



*Bund Katholischer Unternehmer e.V.*

# **Für eine neue Finanzierungskultur im deutschen Mittelstand**

**31**

**Diskussionsbeiträge**

Dem 1949 gegründeten Bund Katholischer Unternehmer (BKU) gehören rund 1 200 Unternehmer, Selbständige und leitende Angestellte an. Der BKU ist bundesweit in 36 Diözesangruppen gegliedert. Seine Arbeitskreise erstellen innovative Konzepte zu aktuellen Fragen der Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Herausgeber und Bestellschrift:

Bund Katholischer Unternehmer e.V.

Georgstraße 18

50676 Köln

Telefon (02 21) 2 72 37 - 0

Telefax (02 21) 2 72 37 - 27

E-Mail [service@bku.de](mailto:service@bku.de)

Der Text dieser Schrift lässt sich unter [www.bku.de](http://www.bku.de) auch dem Internet entnehmen.

Federführend: BKU-Arbeitskreis Mittelstand

Schutzgebühr: 2 Euro zzgl. Versandkosten

März 2005

Druck: Druckpunkt GmbH, Bergheim

Bund Katholischer Unternehmer (BKU)

# **Für eine neue Finanzierungskultur im deutschen Mittelstand**

Diskussionsbeiträge Nr. 31

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Christliches Menschenbild - Christliches Unternehmerbild	3
2. Charakteristika mittelständischer Unternehmen	4
3. Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstandes	6
4. Traditionelle Mittelstandsfinanzierung und ihre Grenzen	7
5. Eine neue Finanzierungskultur	9
6. Rahmenbedingungen für eine neue Finanzierungskultur	14
Fazit	18

# Einleitung

Unsere Welt verändert sich beschleunigt. Deutschland ist eingespannt in den Prozess der Globalisierung, der die Strukturschwächen unserer Wirtschaft schonungslos aufdeckt. Diesen Umbrüchen kann sich auch der deutsche Mittelstand nicht entziehen. Besonders hinsichtlich der Finanzierung des Mittelstandes zeichnet sich eine Zeitenwende ab: Die bislang gängige und bewährte Finanzierung durch langfristige Kreditbeziehungen zwischen Unternehmen und "Hausbank" steht vor besonderen Herausforderungen und ist für manche "keine sichere Bank" mehr. Globalisierung, die verstärkte Bedeutung angelsächsischer Finanzierungsmethoden, die Ertragschwäche der deutschen Kreditinstitute, "Basel II" mit seinen höheren Bonitätsanforderungen und die seit Jahrzehnten zu dünne Eigenkapitaldecke im deutschen Mittelstand sind Treiber dieser Entwicklung.

Aus Sicht des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU) benötigen wir für die Zukunft des Mittelstandes nichts geringeres als eine neue "Finanzierungskultur". Der BKU will mit diesem Diskussionspapier eine Ermutigung geben, diesen Kulturwandel beherzt und hoffnungsfroh anzugehen. Gleichzeitig möchte der BKU darauf aufmerksam machen, dass der deutsche Mittelstand nicht nur das Rückgrat unserer Wirtschaft ist, sondern dass ein wirtschaftlich erfolgreicher Mittelstand auch die tragende Säule unserer Bürgergesellschaft ist. Jede Ordnungspolitik im Sinne der Sozialen Marktwirtschaft muss daher den Mittelstand im Blick haben und die Rahmenbedingungen so gestalten, dass dieser auch in Zukunft Quelle für Arbeit, Wachstum und Wohlstand in Deutschland sein kann.

Köln, im März 2005

*Marie-Luise Dött, MdB*  
BKU-Vorsitzende

*Ferdinand Klingenthal*  
Leiter des Arbeitskreises  
Mittelstand

# 1. Christliches Menschenbild - Christliches Unternehmerbild

Das christliche Menschenbild stellt den einzelnen Menschen in den Mittelpunkt; als Gottes Geschöpf und Ebenbild, und nach dem obersten Grundsatz der Katholischen Soziallehre ist die menschliche Person "Ursprung, Träger und Ziel aller gesellschaftlichen Institutionen". Der Mensch hat das natürliche Recht und die Pflicht, seine Fähigkeiten und Veranlagungen einzusetzen, zu vervollkommen und mit ihnen sein Leben in Eigenverantwortung zu gestalten. Aus diesem "Personalitätsprinzip" ergibt sich gleichzeitig das "Gemeinwohlprinzip". Dieses beschreibt die "Gesamtheit der gesellschaftlichen Bedingungen, die den Gruppen wie den Einzelnen Gliedern der Gesellschaft ein volleres und leichteres Erreichen der eigenen Entfaltung und Vollendung ermöglichen".

Die Katholische Soziallehre bezeichnet die sich aus diesen beiden Grundprinzipien ergebende Verantwortung als Solidarität. Sie "ist die feste und beständige Entschlossenheit, sich für das Gemeinwohl einzusetzen, das heißt für das Wohl aller und eines jeden, weil wir für alle verantwortlich sind". Jede solidarische Aktivität und Hilfestellung der Gesellschaft ist dabei "ihrem Wesen und Begriff nach subsidiär. Sie soll die Glieder der Gesellschaft unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen", wie uns die Originaldefinition des Subsidiaritätsprinzips klar macht. "Das Prinzip der Subsidiarität setzt die Prinzipien des Gemeinwohls und der Solidarität voraus, ist aber nicht identisch mit ihm. ... Das Solidaritätsprinzip betont das gegenseitige Verbunden- und Verpflichtet sein; die Aufteilung und Abgrenzung der bei diesem Helfen zu beachtenden Zuständigkeit obliegt dem Subsidiaritätsprinzip".

