

## Bürgschaftsbanken

## „Wir helfen Unternehmen und Banken“



*Gesprächsteilnehmer Winterstein, Schwarz, Engel, Schmitz, Jansen, Behrends (v.l.): Bei der Steuerung des Kreditportfolios ist eine einheitliche Strategie für Markt und Marktfolge notwendig.*

Die Bürgschaftsbanken in Deutschland haben 2013 Bürgschaften und Garantien über mehr als 1,1 Milliarden Euro gewährt; dabei stieg das Volumen um 2,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Sie unterstützen Kreditnehmer, die ein Erfolg versprechendes Unternehmenskonzept, jedoch keine Sicherheiten haben – und ermöglichen es dadurch Banken und Sparkassen, bewusst höhere Risiken im Kreditportfolio in Kauf zu nehmen. Wie die Zusammenarbeit noch weiter verbessert werden kann, diskutierte Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm mit Vertretern von Verbänden, Backoffice-Dienstleistern und den Bürgschaftsbanken.

#### Wie haben sich denn die Anforderungen an die Steuerung von Kreditportfolios in den vergangenen Jahren geändert?

**Schmitz:** Es ist viel geschehen. Vor allem die kleinen Institute stehen in diesem Bereich vor großen Herausforderungen. Heutzutage ist absolutes Fachwissen notwendig, um die steigenden Anforderungen nicht nur auf regulatorischer, sondern auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene zu meistern.

**Behrends:** Das sehe ich auch so. Mittlerweile hat sich das Know-how der Banken wirklich weiterentwickelt, bedingt natürlich auch durch die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Durch die MaRisk und die mit dem Gesetzgeber vereinbarten Rating-Standards werden Risiken ganz neu bewertet. Meiner Ansicht nach ist die größte Herausforderung die immer kleiner werdende Eigenkapitaldecke der Institute.

**Winterstein:** Hier spielt allerdings auch der Blickwinkel eine entscheidende Rolle. Früher stand das Einzelengagement im Vordergrund. Heute konzentriert man sich mehr auf die Portfoliosteuerung. Die Frage ist, wie das Risiko insgesamt auf ein Minimum beschränkt werden kann. Um Erträge zu erzielen,

kommen Banken aber nicht umhin, bewusst Risiken einzugehen. In der aktuellen Niedrigzinsphase sind sie beispielsweise bei den Adressausfällen risikofreudiger geworden.

**Jansen:** Hier können natürlich unsere Bürgschaften helfen. Denn sie sind für die Banken, Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken ein gutes Mittel, um ihre Kreditportfolien zu steuern und das Gesamtrisiko zu verringern.

**Engel:** Unsere Bürgschaften haben ja eine eigenkapitalreduzierende Wirkung. Das ist gerade in Zeiten, in denen ständig neue Regulierungen seitens des Gesetzgebers anstehen, attraktiv. Deswegen glauben wir, dass sich das Produkt Bürgschaft in den kommenden Jahren noch stärker durchsetzen wird.

### Inwieweit können denn die Bürgschaftsbanken den Eigenkapitalanteil der Partnerinstitute schonen?

**Schwarz:** Ganz einfach, weil wir bis zu 80 Prozent des Risikos auf unsere Kappe nehmen. Die Kreditinstitute tragen nur noch ein überschaubares Risiko von 20 Prozent des Kreditvolumens. Die Bürgschaften können also den Spielraum und die Bereitschaft einer Bank erhöhen, auch etwas risikoreichere gewerbliche Kredite zu vergeben.

**Jansen:** Entweder sparen die Banken mit uns Eigenkapital, oder sie können bei gleichem Eigenkapitaleinsatz das Fünffache an Volumen begleiten. Für eine Bank kann das durchaus interessant sein. Sollen die Risiken überschaubar bleiben, ist es sinnvoll, die Bürgschaftsbanken von Anfang an einzubinden. Wenn wir von vornherein mit im Boot sind, können wir eine gute Risikopartnerschaft eingehen.

**Behrends:** Das Problem ist doch: Sind die Risiken erst mal in den Büchern, wird es schwer, sie wieder zu begrenzen. Der Zeitpunkt der Kreditvergabe und die Prognose der künftigen Bonität sind entscheidend.

