

Finanzkommunikation

Chancen durch Kreditmediation



Frank Armbruster | Oliver Everling
Rainer Langen (Hrsg.)

Finanzkommunikation

Chancen durch Kreditmediation

Frank Armbruster | Oliver Everling
Rainer Langen (Hrsg.)

Copyright 2011 by Bank-Verlag Medien GmbH
Postfach 45 02 09 · 50877 Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verbreitung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Bank-Verlag Medien GmbH unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte
bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Der Inhalt dieses Buches wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt.

Druck: ICS Kommunikations-Service GmbH, Bergisch Gladbach

Art.-Nr. 22.474-1200
ISBN 978-3-86556-262-3

Geleitwort

Frank Schäffler

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise veranlasste die Bundesregierung, einen Kreditmediator zu bestellen. Durch den damaligen Bundeswirtschaftsminister Rainer Brüderle wurde Ende 2009 der Kreditmediator Deutschland mit der Durchführung von Kreditmediationsverfahren beauftragt. Hierdurch sollte ein wesentlicher Baustein zur Verbesserung der Kreditversorgung im Mittelstand und damit zur erfolgreichen Krisenbekämpfung gelegt werden.

Der Begriff der „Kreditmediation“ fand erstmalig Eingang in die deutsche Wirtschaftssprache. Gleichzeitig bildete sich im Markt neben der staatlichen Institution des Kreditmediators eine Reihe von privatwirtschaftlichen Angeboten heraus, die ihrerseits heute unterschiedliche Lösungsansätze für eine Verbesserung der Finanzkommunikation zwischen Real- und Finanzwirtschaft bereitstellt.

Bundesjustizministerin Sabine Leutheusser-Schnarrenberger führte am 14. April 2011 bei der ersten Lesung des Gesetzentwurfs zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktbeilegung aus: „Die Mediation als eine Methode, in geordneter und konstruktiver Weise mit Konflikten umzugehen, ist besonders geeignet, die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger für sich selbst und andere zu stärken. Deshalb wollen wir die Bürger ermuntern, ihre Streitigkeiten vornehmlich eigenverantwortlich zu lösen.“

Eigenverantwortlichkeit auf privatwirtschaftlicher Basis ist ein wesentliches politisches Postulat. Dies gilt auch für die deutsche Wirtschaft, ihren Mittelstand und mögliche Konfliktlösungsverfahren im Zuge der Kreditmediation zwischen Real- und Finanzwirtschaft.

Die KfW-Bankengruppe kommt in ihrer Unternehmensbefragung 2011 mit der Presserklärung vom 15. Juni 2011 unter der Überschrift „Krise ist überwunden, strukturelle Finanzierungsprobleme rücken wieder in den Vorder-

grund“ zu dem Ergebnis, dass immer noch rund ein Viertel der Unternehmen über erschwerte Bedingungen beim Kreditzugang klagt. Dies betrifft vor allem kleine und mittelständische Unternehmen. Kann hier geholfen werden?

Aufseiten der Kreditinstitute werden die gesetzlichen Regulierungen und Anforderungen – genannt sei nur Basel III – künftig weiter zunehmen. Somit wird auch die Kreditvergabe immer komplexer werden und eine stärkere Differenzierung nach guten und schlechten Ratings stattfinden. Dies wird meines Erachtens eine noch intensivere Kommunikation mit den Kredit suchenden Unternehmen nach sich ziehen müssen.

Die Finanzkrise gab durch überbordende Rettungsschirme zu einer gefährlichen Flut regulatorischer Eingriffe in die Finanzmärkte und ihrer Teilnehmer Anlass. Daraus resultiert die kaum kalkulierbare Gefahr von weiteren volkswirtschaftlichen Fehlallokationen von Kapital, da die Wirkungen der in kurzer Folge nicht nur in Deutschland, sondern auch auf der Ebene der Europäischen Union und in anderen Ländern ergriffenen Maßnahmen und vollzogenen Einschnitte in die natürlichen Marktmechanismen kaum abschätzbar waren, die Politik sich aber durch Zeitdruck dennoch zum Handeln veranlasst sah. Kreditmediation dürfte daher keine Ausnahmeerscheinung aus der ersten Phase der Finanzkrise bleiben, sondern immer wieder gefordert sein, um Diskrepanzen zwischen dem Kapitalbedarf leistungswirtschaftlich intakter Unternehmen und dem durch ein Übermaß an Regulierung gefesselten Kreditangebot der Banken zu überwinden.

Auf der Unternehmenseite ist aber zu beobachten, dass vor dem Hintergrund oftmals negativer Erfahrungen in der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise die Bereitschaft zu einem Mehr an Transparenz und Offenheit gegenüber ihren Banken eher als verhalten einzustufen ist.

Diese „Positionierungen“ bergen ein erhebliches Maß an kommunikativem Konfliktpotenzial („Vertrauensverlust“) in sich. Vor allem dann, wenn man weiß, dass die klassische Bankfinanzierung insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen nach wie vor eine der wichtigsten Fremdkapitalquellen ist.

Ein Anlass zur Sorge? Im Spannungsfeld manchmal unterschiedlich erscheinender Interessenlagen vertraue ich dem über viele Jahre im Markt gezeigten konstruktiven Miteinander zwischen Real- und Finanzwirtschaft. Denn für

eine prosperierende Wirtschaft ist eines unerlässlich: das Vertrauen zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmer. Aber natürlich kann es – bei aller grundsätzlichen Einigkeit – in dem einen oder anderen Fall immer wieder einmal „klemmen“. Hier könnten erfahrene und allparteiliche Kreditmediatoren im Sinne einer konsenssuchenden und auf gegenseitigem Verstehen beruhenden Konfliktlösungsstruktur eine volkswirtschaftlich wichtige Dolmetscher- und Mittlerfunktion übernehmen. Somit würden für beide Seiten teure Fehler und Missverständnisse rechtzeitig ausgeräumt oder sogar ganz vermieden. Das Ergebnis kann die Sicherung von unternehmerischem Wachstum, die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze oder beispielsweise der Fortbestand existenzbedrohter, aber zukunftsfähiger Unternehmen sein.

Geeignete Rahmenbedingungen sollten dazu beitragen, dass auf hohem Qualitätsniveau durch das Instrument der Kreditmediation ein spürbarer volkswirtschaftlicher Mehrwert geschaffen wird, ohne dass dabei die notwendige freiheitliche Individualität und Selbstverantwortung eingeschränkt werden.

In diesem Sinne ist das vorliegende Fachbuch, in dem eine Vielzahl von Experten aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen zu Wort kommt, ein hervorragender Einstieg in das Tätigkeitsfeld der Kreditmediation durch seinen Nutzen für den Mittelstand und die Darstellung weiterer Chancen im Rahmen einer auf vertrauensvoller Partnerschaft basierenden Finanzkommunikation unseres marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems.

Vorwort der Herausgeber

Frank Armbruster, Dr. Oliver Everling und Rainer Langen

Kreditmediation soll dazu beitragen, Brücken des Verstehens zwischen Unternehmen und Bankern zu bauen, um so auch die Versorgung des Mittelstands mit Krediten zu verbessern. Die Einrichtung eines institutionellen Kreditmediators geht auf eine Initiative der Bundesregierung zurück. Die Kreditmediatoren koordinieren als bankunabhängige, neutrale Vermittler das Mediationsverfahren zwischen Unternehmen und Kreditwirtschaft und begleiten die Unternehmen bei Bedarf in den verschiedenen Phasen des Verfahrens. Ziel des Kreditmediationsverfahrens ist es, insbesondere bei abgelehnten Finanzierungswünschen geeignete Wege für eine Lösung zwischen allen Beteiligten zu erarbeiten und damit das zu finanzierende Vorhaben doch noch zu ermöglichen.

Neben der Maßnahme der Bundesregierung, einen Kreditmediator Deutschland mit dem Aufbau eines Kreditmediationsverfahrens in Deutschland zu beauftragen, zeigt sich im Markt inzwischen auch eine Reihe von unterschiedlichen privatwirtschaftlichen Angeboten, die allesamt die Zielsetzung haben, Missverständnisse in der Kommunikation zwischen Banken und Unternehmen zu überwinden, das gegenseitige Verständnis zu fördern und Lösungsansätze für ein zielführendes Miteinander in Finanzierungsthemen zu entwickeln. Sie verstehen sich insoweit alle auch als unabhängiger Mittler zwischen der Finanz- und der Realwirtschaft.

Das Buch gibt erstmals praktische Erfahrungen aus der Kreditmediation sowie wissenschaftliche Ansätze zur Kreditmediation aus der Feder namhafter Experten wieder. Es zeigt auf, an welche Voraussetzungen Kreditmediation geknüpft ist, wie Mediationsverfahren von den Kreditinstituten angenommen werden, welche Vorteile und Chancen sich mit Kreditmediation verbinden, aber auch, wo deren Grenzen liegen und was mittelständische Unternehmer bei einem Kreditmediationsverfahren beachten müssen. Es berichtet über konkrete Praxisfälle, bei denen mithilfe eines Kreditmediators in schwierigen

oder festgefahrenen Finanzierungsverhandlungen einvernehmliche und konstruktive Lösungsmöglichkeiten zwischen allen Beteiligten erzielt wurden.

Das Buch lässt als Herausgeberwerk die maßgeblichen Akteure, Verbände, Banken, Unternehmer sowie Vertreter der betriebs-, rechts- und steuerberatenden Berufe, der Praxis wie auch der Wissenschaft zu Wort kommen.

Das vorliegende Buch entstand nicht bloß vom Schreibtisch weg, sondern aus der Praxis. Die Beiträge stützen sich unter anderem auf den Gedankenaustausch und die Vorträge der Autoren und Herausgeber sowie weiterer Experten, Wissenschaftler, Politiker und Praktiker anlässlich der hochkarätig besetzten 1. Jahrestagung „Kreditmediation“ in Gummersbach auf der Theodor-Heuss-Akademie der Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit (FNF). Aufgrund der großen Resonanz findet deren Fortsetzung in Form der 2. Jahrestagung vom 20. bis 22. April 2012 wieder in Gummersbach bei der FNF statt. Frau Brigitte Bremer, Leiterin der renommierten Theodor-Heuss-Akademie, gilt unser besonderer Dank für ihr Engagement und für die Studienleitung der Tagung.

Wir Herausgeber sind von den Leistungen der Autoren unseres Buches beeindruckt, da es doch galt, zum ersten Mal in der Literatur Beiträge zum Thema Finanzkommunikation unter dem speziellen Aspekt der Chancen für die Kreditmediation zu erarbeiten. Für das Engagement und die Bereitschaft, diese Pionierarbeit zu unterstützen, sind wir unseren Autoren in besonderem Maße verbunden. Herrn Frank Schäffler danken wir für die überaus freundliche Würdigung des Werkes. Für die verlagsseitig höchst professionelle Betreuung des Buches sind wir Frau Eva Bach, Bereich Produktentwicklung der Bank-Verlag Medien GmbH, verbunden. Herrn Rainer Kreutz danken wir für seine tatkräftige Unterstützung des Projekts im Rahmen seiner Tätigkeit für die RATING EVIDENCE GmbH in Frankfurt am Main. Anregungen und Kommentare nehmen wir im Herausgeberkreis gerne auf, bitte wenden Sie sich per E-Mail an post@everling.de.

Frankfurt am Main, September 2011

Frank Armbruster, Dr. Oliver Everling und Rainer Langen

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	3
<i>Frank Schäffler</i>	
Vorwort der Herausgeber	7
<i>Frank Armbruster, Dr. Oliver Everling und Rainer Langen</i>	
Kapitel 1: Herausforderungen und Entwicklungen der Mittelstandsfinanzierung	
Kreditmediation als Instrument der Mittelstandsfinanzierung	15
<i>Hans-Joachim Metternich</i>	
Der Kreditmediator Deutschland – Eine kritische Würdigung aus Sicht der privaten Banken	37
<i>Markus Becker-Melching</i>	
Placebos gegen Phantomschmerzen	53
<i>Bertram Theilacker</i>	
Mittelstand und Banken – Eine Situationsanalyse aus volkswirtschaftlicher Sicht	67
<i>Dr. Michael Vogelsang</i>	
Kreditinstitute im Spannungsfeld von Finanzintermediation und Regulierung – Auswirkungen von Basel III auf die Mittelstandsfinanzierung	81
<i>Christoph J. Börner und Tanja Schlösser</i>	
Die wachsende Bedeutung der Finanzkommunikation für den Mittelstand – Bedeutung, Elemente, Erfolgsfaktoren	101
<i>Michael Bretz</i>	

Kapitel 2: Wesen und Bedeutung der Kreditmediation

Deutsches Mediationsgesetz –
Vom EU-Grünbuch über die EU-Richtlinie zum Gesetz 111

Frank Armbruster

Kreditmediation als eigenständiger Bereich der Wirtschaftsmediation:
Eine Chance für die Finanz- und Realwirtschaft.
Besonderheiten – Grenzen – Perspektiven 115

Petra Wegerhoff

Steuerung des Adressausfallrisikos –
Warum Kreditinstitute Wert auf eine gute Finanzkommunikation legen 147

Michael May

Was zeichnet einen erfolgreichen Kreditmediator aus? –
Die „acht Contarini-Prinzipien“ 167

Rainer Langen

Die Rolle des Bundesverbands der Kreditmediatoren e. V. 181

Reinhard Oldenburg

Kapitel 3: Verfahren, Prozesse und Instrumente der Kreditmediation

Rollen, Ablauf, Methoden und Techniken der Kreditmediation –
Eine kritische Auseinandersetzung 193

Bernhard Böhm und Reiner Beutelschief

Rating und Kreditmediation 219

Heinz Raschdorf und Florian Raschdorf

Mergers & Acquisitions als Teilprozess der Kreditmediation 249

Dr. jur. Matthias Schwierz

Fördermitteleinsatz in der Kreditmediation 269

Kay-D. Brose

Kapitel 4: Modelle, Systeme und Lösungsansätze der Kreditmediation

Mediation und im Speziellen Kreditmediation als Problemlösungsansatz 305

Christian Daum

... und wenn der Konflikt mit der Bank eskaliert?

Praxistipps und Verhandlungsstrategien
bei problembehafteten Kreditengagements 327

Ulli Engelmann

Profiling in der Kreditmediation 341

Dr. Pantaleon Fassbender

Finanzkommunikation für Unternehmer –
Werkstatt für einen professionellen Auftritt 355

Dipl.-Päd. Dorothee Rennwanz-Etzel

Mediation in der Unternehmenskrise –
Rahmenbedingungen eines außergerichtlichen Sanierungsmoratoriums 365

Uwe Kassing

Kapitel 5: Nutzen, Funktionen und Anwendungsbereiche der Kreditmediation

Wirtschaftsmediation in der Unternehmensfinanzierung 385

Friedrich Hermann

Kreditmediation für Einzelunternehmen in der Gründungsphase
und danach 407

Sascha Behnk, Annette Noll und Dr. Jan Evers

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen regulatorischen Anforderungen der Banken?	423
<i>Professor Dr. Andreas Stephan Huber und Oliver Briemle</i>	
Finanzielle Restrukturierung als Chance zum unternehmerischen Neubeginn oder: Kreditmediatoren können Unternehmen retten	443
<i>Rainer Langen</i>	
Die Herausgeber	455
Die Autoren	457

Kreditmediation als Instrument der Mittelstandsfinanzierung

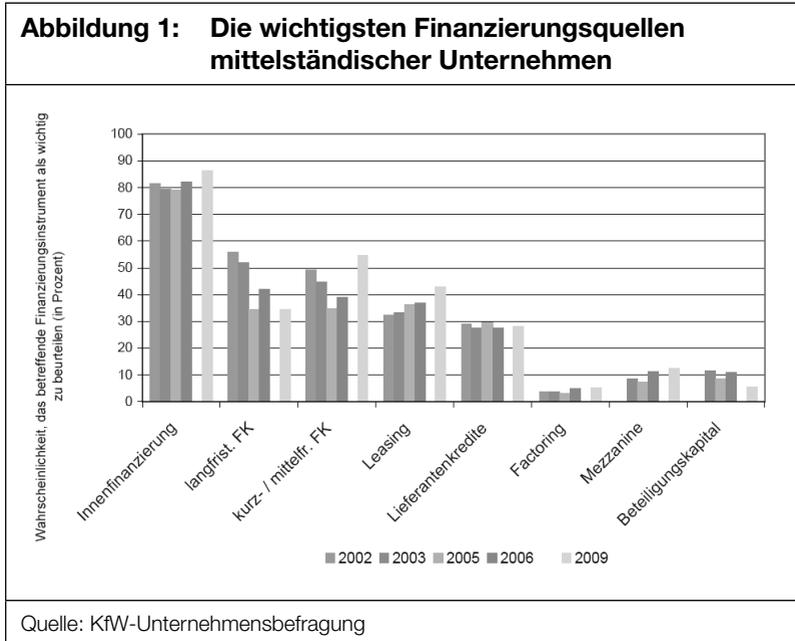
Hans-Joachim Metternich

Nach zwei Jahren Kreditmediation für den deutschen Mittelstand zeigt sich, dass weitgehend unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung insbesondere die sehr kleinen Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, des Handwerks und der freien Berufe bei ihren Kreditverhandlungen immer wieder eine externe Stütze benötigen. Bei den beiden Marktpartnern – Bankern und Mittelständlern – entstehen bei der Einschätzung von Risiko und Bonität im Einzelfall immer wieder unterschiedliche Auffassungen. Nicht immer kommt ein ausgewogenes Ergebnis zustande, weil es keine „Countervailing Power“, also kein Gegengewicht zum Beispiel in Form eines Kreditmediators gibt. Untersuchungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) sowie des Bundesverbands mittelständischer Wirtschaft weisen darauf hin, dass es bei rund der Hälfte der Bank-Kunden-Beziehungen Probleme in der Kommunikation gibt.