Dem Unternehmer, vor allem dem persönlich haftenden Gesellschafter, kommt aus dieser Sicht eine besondere Bedeutung zu. Mit seinen Fähigkeiten und Begabungen will er gestalten und bewegen. Er ist in Freiheit schöpferisch tätig, produziert und schafft Arbeitsplätze. Dabei trägt er eine hohe Verantwortung für seine Mitarbeiter und seine Kunden. Unternehmer engagieren sich darüber hinaus fast ausnahmslos als Bürger in ihrem gesellschaftlichen und lokalen Umfeld, nachhaltig und effizient. So setzen mittelständische Unternehmen in Deutschland, gemessen an ihrem Umsatz, im Schnitt doppelt soviel

Mittel für gemeinnützige Zwecke ein wie die großen Kapitalgesellschaften.

Der BKU ist daher überzeugt, dass um des Gemeinwohls, einer menschlichen Gesellschaft und des sozialen Friedens willen ein leistungsfähiger Mittelstand unabdingbar ist.

## **2. Charakteristika mittelständischer Unternehmen**

"Mittelstand" ist nicht durch betriebswirtschaftliche Kenngrößen zu definieren, auch wenn es quantitative Kriterien wie Umsatz, Mitarbeiterzahl etc. dazu gibt, die hilfsweise zur statistischen Erfassung dienen. Es sind strukturelle und qualitative Gegebenheiten, die den Mittelstand zu allererst beschreiben. Das fundamentale Element ist die Identität von Eigentum und Führung, die es je nach Rechtsform und Gesellschafterstruktur in verschiedenen Formen gibt. Aus dieser Einheit erwachsen die typischen Merkmale des Mittelstandes, die im Folgenden idealtypisch skizziert werden, da es sich im wesentlichen um "weiche Faktoren" handelt.

Besonderheiten des Mittelstandes sind:

- Die meisten mittelständischen Unternehmen sind Personengesellschaften.
- Die Zielsetzungen der Unternehmen sind langfristiger Natur und entspringen der Person und Vision der Unternehmer. Sie werden in Kontinuität und Beharrlichkeit verfolgt, denn mittelständische Unternehmer denken mehr in Jahrzehnten denn in Quartalen.
- Der mittelständische Unternehmer ist ein "gewachsener Generalist" und als solcher mit allen Unternehmensbereichen persönlich vertraut.
- Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern sowie den Menschen im Umfeld des Unternehmens sind die Unternehmensziele und die Geschäftspolitik durch die Person des Unternehmers und den persönlichen Kontakt mit ihm vertraut. Daraus erwachsen Berechenbarkeit und Vertrauen. Durch das wechselseitige persönliche Kennen sowie flache und flexible Strukturen ist es möglich, Mitarbeiter ganzheitlich zu beurteilen, ihre Kreativität zu fördern und für eine rei-

bungsarme Umsetzung von Ideen zu sorgen, was bei den Mitarbeitern Loyalität, Mitverantwortung und Dazugehörigkeitsgefühl weckt. In einer so gekennzeichneten Unternehmenskultur kann sich die Unternehmensführung auf die operativen Aufgaben im Unternehmen konzentrieren und muß keine Energien intern zum Machterhalt vergeuden.

- In der Praxis haften der Unternehmer und seine Familie auch mit ihrem Privatvermögen, da dies als Sicherheit für Fremdmittel genutzt werden muß. Im Falle des Scheiterns erwachsen daraus für die ganze Familie gravierende wirtschaftliche und soziale Folgen. Es gibt kein Auffangnetz und eine neue berufliche Karriere ist in unserem Kulturkreis unwahrscheinlich.
- Der Mittelständler ist lokal verwurzelt und fühlt sich, oft über Generationen, seinem gesellschaftlichen Umfeld verbunden und verpflichtet. Daraus entspringt eine Vielfalt bürgerschaftlichen Engagements.
- Der Mittelstand hat bis heute seine Arbeitsstätten wesentlich im Inland. Eine Umsiedlung ins Ausland kommt für die meisten Mittelständler nicht in Frage. Deswegen ist es der Mittelstand, der in besonderer Weise auf gute Rahmenbedingungen für Investitionen und Innovationen in Deutschland angewiesen ist.
- Der Mittelstand ist integraler Bestandteil des wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Lebens. Ohne ihn würde der "Kitt", der unsere Gesellschaft zusammenhält, zerbröseln.

Eigenarten sind aber auch:

- Starke Abhängigkeit des "Ganzen" von einer Person oder auch dem Familienfrieden.
- Finanzangelegenheiten und allgemeine unternehmerische Fragen bespricht der Unternehmer oft nur mit einem oder ganz wenigen Vertrauenspersonen (z.B. mit dem Steuerberater). Er ist nur selten bereit, sich dafür "Sparringpartner" etwa in Form von unabhängigen, qualifizierten Beiräten ins Haus zu holen und deren Ratschläge anzunehmen.
- Der Mittelstand nutzt zu wenig ausgeprägte Planungs- und Controllinginstrumente.
- Der Mittelstand hat eine weit unterdurchschnittliche Eigenkapitalausstattung.