**Schwarz:** Diese Entscheidung wird aber immer am Point of Sale getroffen. Hier stellt sich die Frage, wie die Finanzierung strukturiert wird und welche Sicherheiten notwendig sind. Um diese Fragen zu beantworten, muss es eine klare Strategie im Institut geben. Es ist notwendig zu definieren, welche Blankoanteile möglich sind, und welche nicht. Dadurch ist die Kreditvergabe auch leichter steuerbar.

**Schmitz:** Ich sehe das ähnlich wie Herr Schwarz. Zumal ich bei der Steuerung im Bestandsgeschäft nur begrenzte Möglichkeiten habe. Beim Neugeschäft sollte man wirklich mit der Risikostrategie beginnen, den Gesamtblick auf das Portfolio behalten und sich frühzeitig mit dem Thema Bürgschaft auseinandersetzen.

**Winterstein:** Die Institute müssen ihre Kreditportfolios strategisch so steuern, dass man sowohl in Phasen guter Konjunktur als auch in schwächeren Phasen die gleiche Risikobegren-



**Tino Behrends**  
Wirtschaftsprüfer,  
Abteilungsleiter,  
Genossenschaftsverband



**Julia-Susann Engel**  
Abteilungsleiterin,  
Recht und Regulierung,  
Verband Deutscher  
Bürgschaftsbanken



**Stephan Jansen**  
Geschäftsführer,  
Verband Deutscher  
Bürgschaftsbanken



**Heike Schmitz**  
Leiterin Geschäftsbereich  
Finanzen und  
Controlling,  
NRS



**Michael Schwarz**  
Geschäftsführer,  
Bürgschaftsbank  
Hessen



**Wolfgang Winterstein**  
Wirtschaftsprüfer  
und Steuerberater,  
Sparkassen- und  
Giroverband Hessen-  
Thüringen

zung betreibt. Blankoanteile sollte man in beiden Phasen gleichermaßen limitieren. Dann sind die Kreditinstitute auch in der Lage, ihr Neugeschäft kontinuierlich zu betreiben.

### Sie betonen die Bedeutung einer klaren Strategie bei der Kreditportfoliosteuerung. Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit von Markt und Marktfolge aus?

**Behrends:** Jede Bank muss sich überlegen, wie sie wo agieren will. Viele Unternehmen, die als Start-up beginnen, sind so erfolgreich, dass sie von der Hausbank irgendwann nicht mehr allein begleitet werden können. Deshalb der Rat auch von mir an die Kreditinstitute: Überlegen Sie sich früh, welches Klientel Sie wie bedienen möchten, wie hoch die Blankoanteile maximal sein sollen und welches Risiko Sie bereit sind, zu übernehmen. Die Strategie, die sich daraus ergibt, gilt dann für Markt und Marktfolge.

**Schwarz:** Wir beobachten allerdings in der Praxis, dass die Strategie von Markt und Marktfolge nicht immer deckungsgleich ist. Das ist für beide Seiten frustrierend – und für den Kunden oftmals schwierig. Insofern ist eine Gesamtstrategie, die von allen Beteiligten, also auch dem Risikomanagement, verstanden und akzeptiert wird, extrem wichtig.

**Schmitz:** Ich kann das nur unterstreichen. Es sind zwei unterschiedliche Denkweisen, die in vielen Instituten aufeinander treffen: der Risikocontroller und die Marktfolge, die sehr analytisch agieren und der Markt, der dicht am Kunden ist und einen Geschäftsabschluss erzielen möchte.

**Winterstein:** Es ist ein natürlicher Rollenkonflikt, der auch sein muss. Auf der einen Seite der Markt, der den Kunden kennt und deswegen etwas optimistischer auf das Geschäft blickt – und auf der anderen Seite die Marktfolge, die eher auf die Zahlen fokussiert. Daraus ergeben sich natürlich Spannungen. Aber sind wir ehrlich: Es kann doch nicht schaden, mit dem Kollegen in einen konstruktiven Dialog zu treten. Und letztlich ist die Marktfolge auch an Umsatz interessiert. Schließlich wird davon alles bezahlt.

**Jansen:** Der Hausbank müssen Spielräume bleiben, um eine eigene Finanzierung darzustellen. Sie soll nicht an ihre Risikogrenzen stoßen. Wenn noch ungewiss ist, wohin sich das Unternehmen entwickelt, können wir zusammen mit dem jeweiligen Institut auf unerwartete Situationen reagieren. Deshalb möchten wir als Bürgschaftsbanken auch frühestmöglich mit an Bord genommen werden.