Bankkredit für Außenfinanzierung unentbehrlich

Die Eigenkapitalquote vieler Unternehmen ist – trotz großer Anstrengungen in den letzten Jahren – mit durchschnittlich gut 25 Prozent zu gering, um größere Investitionen, Exporte oder Warenbeschaffungen allein aus der Innenfinanzierung stemmen zu können. Weil kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland – im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern – überwiegend auf Kredite angewiesen sind, gehören Kreditinstitute für beinahe jedes Unternehmen zu den wichtigsten Geschäftspartnern. Schließlich sind eine ausreichende Finanzausstattung sowie eine Reihe weiterer Finanzdienstleistungen im Geschäftsalltag unentbehrlich.

Andere vielfach herausgestellte Finanzierungsinstrumente wie Mezzanine-Kapital spielen in der Breite eine vergleichsweise geringe Rolle. Nur Leasing hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.



„Zur Vermeidung einer drohenden Kreditklemme“

Der Kreditmediator Deutschland hat im Frühjahr 2010 im Auftrag der Bundesregierung seine Tätigkeit aufgenommen, um zur Vermeidung einer drohenden Kreditklemme Mediationsstrukturen zu entwickeln, abzustimmen und flächendeckend einzuführen. Darüber hinaus sollte er zur Entwicklung von neuen, nachhaltigen Strukturen für eine verbesserte Finanzkommunikation zwischen Kreditinstituten und mittelständischen Unternehmen beitragen.

Das Mediationsverfahren wurde in enger Abstimmung mit dem DIHK und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie den Spitzenorganisationen der Kreditwirtschaft entwickelt. Es ist eine von verschiedenen

Maßnahmen der Bundesregierung um die Konjunktur und den Mittelstand nach der Finanz- und Wirtschaftskrise zu stabilisieren. Der Kreditmediator sollte dabei nicht zur Dauereinrichtung werden. Sein Auftrag wurde daher zunächst bis zum Jahresende 2011 befristet. Die Bundesregierung ist davon ausgegangen, dass die Finanz- und Kreditkrise bis dahin überwunden ist.

Seit Ende März konnten Anträge auf Kreditmediation gestellt werden. Es ist somit für das Kreditmediationsverfahren dank konstruktiver Zusammenarbeit aller Beteiligten innerhalb kürzester Zeit gelungen, sozusagen Spatenstich, Richtfest und Einweihung durchzuführen und ein bundesweit geltendes Verfahren der Kreditmediation einzuführen. Dem Ziel folgend, ein schlankes Verfahren zu schaffen, hat man auf den vorhandenen, gut ausgebauten Strukturen bei den Kammern, den Förder- und Bürgschaftsbanken sowie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) aufgebaut. Dieser Prozess ist von den Medien intensiv begleitet worden und hat zur Bekanntheit des Kreditmediators wesentlich beigetragen. Darüber hinaus wurde eine gut besuchte Homepage entwickelt und Öffentlichkeitskampagnen wurden gestartet.

Voraussetzungen für das Kreditmediationsverfahren

Das Angebot des Kreditmediators richtet sich insbesondere an alle kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland, seien es gewerbliche, handwerkliche oder freiberufliche Betriebe. Der Höchstumsatz liegt bei 500 Millionen Euro. Das hilfesuchende Unternehmen sollte zudem

- mindestens einen Jahresabschluss vorliegen haben,
- eine positive Zukunftsprognose aufweisen,
- keine Rechtsstreitigkeiten mit dem Kreditinstitut führen.
- Das beantragte Kreditvolumen sollte mindestens 15.000 Euro betragen.
- Es sollte kein Grund für eine Insolvenz vorliegen.

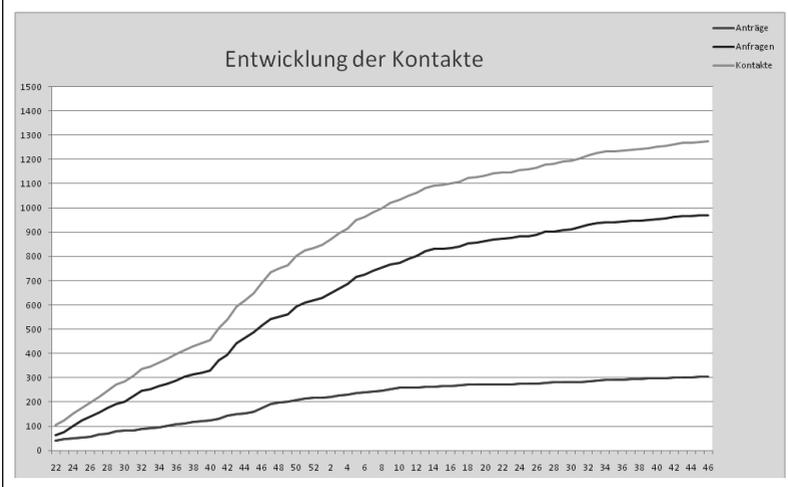
Damit ist die Zielgruppe dieser Maßnahme klar umrissen. Die Dienstleistungen des Kreditmediators sind für den Unternehmer mit keinerlei Kosten verbunden.

Nach diesem Konzept stützt sich die Hilfe des Kreditmediators auf drei Säulen: Er hilft bei der Kommunikation mit den Banken, er weist den richtigen Weg im vorhandenen Netz von Kammern und Förderinstituten, und er kann sich schnell und unbürokratisch auf jeden Einzelfall einstellen. Bei seiner Arbeit wird er unterstützt durch ein kleines Team von acht bis zehn Mitarbeitern, die in einer von ihm gegründeten GmbH angestellt sind. Dieses Team kann entsprechend dem Beratungsbedarf flexibel angepasst werden. Es rekrutiert sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der KfW, der Landesregierung Rheinland-Pfalz, der IHK Frankfurt am Main sowie befristet eingestellten Mitarbeitern. Das von der Deutschen Bundesbank angemietete Büro befindet sich im Bankenviertel in Frankfurt am Main.

Die Entwicklung der Nachfrage nach Kreditmediation

Bis Mitte November 2011 haben 1 274 Unternehmen die Hilfe des Kreditmediators in Anspruch genommen. In 983 Fällen konnte den Unternehmen geholfen werden, die Erfolgsquote liegt somit bei über 75 Prozent. Zudem wird eine Reihe von Anträgen aktuell noch verhandelt.

Abbildung 2: Entwicklung der Nachfrage nach Mediation und Beratung



Frühe Einbindung des Kreditmediators steigert die Erfolgchancen

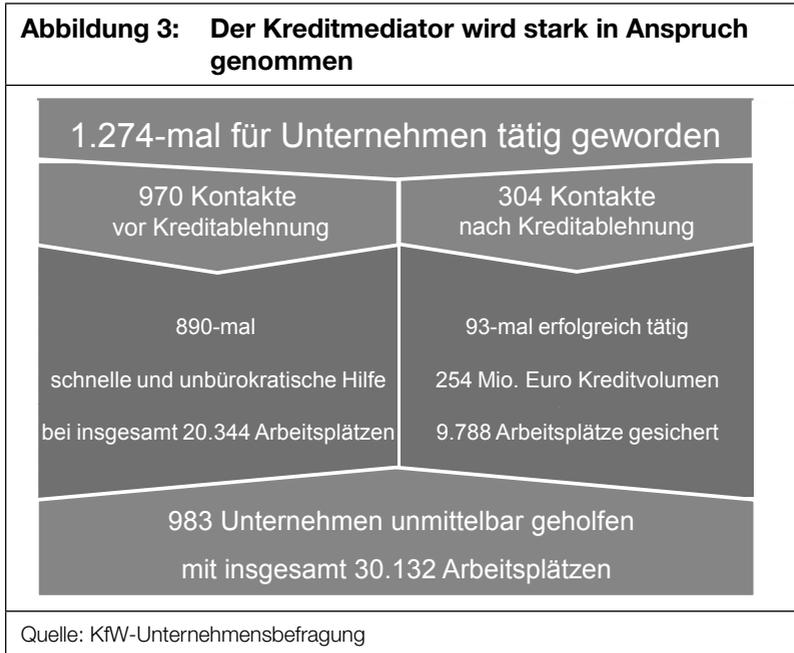
Von den 1 274 Anfragenden haben sich 970 Unternehmen an den Kreditmediator gewandt, während sie noch in laufenden Kreditverhandlungen standen. In über 890 Fällen konnte er diesen Unternehmen weiterhelfen, ohne in das breit angelegte Kreditmediationsverfahren einsteigen zu müssen. Die Anfragen sind dabei so vielfältig wie die Branchen, die um Unterstützung ersuchen. Der Kreditmediator konnte einerseits mit Informationen über Instrumente seiner Kooperationspartner (Kammern, Förder- und Bürgschaftsbanken) weiterhelfen, andererseits stand er bei Fragen nach zusätzlichen Sicherheiten, höherer Rentabilität oder mehr Eigenkapital mit Rat zur Seite. Somit konnte er 890 Unternehmen mit mehr als 20 344 Mitarbeitern „auf dem kurzen Weg“ behilflich sein.

Mediationserfolge nach Ablehnung

Daneben sind 304 Unternehmen auf den Kreditmediator zugekommen, deren Kreditantrag bereits abgelehnt wurde. Hier gestalten sich die Verhandlungen aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums naturgemäß schwieriger. Trotzdem konnte er hier in 93 Fällen die Kreditablehnung der Bank ins Positive umkehren und eine Bewilligung erwirken. Allein diese 93 positiven Fälle hatten ein Kreditvolumen von rund 254 Millionen Euro und 9 788 Arbeitsplätze zum Gegenstand. In 152 Fällen sind die Unternehmen leider zu spät mit dem Kreditmediator in Kontakt getreten beziehungsweise mussten die Kredite seitens der Hausbanken leider abgelehnt bleiben. Hier handelte es sich vornehmlich um Sanierungsfälle, denen die Teilnahme an den Runden Tischen der Kammern empfohlen wurde, die eigens für diese Unternehmen eingerichtet wurden.

18 Anträge befinden sich noch in Bearbeitung. 41 Anträge wurden von den Antragstellern wieder zurückgezogen.

Nachfrage nach Mediation und Beratung



Das Verfahren der Kreditmediation in Theorie und Praxis

Wie geht der Kreditmediator in der Praxis vor? Im ersten Schritt werden gemeinsam mit dem Unternehmen, das sich hilfeschend an den Kreditmediator gewandt hat, die Probleme analysiert. Dann werden mögliche Verhandlungsstrategien für die bevorstehenden Gespräche entwickelt – soweit dies in diesem frühen Stadium möglich ist. Der Unternehmer erhält Ratschläge zur Optimierung seiner Business-Pläne. Der Kreditmediator identifiziert seinerseits neue und alternative Finanzierungspotenziale, zum Beispiel in Form von Förderprogrammen oder neuen Finanzierungsquellen. Im Rahmen der Hilfe zur Selbsthilfe ist der Kreditmediator in diesem Schritt vorrangig direkt mit dem Unternehmer in Kontakt. Liegt bereits eine Kreditablehnung vor, so kann der Unternehmer einen Antrag auf Mediation stellen. Nach Sichtung

Der Kreditmediator Deutschland – Eine kritische Würdigung aus Sicht der privaten Banken

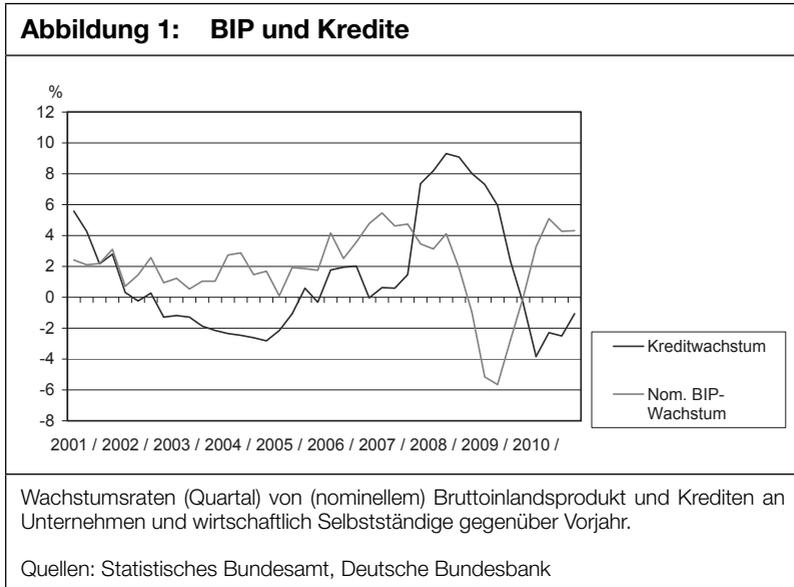
Markus Becker-Melching

Ökonomische Ausgangssituation im Sommer 2009

Im September 2008 hatte – als direkte Folge der Subprime-Krise in den USA im Sommer 2007 – der Zusammenbruch der US-Investmentbank Lehman Brothers eine insbesondere die USA und Europa erfassende Finanzmarktkrise ausgelöst, in deren Verlauf massive staatliche Stabilisierungsmaßnahmen erforderlich wurden. Verstärkt durch strukturelle Probleme einzelner Industriebranchen und einen – nach mehreren guten Jahren – ohnehin anstehenden zyklischen Abschwung brach im ersten Quartal 2009 die Wirtschaftsentwicklung in Deutschland um fast fünf Prozent ein. Im Sommer 2009 hatte die Bundesrepublik bereits zwei Jahre wirtschaftlicher Krise hinter sich.¹

Infolge dieser Entwicklung traten Schwierigkeiten bei der Unternehmensfinanzierung auf: Bei einzelnen Branchen – insbesondere zum Beispiel beim exportorientierten Maschinenbau – waren aufgrund der Entwicklung an den Finanzmärkten langfristige Finanzierungen zunächst schwierig darzustellen. Für Unternehmensanleihen mussten zum Jahresbeginn 2009 teilweise Verzinsungen im zweistelligen Bereich geboten werden. Die Verbriefungsmärkte und die Projektfinanzierung brachen zusammen. Im Laufe des Jahres normalisierten sich die Anleihemärkte, gleichzeitig wurde aber die standardisierte Kreditvergabe im kleinteiligeren Segment restriktiver.

¹ Siehe auch Becker-Melching (2011), S. 34-37.