### **3. Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Mittelstandes**

Der deutsche Mittelstand wird zu Recht als Rückgrat der Volkswirtschaft bezeichnet. Gemäß dem Institut für Mittelstandsforschung haben wir 3,3 Millionen kleine und mittlere Unternehmen; sie

- repräsentieren 99,7 % aller Unternehmen
- beschäftigen 70 % aller Arbeitnehmer
- bilden 83 % der Lehrlinge aus
- führen 46 % aller Investitionen durch
- tätigen 43 % aller steuerpflichtigen Umsätze
- leisten knapp 50 % der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen und
- entwickeln drei Viertel aller Patente.

Neben dieser direkten eigenständigen Leistung für die Volkswirtschaft ist der Mittelstand kostengünstiger und verlässlicher Zulieferer, Dienstleister und Partner der auf Arbeitsteilung angewiesenen deutschen und internationalen Großunternehmen. Ohne die engagierten mittelständischen Unternehmer wäre das gegenwärtige Niveau unseres Wohlstands und auch des Sozialstaates nicht möglich!

Darüber hinaus ist der Mittelstand auf lokaler und regionaler Ebene überdurchschnittlich stark bürgerschaftlich engagiert. Ohne seine Geld- und Sachspenden an gemeinnützige Organisationen oder örtliche Vereine wäre viel soziales und ehrenamtliches Engagement nicht möglich. Oft sind die Unternehmer selbst über Jahrzehnte in eben diesen Organisationen und Vereinen ehrenamtlich tätig, und bringen auch ihr Wissen und ihre vielfältigen Kontakte segensreich ein.

Der Mittelstand wirkt auch auf die gesellschaftliche Struktur unseres staatlichen Gemeinwesens ein und prägt diese. Die unternehmerische Kultur von Freiheit und Verantwortung steht an der Wiege der Demokratie. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit befördert eine geistige und politische Unabhängigkeit, eine Freiheit im Denken und eine Souveränität im Handeln. Gleichzeitig ist dieses so verstandene unternehmerische selbständige Tätigsein Ergebnis einer geistigen, politischen und gesellschaftlichen Unabhängigkeit. Damit bedingt mittelständisches Unternehmertum freiheitliche Demokratie, beide sind in gewisser Weise "siamesische Zwillinge", ein Phänomen übrigens, was



sich durch alle Kontinente und Kulturen verfolgen läßt: Wer wirtschaftlich unabhängig ist, ist politisch mündig und läßt sich keine politische Willkür gefallen.

## **4. Traditionelle Mittelstandsfinanzierung und ihre Grenzen**

Die Finanzierung des Mittelstandes ist in Deutschland traditionell geprägt von folgenden Kriterien:

- dem Hausbankprinzip,
- einem sehr hohen Anteil an Fremdfinanzierung und
- damit einhergehende geringe Eigenkapitalfinanzierung
- Kontokorrentkredite und Langfristfinanzierung jeweils gegen Sicherheit,
- Sicherung auch durch Privatvermögen,
- ambivalente Einstellung gegenüber staatlichen Finanzierungsprogrammen.

Im dreigliedrigen Bankensystem Deutschlands sind gerade für den kleinen Mittelstand nicht die großen Geschäftsbanken sondern Genossenschaftsbanken sowie Sparkassen und Landesbanken die wichtigsten Partner. Das Kreditgeschäft konzentriert sich dabei meist auf nur ein Kreditinstitut, die "Hausbank", da bei dieser auch die zu vergebenden Sicherheiten liegen.

Bislang bilden Kredite den Schwerpunkt der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland. Nicht zuletzt eine über Jahrzehnte verfehlte Steuerpolitik ließ dem Mittelstand keine Chance und gab ihm zudem keinen Anreiz zur Bildung von genügend Eigenkapital. Die Unternehmensfinanzierung steht indes vor neuen Herausforderungen.

So beinhalten die in mittelständischen Unternehmen vorhandenen Sicherheiten oft zwangsläufig auch wesentliche Werte des Privatvermögens. Das hat gravierende negative Aspekte bis hin zur ungesicherten Altersversorgung der Senioren. Viele dieser Sicherheiten haben im letzten Jahrzehnt an substantiellem Wert verloren und engen somit die Kreditspielräume weiter ein. Die gesamte Situation gefährdet

die Investitions- und Innovationskraft der Unternehmen und letztlich ihre Existenz.

Auf die Benachteiligung des Mittelstandes hat die Politik immer nur mit staatlichen Finanzierungsprogrammen reagiert. Einerseits zeigen die Mittelständler wegen hoher bürokratischer Hürden eine mentale Abneigung gegen die Staatsprogramme, andererseits kam es zu Mitnahmeeffekten, die aus betriebs- aber nicht aus volkswirtschaftlicher Sicht nachvollziehbar sind. Bei besseren Rahmenbedingungen und in einer lebendigen freiheitlichen Wirtschaftsordnung wären diese Programme großteils überflüssig. Auch hieran zeigt sich, dass die mittelständische Wirtschaft nicht über eine kraftvolle und effiziente Lobby verfügt. Die Interessen der vielen kleinen und mittleren Unternehmen werden bislang nicht in geeigneter Weise gegenüber Politik, Verwaltung und Gesetzgeber vertreten.

