Ziele ich Ihnen schon genannt habe, wird nicht auf uns warten.

## Werdegang und Strategie der S - Beteiligung, Freiburg

In Freiburg haben wir früh auf die „Klagen“ über die Eigenkapitalchwäche des Mittelstandes reagiert. 1998 gründeten wir eine Beteiligungsgesellschaft (100 Prozent Tochter der Sparkasse mit Ergebnisabführungsvertrag), die seit April 2001 unter hauptamtlicher Leitung steht.

Seit mehreren Jahren haben wir uns eine solide Ertragskraft erarbeitet. Insgesamt haben wir seit unserer Gründung 75 Unternehmen knapp 23 Mio. EUR Beteiligungskapital zur Verfügung gestellt. Nach einer vorsichtigen Hochrechnung (wir haben die Ausreißer „nach oben“ bewusst aus dieser Betrachtung herausgenommen!) kommen auf jeden EURO gewährtes Eigenkapital von uns weitere zwei EURO eingeworbene Drittmittel, so dass sich das gesamte Investitionskapital auf 70 Mio. EUR addiert. Mit diesem Geld war es möglich über 2.700 z.T. hochwertige Arbeitsplätze zu festigen und / oder neu zu schaffen. Zurzeit halten wir Beteiligungen an 38 Unternehmen.

Ziel war es, Eigenkapital als stille Einlage, Nachrangdarlehen oder in offener Form (etwa durch Kauf von Gesellschaftsanteilen) zur Verfügung zu stellen. Wir haben damals Neuland betreten und viel gelernt. Für Sie ist es eine Chance, möglicherweise schneller das Ziel einer stabilen Beteiligungsgesellschaft zu erreichen.

Eine der ersten Aufgaben des hauptamtlichen Geschäftsführers lag in der Entwicklung vollständiger und umfassender Verträge. Dabei haben wir eng mit Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern zusammengearbeitet. Daneben entwickelten wir die Datenbank (INVESTBASE) zur Verwaltung der eingegangenen Investitionen.

Der nächste Schritt bestand in der Etablierung eines verlässlichen und dennoch für Beteiligungsnehmer wie -geber praktikablen Berichtswesens. Weil wir nicht operativ in die Unternehmen eingebunden sind - und auch nicht sein wollen - mussten wir einen Weg fin-

den, zeitnah Chancen und Risiken zu erkennen. Das eigens in Zusammenarbeit mit einem Softwareunternehmen entwickelte Reportingsystem BERICO umschreibt den Prozess der Quartalsberichtserstattung an die S-Beteiligung GmbH. Im Kern des Prozesses steht eine Excel-Datei, die als zentrales Berichtswerkzeug dient. Mit Hilfe dieser Datei können unsere Beteiligungsnehmer komfortabel die Quartalszahlen ihres Unternehmens, Plan-Daten, Ist-Daten, sowie kurze Kommentare erfassen und quartalsweise an uns senden (verschlüsselte Email). BERICO verknüpft ein gegebenes Minimum an Arbeitsaufwand mit einem Maximum an Informationsgehalt. Die erhobenen „harten“ und „weichen“ Faktoren werden über einen determinierten Algorithmus in ein Ratingmodell überführt, welche den aktuellen wirtschaftlichen Status des Unternehmens in einer (Schul-) Note von 1-6 komprimiert ausweist.

Wir konzentrieren uns auf wachstumsorientierte, etablierte Unternehmen, unterstützen sie, ihre Existenz zu festigen und ermöglichen ihnen die weitere Expansion. Anders gesagt: Wir investieren weniger dort, wo Wachstum denkbar wäre, als dort, wo es sich zeigt und mehr werden kann (bestehender positiver Cash-Flow).

Im selben Jahr nahm auch das Projekt „Corporate Finance“ Konturen an. Damit wurden wir zur Anlaufstelle für Unternehmer, die ihr Unternehmen sichern, verkaufen, fusionieren oder übergeben wollen. Als eine der ersten Sparkassen folgten wir damit der Initiative des DSGV.