#### Wie kann solch eine Partnerschaft zwischen den Kreditinstituten und den Bürgschaftsbanken aussehen?

**Schwarz:** Werden die Bürgschaftsbanken einbezogen, sind sie Partner bei der Kreditvergabe. Sie begleiten das Kreditinstitut bei der Bonitätsprüfung, schauen sich den Kreditnehmer und das zu finanzierende Investment an. Dann wird entschieden: Gehen wir den Schritt gemeinsam, oder lassen wir lieber die Finger davon? Die Einzelfallprüfung ist Grundvoraussetzung. Wir analysieren ganz genau, ob der Kreditnehmer in Zukunft in der Lage sein wird, Gewinne zu erzielen und seine Verbindlichkeiten zu begleichen. Bei der Bewertung existieren weder Raster noch Schublade, auch Ratingnoten sind nicht das Non-plus-ultra. Die nutzen wir ausschließlich im Bestandsgeschäft, wenn Bürgschaften bereits vorhanden sind. Sie helfen uns,

unsere Risiken abzubilden und zu ermitteln, ob und wo es Handlungsbedarf gibt. Trotz allem stoßen wir immer wieder auf Vorbehalte. Um dieses Misstrauen zu zerstreuen, kommunizieren wir intensiv mit unseren Partnern. Sie sollen verstehen, dass unsere Bürgschaften ein Gütesiegel sind – und nicht nur ein Notnagel, um schlechte Risiken abzusichern. An unseren insgesamt geringen Ausfallquoten merken wir tatsächlich, dass der eingeschlagene Weg ein guter ist.

**Jansen:** Bürgschaftsbanken und Kreditinstitute haben in ihrer Partnerschaft eine ganz klare Aufgabenteilung. Die Geschäftsbeziehung zum Kreditnehmer pflegt ausschließlich die Bank vor Ort; unsere Rolle ist die des Risikoträgers und Ratgebers. Die Risikofrüherkennung haben wir komplett an die Banken ausgelagert, denn sie sind näher am Kunden. Die Institute sind verpflichtet, uns zu benachrichtigen, wenn ein Darlehen beispielsweise in Rückstand gerät, oder wenn eine Kontoüberziehung über einen längeren Zeitraum vorliegt.

#### Nun arbeiten ja auch die Kreditinstitute untereinander zusammen, um größere Engagements zu stemmen oder Klumpenrisiken zu vermeiden. Wie funktioniert das?

**Behrends:** Noch nicht so gut wie gewünscht. Denn um gemeinsam einen Kredit vergeben zu können, brauchen die Institute ein vergleichbares Niveau und Verlässlichkeit in der der Kreditbearbeitung. Um erfolgreich zusammenzuarbeiten, müssen die Prozesse vergleichbar und aufeinander abgestimmt sein. Hier sehen wir noch Potenzial.

**Schmitz:** Einheitliche Prozesse sind tatsächlich ein wichtiges Thema. Davon sind wir im Kreditgeschäft noch weit entfernt. Für uns als Backoffice-Dienstleister sind Standardprozesse natürlich maßgeblich. Und wenn sich alle Beteiligten an einen Tisch setzen würden, ließen sich sicherlich 80 Prozent der Prozesse standardisieren, davon bin ich überzeugt. Die restlichen 20 Prozent hängen dann stark von der Unternehmensphilosophie ab, oder wie der Markt agiert. Das Kreditgeschäft ist das Kernstück eines Instituts. Daher fällt es den meisten von ihnen





sehr schwer, einen einheitlichen Weg zuzulassen. Sie müssen aber erkennen, dass er notwendig ist, gerade wenn man mit einem Dienstleister zusammenarbeitet.

**Schwarz:** Auch die Bürgschaftsbanken setzen auf schlanke und einheitliche Prozesse. So gibt es inzwischen die sogenannte Expressbürgschaft. Um die Bürgschaftszusage zu beschleunigen, geben wir den Banken einen Kriterienkatalog an die Hand. Erfüllt der Kreditnehmer alle Kriterien und ist darüber hinaus nichts Negatives über ihn bekannt, wird die Bürgschaftszusage innerhalb von 24 Stunden per E-Mail erteilt. Im normalen Geschäft dauert das Ganze vier bis sechs Wochen.

**Winterstein:** Ein ähnliches Modell gibt es im Sparkassenverbund im Metakreditbereich. Sind bestimmte Kriterien erfüllt, ist unsere Landesbank bereit, relativ schnell einen Teil des Risikos zu übernehmen.