Der härtere Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungsmarkt führt für die Kreditinstitute einerseits zu sinkenden Margen. Andererseits unterliegen sie durch staatliche Regulierung (Basel II, Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute "MaK") steigenden Fixkosten und Investitionsausgaben. Eigenkapital wird so für die Kreditinstitute teurer. Deshalb steigt von dieser Seite auch der Druck auf die mittelständischen Unternehmen, mehr Eigenkapital zu bilden und / oder sich neuen Finanzierungsformen gegenüber zu öffnen.

Mehr Eigenkapital bedeutet für die mittelständische Wirtschaft mehr Bewegungsspielräume und günstigere Konditionen. Deshalb führt für den deutschen Mittelstand kein Weg an einer deutlicher an der Steigerung des Eigenkapitals orientierten Geschäftspolitik vorbei!

Diese neue Finanzierungskultur muss der Mittelständler aktiv betreiben!

## **5. Eine neue Finanzierungskultur**

Zur Steigerung des Eigenkapitals und zur allgemeinen Stärkung des Mittelstandes brauchen wir in Deutschland dringend eine neue Finanzierungskultur, an deren Gestaltung sich alle direkt und indirekt betroffenen Akteure intensiv beteiligen müssen.

### **5.1. Der Unternehmer nimmt das Finanzmanagement als Kernprozess an**

Vom Unternehmer wird eine veränderte mentale Einstellung zum Finanzmanagement erwartet. Er selbst bzw. der angestellte Geschäftsführer muss künftig den Finanzbereich neben Beschaffung, Produktion und Absatz als Kernprozess begreifen und sich inhaltlich intensiv damit auseinandersetzen. Diese Aufgabe kann nicht mehr delegiert werden, weil es den komplexen Anforderungen, den modernen Finanzierungsinstrumenten und der unternehmerische Zukunftssicherung nicht gerecht wird. So empfiehlt es sich beispielsweise, neben dem Steuerberater andere Unternehmens- bzw. Finanzberater als Sparringspartner bzw. qualifizierte und unabhängige Berater einzubeziehen.

Die Unternehmer werden das innerbetriebliche Berichtswesen und ihre Planungs- und Steuerungsinstrumente ausbauen. Dazu gehört auch, dass die Hausbank bzw. die Kernfinanzpartner regelmäßig, rechtzeitig und ausführlich über alle relevanten Unternehmens- und Finanzentwicklungen informiert werden. Es gilt der Grundsatz, sich um seine Finanziere genauso intensiv und regelmäßig zu kümmern, wie um seine Mitarbeiter, Kunden und Zulieferer.

### **5.2. Banken gewinnen Vertrauen der Unternehmer zurück**

Manche Bank hat in den vergangenen Jahren beim Mittelstand Vertrauenskapital verspielt. Dies gilt es zurückzugewinnen. Dies gelingt am ehesten durch Kontinuität der Geschäftspolitik und einer systematischen Mittelstandsorientierung der Kreditinstitute, durch Kontinuität

und Professionalität bei deren Kundenbetreuern, durch intensive, individuelle Betreuung mit Einfühlungsvermögen in unternehmerisches Denken und Handeln, durch ein Mindestmaß an Branchenkompetenz sowie durch Systemtransparenz des bankinternen Ratingprozesses und Transparenz über die Einzelbewertung des kundenspezifischen Ratingergebnisses. Gerade der Ratingprozess im Rahmen von Basel II bietet hier Chancen: Das Ratingverfahren führt nämlich zur Systematisierung der Kreditprozesse und zur besseren Aufdeckung von Schwachstellen und Stärken im Unternehmen. Dem Firmenkundenbetreuer bleibt mehr Zeit für die eigentliche Beratungsleistung im Kreditgeschäft, die sorgfältige Risikoabschätzung und die Unternehmensbetreuung.

### **5.3. Das Hausbank-Prinzip wird weiterentwickelt**

Traditionell denkt man beim Begriff Hausbank an eine "Bank des Hauses" oder gar die einzige Bankverbindung eines Hauses. Eine solche Konstellation kann zu gegenseitigen Abhängigkeiten führen, die die gestalterische Freiheit der Geschäftsbeziehung und damit das unternehmerische Selbstverständnis auf beiden Seiten wesentlich behindern. Ein weiterentwickeltes Hausbank-Prinzip stellt eine offene, regelmäßige und vertrauensvolle Kommunikation in den Mittelpunkt der Geschäftsbeziehung. In einer solchen Verbindung wird im Sinne einer echten Partnerschaft zwischen Finanzdienstleister und Unternehmen die Zukunft gemeinsam gestaltet. Gerade die in den Regionen verankerten Kreditinstitute verfügen oft durch langjährige Kundenbeziehungen über spezifisches Wissen, das zur differenzierteren und aktuelleren Risikobewertung führt, wovon sowohl der Kunde wie auch das Kreditinstitut selbst profitieren.