Dass vor dem Hintergrund einer solchen wirtschaftlichen Entwicklung eine Diskussion um die Perspektiven der Kreditfinanzierung entstand, ist wenig verwunderlich – auch wenn die Zahlen dies für die Volkswirtschaft insgesamt zunächst nicht hergaben: So stieg – analog zu dem üblichen Befund, dass die Kreditbestände ein nachlaufender Konjunkturindikator sind – der Bestand an Wirtschaftskrediten noch während des gesamten Jahres 2009.

Im Wahlkampf für die Bundestagswahl 2009 waren die Leitlinien der Krisenintervention der von CDU, CSU und SPD getragenen Bundesregierung weitgehend unstrittig, da auch die Oppositionsparteien Finanzmarktstabilisierung und Konjunkturprogramme vom Grundsatz her mittrugen. Dennoch musste die Politik in unverändert schwieriger Situation Handlungsstärke gerade zugunsten der kleinen und mittleren Unternehmen zeigen, auch wenn die real verfügbaren Instrumente – insbesondere durch die Konjunkturprogramme I und II – weitgehend ausgeschöpft waren. So fanden zum Beispiel mehrere Spitzengespräche auf Unternehmens- und Verbändeebene statt, die ein positives Signal der gemeinsamen Verantwortung ausstrahlten. Außerhalb der Zusage, *„wie auch bisher alle [...] gegebenen Möglichkeiten auszuschöpfen,*

*die Kreditversorgung der deutschen Wirtschaft auch in den kommenden Monaten sicherzustellen*², wurde allerdings von der Kreditwirtschaft und der Politik keine Notwendigkeit für konkrete neue Maßnahmen gesehen.

Der damalige SPD-Kanzlerkandidat Frank-Walter Steinmeier und sein Mittelstandsbeauftragter Harald Christ haben in dieser politisch-ökonomischen Gemengelage in Steinmeiers „Deutschland-Plan“³ eine erste Beschreibung des dann später verwirklichten Kreditmediators vorgestellt. Danach sollte ein staatlicher Kreditmediator („Ombudsmann“) zwischen den Programmen der Bundesregierung (genannt wurde neben dem Deutschlandfonds auch der Finanzmarktstabilisierungsfonds, obwohl dieser nicht für produzierende Unternehmen offenstand; die Förderinstitute hingegen fehlten) sowie Unternehmen und Banken vermitteln. Der Ombudsmann sollte auf die bestehenden institutionellen Angebote zurückgreifen und schnelle Einzelfalllösungen herbeiführen. Dieser Vorschlag fand in der Wahlkampfzeit allerdings kaum Resonanz.

„Kreditmediation“ durch die Politik hat es hingegen immer schon gegeben und wird es auch weiterhin geben. Die Spannweite der Aktivitäten der Politik ist groß: Sie reicht von der Begleitung eines Kleinunternehmers aus dem Wahlkreis eines Landtags- oder Bundestagsabgeordneten zum Gespräch mit dem finanzierenden Kreditinstitut bis hin zu medienwirksamen Auftritten von Bundeskanzlern vor Mitarbeitern, die von der Insolvenz des eigenen Unternehmens bedroht sind.

Das formelle Instrumentarium der Politik zu Interventionen ist begrenzt. In der Regel werden – notifizierte und auf dieser Basis allgemein einsetzbare – Bundes- und Landesbürgschaften genutzt. Darüber hinaus stehen informelle Instrumente wie die Runden Tische der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Gespräche mit finanzierenden Banken oder Ähnliches zur Verfügung. Direkte Beteiligungen an der Entwicklung von Sanierungskonzepten sind selten. Im Einzelfall – und dies eher am Rande des EU-Beihilferechts – werden Einzelfalllösungen zum Beispiel im Rahmen von Grunderwerbsvorgängen gesucht. Für all diese Fälle verfolgen die entsprechenden Referate der Wirt-

-
- 2 Gemeinsame Abschlusserklärung des Bundesministeriums der Finanzen und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie sowie der Spitzenverbände der Kreditwirtschaft und der Spitzenverbände der Wirtschaft vom 1. September 2009.
 - 3 Steinmeier (2009), S. 15.

schaftsministerien auf Bundes- wie auf Landesebene die wirtschaftliche Entwicklung genau und werden von zahlreichen Unternehmen kontaktiert. Daneben sind – insbesondere kommunale – Wirtschaftsförderungsstellen an der Schnittstelle zwischen Unternehmensberatung, Verwaltungsmanagement und Kreditmediation tätig und unterstützen auf diese Weise Unternehmen auch bei der Gestaltung ihrer Finanzierungen.

Eine wichtige Rolle spielen die 80 Industrie- und Handelskammern und 53 Handwerkskammern. Diese bieten Betreuung und ganz konkrete Betriebsberatungen an – unter technischen, aber insbesondere auch betriebswirtschaftlichen Aspekten. Zu diesem intensiv wahrgenommenen Tätigkeitsfeld der Kammern gehört auch die Vorbereitung von – und teilweise auch die persönliche Begleitung zu – Bankgesprächen. Die Tatsache, dass nur 30 Prozent der kleineren Unternehmen mit einem Umsatz von unter einer Million Euro ihre Rating-Note kennen, zeigt, dass gerade bei kleineren Unternehmen hier immer noch Nachholbedarf besteht.⁴ Dieser Befund ist Ausdruck dafür, dass sich kleinere Unternehmer und Handwerker in Deutschland immer noch als Techniker, Produzenten oder Dienstleister, aber kaum als Kaufleute verstehen. Kaufmännische Fragestellungen – und damit auch alle Bankangelegenheiten – sind aus dieser Perspektive bestenfalls lästig und schlimmstenfalls sogar vernachlässigbar – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Finanzierung dieser Unternehmen.

Vor dem Hintergrund möglicher Doppelstrukturen ist es nicht verwunderlich, dass die Einrichtung eines Kreditmediators auf Bundesebene auf erhebliche Vorbehalte in zahlreichen Kammern und auch bei privaten Unternehmensberatern stieß. Schließlich wurde die hinter der Idee des Bundesangebots eines Kreditmediators stehende Dienstleistung – die Beratung und Unterstützung gerade von kleineren Unternehmen auch im Kontakt zum finanzierenden Kreditinstitut – bereits seit Langem gut und zuverlässig von den Kammern wahrgenommen und, infolge der Krise, seit 2010 auch verstärkt von den Unternehmen nachgefragt.

⁴ KfW (2010), S. 31. Die Unternehmensbefragung wird von der KfW in Zusammenarbeit mit fast 30 Verbänden durchgeführt.

Sichtweise der Banken

Kreditentscheidungen sind immer Entscheidungen unter Unsicherheit und von daher fehleranfällig. Fehler können dabei aus technischem Versagen, aber natürlich auch aufgrund menschlicher Beschränkungen entstehen.

Alle Banken sind darauf aus, neben dem „Alpha-Fehler“ auch den sogenannten „Beta-Fehler“ möglichst klein zu halten. Ein Beta-Fehler liegt allgemein vor, wenn bei statistischen Testverfahren – also zum Beispiel im Kreditvergabeprozess – die Hypothese nicht abgelehnt wird, obwohl sie falsch ist.⁵ Übertragen auf die Kreditentscheidung wird also ein eigentlich gutes Kreditengagement nicht eingegangen. Analog dazu kann als Alpha-Fehler die im Nachhinein „falsche“ positive Kreditentscheidung bezeichnet werden. Beide Fehlertypen führen zu wirtschaftlichen Nachteilen für das Kreditinstitut – allerdings findet nur der Alpha-Fehler in Form von Wertberichtigungen seinen Weg in die Aufwands- und Ertragsrechnung der Bank. Seine Beachtung in der Banksteuerung ist deshalb größer, zumal ein Beta-Fehler nie richtig nachgewiesen werden kann.

Kreditentscheidungen der Bank sind immer unternehmerische Entscheidungen, die der Investitionsentscheidung des produzierenden Unternehmens in nichts nachstehen. Ihre Auswirkungen betreffen den Erfolgsausweis und damit den Kern des unternehmerischen Selbstverständnisses – unabhängig davon, ob die Entscheidung vom selbstständigen, persönlich haftenden Gesellschafter einer Privatbank oder vom angestellten Manager einer börsennotierten Aktienbank getroffen wird. Immer steht der Entscheider in der Verantwortung und muss sich für seine Entscheidung – ob Kreditgenehmigung oder Ablehnung – später gegenüber den Eigentümern rechtfertigen.

Die Kreditentscheidung ist damit Ausdruck unternehmerischen Handelns. Staatliche Eingriffe in diese autonome unternehmerische Entscheidung waren daher in der Debatte um die Einführung des Kreditmediators Deutschland und seine Kompetenzen die rote Linie, die in keinem Fall überschritten werden durfte.

5 Gabler Verlag (Hrsg.) (2011).

Vorbelastet war diese Diskussion zudem durch das (schlechte) französische Beispiel. Hier standen dem Kreditmediator einerseits eigene Finanzmittel zur Verfügung, die er als staatliche Kredite und Zuschüsse einsetzen konnte. Andererseits entspricht eine robustere staatliche Intervention mit der Äußerung klarer Erwartungen der Politik an die Wirtschaft durchaus auch der französischen Wirtschaftsauffassung. Ein solches Modell durfte nach Auffassung der privaten Banken nicht in Deutschland installiert werden.

Zum Glück wurde diese Meinung in der deutschen Diskussion einhellig vertreten. Keine der beteiligten Gruppen aus der kreditnehmenden Wirtschaft forderte ein „Recht auf Kredit“. Ein französisches Modell mit harter Intervention in den Kreditentscheidungsprozess war damit in Deutschland auch politisch ausgeschlossen, zumal es rechtlich ohnehin nicht funktioniert hätte.

Für die Gruppe der privaten Banken ergab sich in der Diskussion um die Einführung des Kreditmediators ein weiteres, spezielles Problem: In Großbanken sind standardisierte Beschwerdemanagementsysteme – und als ein solches, wenn auch externes System kann man den Kreditmediator interpretieren – Alltag und Bestandteil normaler Unternehmensabläufe. Kleine und mittlere private Banken haben hier einen ganz anderen Ansatz: Die Kundenbetreuung ist individueller und vielfach auch persönlicher, der Weg zur Unternehmensleitung direkter – gerade dies macht eine Stärke kleiner und mittlerer privater Banken aus. Die Einführung einer Kreditmediation durch die Bundesregierung trifft hier – berechtigterweise – auf eine noch größere mentale Hürde als ohnehin schon in der Kreditwirtschaft.

Dennoch haben sich die privaten Banken von Anfang an gestaltend an der Einführung des Kreditmediators beteiligt. Denn zum einen können Kommunikationsprobleme zwischen den Beteiligten nie ausgeschlossen werden. Der Prozess der Kreditmediation bietet somit die Chance, Entscheidungen noch einmal zu überprüfen. Zum anderen aber – und dies ist viel wesentlicher – verlangt der Mediationsprozess von den Unternehmern, noch einmal die Ablehnung und die Gründe dafür zu reflektieren und zu überprüfen, ob Veränderungen im Kreditantrag – zum Beispiel weitere Sicherheiten, andere Volumina oder Ähnliches – für die Bank zu einer geänderten Entscheidungsgrundlage und damit zu einer positiven Kreditentscheidung führen können.

Struktur und Arbeitsweise des Kreditmediators

Der Kreditmediator Deutschland (KMD) wurde als Beauftragter der Bundesregierung durch einen Beschluss der Bundesregierung vom 2. Dezember 2009 – also relativ schnell nach Beginn der neuen Wahlperiode – eingesetzt. Er bedient sich einer „Kreditmediator Deutschland GmbH“ als Servicedienstleister.⁶ Der Kreditmediator wird vom Bund mit Finanzmitteln ausgestattet⁷ und beschäftigt, je nach Belastung, insgesamt zwischen zehn und 14 Mitarbeiter. Dabei konnte die GmbH auch auf drei, zeitweise fünf Referenten plus Sachbearbeiter aus der KfW zurückgreifen.

Das politische Ziel, das der Kreditmediator aufgriff, war die Einrichtung eines umfassenden Mediationsverfahrens für abgelehnte Kreditanträge. Bei der Gestaltung der Prozesse musste einerseits die Kreditwirtschaft eingebunden werden. Hier bestanden aus den beschriebenen Gründen generell erhebliche Vorbehalte gegen eine staatliche Kreditmediation. Gerade bei den kleineren Instituten aller drei Gruppen traten spezielle Vorbehalte hinzu. Andererseits sollten, nicht zuletzt auf Wunsch des Kreditmediators, auch die Industrie- und Handels- sowie die Handwerkskammern in den Prozess eingebunden werden. Weder konnte und sollte auf deren vorhandene Expertise verzichtet werden, noch durfte ein Parallelsystem aufgebaut werden. Der Mediationsprozess wurde dann in sehr konstruktiven Gesprächen zwischen den beiden Kammerorganisationen⁸ und den drei Spitzenverbänden der Kreditwirtschaft⁹ mit dem Kreditmediator und der Bundesregierung entwickelt.

Das Mediationsverfahren durfte dabei nach einhelliger Auffassung aller Beteiligten nur für bestimmte Fälle offenstehen. Zugelassen werden sollten nur gewerblich tätige Unternehmen oder gewerblich tätige Selbstständige¹⁰ im Sinne der in Deutschland gebräuchlichen KMU-Definition, deren Kreditan-

6 Kreditmediator Deutschland (2010).

7 Der Etatansatz betrug jeweils fünf Millionen Euro für die Jahre 2010 und 2011. Im Zuge der Haushaltsplanberatungen 2011 ist der Ansatz für 2011 – orientiert in etwa am Verbrauch im Jahr 2010 – auf 3,5 Millionen Euro angepasst worden.

8 Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH).

9 Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Bundesverband deutscher Banken (BdB), Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV).

10 Diese Einschränkung ist später durch die Einbeziehung des Bundesverbandes der Freien Berufe (BFB), die die Organisation der Mediationstische für diese Gruppe übernehmen, aufgegeben worden.

trag von der Hausbank abgelehnt wurde. Das Kreditvolumen sollte ursprünglich oberhalb von 25.000 Euro¹¹ liegen (um das System nicht zu überlasten und der Bank unter Prozesskostenaspekten noch einen kleinen Anreiz zu einer wirklichen Prüfung der Anträge zu geben), und es durfte kein Rechtsstreit oder ein anderes Schlichtungsverfahren anhängig sein. Sanierungsfälle sind ebenso vom Mediationsverfahren ausgeschlossen wie Unternehmensgründungen. Diese Kriterien sollten sicherstellen, dass in das Mediationsverfahren nur prinzipiell mediationsfähige Kreditanträge eingehen.

Ein vorliegender Mediationsantrag wird vom Kreditmediator zunächst vorgeprüft. Sofern der Kreditmediator den Mediationsantrag nicht selbst für offensichtlich unbegründet beziehungsweise aussichtslos hält, wird im nächsten Schritt die Bank, die die negative Kreditentscheidung getroffen hat, um Stellungnahme gebeten. Die Bank verwendet dabei einen vom Kreditmediator vorbereiteten Fragebogen, der bereits im Sinne einer Konsenssuche konzipiert ist. So soll die Bank zunächst die Gründe ihrer Ablehnung darstellen und dabei auch ihre Einschätzung (einschließlich Ausfallwahrscheinlichkeit) des Kunden offenlegen. In einem zweiten Teil soll die Bank darlegen, unter welchen Bedingungen (zum Beispiel Risikoteilung, Einsatz von Fördermitteln, Verstärkung der Sicherheiten) sie zu einem Kreditengagement bereit ist beziehungsweise wäre. Sofern die Bank an dieser Stelle nicht bereits von sich aus eine positive (gegebenenfalls modifizierte) Kreditentscheidung trifft, dienen diese Hinweise dem Kreditmediator später dazu, die Möglichkeiten einer Konsensfindung abzuschätzen.