Wir konzentrieren uns im Rahmen des Corporate Finance vor allem auf Finanzierungsalternativen für den Mittelstand, insbesondere auf eigenkapitalorientierte Instrumente wie Beteiligungskapital sowie auf Transaktionsdienstleistungen im Rahmen von Mergers & Acquisitions. Auch ein Auftrag für den Verkauf eines Unternehmens, z.B. im Rahmen einer Nachfolgeregelung, fällt unter die M&A-Transaktion. Corporate Finance heißt hier: Die SBG begleitet und unterstützt den Prozess vom Anfang bis zum Ende. Wir sehen uns als „Pfadfinder“ und „Coach“ auf dem für mittelständische Unterneh-

men unübersichtlichen Markt der Unternehmenskäufe und -verkäufe. Damit sind wir in unserer Wirtschaftsregion die einzige Bank, die eine solch komplexe Dienstleistung anbietet. Sie wissen, dass wir uns in Deutschland gerade in einer Phase massenhafter Unternehmensnachfolgen befinden. Viele dieser Transaktionen sind ungeklärt - nicht zuletzt wegen der finanziellen und rechtlichen Unsicherheiten. Unsere Dienstleistung hat deshalb ein enormes Wachstumspotential.

2003 war auch das Jahr, in dem wir den gesamten Unternehmensauftritt überarbeiteten. „Eigenkapital - Ideen für den Mittelstand“ ist seither unser Slogan.

Ende 2005 gelangte dann S-Capital „Genussrecht für den Mittelstand“ zur Marktreife. Dabei handelt es sich um ein Genussscheinprogramm, welches wir konsequent auf die Bedürfnisse familiengeführter kleiner und mittelständischer Betriebe zugeschnitten haben.

Lange haben wir daran getüftelt: ein Produkt ähnlich „sicher“ wie ein langfristiges Festdarlehen jedoch mit höherer Verzinsung für die Sparkasse bzw. die Sparkassenbeteiligungsgesellschaft und mit einem deutlich höheren Nutzen für den Kunden. Natürlich kamen wir schnell darauf: mehr Ertrag bedeutet mehr Risiko. Und das kann am Besten im Eigenkapitalgeschäft realisiert werden. Aber wie? Der Verkauf von Geschäftsanteilen, davon sind Gesellschafter oder Familieneigentümer gestandener Unternehmen auf dem Wachstumspfad nur schwer zu überzeugen.

Die Euphorie um sog. Mezzanine Finanzierungsinstrumente brachte uns schnell auf den Produktnamen: Genussrecht, nur wenig gesetzlich normiert und als Eigenkapitalinstrument in aller Munde.

Der erste Schritt war zu ergründen, was der Nutzen für den Unternehmer ist? Wir definierten und setzten folgende Rahmenbedingungen um:

- Ausgestaltung unter dem Gesichtspunkt „Liquiditätsschonung“,
- haftendes Eigenkapital nach HGB (Kriterienkatalog/IdW), d.h. u.a. jährliche Verlustbeteiligung,
- steuerliches Fremdkapital (→ Betriebsausgabenabzug der Vergütungsbestandteile),
- Sicherheit, aufgrund von schon erwirtschafteten und vorgetragenen Gewinnen (spezielle Verrechnungsabrede bei Verlusten),
- keine Verwässerung der Eigentümerstrukturen in den Zielunternehmen,
- Standardverträge, weil sonst kleinere Tranchen nicht profitabel zu handhaben wären.

Mit S-Capital zeichnen wir Tranchen ab 100.000 Euro, bei einer Laufzeit von bis zu fünfzehn Jahren und einer nur gewinnabhängigen Vergütung zwischen derzeit 9 und 13 Prozent p.a. Hinzu kommen ein volumensabhängiges Strukturierungsentgelt von i.d.R. 2 Prozent und eine an der Gesamtkapitalverzinsung orientierte Endvergütung. Mitspracherechte, die uns bei der Zeichnung von offenen Beteiligungen zustünden, haben wir hier nicht. Das eingesetzte Kapital refinanzieren wir aus den Mitteln der Sparkasse. Und weil wir unsere Kunden über Jahre hinweg kennen, können wir auf eine teure externe Bonitätseinschätzung verzichten. Derzeit haben wir 8,6 Mio. EUR unseres Genussrechts gezeichnet bzw. zugesagt.

Seit kurzem rundet Factoring das Produktportfolio der Sparkassenfinanzgruppe in Freiburg ab. Damit dürfte es kaum mehr eine unternehmerische Situation geben, für die wir nicht das finanztechnische Instrumentarium bereitstellen können.