So wie börsennotierte Adressen Ihre Investoren, Aktionäre sowie Kapitalgeber und Analysten im Sinne von Investor Relations pflegen, werden verstärkt auch die mittelständischen Unternehmer die Beziehung zu ihren Hausbankern mit entsprechender Sorgfalt pflegen müssen. Als Mindestanforderung sind die Jahresabschlüsse und Bilanzen frühzeitig, vollständig und kontinuierlich bereit zu stellen.

Die Entwicklung neuer Finanzierungsinstrumente führt zudem zu einer höheren Komplexität, die einen intensiven Austausch der Partner erfordert. Dieser Partnerschaft kommt um so größere Bedeutung bei, als sich im Kreditgeschäft der Banken aufgrund von Veränderungen im

regulatorischen Rahmenwerk und angestoßen durch den Gesetzgeber substanzielle Veränderungen ergeben. Hier liegen aber auch neue Chancen: Denn bei fundierter Vorbereitung sowie partnerschaftlicher Begleitung durch die Hausbank können zusätzliche Unternehmenspotenziale gehoben werden: eine strategische Planung und optimierte Steuerung der Betriebsabläufe sowie eine intensive Produkt- und Leistungsentwicklung gelingen, und Fragestellungen wie die der Unternehmensübergabe können rechtzeitig angegangen und kommuniziert werden. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass der Unternehmer selbst über eine umfassende und aktuelle interne Daten- und Informationsbasis verfügt.

## **5.4. Unternehmerfamilien entwickeln eine Portfolio-Strategie**

Mittelständische Unternehmen sind häufig Familienunternehmen, in denen die Anteile von verschiedenen Familienmitgliedern oder Familienstämmen gehalten werden. Auf Grund der zukünftig stärkeren Bedeutung des Eigenkapitals kommt den einzelnen Familienmitgliedern als Kapitalgebern und Finanziers eine zentrale Bedeutung zu. Unterschiedliche Interessen zwischen den einzelnen Anteilseignern, von denen ein Großteil oft nicht in die Geschäftsführung eingebunden ist, gilt es zusammenzuführen. Unternehmerfamilien ist eine langfristige Portfolio-Strategie anzuraten, die den persönlichen Bedürfnissen der einzelnen Mitglieder wie dem langfristigen Erhalt des Unternehmens dient und Grundsätze der Entnahmepolitik aufstellt. Besonders die Übertragung der Geschäftsführung sowie von Eigentumsanteilen an die nachfolgende Generation gilt es rechtzeitig vorzubereiten. Dabei geht es nicht nur um Stimmrechts- und Erbrechtsfragen, sondern beispielsweise auch darum sicherzustellen, dass ein Teil des Vermögens als Altersversorgung der Senioren im Konkursfall nicht angetastet werden kann.

Kluge Kenner der Situation empfehlen schon lange, ein "Familienmanagement" im Unternehmen institutionell zu verankern, denn der Familienfrieden und die entsprechende Kontaktpflege zu den einzelnen Familienmitgliedern ist von gleicher Bedeutung wie eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung zur Hausbank.

Was für Anteilseigner in der eigenen Familie gilt, gilt natürlich in mindestens gleichem Maße auch für dritte Anteilseigner und Kapitalgeber. Sich um sie als Finanziers zu kümmern, muss Chefsache sein.

## **5.5. Die Unternehmer beschreiten neue Finanzierungswege**

Dem Unternehmer bietet sich mittlerweile ein breites Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten. Gemeinsam mit der Hausbank, dem Beirat und/oder unabhängigen Finanzpartnern gilt es, die für das jeweilige Unternehmen adäquaten Instrumente zu ermitteln. Hier seien die wichtigsten Instrumente mit ihren spezifischen Merkmalen und Konsequenzen kurz beleuchtet:

### **Leasing:**

Das Instrument des Leasing ist in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern eher unterrepräsentiert. Gleichwohl bietet es gerade den mittelständischen Unternehmen den entscheidenden Vorteil, vorhandene Vermögenswerte auch unter Finanzierungs- und Bonitätsaspekten aktiv zu nutzen. Beim Immobilienleasing stehen insbesondere Gebäude im Vordergrund; größere Gestaltungsmöglichkeiten entstehen gerade im Bereich des Mobilienleasings, bei dem Maschinen, Maschinenparks, Fahrzeugflotten und EDV-Ausrüstung zum Gegenstand von Finanzierungs- und Bonitätsüberlegungen werden. Aber ebenso lassen sich immaterielle Wirtschaftsgüter wie Markenrechte und Patente im Wege des Leasings aktiv in den Finanzierungsprozess einbinden. Mit praktisch allen Leasingfinanzierungen geht eine Verkürzung der Bilanzsumme einher, womit sich die Eigenkapitalquote verbessert, die Bonität steigt und damit zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten konventioneller Art erschlossen werden. Wegen der unterschiedlichen gewerbesteuerrechtlichen Behandlung von Leasingraten gegenüber Kreditzinsen kann ferner ein Finanzierungsvorteil durch niedrigere Kosten mit dem Leasing einhergehen.