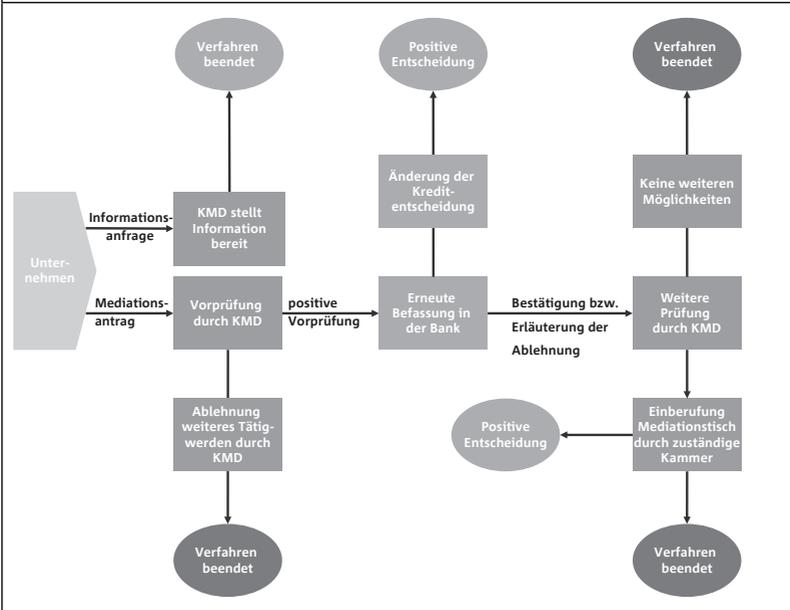
Die Teilnahme der Bank am Verfahren ist freiwillig. Dennoch ist nicht bekannt, dass sich ein Kreditinstitut verweigert hätte.

Nach diesem Verfahrensschritt nimmt der Kreditmediator eine weitere Prüfung vor und kann das Verfahren auch abbrechen. Bei Fortführung würde zunächst die zuständige Kammer um eine Einschätzung gebeten. Dieser Verfahrensschritt ist in der Annahme aufgenommen worden, dass die lokale Kammer die Rahmenbedingungen des Unternehmens in der Regel gut beurteilen kann. Zudem werden Fördermöglichkeiten (Bundes- und Landesbürgschaften, Angebote der Förderbanken auf Bundes- und Landesebene) geprüft. Ausgangspunkt dieses Verfahrensschrittes war die Überlegung des Kreditmedia-

11 Das Volumen wurde später noch auf „grundsätzlich mindestens 15.000 Euro“ herabgesetzt.

tors, dass die mangelnde Einbindung von Förderprodukten eine wesentliche Ursache für negative Kreditentscheidungen der Banken und Sparkassen sei.

Abbildung 2: Prinzipieller Ablauf des Mediationsverfahrens



Kurzdarstellung auf Basis des Verfahrensablaufs.

Quelle: vgl. Kreditmediator Deutschland, Kreditmediation in Deutschland – Verfahrensablauf, März 2010, <http://www.kreditmediator-deutschland.de/assets/Uploads/verfahrensablauf-kreditmediation.pdf>

Wenn sich aus diesen Vorerwägungen tatsächlich Möglichkeiten zu einer Veränderung der Kreditentscheidung ergeben, soll die zuständige Kammer in eigener Verantwortung einen Mediationstisch einberufen. An diesem Mediationstisch sollen Kunde, Bank, Kammer, Förderinstitute, Ministerien und Kreditmediator teilnehmen.

Was zeichnet einen erfolgreichen Kreditmediator aus? – Die „acht Contarini-Prinzipien“

Rainer Langen

Ausgehend vom US-amerikanischen Markt für Hypothekenkredite nahm im Frühjahr 2007 die heftigste globale Finanzkrise seit dem Zusammenbruch der New Yorker Börse im Jahr 1929 ihren verhängnisvollen Verlauf. Erst platzte die größte Immobilienblase der letzten 100 Jahre, und dann musste in der Folge die renommierte amerikanische Investmentbank Lehman Brothers am 15. September 2008 völlig unerwartet Insolvenz anmelden. Im Zuge globalisierter Finanzsysteme griff der Flächenbrand rasch auch auf Europa über. Diesem Strudel konnte sich die deutsche Volkswirtschaft und ihr bis dahin als stabile Säule geltendes Bankensystem naturgemäß nicht mehr entziehen. Schnell wiesen bis dahin als „unsinkbar“ geltende Banken existenzbedrohende Schief lagen auf, die das Schlimmste befürchten ließen: eine bundesweite Kreditverknappung mit verheerenden Folgen für den deutschen Mittelstand, das weitere Wirtschaftswachstum und den allgemeinen Wohlstand.

So konnte es nicht verwundern, dass das Gespenst von der flächendeckenden Kreditklemme seuchenartig auch die mediale Runde machte. Daraufhin beschloss die Bundesregierung am 2. Dezember 2009, „... zur Verbesserung der Kreditversorgung, insbesondere des Mittelstandes, Herrn Hans-Joachim Metternich als Kreditmediator einzusetzen“⁶³ Weiter hieß es in der Pressemeldung des Bundeswirtschaftsministeriums: „Der Kreditmediator soll die Beschwerden der Fremdkapital suchenden Unternehmen bündeln und konstruktive Lösungen mit der Kreditwirtschaft finden.“ Und der seinerzeitige Bundesminister Brüderle gab das Ziel der Aktion klar vor: „Mit dem Kredit-

63 Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009).

mediator erhalten insbesondere die mittelständischen Unternehmen endlich einen kompetenten Mittler, der sich dafür einsetzt, dass Unternehmen mit ausreichender Bonität auch einen Kredit erhalten.⁶⁴ Damit war der Weg geebnet, um durch das Verfahren der Kreditmediation in schwierigen wirtschaftlichen Situationen Brücken des Verstehens zwischen Unternehmern und Bankern zu bauen und zukunftsorientierte Konfliktlösungen zu erarbeiten. Und zwar sowohl durch die staatliche Organisation des Kreditmediators Deutschland als auch durch sich parallel entwickelnde privatwirtschaftliche Modelle, Strukturen und Organisationen.

Fast genau 361 Jahre zuvor hatte der venezianische Meisterdiplomate Alvise Contarini am 24. Oktober 1648 das geschafft, was keiner mehr für möglich gehalten hatte: den Friedensschluss zu Münster („Westfälischer Friede“) und damit das Ende einer 30-jährigen Kriegs- und Leidenszeit im Herzen Europas. Dem vorausgegangen war ein über fünf Jahre dauernder, zäher Verhandlungsmarathon mit mehr als 800 multi- und bilateralen Verhandlungen zwischen den einander zunächst unversöhnlich gegenüberstehenden und aufs Heftigste streitenden Kriegsparteien.⁶⁵ Damit einhergehend fand erstmals auch der Begriff der Mediation und des Kreditmediators („Vermittlers“) Eingang in den deutschen Sprachgebrauch.⁶⁶

Kreditmediatoren verstehen sich heute als unabhängige Mittler zwischen Finanz- und Realwirtschaft, als Kommunikation fördernde externe Dritte, die fall- und problemspezifisch versuchen, ein zielführendes Miteinander zwischen unterschiedlichsten Parteien in Finanzierungsthemen zu entwickeln. Was aber zeichnet einen erfolgreichen Kreditmediator aus? Die Vorgehensweise des im Jahr 1597 geborenen Venezianers Contarini lässt sich hierzu, auch nach fast über 400 Jahren, bestens in die heutige Praxis übertragen und mit eigenen Erfahrungen sowie Begrifflichkeiten aus der klassischen Psychologie zu acht Eigenschaften zusammenfassen, die zum Standard eines jeden Kreditmediators gehören sollten und im Folgenden als die „acht Contarini-Prinzipien“ bezeichnet werden.

64 Ebd.

65 Siehe Haller und Dollinger (1982) und Schwartz (2005) als Fundstellen zu den historischen Gegebenheiten.

66 Haller und Dollinger (1982), Schwartz (2005) und Langen (2011).

1. Allparteilichkeit und Neutralität,

um jederzeit als unabhängig und unbestechlich zu gelten.

Hierzu zählen

- die persönliche Integrität des Kreditmediators,
- sein hohes persönliches Ansehen und
- seine wertgeschätzte, professionelle Verhandlungsweise.

Alvise Contarini war ein langjähriger und in der Tradition venezianischer Berufsdiplomaten stehender, anerkannter Verhandlungsprofi. Die involvierten Parteien sahen Contarini als eine allseits hoch geschätzte und angesehene Persönlichkeit an, die über eine hohe persönliche Integrität verfügte. Dies war die Voraussetzung dafür, dass er von *allen* Parteien als *allparteilicher* Mittler akzeptiert wurde. Es war gleichzeitig der Grundstein für seinen späteren, historisch so wichtigen Erfolg.

Dies gilt auch für Kreditmediatoren, wenn es in oftmals existenzentscheidenden Finanzierungsverhandlungen zwischen Unternehmen und Bank um konstruktive und zukunftsweisende Lösungswege geht.

Allparteilichkeit ist ein Begriff, der ursprünglich aus der Familientherapie kommt. Er bezeichnet hier das „Bemühen und die Fähigkeit, sich aktiv in die Position eines jeden Familienmitgliedes einzufühlen“⁶⁷ und dabei „für *alle* Beteiligten gleichermaßen Partei ergreifen zu können“ sowie „die Verdienste jedes Mitglieds (an)zuerkennen und sich mit beiden Seiten ambivalenter Beziehungen identifizieren zu können.“⁶⁸ Und was auf der einen Seite die einzelnen Mitglieder einer Familie sind, sind im Bereich der Kreditmediation der Inhaber, Geschäftsführer oder Gesellschafter eines Unternehmers und der Firmenkundenbetreuer, Finanzanalyst oder Risikomanager einer Bank.

Einzelne Begrifflichkeiten sowie Beobachtungen und Ergebnisse der Psychologie können daher auch im Kontext der Kreditmediation angewendet werden. Auf solche, auch wörtlich übernommene Analogien wird in den Fußnoten

67 www.psychology48.com.

68 Scheib und Wirsching (2002), Boszormenyi-Nagy und Spark (1981) und Schlippe und Schweitzer (2007).

durch „vgl. ...“ hingewiesen. Im Sinne der *Allparteilichkeit* ist der Kreditmediator somit „der Sichtweise und den Interessen jeder Partei gleichermaßen verpflichtet. Dies beinhaltet vor allem, dass der Mediator für einen angemessenen Kräfte- und Machtausgleich zwischen den Parteien sorgt.“⁶⁹ Eine solche wechselnde Zuwendung und Parteinahme für *alle* Familienmitglieder wird auch „als eine günstige und notwendige Haltung für die Wiederherstellung innerfamiliärer Gerechtigkeit gesehen“⁷⁰. Dies gilt auch für die Kreditmediation. Die Anerkennung von materiellen oder finanziellen Zugeständnissen ist auch hier vielfach erst nach der Herstellung von „Gerechtigkeit“ möglich. Oftmals anzutreffende Konstellationen sind beispielsweise unternehmerseits mündlich und als Vollkaufmann verbindlich zugesagte Vertragsunterschriften, die aber noch nicht vollzogen wurden. Oder bankenseits vorgenommene Verfügungssperren, die ebenfalls mündlich getroffenen Absprachen zwischen dem Firmenkundenbetreuer und dem Unternehmer widersprechen. Hier ist es Aufgabe des Kreditmediators, durch entsprechende „Zuwendung“ zu erreichen, dass vor weiteren Verhandlungen zunächst „Gerechtigkeit“ hergestellt wird, in den genannten Beispielen also der tatsächlich gewollte und vereinbarte Status. Erst dann wird eine oder werden beide Parteien zu weiteren Zugeständnissen bereit sein.

Ebenfalls in Analogie zu den genannten Bereichen kann im Verfahren der Kreditmediation unter *Neutralität* eine „gleich distanzierte Haltung zu den Beteiligten (urspr.: Familienmitgliedern) verstanden werden“⁷¹. Dabei ist *Neutralität* nicht eine „Frage der Absicht, sondern eine Frage der Wirkung“⁷². Wenn im Rahmen einer Kreditmediation den Beteiligten unklar ist, welche der vertretenen Positionen, Erklärungen, Meinungen, Lösungswege oder Ideen der Kreditmediator favorisiert hat, ob er das diskutierte Problem für etwas „Gutes“ oder „Schlechtes“ hält oder auf welcher Personenseite er steht, dann hat der Kreditmediator sich neutral verhalten.⁷³ Somit wird deutlich, was auch für die Kreditmediation gilt: „Neutralität heißt nicht, keine eigene Meinung zu haben, sondern lediglich, diese nicht in einer doktrinären Form einzubringen“, etwa nach dem Motto: „So sollte der (fertige) Lösungsweg sein und so nicht.“⁷⁴

69 Hampe (2011).

70 Boszormenyi-Nagy und Spark (1981) und DJI – Deutsches Jugendinstitut e. V. (1998).

71 DJI – Deutsches Jugendinstitut e. V. (1998) und Palazzoli et al. (1981).

72 Schlippe und Schweitzer (2007).

73 Vgl. Ebd. und Holtmeier und Bovi (2007).

74 Schlippe und Schweitzer (2007) und Cecchin (1988).

Allparteilichkeit verbindet somit als Überbegriff Neutralität mit Interesse und zeitweiser „Zuwendung“ für *alle* in der Kreditmediation beteiligten Parteien.⁷⁵ Sie ist eine „*plurale* Haltung“⁷⁶, offen für die Argumente, aber auch Sorgen und Nöte der im Kreditmediationsprozess involvierten Parteien. Für Alvise Contarini als einen weit gereisten, lebenserfahrenen und weltmännischen Diplomaten war diese Pluralität wohl eine Selbstverständlichkeit. Sie muss es auch für die Kreditmediatoren sein. Denn nur wenn es gelingt, diese Pluralität von Anfang an in den Kreditmediationsprozess einfließen zu lassen, wird am Ende ein mediativer Erfolg gelingen. Vor diesem Hintergrund ist auch die Formulierung im vom Bundeskabinett am 12. Januar 2011 vorgelegten Gesetzentwurf zur Förderung der Mediation zu verstehen: „Der Mediator ist *allen* Parteien *gleichermaßen* verpflichtet.“⁷⁷

2. Empathie,

um Verhandlung auf Augenhöhe führen zu können.

Hierzu zählen

- die Fähigkeit des Kreditmediators, sich in Gefühle anderer hineinzuversetzen,
- seine anerkannte Kompetenz im zwischenmenschlichen Bereich und
- sein Credo, dass nicht der Kreditmediator, sondern nur das Verhandlungsziel von Bedeutung ist.

Alvise Contarini wurde von Zeitzeugen trotz seiner Herkunft aus einem der ältesten Adelshäuser der venezianischen Republik als persönlich zurückhaltend und bescheiden bezeichnet – nicht er stand im Vordergrund, sondern immer sein Ziel, ein tragfähiges Verhandlungsergebnis zu erreichen.⁷⁸

Gute Vermittler besitzen die Fähigkeit, sich in die Denkwelt und Gefühle anderer hineinzuversetzen. Nur wer die Erwartungen anderer identifiziert und sich auf Augenhöhe daran orientiert, kann seine Rolle als professioneller

75 Vgl. DJI – Deutsches Jugendinstitut e. V. (1998) und Schäfer (2011).

76 DJI – Deutsches Jugendinstitut e. V. (1998).

77 § 2, Abs. 3 MediationsG.

78 Haller und Dollinger (1982) und Schwartz (2005).

Dialogpartner erfolgreich wahrnehmen. Erfolg oder Misserfolg hängt daher immer auch von den persönlichen Kompetenzen des Kreditmediators im zwischenmenschlichen Bereich ab. Um *Empathie* entwickeln zu können, muss der Kreditmediator „innerlich einen ständigen Rollenwechsel“ vornehmen.⁷⁹ Dies bedeutet, dass er sich in die verschiedenen Positionen einer wechselseitigen Kreditbeziehung sowie aller daran im Umfeld Beteiligten einfühlen und hineinversetzen muss.⁸⁰ Beteiligte in diesem Sinne können beispielsweise auch Mitarbeiter des Unternehmens, Lieferanten oder andere Gläubiger sein. Aber auch Investoren, die Steuerbehörden oder einzelne Kunden.