Dieser Werdegang spiegelt sich in unserem Beteiligungsleitbild wider. Das Schlagwort „Kundenorientierung“ füllen wir mit maßgeschneiderten Beteiligungskonzepten und individueller, persönlicher Betreuung. Außerdem treffen wir unsere Entscheidung schnell. Erstens, weil nur ein Gespräch zwischen mir und dem operativen Geschäftsführer notwendig ist. Zweitens, weil wir unsere Unternehmen aus nächster Nähe kennen. Kommt es zur Zusammenarbeit, greift das Partnerschaftsmodell. Der Beteiligungsnehmer berichtet regelmäßig, während wir mit Know-how zur Seite stehen. Ins Tagesgeschäft aber mischen wir uns nicht ein (Hinweis: Mitwirkung im Beirat).

Grundsätzlich sehen wir uns als Langzeitinvestor. Wir verfolgen gerade keine Exit-Strategie. Das hat seinen Grund darin, dass hinter der S-Beteiligung keine fremden Investoren stehen. Je länger unser Engagement dauert, desto besser.

## Impulse für das Firmenkundengeschäft

Bisher war von den Vorteilen des Beteiligungsnehmers die Rede. Nur am Rand klang an, dass das Beteiligungsgeschäft auch Chancen für die Sparkassen bietet.

Zunächst ist da der immaterielle Nutzen zu nennen. Es fördert unser Image als kompetenter und zeitgemäßer Partner, wenn wir maßgeschneidertes Beteiligungskapital im Angebot haben. Dann erweitert es das Produktportfolio im Firmenkundengeschäft. Bezieht man Beteiligungsmodelle in die Überlegungen ein, ergeben sich flexiblere Finanzierungslösungen. Damit verbunden ist auch ein Perspektivenwechsel. Langsam wandeln wir uns vom Kreditgeber zum Beteiligten.

Alleine die Möglichkeit, die Einschätzung der S-Beteiligung einholen zu können, gibt dem Firmenkundengeschäft wichtige Impulse. Umgekehrt profitiert natürlich das Beteiligungsgeschäft vom Datenbestand der Firmenkundenberater. Wo stehen regelmäßig hohe Kontokorrentkredite? Welche Unternehmen sind besonders eigenkapitalschwach? Wo stehen Unternehmensnachfolgen an? Hier lohnt es sich, Angebote zu entwickeln und gemeinsam mit den Firmenkundenberatern im Sinne der Förderung des Mittelstands vorzustellen.

Im Juniheft der „Betriebswirtschaftlichen Blätter“ konnten Sie über „Neue Ertragstrategien in Zeiten einer flachen Zinsstruktur“ lesen. Demnach ist der Zinsüberschuss in Relation zur Bilanzsumme bei den Sparkassen seit Mitte der 90-er Jahre um 30 Prozent von 3 auf 2 Prozent geschrumpft. Ein Betrag, der durch Provisionseinnahmen nicht kompensiert werden kann. Die Autoren des Beitrags empfehlen als Ausweg das Treasury-Geschäft. Dem möchte ich natürlich das Beteiligungsgeschäft hinzufügen. Gewiss verlangt das zunächst einen gewissen Aufwand. Aber es ist ein rentables Geschäft mit unseren ureigensten Kunden.



Erlauben sie mir zum Schluss noch eine persönliche Äußerung. Ich bin vor kurzem gefragt worden, ob ich mit den Erfahrungen der knapp letzten 10 Jahre noch einmal eine sparkasseneigene Beteiligungsgesellschaft gründen würde. Ein klares JA war meine Antwort! Aber: Es braucht ein hohes Kundenpotential und es erfordert ein großes Stehvermögen bis sie die richtige Mannschaft für dieses Geschäft haben, um die risiko- und ertragsoptimalen Investitionsschwerpunkte (einschließlich des gesamten Vertragswerks) herauszuarbeiten und um damit in eine rentable Größe hineinzuwachsen. Diese Anstrengungen zu schultern bedarf eines langen Atems. Aus unserem Weg und unseren Bemühungen, die ich ihnen heute vortragen durfte, zu lernen, heißt, die Bildung von regionalen Kooperationen im Beteiligungsgeschäft anzustreben: für kleinere und mittlere Sparkassen ist das nach meinen Erfahrungen der „Königsweg“.

Ich freue mich auf die Diskussionen mit ihnen.

Der Autor **Horst Kary** ist Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau und Geschäftsführer der S-Beteiligungsgesellschaft der Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau mbH, Freiburg im Breisgau.