### **Beteiligungskapital:**

Nicht zuletzt durch Basel II kommt dem Eigenkapital bei der Bonitätsbeurteilung eine stärkere Bedeutung zu. Um die Eigenkapitalbasis mittelständischer Unternehmen zu stärken, bieten beispielsweise

regionale Kapitalbeteiligungsgesellschaften und Private Equity-Gesellschaften Chancenkapital in Form von stillen oder offenen Beteiligungen an.

Wichtiges Kennzeichen von "Mezzanine"-Finanzierungen ist ihr nachrangiger Charakter, d.h. im Insolvenzfall werden die Forderungen von Mezzanine-Gebern nach denjenigen von Fremdkapitalgebern bedient. Wirtschaftlich werden sie deshalb für das Unternehmen als Eigenkapital gewertet. Auf diesem Wege ist eine Erhöhung der Eigenmittelquote möglich, die ihrerseits bonitätserhöhend wirkt. Mezzanine-Finanzierungen gibt es in vielfältigen Ausgestaltungsmöglichkeiten je nach dem Grad der Nachrangigkeit bzw. als eigenkapitalnahe Finanzierung oder Genusscheinkapital oder Kreditgewährung mit Nachrangklausel etc. Bei Mezzanine-Finanzierungen verbleiben unternehmerische Entscheidungsgewalt und Führung in der Regel beim Unternehmer; eine Einflussnahme, die über Informationsrechte hinausgeht, findet im Gegensatz zu anderen Formen von Beteiligungskapital in diesem Falle nicht statt. Möglich ist jedoch beispielsweise auch, dass zur Absicherung der Interessen des Mezzanine-Gebers vorher ein Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte vereinbart wird.

### **Factoring:**

Die Finanzdienstleistung Factoring, der Ankauf von Forderungen aus Lieferung und Leistung, steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen, hat jedoch enormes Potenzial. Die Vorteile, Erhöhung der Liquidität, Schutz vor Forderungsausfällen und das Sparen einer Debitorenbuchhaltung, liegen auf der Hand. Mittelständischen Kunden können dabei noch Finanzierungsmittel gegeben werden, wenn die Möglichkeit einer Kreditfinanzierung bereits erschöpft ist, und insgesamt reduziert sich das Risiko für das Kreditinstitut.

Alle neuen Formen sind Mischformen mit einer Gewichtung eher zu Eigen- oder eher zu Fremdkapital. Gemäß dieser jeweiligen Gewichtung, die durch eine große Vertragsfreiheit unterstützt wird, regeln sich die Bedingungen wie Zinsen, Mitsprache, Dauerhaftigkeit, Flexibilität etc.

## **6. Rahmenbedingungen für eine neue Finanzierungskultur**

Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, hier gewachsen und verwurzelt, den Menschen seines Umfeldes verbunden und verpflichtet. Unbeschadet einer stärkeren globalen Ausrichtung größerer mittelständischer Unternehmen ist und bleibt für die meisten Unternehmen Deutschland als Standort alternativlos. Sie sind somit mehr als internationalisierte Großkonzerne auf günstige Rahmenbedingungen in Deutschland angewiesen, und mit ihnen ihre Mitarbeiter und Kunden.

### **6.1. Die Politik sorgt für stabile und investitionsfreundliche Steuergesetze**

Die Höhe der Steuersätze, die kontinuierlich gewachsenen Sozialabgaben und insbesondere ein Steuersystem, das die Eigenfinanzierung bestraft und die Kreditaufnahme belohnt, haben sich in den vergangenen Jahrzehnten als thesaurierungsfeindlich erwiesen. Die Steuer- und Sozialpolitik trägt damit einen hohen Teil an Verantwortung für die unbefriedigende Eigenkapitalausstattung mittelständischer Unternehmen. So lange die Zinsen von bereits versteuerten Gewinnen, die wieder in das Unternehmen investiert werden, im folgenden Jahr erneut mit der vollen Steuerlast belegt werden, während die Zinsen für aufgenommene Kredite die Steuerlast des Unternehmens mindern, solange wird eine zukunftsfähige Eigenkapitalausstattung des Mittelstandes politisch verhindert.

Neben dieser steuerlichen Behinderung, der absoluten Höhe von Steuern und Sozialabgaben ist vor allem die mangelnde Berechenbarkeit der Steuerpolitik ein unkalkulierbares Risiko. Die häufigen und im Zeitabstand immer schneller sich ereignenden Veränderungen des bereits heute schon unüberschaubaren Steuerrechts machen in zunehmendem Maße jede für ein Unternehmen unabdingbare mittel- und langfristige Planung unmöglich. Die beim Gesetzgeber zu beobachtende, aufgrund mangelnden unternehmerischen Sachverstandes gleichwohl nachvollziehbare, bisweilen rein hoheitlich, fast feudal zu nennende Attitüde verstärkt die



lähmende Wirkung einer nicht langfristig angelegten und erratischen Steuerpolitik. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist die Gleichbehandlung von Personen- und Kapitalgesellschaften.

Für die Zukunft des Mittelstandes ist deswegen eine berechenbare Steuerpolitik, die das Re-Investieren einmal versteuerter Gewinne in das Unternehmen fördert und die Generationennachfolge erleichtert, unverzichtbar. Dies ist eine Kernforderung des BKU. Auf kostspielige staatliche Förderprogramme für den Mittelstand kann damit weitgehend verzichtet werden.