### Warum werden nicht noch viel häufiger Bürgschaften als Sicherheit eingesetzt?

**Jansen:** Die Entscheidung, eine Bürgschaft zu beantragen, trifft die Bank meist, wenn fehlende Sicherheiten ersetzt werden müssen. Wir kommen erst dann ins Spiel, wenn der Kunde entweder noch nicht bekannt ist, wie das häufig bei Existenzgründern der Fall ist, oder wenn ein Unternehmen wachsen will, die Hausbank ihm aber diesen Sprung nicht zutraut. Hinzu kommt, dass die Bürgschaft ja auch Geld kostet, und die Provision von bis zu 1,5 Prozent vom Kreditbetrag muss der Kunde bezahlen. Dazu ist er in der Regel nur bereit, wenn die Finanzierung sonst scheitern würde. Allerdings gehen wir davon aus, dass Basel III die Nachfrage nach Bürgschaften zusätzlich erhöhen wird.

**Winterstein:** Allerdings werden sie sich nicht unendlich ausweiten lassen. Denn wie Herr Jansen schon sagte, darf man nicht vergessen, dass eine Bürgschaft Geld kostet – und auch nur ins Spiel kommt, wenn tatsächlich Sicherheiten fehlen. Daher ist das Segment zwar interessant, aber auch begrenzt.

**Schwarz:** Natürlich verlangen wir eine Provision, die den Kredit erst einmal verteuert. Allerdings verringert sich bei den

Banken auch das Risiko. Sie können die Kredite dann günstiger vergeben. Dadurch bleiben nicht die gesamten Kosten der Bürgschaft beim Kunden. Ich sehe allerdings auch noch eine andere Hürde bei der Beantragung von Bürgschaften. Denn gerade junge Firmenkundenbetreuer haben ausbildungsbedingt wenig Erfahrung mit Bürgschaftsbanken. Die Finanzierung wird dann häufig ohne uns dargestellt oder im schlimmsten Fall abgelehnt – einfach, weil die Bürgschaften als Instrument nicht bekannt sind.

**Schmitz:** Genau das ist der Punkt. Eine präzise betriebswirtschaftliche Vorkalkulation, in der Risiken, Kosten, Eigenkapital und Entlastung berücksichtigt werden, ist unerlässlich. Die gibt es leider zu selten, da sie hochkomplex ist und der Know-how-Aufbau hierfür sehr personal- und zeitintensiv ist. Das stellt viele Institute – insbesondere kleinere – schon aus Ressourcengründen vor Probleme. Würden Banken in diesem Themenbereich mehr unterstützt, könnten Bürgschaften an Bedeutung gewinnen.

### Der Einsatz von Bürgschaften ist von vielen Faktoren abhängig. Welche Rolle spielt dabei die konjunkturelle Entwicklung?

**Jansen:** Unser Geschäft läuft antizyklisch zur Konjunktur. In der Krise haben wir auch Bürgschaften für Unternehmen mit einem stabilen Geschäftsmodell und einer guten Bonität einfach deshalb übernommen, weil die Banken zusätzliche Sicherheiten wollten. Wir haben eine jährliche Ausfallquote von 2,5 Prozent und daran hat auch die Krise nichts geändert. Im Gegenteil, die Ausfallquoten sind sogar leicht gefallen. Das macht die Bürgschaft zu einem Erfolgsmodell: Wir helfen Unternehmen und Banken, und zwar nicht nur in der Krise.

**Behrends:** Ein Aspekt, den man nicht unterbewerten darf, ist der eingesetzte Mix aus Sicherheiten im Gesamtportfolio. Die Banken müssen sich vor der Kreditvergabe die Frage stellen, auf welche Sicherheiten sie Wert legen. Im Detail: Mit welchen Sicherheiten soll der Kredit gedeckt sein, wie sind sie im Portfolio gewichtet? Wie wird die Besicherung in zehn

Jahren aussehen, unter Berücksichtigung einer normalen Tilgung? Geht das Konzept auf oder entsteht aufgrund externer Faktoren eine Lücke, die man bereits in guten Zeiten abfedern kann? Ich denke hier vor allem an strukturschwache Regionen in Deutschland. Auch wenn es vertriebstechnisch nicht einfach ist, das im Auge zu behalten, ist es aus strategischen Gesichtspunkten wichtig.