Empathie im Sinne der *Allparteilichkeit* bedeutet aber auch, sich als Kreditmediator immer vor Augen zu führen, dass nicht jeder Beteiligte einen Konflikt als Konflikt, ein Problem als Problem oder Schwierigkeiten als schwierig ansieht. Häufig wird er auf die Fragestellung treffen: „Welchen Konflikt meinen Sie?“ Oder: „Ich habe kein Problem.“ Hier gilt es zunächst, verschiedene Wahrnehmungen der Wirklichkeit ausführlich zu erfragen und wertschätzend zu hinterfragen.⁸¹ Nur wenn es dem Kreditmediator jetzt gelingt, eine gemeinsame Verständnisebene bei allen Beteiligten zu erzielen, kann er den Kreditmediationsprozess erfolgreich beginnen oder weiterführen. Bleiben Divergenzen bestehen, ist er unweigerlich zum Scheitern verurteilt.

3. Sprachkenntnisse,

um unterschiedlichste Parteien zu verstehen.

Hierzu zählen

- der Wunsch des Kreditmediators, auch unterschiedliche Kulturkreise zu verstehen,
- seine Fähigkeit, die Sprache der Banken zu sprechen, und
- seine Fähigkeit, die Denkwelt der Unternehmer, insbesondere auch im mittelständischen Bereich, zu verstehen.

Contarini war aufgrund seiner Kenntnisse und seiner langjährigen beruflichen Erfahrung in der Lage, zwischen England und Frankreich, zwischen Polen und

⁷⁹ Vgl. Scheib und Wirsching (2002).

⁸⁰ Vgl. Ebd.

⁸¹ Vgl. Ebbecke-Nohlen (2009).

Schweden sowie zwischen Papst und protestantischen Mächten zu vermitteln. Immer wieder standen ihm Menschen aus unterschiedlichen „Kulturkreisen“ mit oftmals doktrinären Weltanschauungen gegenüber. Ohne tiefergehende Kenntnisse von deren *Sprachgewohnheiten* wären ihm erfolgreiche Verhandlungen nicht möglich gewesen.

Denn treffen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen oder Fachgebieten aufeinander und wollen sie miteinander kommunizieren, so stellt sich zunächst immer die Frage, ob die Gesprächspartner die jeweilige Landes- oder Fachsprache verstehen und sprechen. Deshalb muss ein Kreditmediator aus langjähriger Berufserfahrung die Fähigkeit besitzen, sowohl die Sprache der Banken zu sprechen als auch die Denkwelt vor allem mittelständisch geprägter Unternehmer vorurteilsfrei zu verstehen.⁸² Darüber hinaus muss der Kreditmediator auch das fachliche Verständnis für das Konfliktthema haben. Denn nur so kann er „die richtigen Fragen in der richtigen Sprache der Teilnehmer stellen“⁸³. Gerade das von den Parteien immer wieder gerne benutzte „Fachchinesisch“ stellt eine oftmals unüberbrückbar erscheinende Barriere dar. Diese lässt sich aber leicht abbauen, wenn man einfach „Klartext“ spricht.

4. Verhandlungserfahrung,

um auf Entscheidungsprozesse beschleunigend oder richtungsweisend Einfluss zu nehmen.

Hierzu zählen

- das Geschick und die Raffinesse des Kreditmediators,
- seine Bereitschaft und Fähigkeit, Einfluss auf (zentrale) Entscheidungsträger zu nehmen, und
- seine fachliche Kompetenz, um eigene Argumente sowie Erfahrungen einbringen zu können.

Zeitzeugen berichten, dass Alvise Contarini „die ganze den Italienern eigene Verstellungskunst und Raffinesse“ in die Waagschale warf, um „über die venezianischen Gesandten in Wien, Madrid und Paris zu versuchen, auf die

⁸² Vgl. Langen (2007).

⁸³ Walther (2006).

Entscheidungen der Zentralen [Anm.: der involvierten europäischen Mächte] [...] beschleunigend und/oder richtunggebend Einfluss zu nehmen⁸⁴.

Auch heute benötigen Kreditmediatoren ein großes Geschick, um starre und festgefahrene Positionen und Fronten aufzuweichen oder gar Eskalationen zu verhindern. Häufig erfordert dies vom Kreditmediator auch das Einbringen von eigenen Argumenten oder Lösungswegen.

Wie bereits beschrieben, kann ein Kreditmediator durchaus seine eigene Meinung äußern und dennoch als neutral gelten. Er muss nur deutlich machen, dass diese Meinung nicht zwingend ist für die Beziehung zwischen den beteiligten Parteien, in der Regel Unternehmer und Banker, also von diesen nicht akzeptiert werden muss.⁸⁵ Die vom Kreditmediator ausgesprochene Meinung darf aber und soll sogar zum Nachdenken bei allen involvierten Beteiligten anregen. Es ist somit auch dem Geschick, hier und da auch der Raffinesse des Kreditmediators überlassen, seine eigene Meinung punktuell genau dort zu platzieren, wo Denkprozesse ins Stocken geraten sind oder in die offensichtlich falsche Richtung laufen. Dies ist in der Praxis häufig dann der Fall, wenn Unternehmer oder Banker sich in Wunschvorstellungen verlieren, die jenseits aller Realität liegen und faktisch eingetretene Veränderungen völlig ausblenden, beispielsweise bei der Wahrnehmung der unternehmensspezifischen Liquiditätssituation oder der Bewertung von bankseits als voll werthaltig geltenden Sicherheiten. Dies kumuliert dann oft in einer erheblichen Selbstüber- und Fehleinschätzung der eigenen Position. Aufgabe des Kreditmediators ist es nun diese Einschätzungen durch eigene Argumente und nachfolgenden Erkenntnisgewinn der betroffenen Parteien oder Personen zu korrigieren.

5. Pragmatismus,

um juristische Spitzfindigkeiten auszublenden.

Hierzu zählten

- die Einstellung des Kreditmediators gegen Pedanterie sowie Vielschreiberei,
- seine Fähigkeit, langatmige und scharfe Formulierungen abzumildern, und
- seine Fähigkeit, Komplexitäten zu reduzieren oder ganz zu vermeiden.

⁸⁴ Haller und Dollinger (1982).

⁸⁵ Vgl. Schlippe und Schweitzer (2007).

Rollen, Ablauf, Methoden und Techniken der Kreditmediation – Eine kritische Auseinandersetzung

Bernhard Böhm und Reiner Beutelschief

Einführung: Kreditmediation – Ist alles erlaubt, was hilft?

In vielen Publikationen wird die Kreditmediation als spezielle Form der Wirtschaftsmediation mit der Schlichtung oder aber auch mit diversen Vergleichs- oder Verhandlungsgesprächen in einem Atemzug genannt.

Diese Art der Betrachtung lässt allerdings völlig außer Acht, dass der Fokus bei der Schlichtung meist auf dem Problem selbst liegt. Der Schlichter unternimmt dabei den Versuch, die unterschiedlichen Standpunkte in Bezug auf das Sachproblem anzunähern. Ein typisches Beispiel dafür sind die Schlichtungsgespräche für „Stuttgart 21“. Hier zeigt sich deutlich, dass die Vorgehensweise zwar sehr viel mehr Transparenz in die Diskussion gebracht hat. Durch das fehlende stringente Verfahren ähnelten die Gespräche aber mehr einer „netten Diskussionsrunde“ mit einem eloquenten, durchaus charmanten Moderator. Dem Anspruch der Mediation an sachlichem und kommunikativem Tiefgang wurden sie jedoch nicht gerecht. Denn in der Wirtschaftsmediation liegt der Fokus auf den Parteien, deren Kommunikation, Anliegen und Bedürfnissen – dem aus unserer Sicht großen Potenzial der Mediation.

Keine Frage: Mediation, insbesondere die Kreditmediation, ist derzeit en vogue. Zu groß ist damit der Reiz, das „Label“ Mediation zu verwenden, auch wenn es sich vielleicht im konkreten Fall gar nicht um eine Mediation im eigentlichen Sinne handelt.

In diesem Zusammenhang wird häufig – auch in Fachkreisen – eingewendet, dass die Abgrenzung beziehungsweise Einordnung von Mediation, Schlichtung, Vergleichsgespräch oder Verhandlung doch mehr oder weniger eine theoretische Diskussion sei. Eine Auseinandersetzung, die gerne Theoretiker, Wissenschaftler und „Mediationsdogmatiker“ führen, die für „Praktiker“ jedoch nur von geringer Relevanz sei. Eine genaue Definition sei ohnehin nicht möglich, zu unterschiedlich auch die fall- und situationsabhängigen Besonderheiten. Die „reine Lehre“ helfe in der Kreditmediation nicht weiter. Entscheidende Kriterien seien vielmehr die „positive Wirkungsweise“ und der Erfolg des Verfahrens. Und wie man „das Kind“ nun nenne, sei – wenn überhaupt – zweitrangig. Überspitzt gesagt heißt das für die Arbeit der Kreditmediatorin beziehungsweise des Kreditmediators: Alles ist erlaubt, sofern es hilft und zu einem Ergebnis und einer Lösung des Konflikts führt.

Wieso sollte es daher lohnend sein, sich an dieser Stelle näher mit dem Thema der Abgrenzung der Mediation von anderen Verfahren auseinanderzusetzen? Noch dazu in einem Sammelband, der sich überwiegend an Anwender und Praktiker richtet?

Die bereits skizzierte vermeintlich pragmatische Einschätzung der „Praktiker“ mag auf den ersten Blick reizvoll sein. Überzeugen kann sie jedoch nicht. Sie greift zu kurz und wird dem professionellen Anspruch an die „Dienstleistung Mediation“ nicht gerecht.

Nur mit einem klaren Verfahrens- und Rollenverständnis sowie einer fundierten Arbeitsmethodik wird es der Mediation gelingen, nachhaltig akzeptiert zu werden. Gleichzeitig bilden diese Bausteine ein wichtiges Fundament für eine Professionalisierung des Berufsbilds der Mediatorin beziehungsweise des Mediators.

Die zu erwartende stärkere Reglementierung der Mediation, insbesondere das neue Mediationsgesetz, wird hierzu einen weiteren wichtigen Anstoß geben. Denn in den „Genuss“ des neuen Gesetzes, wie zum Beispiel des Zeugnisverweigerungsrechts, kann nur derjenige Mediator kommen, der auch die Voraussetzungen eines Mediators im Sinne des Gesetzes erfüllt. Und auch das Verfahren der Mediation muss den Anforderungen einer Mediation gerecht werden.

Absicht des Gesetzgebers ist es sicherlich nicht, jede Vermittlung, Verhandlung oder Schlichtung unreflektiert unter das Mediationsgesetz zu subsumieren. Der derzeit zu beobachtende „Wildwuchs“ lässt jedoch befürchten, dass ein Verfahren nur deshalb als Mediation bezeichnet wird, um sich auf die Privilegierungen des Mediationsgesetzes wie zum Beispiel der erleichterten Vollstreckbarkeit berufen zu können. Dabei wird deutlich, dass alleine die Bezeichnung „Mediation“ oder „Mediator“ für das Verfahren schwerlich ausreichen kann. Eine inhaltliche Auseinandersetzung über das, was Mediation und den Mediator auszeichnet, ist daher unerlässlich und für die Praxis äußerst relevant. Es ist also weit mehr als eine theoretische Diskussion der Wissenschaft.

Zu vermuten ist außerdem, dass sich früher oder später auch Gerichte damit befassen müssen, ob die angebotene Mediation tatsächlich auch als Mediation im Sinne des Mediationsgesetzes angesehen werden kann. Spätestens dann, wenn eine später doch nicht gewünschte Vollstreckung aus einer Mediationsvereinbarung droht oder aber wenn eine Partei entgegen der ursprünglichen Absicht den Mediator gerne als Zeugen benennen möchte. Was liegt näher als der Einwand, es habe sich doch gar nicht um eine Mediation gehandelt?

Der vorliegende Beitrag versucht, eine Antwort auf die Frage zu finden, was eine Mediation – insbesondere eine Kreditmediation – auszeichnet. Kernfrage dabei ist auch, ob es die Kreditmediation als eigenständige Mediationsform überhaupt gibt. Außerdem werden Rollen, Ablauf sowie Methoden und Techniken der Mediation skizziert. Denn nur deren genaue Definition kann Maßstab für eine nähere Einordnung der Mediation sein. Auch soll der Leser einen Einblick erhalten in das, was in der Mediation methodisch „passiert“ und wo Besonderheiten im Ablauf einer Kreditmediation liegen.

Dabei versuchen wir die Gratwanderung, einer breiten Zielgruppe der Leserschaft gerecht zu werden und sowohl potenzielle Mediationskunden (Medianten) als auch Mediatoren und alle Interessierten zu erreichen.

Die Kreditmediation – „Mediation specialis“?

Die Kreditmediation, zumindest als eigenständige Begrifflichkeit, ist eine relativ neue Erscheinungsform der Mediation. Ausgangspunkt der Kreditmediation war unter anderem die Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2008, auch

wenn es schon früher Mediation in Bank-, Anlage- und Kreditfragen gab. Aber gibt es überhaupt „die Kreditmediation“, wie es derzeit gerne suggeriert wird, als eigenständige Mediationsform? Handelt es sich also bei der Kreditmediation um eine „Mediation specialis“?

Zurzeit ist eine immer stärker fortschreitende Auffächerung der Mediation zu beobachten. Ist diese Zersplitterung in Hinblick auf die Methodik der Mediation wirklich gerechtfertigt und sinnvoll? Oder stehen vielmehr – provokant gesagt – Akquisitions-, Ausbildungs- und Abgrenzungsgesichtspunkte im Vordergrund? Wenn ja, welche Schlussfolgerungen sind daraus zu ziehen? Dabei stellen sich mehrere Fragen:

Gibt es in Bezug auf die Rolle und Haltung besondere Anforderungen an einen Kreditmediator? Ist eine gewisse Branchen- und Feldkenntnis beziehungsweise „Insiderwissen“ wichtig?

Und gibt es Besonderheiten in Bezug auf Methoden, Techniken und Ablauf der Kreditmediation? Oder sind nicht vielmehr allgemeine mediatorische Fähigkeiten gefragt, unabhängig davon, in welchem Gebiet mediiert wird?

Zunächst wagen wir einen kleinen Exkurs in die grundsätzliche Betrachtung der Mediation, um im Anschluss Besonderheiten der Kreditmediation auszuloten.

Mediation – Eine Definition

Die Beschreibung beziehungsweise Definition von Mediation ist bisweilen noch recht diffus. Die Abgrenzung zu „benachbarten“ Gebieten und der interdisziplinäre Charakter der Mediation erschweren eine klare Einfassung.

In Deutschland fehlt bislang eine gesetzliche Definition gänzlich (Stand September 2011). § 1 Abs. 1 des Gesetzesentwurfs zum sogenannten Mediationsgesetz in Deutschland definiert Mediation als „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben“. In Abs. 2 heißt es, dass der Mediator eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis ist, die die Parteien durch die Mediation führt.

Besonders zurückhaltend ist der Gesetzesentwurf, sobald es um die Methoden und Techniken der Mediation geht, also vereinfacht gesagt um das, was der Mediator im Zuge der Mediation macht. So heißt es in § 2 Abs. 3 des Entwurfs knapp: Der Mediator „fördert die Kommunikation der Parteien und gewährleistet, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind“. Nähere Ausführungen macht der Entwurf nicht.

Auch die aktuelle EU-Mediationsrichtlinie bleibt bezüglich der Methodik nebulös. Art. 3 b) bezeichnet den Mediator als eine Person, die ersucht wird, „eine Mediation auf wirksame, unparteiische und sachkundige Weise durchzuführen“. Art. 3 a) weist noch auf die Strukturiertheit der Mediation hin. Nach dem österreichischen Zivilrechtsmediationsgesetz ist es Aufgabe des Mediators, „mit anerkannten Methoden“ die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel zu fördern, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konflikts zu ermöglichen“. Die österreichische Ausbildungsverordnung nennt immerhin einige Aspekte der Methodik, wie beispielsweise die Grundlagen der Kommunikation, insbesondere Kommunikations-, Frage- und Verhandlungstechniken sowie die Gesprächsführung und Moderation unter besonderer Berücksichtigung von Konfliktsituationen.