## **6.2. Die Politik baut Bürokratie ab und beschleunigt Genehmigungen**

Vor allem für kleine und mittlere Betriebe stellt die überbordende Bürokratie eine enorme zeitliche und finanzielle Belastung dar. Unternehmer wollen entwickeln, produzieren, Arbeit schaffen und sich um ihre Kunden kümmern, nicht aber nach einem 12-Stunden-Tag in Geschäft oder Betrieb noch stundenlang endlose Formulare ausfüllen und Papierkriege führen. Statt dirigistischer Eingriffe und einengender Gesetzgebung sollten Politik und Verwaltung für transparente und einfache Regelungen sorgen.

Die besonders in Deutschland lähmend langsamen Genehmigungsverfahren sind ein enormer Wettbewerbsnachteil für die deutsche Wirtschaft, und der Mittelstand leidet darunter besonders. Sollen Innovationen zügig in Investitionen und damit in konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden, dann müssen bei Genehmigungen zeitliche Dauer und Aufwand, die immer auch finanzielle Kosten bedeuten, unverzüglich und umfassend reduziert werden.

## **6.3. Politik und Mittelstand intensivieren ihren Dialog**

Die seit Jahrzehnten mittelstandsfeindliche Steuergesetzgebung und die überbordende Bürokratie belegen zwei eng mit einander ver-

flochtene Sachverhalte: Der Mittelstand verfügt über keine ausreichend durchdringende Lobby und die Politik kümmert sich vor allem um die Probleme der Großunternehmen. Beides muss sich ändern.

Natürlich können sich einzelne mittelständische Unternehmen keine Stabsabteilungen für "politische Kommunikation" oder eigene Büros in Berlin und Brüssel leisten. Trotzdem steht es in der Eigenverantwortung der mittelständischen Unternehmen, ihre Verbandsstrukturen so zu organisieren, dass ihre politische Artikulations- und Aktionsfähigkeit verbessert wird. Mehr Unternehmer sollten auch ernsthaft überlegen, ihr bürgerschaftliches Engagement im ureigenen Interesse stärker (partei)politisch auszurichten.

Für Politiker ist es mühsam, auf die vielen kleineren und mittleren Unternehmen "in der Provinz" zuzugehen. Für den Erhalt von Produktionsstandorten und Arbeitsplätzen in Deutschland ist es aber zwingend, dass die Politik sich intensiver als bisher um den Mittelstand kümmert und sich nicht darauf verlässt, dass dieser im Gegensatz zu den internationalisierten Großkonzernen keine "exit option" hat und schon in Deutschland bleiben wird. Wer nämlich von engen Rahmenbedingungen fast erstickt wird und keine Ausweichmöglichkeit hat, dem droht als einzige "exit option" der finale "exitus". Steigende Insolvenzen sind aber verbunden mit steigenden Arbeitslosenzahlen und einbrechenden Steuereinnahmen.

## **6.4. Die Gesellschaft würdigt unternehmerische Leistung und Verantwortung**

Manches fehlerhafte Verhalten prominenter Manager von Großkonzernen hat dem Ansehen der Unternehmer insgesamt in der öffentlichen Wahrnehmung schwer geschadet. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden zwischen dem angestellten Manager, der bei Fehlleistungen oft in den gut dotierten Aufsichtsrat weggelobt wird oder eine reichlich bemessene Abfindung erhält, und dem persönlich haftenden Gesellschafter, dessen gesamte Existenz im Falle des Scheiterns bedroht ist. Da ist es nicht verwunderlich, wenn junge Menschen lieber in das angestellte Managerverhältnis streben denn in die Selbständigkeit, in der man neben guten Gewinnmöglichkeiten auch ein hohes Risiko zu tragen hat.

Die Bereitschaft zu überdurchschnittlicher Leistung, Verantwortung und Risiko sind aber unabdingbare Voraussetzungen, um die mittelständische Unternehmenskultur zu erhalten. Eltern, Lehrer, die Medien und alle gesellschaftlichen Gruppen sind daher aufgefordert, diese Unternehmenskultur zu fördern und zu einer Kultur unserer Gesellschaft zu machen. Anderenfalls droht Deutschland seine besten Köpfe und damit seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Neben der Leistung des Unternehmers für sein Unternehmen, die Mitarbeiter und Kunden ist aber auch sein bürgerschaftliches Engagement wertzuschätzen. Da im Insolvenzfall das Eigenkapital des Unternehmers nachrangig bedient wird und in der Regel samt der Sicherheiten für Fremdkapital verloren ist, verliert ein Mittelständler mitunter auch sein Privatvermögen, ohne dass ihn ein soziales Netz aus Arbeitslosengeld etc. auffängt. Seine persönliche Situation und die seiner Familie ist dann oft aussichtloser als die eines vormals angestellten Arbeitslosen, denn in unserer Gesellschaft gibt es kaum eine "Kultur der zweiten Chance".

## **6.5. Die Kirche ermutigt unternehmerische Verantwortung**

Die Kirche vertritt zu Recht eine Option für die Armen und setzt sich weltweit für Gerechtigkeit ein. Sie darf aber dabei nicht übersehen, dass die Bekämpfung der Armut und die Schaffung von "Wohlstand für alle" der Entfaltung der unternehmerischen Fähigkeiten der Menschen bedarf. Es gibt keine Arbeitsplätze außer denen, die Selbständige sich selbst und für andere schaffen, denn auch die Arbeitsplätze des Staates werden mit den Steuergeldern der Unternehmen und den bei ihnen Beschäftigten bezahlt.