**Winterstein:** Bei der hohen Bedeutung der Absicherung gebe ich Ihnen recht. Logischerweise ist sie während einer günstigen Konjunkturphase deutlich preiswerter und leichter zu haben als in einer konjunkturellen Abkühlung. Daher ist für die Banken jetzt die beste Zeit, ihr Sicherheitenportfolio strategisch zu steuern.

#### Wird all das die Zusammenarbeit zwischen den Primärinstituten und den Bürgschaftsbanken verändern?

**Behrens:** Die Nachfrage nach Bürgschaften wird sicherlich auch in Zukunft vorhanden sein. Doch die Zusammenarbeit kann noch viel weiter gehen. Angenommen, die Bank bräuchte nicht unbedingt eine zusätzliche Absicherung, sondern möchte mit einer Bürgschaft nur ihre Eigenkapitalbindung reduzieren und die Prozesse verschlanken: Ein Beispiel könnte die Finanzierung einer Gewerbeimmobilie sein, die durch eine Grundschuld abgesichert werden soll. Um ihr Eigenkapital zu entlasten, müsste die Bank einen gewerblichen Realkredit privilegieren. Damit ist jedoch auch eine regelmäßige Überwachung verbunden, die die internen Kosten der Bank erhöht. Verzichtet sie auf die Privilegierung des Realkredits, belastet sie jedoch ihr Eigenkapital. Könnte das Institut jetzt trotz der Grundschuld eine Bürgschaft erhalten, würde es die höheren Kosten vermeiden und gleichzeitig sein Eigenkapital schonen.

**Jansen:** Mit dieser Problematik stehen Sie nicht alleine. Wir müssen in den Erklärungen für unsere Rückbürgen versichern, dass sich die Bürgschaftsbanken bestmöglich besichert haben. Und dazu zählen auch Sicherheiten, die bei den Banken aufgrund des jährlichen Überprüfungsaufwands und des über-

schaubaren Ertrags unbeliebt sind – wie Globalzession oder Sicherungsübereignung. Wir nehmen diese Sicherheiten zwar auf, können die Banken jedoch von der jährlichen Überprüfung freistellen, Herr Behrens. Wenn wir jedoch Bürgschaften vergeben, obwohl freie Grundschulden vorhanden sind, wird das zu einigen Diskussionen führen. Denn unser Motto lautet ja „Wir ersetzen Sicherheiten“ und nicht „Wir schonen Sicherheiten“. Die Zeit ist im Augenblick wahrscheinlich noch nicht reif für solche Modelle. Aber wir sollen durchaus darüber diskutieren.

**Winterstein:** Zumal eine solche Möglichkeit gerade für eigenkapitalschwächere Kreditinstitute, die zudem hohe Prozesskosten haben, durchaus attraktiv wäre.

**Schmitz:** Das sehe ich genauso. Die Idee ist vom Ansatz genau richtig. Denn es wird immer wichtiger, über die richtigen Sicherheiten nachzudenken. Gerade vor dem Hintergrund der Beleihungswertverordnung oder bei Sicherheiten außerhalb des Geschäftsgebiets entsteht ja zusätzlicher Aufwand.

**Jansen:** Ich möchte noch einen zusätzlichen Aspekt ansprechen: Die Institute tragen mindestens 20 Prozent des Kreditrisikos selbst, der Rest wird durch die Bürgschaft abgedeckt. Wir möchten erreichen, dass der staatliche Anteil aus der Rückbürgschaft, die wir erhalten, auch bei der Eigenkapitalunterlegung des Primärinstituts berücksichtigt wird. Er würde dann das Eigenkapital überhaupt nicht belasten. Insgesamt würde es dazu führen, dass sich die Eigenkapitalunterlegung bei einem verbürgten Kredit noch einmal deutlich reduzieren würde. Bundesbank und BaFin haben dafür bereits ihr Wohlwollen signalisiert. Wir wissen allerdings noch nicht, wie die Europäische Bankenaufsicht EBA auf diese Idee reagiert.

**Schwarz:** Im Idealfall könnte eine 80-Prozent-Bürgschaft von uns bewirken, dass ein Kredit dann nicht mehr mit 36 Prozent als Risikoaktivum zu gewichten ist, sondern nur noch mit 25,6 Prozent und von der Bank beziehungsweise Sparkasse entsprechend geringer mit Eigenkapital zu unterlegen ist. Das wäre unser Wunsch und daran arbeiten wir.

*Margaretha Hamm, Anja Töpfer*