Bei näherer Betrachtung der Definitionen wird deutlich, dass die Mediation von der Person und Rolle des Mediators geprägt ist und gewisse Grundprinzipien sichergestellt sein müssen (wie zum Beispiel Freiwilligkeit und Vertraulichkeit). Außerdem zeichnet die Mediation eine strukturierte Vorgehensweise aus. Daneben bedient sich die Mediation – genauer der Mediator – näher zu definierender Methoden und Techniken („mit anerkannten Methoden ...“). Gerade die letztgenannten, mediationsspezifischen Methoden und Techniken werden bei der Definition von Mediation gerne übersehen. Damit ergibt sich das in Abbildung 1 dargestellte Bild.

Abbildung 1: Drei-Säulen-Modell der Mediation

Rolle und Haltung des Mediators Prinzipien der Mediation	Struktur und Phasen der Mediation	Methoden und Techniken der Mediation
<p>Rolle und Haltung des Mediators</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Allparteilichkeit gegenüber den Medianten ▶ Neutralität gegenüber Themen ▶ Reflexionsvermögen ▶ Ressourcenorientierte Grundhaltung <p>Prinzipien der Mediation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Eigenverantwortung ▶ Freiwilligkeit ▶ Ergebnisoffenheit ▶ Vertraulichkeit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorlaufphase 2. Erstgespräch und Mediationsgrundlage 3. Themensammlung 4. Konfliktbearbeitung und Interessensarbeit 5. Lösungsoptionen 6. Bewerten 7. Verhandeln 8. Vereinbaren und Abschluss 9. Nachlaufphase 	<p>Beispielhaft genannt seien ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Methoden zur Auftragsklärung ▶ Methoden zur Selbstbehauptung und Wechselbezüglichkeit im Mediationsprozess ▶ Methoden zur Veränderung der Kommunikation <p>Zu den Techniken zählen z.B. Fragetechniken, Techniken des aktiven Zuhörens, Visualisierungstechniken usw.</p>

Konfliktkontext
(z.B. innerbetriebliche Konflikte)

Konstituierend für die Mediation sind damit *alle drei Säulen im Konfliktkontext*. Das heißt, allein der Einsatz mediativer Kommunikationstechniken reicht nicht aus, um von einer Mediation zu sprechen, sofern eine entsprechende Verfahrensstruktur, die Einhaltung von Haltung und Prinzipien oder ein Konflikt als Merkmal fehlen. Andererseits kann man nicht allein deswegen von einem Mediationsverfahren sprechen, weil ein neutraler allparteilicher Dritter ein Gespräch führt. Gleiches gilt, wenn zwar interessenorientiert verhandelt wird, die anderen konstituierenden Merkmale der Mediation aber nicht erfüllt sind.

Auch der Konfliktkontext ist Wesensmerkmal der Mediation. So fordert § 1 des Entwurfs zum Mediationsgesetz, dass die Parteien im Rahmen der Mediation „die einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben“. Vereinfacht gesagt: Ohne Konflikt keine Mediation, auch wenn ein neutraler Dritter mit Mediationstechniken nach den Phasen der Mediation vermittelt. Jegliche Formen der „präventiven Mediation“ im Vorfeld eines Konflikts sind damit eindeutig keine Mediation im eigentlichen Sinne.

Damit wird deutlich, dass viele als Mediation titulierte Gespräche oder Verfahren die Kriterien der Mediation nicht erfüllen und damit auch nicht als solche bezeichnet werden sollten.

Übrigens: Eine Differenzierung nach bestimmten Mediationsfeldern sucht man in allen Definitionen vergeblich.

Der Konfliktkontext: Kreditmediation

Im Folgenden wird untersucht, ob die einzelnen Säulen der Mediation im „Konfliktfeld Kreditmediation“ besondere Anforderungen und Ausprägungen erfahren. Oder ob es die Kreditmediation aus dieser Sicht unter Umständen überhaupt nicht gibt.

Um spezielle Anforderungen an die Mediation zu formulieren, müssen zunächst die Besonderheiten des Konfliktfelds „Kreditmediation“ näher beleuchtet werden. Die erste Hürde dabei ist, dass es nicht „das Konfliktfeld Kreditmediation“ gibt. Zu unterschiedlich sind die jeweiligen Konstellationen, Beteiligten, Rahmenbedingungen und Konflikte. Schließlich geht es nicht nur um Konflikte wie zum Beispiel um die Gewährung eines Darlehens, sondern auch um Auseinandersetzungen über Beratungsfehler, Prospekthaftung, Probleme bei der Abwicklung von Finanzierungsvorhaben usw. Außerdem sind sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen mögliche Adressaten der Mediation.

Einen umfassenden Einblick in die Vielfältigkeit dieses Konfliktfelds geben die anderen Beiträge in diesem Buch, auf die hier ausdrücklich verwiesen wird. An dieser Stelle kann nur noch einmal ein knapper Versuch unternommen werden, jenseits der Oberflächenstruktur einige typische (Grund-)Konfliktmuster der Kreditmediation zu extrahieren.

In der Kreditmediation gibt es einen wesentlichen und damit sehr bemerkenswerten Unterschied zu der „normalen“ Wirtschaftsmediation. Hier wird in einem Umfeld verhandelt, das nur in einem sehr eingeschränkten Maß die nötige Verhandlungs- und Entscheidungsfreiheit gewährleistet. Die Ergebnisoffenheit ist somit zunächst einmal eingeschränkt.

Dieser Umstand bedeutet, dass sich sowohl in der Methode wie auch in der Person des Mediators das Wissen um diese sehr speziellen Umstände wiederfinden muss, wenn eine erfolgreiche Mediation angestrebt wird.

Sicherlich sind diese Besonderheiten auch in anderen Branchen und Lebensbereichen anzutreffen. In der Kreditmediation haben sie nach unserer Erfahrung jedoch in ihrer Intensität eine besondere, typische Ausprägung gefunden. Vergleichbar vielleicht noch mit der Mediation im Gesundheitswesen, die ebenfalls in einem stark reglementierten Umfeld agiert.

Doch was bedeuten diese Besonderheiten nun für die jeweiligen Säulen der Mediation? Inwieweit hat das Konfliktfeld „Kreditmediation“ Einfluss auf die Methoden und Techniken, die Rolle und Haltung des Mediators, die Prinzipien sowie den Ablauf der Mediation?

Der blinde Fleck: Die dritte Säule der Mediation

Wir wenden uns zunächst der dritten Säule zu, den Methoden und Techniken der Mediation. Denn während die ersten beiden Säulen der Mediation (Rolle und Haltung, Prinzipien und Struktur) zwischenzeitlich in der Mediationslandschaft in der einen oder anderen Ausprägung überwiegend Anerkennung gefunden haben (auch wenn sie in der Praxis nicht immer so gelebt werden), ist in Bezug auf die dritte Säule (Methoden und Techniken) das Gegenteil der Fall. Ein einheitliches Bild ist nicht zu erkennen.

Auch in der Fachliteratur führen die Methodik und Techniken der Mediation immer noch ein erstaunliches Schattendasein. Bislang gibt es nur wenige fundierte, spezielle Darstellungen zur Methodik. Meist beschränken sich die Werke auf die Erläuterung des Phasenmodells und einiger Kommunikationstechniken. Deutlich vielfältiger und häufiger anzutreffen sind nach wie vor Ausführungen über besondere Anwendungsfelder der Mediation, ob in Familienstreitigkeiten, im Bauwesen, in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen oder aber eben auch in Kredit- und Finanzfragen. Meist werden dabei die Anwendungsfelder, die Akteure sowie die auftretenden Konflikte beschrieben.

Ganz allgemein werden Methoden als planmäßig angewandte, begründete Vorgehensweisen zur Erreichung von festgelegten Zielen beschrieben. Kennzeichen von Methoden sind dabei systematische Handlungsanweisungen. Sie haben also etwas mit planmäßigem Handeln zu tun und sind in gewissem Umfang standardisiert. Allerdings sollte in der Mediation der Methodenbegriff nicht zu eng gefasst und auf reine Techniken verkürzt werden. Denn dann ginge die notwendige Offenheit verloren.

Mergers & Acquisitions als Teilprozess der Kreditmediation

Dr. jur. Matthias Schwierz

Die Kreditmediation ist ein wichtiges Instrument, um den Dialog zwischen kreditgebender Bank und dem kreditnehmenden Unternehmen zu optimieren. In den meisten Fällen wird mithilfe eines Kreditmediators das angestrebte Ziel der Prolongation eines bestehenden Betriebsmittelkredits oder der Neuaufnahme eines Investitionskredits erreicht. Der Kreditmediator berät den Unternehmer dahingehend, die erforderliche Dokumentation so vorzubereiten, dass die Bank sich ein Urteil über die bisherigen beziehungsweise beabsichtigten Geschäftsaktivitäten machen kann. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine klare Darstellung der Geschäftsaktivitäten, aber auch um aussagekräftige Finanzkennzahlen, wie zum Beispiel ein Business-Plan und damit verbunden eine Cashflow-Betrachtung über wenigstens fünf Jahre, ein Stärken-Schwächen-Profil und eine objektive Darstellung des Managements und der Kundenstruktur des Unternehmens. Der Kreditmediator unterstützt den Unternehmer bei der Erstellung der Dokumentation und begleitet ihn bei den Gesprächen mit seiner Bank. Insofern genießt er das Vertrauen des Unternehmers und der Bank und ist in der Regel ein von beiden Seiten geschätzter Partner.

Dennoch lässt sich eine Vielzahl von Fällen anführen, in denen der Kreditmediator nicht das angestrebte Ziel erreicht. In der Regel wird schon bei der Vorbereitung der Dokumentation ersichtlich, dass die Entscheidung der Bank, einen Betriebsmittelkredit zu prolongieren oder einen Investitionskredit zu gewähren, negativ ausfällt. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Etwa, dass eine sinnvolle Fortführung des Unternehmens nur mit hohen Investitionen möglich ist und bereits abzusehen ist, dass die Bank das Risiko erneuter Millioneninvestitionen als zu hoch ansehen wird.

Ist abzusehen, dass der Unternehmer an der Kapitalaufnahme scheitert, ist es die Aufgabe des Kreditmediators, den Unternehmer frühzeitig auf alternative Formen der Finanzierung hinzuweisen. Hierbei kommen in Betracht:

- Eigenkapital/Beteiligungsfinanzierungen in Form von Private Equity oder Venture Capital,
- Mezzanine-Finanzierungen in Form von Genusscheinkapital, Nachrangdarlehen oder stiller Beteiligung,
- weitere Formen der Fremdfinanzierung wie Anleihen, Factoring oder Asset-Back-Finanzierung.
- Daneben ist selbstverständlich auch die Aufnahme von Fördermitteln der öffentlichen Hand (EU, Bund, Länder) beziehungsweise von staatlichen Förderbanken (Kreditanstalt für Wiederaufbau) zu prüfen.

Eine weitere Möglichkeit, eine Neuausrichtung des Unternehmens vorzubereiten – auch und insbesondere, wenn die kreditgebende Bank das Unternehmen nicht mehr begleiten will –, ist der Verkauf des Unternehmens.

Der Veräußerungsprozess bei einem Unternehmen (M&A-Prozess = engl.: Mergers and Acquisitions) birgt ein hohes Konfliktpotenzial bei den beteiligten Personen und sollte langfristig und professionell vorbereitet werden. Dem Kreditmediator kann hier eine entscheidende Rolle zukommen, indem er die erforderlichen Prozesse frühzeitig erkennt und steuert. Bei der Steuerung des Verkaufsprozesses haben insbesondere Familienunternehmen insofern ein großes Problem, als sie anders als etwa Publikumsgesellschaften meist kein neutrales Organ – wie zum Beispiel den Aufsichtsrat – haben, das den Wechsel gestalten kann. In der Regel wird der Kreditmediator dem Unternehmer nahelegen, für die Steuerung des Veräußerungsprozesses einen mit der Veräußerung von Unternehmen erfahrenen Berater hinzuzuziehen. Diesem externen Transaktionsberater kommt im Laufe des Veräußerungsprozesses die Koordination einer Vielzahl von Aufgaben zu:

- Es muss geklärt werden, wer der „richtige“ Käufer ist,
- im Rahmen eines professionellen Suchprozesses müssen geeignete Kaufinteressenten gefunden werden,

- erste Gespräche mit potenziellen Kaufinteressenten müssen nach Abschluss von entsprechenden Vertraulichkeits- und Absichtserklärungen geführt werden,
- die Verkaufsverhandlungen müssen langfristig vorbereitet werden,
- dazu gehören auch eine Analyse des Unternehmens hinsichtlich des zu erzielenden Kaufpreises sowie
- der Weg, wie und wann der Kaufpreis dem Verkäufer zufließen soll.
- Ein Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwalt ist für die Klärung aller fachspezifischen Fragen hinzuzuziehen.
- Darüber hinaus sind weitere persönliche Überlegungen einzubeziehen, wie zum Beispiel Arbeitsplatzschutz für verdiente Mitarbeiter (Verwandte), Erhaltung des Lebenswerks, Interesse an weiterer Beratung des Unternehmens, eigene Pläne (Wettbewerb).

Über 50 Prozent aller Unternehmensverkäufe scheitern trotz bester fachlicher Beratung aus emotionalen Gründen – nach einer aktuellen Studie von Ernst & Young handelt es sich um „Handeln wider besseres Wissen“. Dem Transaktionsberater kommt damit eine dem Kredit- beziehungsweise Wirtschaftsmediator vergleichbare Mediationsfunktion zu.

Überblick über einzelne Transaktionen

In den nachfolgenden Punkten werden einzelne Vorhaben kurz beschrieben und wichtige Gesichtspunkte für die Durchführung des Einzelprojekts behandelt. Da jede Transaktion ihre Eigenheiten hat, können in den nachfolgenden Abschnitten Szenarien nur beispielhaft aufgezeigt werden, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben und eine generell anzuwendende Lösung anbieten zu wollen.

Unternehmenskauf

Ein Unternehmenskauf kann aus unterschiedlichsten Gründen für den Käufer infrage kommen: Strategische Erweiterung des eigenen Unternehmens be-

züglich Angebotsportfolio, Erweiterung der geografischen Marktabdeckung, Stärkung interner Faktoren, Kompetenzen oder Prozesse, Vergrößerung der Marktanteile, Bearbeitung neuer Teilmärkte oder Kundensegmente, Aufbau der selbstständigen Existenz einer Privatperson (MBI) etc.

Um den Unternehmenskauf strukturiert und systematisch anzugehen, empfehlen sich folgende Schritte, die im Idealfall durch erfahrene M&A-Berater begleitet werden:

- Definition des strategischen Ziels,
- Festlegung der Akquisitionsstrategie,
- Suche potenzieller Kandidaten,
- Erstellung einer „Long List“ beziehungsweise „Short List“,
- erste Kontaktaufnahme zu selektierten Targets,
- Austausch aussagefähiger Eckdaten (anonymisiert),
- Austausch konkreter Informationen nach Vereinbarung einer bilateralen Vertraulichkeitserklärung,
- erste Verhandlungen,
- Erstellung einer Unternehmensbewertung,
- Abschluss eines Letters of Intent (LoI),
- Durchführung einer Unternehmensprüfung (Due Diligence),
- Entwurf eines Kaufvertrags,
- endgültige Vertragsverhandlungen,
- Vertragsabschluss (Signing),
- Durchführung des Unternehmensübergangs an den Käufer (Closing),
- Begleitung notwendiger Aktivitäten beim Käufer (Post-Merger-Integration).

Unternehmensverkauf

Ein Unternehmensverkauf kann aus sehr verschiedenen Zielsetzungen in Betracht kommen: Nachfolgeregelung für ein bestehendes Unternehmen, Abtrennung eines strategisch nicht mehr relevanten Unternehmensteils (auch Spin-off), Veränderung der Eignerstruktur zur Stärkung der finanziellen Basis des Unternehmens, Neuorientierung eines überholten Geschäftsmodells, drohende oder bereits eingetretene Insolvenz etc.