Die Kirche ist aufgefordert, in ihrer Sozialverkündigung, in ihrer Bildungsarbeit und in ihrer pastoralen Tätigkeit auch die stärker in den Blick zu nehmen, die als Unternehmer für andere Verantwortung übernehmen. Es bedarf einer stärkeren Ermutigung, die von Gott geschenkten Talente nicht zu vergraben, sondern sie ökonomisch zum Wohle aller einzusetzen.

## Fazit

Ohne einen starken Mittelstand werden wir die strukturellen Herausforderungen an die Zukunft in Deutschland nicht meistern können. Dafür brauchen wir als erstes eine neue Finanzierungskultur in den mittelständischen Unternehmen, für deren Realisierung diese zunächst selbst aber auch die Finanzdienstleister die Verantwortung tragen. Die Politik muss hierfür dringend die notwendigen Veränderungen vor allem im Steuerrecht schaffen. Diese neue Finanzierungskultur muss aber eingebettet sein in eine gesamtgesellschaftliche "Kultur der Selbständigkeit". An dieser mitzuwirken, dazu sind auch die Kirchen und alle anderen gesellschaftlichen Gruppen und jeder Einzelne aufgerufen.

Der BKU sieht sich als Motor dieses "Kulturwandels" und bietet allen Kräften "guten Willens" seine Zusammenarbeit hierfür an.

## **Die Mitglieder des BKU-Arbeitskreises Mittelstand:**

**Ferdinand Klingenthal**, Geschäftsführender Gesellschafter der Klingenthal-Gruppe, Paderborn, Leiter des Arbeitskreises

**Wilhelm-Alexander Böllhoff**, Geschäftsführender Gesellschafter der Böllhoff GmbH, Bielefeld

**Dr. Claus Gerckens**, Geschäftsführender Gesellschafter der Boewe-Systec AG, Augsburg

**Jürgen Germies**, WestKB - Westdeutsche Kapitalbeteiligungsgesellschaft mbH, Düsseldorf

**Dr. Bernd Kreuter**, Feri Trust GmbH, Bad Homburg

**Martin Lambert**, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Berlin

**Burkhard Leffers**, Regionalvorstand Firmenkunden Süddeutschland der Commerzbank AG, Frankfurt

**Hubert Ostmeier**, Geschäftsführender Gesellschafter der Secucontrol Produktions GmbH, Hettstedt

**Dr. Franz Schoser**, ehem. Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK)

**Helmut H. Seibert**, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Magdeburg

**Daniel Trutwin**, Geschäftsführender Gesellschafter der Metallveredlung Wernigerode GmbH, Wernigerode

**Bernhard Vester jun.**, Unternehmensberater, Mainz

**Bernhard Vester sen.**, Gesellschafter der IMAV-Hydraulik GmbH, Meerbusch

**Thomas Vester**, Geschäftsführender Gesellschafter der IMAV-Hydraulik GmbH, Meerbusch

## Weitere Publikationen des BKU:

### Einzelveröffentlichungen:

- ▶ **BKU (Hrsg): Fromm und erfolgreich? –**  
*Werteorientierte Unternehmensführung*, Herder-Verlag Freiburg,  
Nov. 2000, 292 Seiten, 25 Euro
- ▶ **Michael Bommers, Mechthild Löhr, Lothar Roos:**  
*Manager-Gebetbuch*,  
Butzon & Bercker, Kevelaer 2004<sup>2</sup>, 319 Seiten, 16,90 Euro,

### Reihe: Diskussionsbeiträge

- ▶ **Der Pflegefall** (Nr. 14)  
*Das Pflegefallrisiko – Problem und Lösung*, 1991
- ▶ **Vorschlag zur Reform der Gesetzlichen Rentenversicherung (GRV)** (Nr. 25)  
Köln, Dezember 2000
- ▶ **Familien in der Bürgergesellschaft** (Nr. 26)  
*Das Fundament der Sozialen Marktwirtschaft*, Köln, August 2002
- ▶ **Subsidiärer Sozialstaat** (Nr. 27)  
*Eine Zusammenfassung der sozialpolitischen Reformvorschläge des BKU*
- ▶ **Die Katholische Soziallehre und die Reform des Sozialstaates** (Nr. 29).
- ▶ **Grundwahrheiten des Schreiber-Plans** (Nr. 30)  
*Bedingungen für eine ehrliche Sozialpolitik*

### Reihe: Beiträge zur Gesellschaftspolitik

- ▶ **Bund Kath. Unternehmer (Hrsg):**  
*Christliche Verantwortung für eine zukunftsfähige Wirtschaft und Gesellschaft*,  
2001, 8,60 Euro

### Bestellungen

Sämtliche aufgeführten Titel erhalten Sie in der BKU-Geschäftsstelle,  
Georgstraße 18 in 50676 Köln, Tel. 02 21/2 73 37 0, Fax 2 72 37 -27,  
E-mail: [service@bku.de](mailto:service@bku.de)

Weitere Titel im Internet unter: [www.bku.de](http://www.bku.de)