Zur Optimierung des Ergebnisses eines Unternehmensverkaufs ist es erforderlich, die einzelnen Phasen des Unternehmensverkaufs systematisch und kontrolliert zu durchlaufen. Dabei sollten folgende Schritte professionell abgehandelt werden:

- Analyse der Ausgangssituation (Motive für den Verkauf, Ziel des Verkaufsprozesses, Auswahl eines Beraters, Festlegung des Zeitlimits),
- Erstellung einer Dokumentation (Datenanalyse, Firmenbewertung, Entwurf Information Memorandum),
- Identifizierung potenzieller Käufer (Kriterien zur Bewertung des Käuferinteresses, Erstellung einer Liste von potenziellen Käufern),
- Ansprache potenzieller Käufer (bei Interesse Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung, Übergabe eines Information Memorandums, Vorselektion konkreter Verhandlungsparteien),
- Einleitung konkreter Verhandlungen (Unternehmensbesuch, Managementpräsentation, Abschluss Letter of Intent),
- Durchführung der Due Diligence,
- Austausch eines indikativen Angebots,
- Vertragsverhandlungen unter Berücksichtigung steuerlicher, rechtlicher und finanzieller Aspekte der geplanten Transaktion,
- definitive Auswahl des Käufers,
- endgültige Verkaufsverhandlungen,

- Abschluss des Verkaufsvertrags (Signing),
- Durchführung des Verkaufsübergangs (Closing),
- evtl. Unterstützung bei der Integration des verkauften Unternehmens in ein bestehendes Unternehmen des Käufers.

Unternehmensbeteiligung

Steht nicht der Kauf oder Verkauf eines gesamten Unternehmens, sondern nur die Übertragung von Gesellschaftsanteilen im Mittelpunkt des Interesses, so ergeben sich im Rahmen von Beteiligungsmodellen unterschiedlichste Möglichkeiten seitens des Investors oder Eigentümers. Im Vordergrund steht sicherlich das Erreichen gemeinsamer Ziele durch alle Beteiligten. Die Besonderheiten der verschiedenen Beteiligungsmodelle (Mehrheitsbeteiligung, Minderheitsbeteiligung, offene, stille Beteiligung etc.) sollen an dieser Stelle nicht behandelt werden. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass für die Anbahnung und Durchführung einer Beteiligung gleiche oder ähnliche Schritte wie beim Kauf oder Verkauf eines Unternehmens notwendig sind, um die Chancen und Risiken eindeutig zu erkennen und die optimale Lösung für die beteiligten Parteien letztendlich zu realisieren. Inwieweit sich durch eine Beteiligung die Eigenständigkeit eines Unternehmens beziehungsweise die Entscheidungsfreiräume ändern oder nicht, muss im Einzelfall abgeklärt und eindeutig festgeschrieben werden.

MBI-, MBO-Projekte

Der Interessent hat hier das vorrangige Ziel, seine berufliche Zukunft in der Selbstständigkeit in einem eigenen Unternehmen zu suchen. Die Motivation dafür kann unterschiedlichste Gründe haben.

Bei einem Management-Buy-out (MBO) übernimmt das Management, in der Regel leitende Angestellte oder die Geschäftsführung, die eigene Firma. Beim Management-Buy-in (MBI) übernimmt dagegen ein (fremder) Manager von außen das Unternehmen. Sehr oft wird ein Teil des Kaufpreises für die Unternehmensanteile von darauf spezialisierten Beteiligungsgesellschaften oder Banken finanziert.

In jedem Fall handelt es sich um eine geplante Transaktion, die, um größere Überraschungen zu vermeiden, im Vorfeld sorgfältig geplant, inhaltlich und zeitlich strukturiert und schließlich professionell realisiert werden sollte. Übereilige, emotionale Handlungen müssen unter allen Umständen vermieden werden. Bei der Auswahl des Kaufobjekts sind wichtige Fragen zu stellen. Einzelne Aspekte, die auch beim Kauf und Verkauf von Unternehmen eine große Rolle spielen, sollten hier berücksichtigt werden. Dazu gehören unter anderem folgende:

- Welche Ziele und Erwartungen verbinde ich mit dem Weg in die Selbstständigkeit?
- Was wäre mein ideales Betätigungsfeld?
- Wie gut bin ich vorbereitet, die künftigen Aufgaben erfolgreich erledigen zu können?
- Wie kann ich eventuelle Schwächen oder Lücken kompensieren beziehungsweise eliminieren?
- Was sind die wichtigsten Kriterien für die Auswahl meines Kaufobjekts?
- Warum will der jetzige Unternehmensinhaber sein Unternehmen verkaufen?
- Wie sind folgende Faktoren zu bewerten: Standort, Wettbewerbssituation, Finanzsituation, Immobilien, historische Geschäftsentwicklung?
- Gibt es eventuell bessere Alternativen, wenn ich danach suche?
- Wie finanziere ich den Kaufpreis?
- Wer kann mir in diesem Vorhaben helfen?
- Brauche ich einen M&A-Berater? Warum?

Auch hier soll auf den Anspruch der vollständigen Aufzählung aller möglichen Aspekte verzichtet werden. Wichtig scheint mir jedoch, dass gerade hier die persönliche und emotionale Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer einen wichtigen Faktor für eine vertrauensvolle und erfolversprechende Transakti-

on darstellen, denn in vielen Fällen werden Käufer und Verkäufer zumindest für eine klar definierte (möglichst kurze) Zeit den Übergang gemeinsam begleiten.

Joint Venture

Die Komplexität eines Joint Ventures, möglicherweise auch manches Negativbeispiel aus der Vergangenheit, schreckt Unternehmer oft ab, diese Form eines gemeinsamen Unternehmens zu wählen. Allerdings mag sich dies aufgrund der in den letzten Jahren erlebten Rezession in Teilbereichen, der jüngsten Krise und auch der in einigen Marktsegmenten vehement fortschreitenden Konsolidierungen in Zukunft ändern. Das Einbringen von Kapital, Know-how, Betriebsmitteln, Personal etc. ist oft mit einer sehr langwierigen und schwierigen Einigung bezüglich der Bewertung der jeweiligen Anteile am neuen Unternehmen verbunden. Auch in diesem Modell müssen steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Aspekte umfassend einer sorgfältigen Analyse und Prüfung unterzogen werden, um spätere Auseinandersetzungen weitgehend auszuschließen. Die Einschaltung von M&A-Beratern, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Anwälten kann maßgeblich dazu beitragen, bezüglich der Strukturierung des künftigen Unternehmens, aber auch hinsichtlich des optimalen Transaktionsprozesses frühzeitig die Weichen richtig zu stellen.

Der Vollständigkeit halber soll erwähnt werden, dass auch einzelne Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion oder Vertrieb in einem Joint Venture für zwei oder mehr Firmen zusammengefasst und organisiert werden können. Damit können größere Geschäftsvolumina Kosten- und Preisvorteile erzielen, eine effizientere Markt- und Kundenabdeckung erreichen und maßgeblich zur Steigerung des Ertrags für die beteiligten Gesellschafter beitragen oder mögliche Risiken minimieren.

Strukturierung und Begleitung des Transaktionsprozesses

Idealtypisch besteht der klassische M&A-Prozess aus drei Phasen:

1. der Vorbereitungsphase,
2. der Matching-Phase (Such- beziehungsweise Verhandlungsphase) und
3. der Übergabe- beziehungsweise Übernahmephase.

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen regulatorischen Anforderungen der Banken?

Professor Dr. Andreas Stephan Huber und Oliver Briemle

Der Weg von Basel II und Basel III – Ein Rückblick

Credit-Rating steht für eine finanzwirtschaftliche Risikoausgabe. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Analyse intern für institutsspezifische Kredite oder extern für internationale Platzierungen erstellt wird. Bedeutsam ist die Aussage über das Risiko im konkreten Fall. Sie wird mithilfe von mathematisch-statistischen Methoden objektiviert.

Mittelständische Unternehmen sind aufgrund fehlender Alternativen überwiegend kreditfinanziert. Die anstehenden regulatorischen Änderungen bei der Kreditvergabe könnten das Finanzierungsgeschehen in Deutschland nachhaltig beeinflussen. Es muss daher untersucht werden, welche neuen Anforderungen im Zusammenhang mit den geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen an die Banken gestellt werden und welche Auswirkungen dies auf die mittelständische Wirtschaft hat.

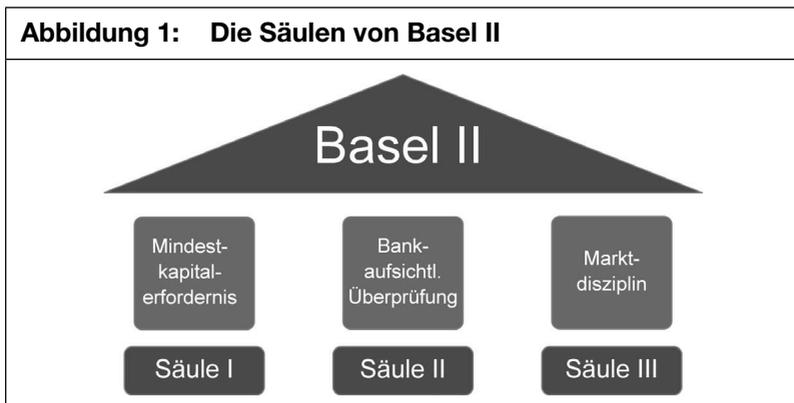
Federführend für das Baseler Konsultationspapier ist die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) mit Sitz in Basel. Der Ausschuss der Bankenaufsichtsbehörden, welcher sich aus den Bankenaufsichtsbehörden der G10-Staaten zusammensetzt, zeichnet im Grunde für diese Papiere verantwortlich. Der Ausschuss wurde im Jahr 1976 von den Präsidenten der Zentralbanken ins Leben gerufen.

Zu den allgemeinen Aufgaben der BIZ gehören die Förderung der Zusammenarbeit der Notenbanken, die Erleichterung internationaler Finanzoperationen und die Übernahme von Treuhandschaften oder Bevollmächtigungen bei in-

ternationalen Finanzabkommen. Wesentliches Ziel des Baseler Ausschusses ist die Entwicklung eines internationalen Aufsichtsregel- und -netzwerks, um die Qualität der Bankenaufsicht weltweit zu verbessern, zu harmonisieren und die Stabilität des internationalen Finanzsystems zu sichern.

Das international gültige Regelwerk zur Absicherung der Kreditrisiken der Banken mittels Eigenkapitalunterlegungen weist deutliche Schwächen auf. Spätestens seit der asiatischen Finanzkrise in den Jahren 1997 und 1998 steht es zunehmend unter Druck. Zudem zeigte sich in jüngerer Vergangenheit, dass durch die Weltwirtschaftskrise weitere Reformierungen erforderlich sind.

Hauptgrund für die Neuformulierung des Baseler Akkords ist die fehlende Beziehung zwischen Eigenkapitalanforderungen und wirklichem Risikoprofil der jeweiligen Bank. Das aktuelle Regelwerk berücksichtigt darüber hinaus nicht alle potenziellen Risiken. Bei der Besicherung durch Eigenkapital werden ausschließlich Kreditrisiken und nur teilweise Marktrisiken einbezogen. Kreditrisiken werden gegenwärtig nicht hinreichend differenziert, und von Banken durchgeführte risikoreduzierende Maßnahmen finden nur unzureichend Beachtung. Portfoliodiversifizierungen werden vom gültigen Papier nicht berücksichtigt. Außerdem werden betriebswirtschaftlich und strategisch fragwürdige Anreize gesetzt, die zu Fehlallokationen führen.



Die Grundlage der ersten Säule sind die Methoden, die zur Messung der Kreditrisiken zugelassen wurden. Man spricht von einer ratingbasierten Eigenkapitalunterlegung.

Ist Kreditmediation die Antwort auf die neuen Anforderungen der Banken?

Die Ermittlung der gewichteten Kreditrisiken kann nach ihrem Risikogehalt auf zwei gleichberechtigten Wegen erfolgen. Vor Inkrafttreten von Basel II wurden alle Kredite an Unternehmen ohne Ausnahme in einer einzigen Risikoklasse mit pauschal 100 von acht Prozent zusammengefasst. Heute dagegen ist die Einstufung entweder durch externe oder bankinterne Ratings durchzuführen. Das ermöglicht eine differenziertere Risikogewichtung. Eine interne Risikosteuerung ist davon nicht berührt und unterliegt allen Banken.

Die zweite Säule des Baseler Konsultationspapiers konzentriert sich auf das aufsichtsrechtliche Überprüfungsverfahren, die qualitative Bankenaufsicht. Dabei geht es im Wesentlichen um die Einführung und Verbesserung der Risikomanagementverfahren in Banken.

Die Aufsicht erwartet von der Bank (Vorstand beziehungsweise Geschäftsleitung) ein umfassendes Risikocontrolling, um mithilfe des eingesetzten Ratingverfahrens das angestrebte Risikoprofil sowie die damit verbundenen Eigenkapitalziele zu formulieren. So soll die Harmonisierung zwischen Rating- und Risikomanagementverfahren sichergestellt werden. Dabei konzentriert sich die Bankenaufsicht auf ein angemessenes Verhältnis zwischen Kapitalbedarf und eingegangenem Risikoengagement.

Die dritte Säule des Baseler Konsultationspapiers rundet das Konzept Basel II ab. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine erweiterte Offenlegung im Hinblick auf die angemessene Eigenkapitalausstattung sowie das gesamte Risikoprofil der Banken. Dem liegt der Gedanke zugrunde, dass informierte Marktteilnehmer ein risikobewusstes Management und ein effizientes Risikomanagementsystem bei den Banken in ihren Investitions- und Kreditentscheidungen berücksichtigen werden. Im Gegenzug wird vermutet, dass gut informierte Marktteilnehmer ein risikoreicheres Verhalten der Bank sanktionieren.

Zur Erreichung einer adäquaten Marktdisziplin, die durch die Offenlegung angestrebt wird, fordert das Baseler Konsultationspapier eine Publizität der Bereiche, die das Eigenkapitalniveau beeinflussen. Das Baseler Komitee formuliert hierzu Offenlegungsempfehlungen, die einerseits Kerninformationen und ergänzende Informationen, andererseits qualitative und quantitative Informationen betreffen.

Das Ziel, mit diesen umfangreichen Maßnahmen zu mehr Stabilität und Harmonisierung im internationalen Finanzsystem zu kommen, wurde jüngst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise jäh relativiert. Dies hatte zwei Gründe: Zum einen wurden wichtige Risikosteuerungselemente in den USA bei den Banken nicht implementiert und das zugrunde liegende Rechtssystem nicht adäquat reformiert. Zum anderen fungierten die Ratingagenturen, angetrieben durch die klassischen strukturierten Finanzierungen (auch hybride Finanzierungen genannt) zu einer Welle der „innovativen“ Platzierungen. Aus diesem Grund analysierten die Fachgremien sehr genau, wie es zu diesen Entwicklungen kommen konnte. Einheitlicher Tenor war, dass die Banken über zu wenig „echtes“ Eigenkapital verfügten. Denn zum „unechten“ Eigenkapital wurden auch solche Finanzierungen gerechnet, die durch eigene Platzierungen in hybriden Formen vorgenommen wurden. Diese Finanzierungen enthalten – je nach Ausgestaltung – mehr oder weniger Fremdkapitalanteile und wurden dem regulatorischen Eigenkapital zugerechnet. Dies erforderte ein Umdenken in der Definition, welches Kapital überhaupt zum Eigenkapital zählen soll. Der Grundstein zu Basel III war gelegt. Vor den Verhandlungen von Basel III wurde erst einmal das Kernkapital neu definiert.

Das Eigenkapital der Banken setzt sich aus drei wesentlichen Bausteinen zusammen – „Tier 1“ bis „Tier 3“. Zum Kernkapital „Tier 1“ zählen das Aktienkapital, zurückgehaltene Gewinne, eingezahltes Eigenkapital, das dem Kreditinstitut dauerhaft zur Verfügung steht, offene Rücklagen und einbehaltene Gewinne sowie Sonderposten für allgemeine Bankrisiken.

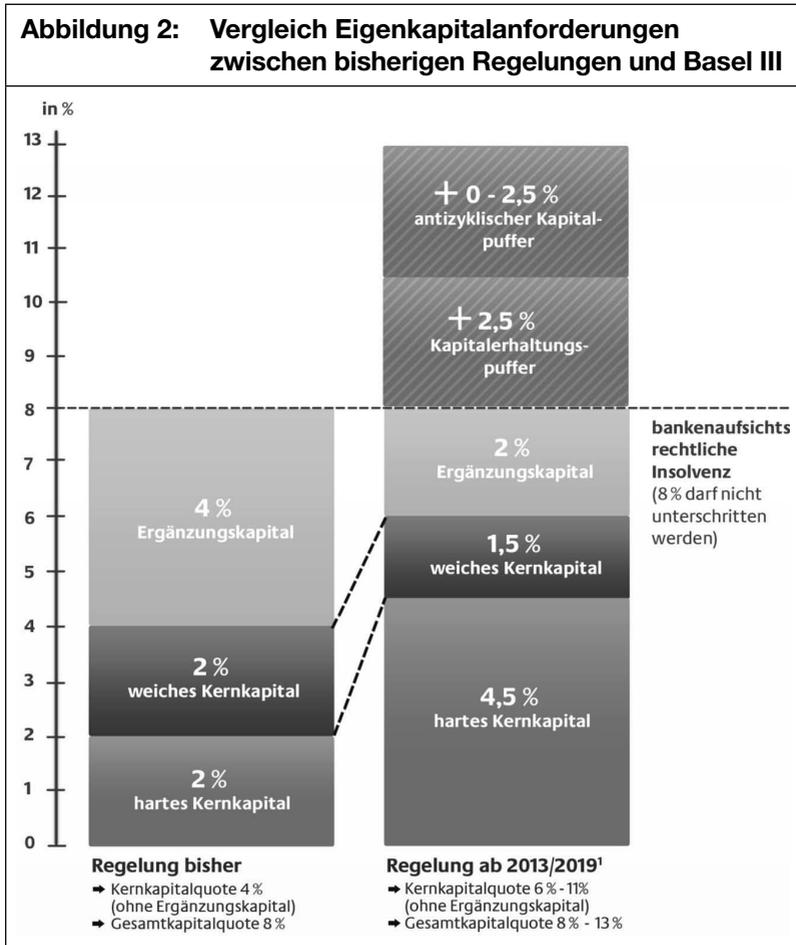
Das Ergänzungskapital Klasse 1 – „Tier 2“ – sind Positionen mit geringerer Haftungsqualität. Dazu zählen Vorsorgereserven im Sinne der §§ 340 f. HGB, die nicht auf Wertminderung der Aktiva beruhen und damit im Liquidationsfall auch realisiert werden können. Das ist entscheidend, denn dadurch wird sichergestellt, dass eine Verwertung gegenüber Dritten eindeutig möglich ist. Bei dem Sonderposten mit Rücklagenanteil ist der Buchgewinn, der bei der realisierten Veräußerung bestimmter Vermögensbestandteile – über Buchwert – entsteht, zu berücksichtigen. Genussrechtskapital, welches zur Anerkennung als Eigenkapital die Eigenschaften von Eigenfinanzierungstiteln erfüllen muss, gehören ebenso zu den Voraussetzungen wie ein objektiviertes Verfahren zur Wertermittlung. Außerdem zählen kumulative Vorzugsaktien in ihren jeweiligen Nennwerten zum Ergänzungskapital der Klasse 1.

Ergänzungskapital der Klasse 2 – „Tier 3“ – ist ein Bestandteil des haftenden Eigenkapitals, welches zusammen mit den Drittrangmitteln die aufsichtsrechtlichen Eigenmittel bildet. Unter Ergänzungskapital der Klasse 2 fallen längerfristige nachrangige Verbindlichkeiten sowie der Haftsummenzuschlag bei Kreditgenossenschaften. Sogar Mezzanine-Finanzierungen, also Finanzierungsstrukturen, die durch ihre Ausgestaltung sowohl Eigen- als auch Fremdkapitaleigenschaften aufweisen – wurden als Eigenkapital qualifiziert.

Somit wurde im Rahmen von Basel III diese definitorische Struktur neu geordnet und vom Ausschuss verabschiedet. Die neue Eigenkapitaldefinition soll nur noch das Aktienkapital und die zurückgehaltenen Gewinne einbeziehen, „da die Bank darauf jederzeit zurückgreifen kann, um etwaige Verluste auszugleichen“. Die Mezzanine-Finanzierungsformen wurden ausgesetzt, da sie sich in Krisenzeiten als nicht ausreichend sicher erwiesen haben. Ferner wurden Kennzahlen als Regulierungsgrößen definiert, die die Steuerung und Überprüfung der Bank erleichtern sollen. Hierzu zählt auch die „Leverage Ratio“. Sie zeigt an, wie stark die Bank im Vergleich zu ihrem Eigenkapital tatsächlich verschuldet ist. Die Quote soll verhindern, dass die Banken zu risikolastig in potenzielle Aktiva investieren.

Kreditinstitute müssen im Sinne der Vorgaben der G20-Staaten zukünftig eine höhere Eigenkapitalanforderung erfüllen. So wird die bisher bei mindestens vier Prozent der risikogewichteten Aktiva liegende Kernkapitalquote auf sechs Prozent angehoben. Die Kernkapitalquote setzt sich dabei aus einer Mindestanforderung in Höhe von 4,5 Prozent, die durch hartes Kernkapital zu erfüllen ist, und weiteren 1,5 Prozent der risikogewichteten Aktiva, die durch Ergänzungskapital erfüllt werden kann, zusammen. Ergänzt wird diese Quote durch den 2,5-prozentigen sogenannten Kapitalerhaltungspuffer. In der Summe ergibt sich hieraus eine Mindestkapitalanforderung im Bereich des harten Kernkapitals von sieben Prozent. Der zusätzlich vorzuhaltende Kapitalerhaltungspuffer kann allerdings in Krisenzeiten von den Instituten bis zur Grenze von 4,5 Prozent der risikogewichteten Aktiva aufgezehrt werden. Insgesamt verbleibt es – wie bisher – bei einer Mindesteigenkapitalanforderung von acht Prozent. Wie sich dieser Posten nun in Zukunft zusammensetzt, unterscheidet sich erheblich von der früheren Definition des bankenspezifischen Eigenkapitals. Demnach beträgt die Mindesteigenkapitalanforderung von den Kreditinstituten zukünftig maximal nur noch 25 Prozent Ergänzungskapital

und nicht mehr wie früher 50 Prozent. Berücksichtigt man noch den erwähnten Kapitalerhaltungspuffer, so wird das Verhältnis zwischen Kern- und Ergänzungskapital noch weiter in Richtung Kernkapital verschoben. In der Summe braucht dann jedes Institut ein haftendes Eigenkapital in Höhe von mindestens 10,5 Prozent.



Stufenweise soll nun von 2013 bis 2018 eine Anhebung des sogenannten Kernkapitals vorgenommen werden. Die Stabilität gegen etwaige Krisen lässt sich durch die strikte Einhaltung der Eigenkapitalregeln stärken. Dabei ist allerdings erforderlich, dass die Banken seitens der Investoren zusätzliches Kapital benötigen. Dies wird wohl in Zukunft die Rentabilität der Banken negativ beeinflussen. Die Eigenfinanzierung kann über zwei wesentliche Wege erfolgen: Zum einen wird die Thesaurierungsquote zunehmen, dies geht zu Lasten der Dividenden, die wiederum den Kurs des Unternehmens belasten wird. Insbesondere Banken mit einer angespannten Eigenkapitalquote kommen verstärkt in die Problematik, ihren Kurs halten zu müssen. Dass dies voraussichtlich nicht in allen Fällen funktionieren wird, bedeutet eine weitere Bankenkonzentration. Zum anderen könnten bedingte Kapitalerhöhungen der Alt- oder Neugesellschafter zur Lösung beitragen. Neugesellschafter könnten wiederum Banken sein, die eine entsprechende Kapitalausstattung besitzen. Durch bedingte Kapitalerhöhungen werden die Stimmanteile der Altgesellschafter verwässert, die im Schulterchluss zu einer „stillen“ Übernahme führen können.

Allerdings umfasst das Papier der neuen regulatorischen Bestimmungen mehr als „nur“ die Eigenkapitalproblematik. Insbesondere sind hier im Wesentlichen die Beschränkungen zum Wetten, Hedgen und Handeln zu nennen. Es werden zudem strenge Anforderungen an Verbriefungen (strukturierte Finanzierungen) gestellt sowie ein zentrales „Glattstellen“ von außerbörslichen – meist individuellen – Derivaten gefordert.

Konsequenzen aus den Umsetzungen für die mittelständische Finanzierung

Die deutsche mittelständische Wirtschaft ist überwiegend fremdfinanziert und auf stabile Beziehungen zu ihren Kreditgebern angewiesen. Die neuen Anforderungen an die Banken führen durchaus zu einem differenzierten Kreditverhalten gegenüber Unternehmen. Damit sich die Belastungen aus den Folgeregelungen „Basel III“ für die Banken in Grenzen halten, werden die Banken eher in risikoärmere Geschäfte investieren und ihre Risikopolitik damit umstellen. Denn höhere Kapitalanforderungen führen zu höheren Eigenkapitalbindungen, die wiederum die Marge der Kreditgeschäfte negativ beeinflussen.

Unternehmen dagegen werden zusätzliche Anstrengungen unternehmen müssen, um ihr Rating bei den Banken zu halten respektive zu verbessern. Durch die jährliche Überprüfung des kreditbezogenen Risikos der Unternehmen stellt sich jährlich die Frage, ob die vorhandene Geschäftsbeziehung stabil ist. Somit ist eine zusätzliche Aufgabe der Unternehmensführung mit einer kanalisierten Informationspolitik sicherlich zielführend. Rating ist eine permanente Aufgabe für das Management (die Unternehmensführung).

Stellschrauben zur Verbesserung des Ratings sind nicht erst seit Basel III für die Unternehmen auf der Agenda. Der Zins, der den Preis des Kredits ausmacht, findet sich im Wesentlichen im Rating wieder; somit sind es auch die treibenden Faktoren im Ratingkonzept, die den Kredit letzten Endes bestimmen.

Positiv wirken beispielsweise geringere Entnahmen beziehungsweise Ausschüttungen. Thesaurierungen führen zu einem höheren Eigenkapital, was die Kennzahlen Verschuldungsgrad und Eigenkapitalquote zu einem besseren Rating führt. Aber auch das grundsätzliche Verhalten gegenüber der Bank hat Einfluss auf das Ratingergebnis. Stark ins Gewicht fällt die Kontoführung. Rücklastschriften oder permanente Überziehungen können schnell das interne Frühwarnsystem der Bank in Gang setzen und konkrete Gespräche nach sich ziehen. Zudem sollten Unternehmen stärker ihre Bankkontakte pflegen und ihre Beziehungen diversifizieren. Jedes Unternehmen sollte mindestens zwei gleichwertige Bankkontakte unterhalten. Dies gilt sowohl für das Aktiv- als auch für das Passivgeschäft. Rating ist für Unternehmen also als betriebswirtschaftliche Herausforderung zu betrachten.

Situation aus der Praxis

Nachfolgeregelung durch Anteilskauf

Ein mittelständisches Unternehmen mit einer 30-jährigen Tradition hatte aufgrund seiner Gesellschafterstruktur ein Nachfolgeproblem. Denn die geschäftsführenden Gesellschafter hatten mittlerweile ein Alter erreicht, in dem ein Wechsel bereits überfällig war. Dies erkannten die Gesellschafter und suchten in der Wirtschaft geeignete Kandidaten, die durch die Einbindung in die Geschäftsführung langsam auf den Generationenwechsel vorbereitet werden

Die Herausgeber

Frank Armbruster (Jg. 1965) ist zertifizierter Wirtschaftsmediator (IHK) und Betriebswirt. Seit 2004 ist er als Mediator, Coach und Unternehmensberater für strategische Marketingplanung, Konfliktmanagement, Kreditmediation und Krisenbewältigung in seiner Kanzlei für Wirtschaftsberatung tätig, www.frankarmbruster.de. Der bundesweit anerkannte Verhandler gehört zu den ersten „Steinbeis Certified Consultants S'CC“, die im März 2011 von der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung aus ihrem weltweit verzweigten Expertennetzwerk ausgezeichnet wurden. Als von der IHK zertifizierter Trainer ist er auch für die AKADEMIEINTENSIVTRAINING mit Standorten in Berlin, Frankfurt, Hamburg und Karlsruhe als Referent, Moderator und Vortragsredner bei Seminaren, Workshops und Veranstaltungen unterwegs. Als Sanierungsexperte ist Frank Armbruster hochspezialisiert in der Finanzkommunikation, Krisenmanagement, Stabilisierung von Unternehmen, Sanierung und Konfliktlösung durch Mediation alternativ zu Streitigkeiten vor den Gerichten. Neben verschiedenen Verbandsfunktionen ist er auch Mitglied des Deutschen Mediationsrates sowie Mitglied des Deutschen Juristentages (dj). Durch seine regelmäßige Lobbyarbeit in der Hauptstadt verfügt Frank Armbruster in Berlin über hervorragende Kontakte bei Verbänden, Spitzenorganisationen, Wirtschaft, Banken sowie der Politik und ist Teil eines nachhaltigen Netzwerkes. Er publiziert regelmäßig und ist Mitherausgeber des ersten Fachbuchs zur Kreditmediation „Finanzkommunikation – Chancen durch Kreditmediation“. Zudem hat er einen Lehrauftrag an der Hochschule Deggendorf University im Bereich Risiko- und Compliancemanagement.

Dr. rer. pol. Oliver Everling, (Jg. 1963) Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsinhaber der Everling Advisory Services und Geschäftsführer der RATING EVIDENCE GmbH, Frankfurt am Main, und als Berater, Referent, Autor, Sachverständiger/Gutachter tätig. Er ist als Professor zu Gast an der Capital University of Economics and Business in Peking, China. Dr. Everling ist Mitglied des Aufsichtsrats und Dozent der „Rating-Analysten-Qualifizierung“ des Zentrums für Weiterbildung und Wissenstransfer der Universität Augsburg, Mitglied des Kuratoriums des Vereins für Credit Management e. V. sowie Mitglied des Senats von EIQUUS – Europäisches Institut für Qualitätssicherung und Standardisierung EWIV (Europäische Wirtschaftliche Interessenverei-

nigung). Dr. Everling ist Vorsitzender des Beirats der TEAM Hotelconsult GmbH. Er ist Herausgeber und Autor von rund 350 Büchern, Artikeln und Fachbeiträgen zum Thema Rating, unter anderem als Kolumnist der Börsen-Zeitung sowie Mitherausgeber und Kolumnist der Zeitschrift „Kredit & Rating Praxis“, die im 31. Jahrgang erscheint. Dr. Everling ist Mitglied des Vorstands des Bundesverbandes der Ratinganalysten und Ratingadvisor e. V., Mitglied des Vereins der Rating-Analysten der Universität Augsburg e. V. und gehört neben anderen Organisationen der DVFA Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management e. V. in Frankfurt am Main sowie deren Kommission „Rating“ sowie ihrem Dozentenkreis an. Ferner wirkt er in einer Reihe weiterer Vereine und Gesellschaften mit, wie etwa dem International Bankers Forum e. V. Er ist Mitherausgeber des ersten Fachbuchs zur Kreditmediation „Finanzkommunikation – Chancen durch Kreditmediation“.

Rainer Langen, Dipl.-Volkswirt, Leiter Deutsches Institut für Kreditmediation (IKME), Kronberg im Taunus. Sein Expertenwissen in Finanzierungsfragen und der Kommunikation mit Kapitalgebern hat er in mehr als 20 Jahren in leitender Funktion im Firmenkreditgeschäft einer deutschen Großbank und durch mehrere Jahre im Beratungsgeschäft einer namhaften WP-Gesellschaft erworben. Als Autor der Fachbücher „Die Sprache der Banken“ (2007) und „Finanzierungschancen trotz Bankenkrise“ (2009) ist er auch ein von den Medien gefragter Experte für die Mittelstandsfinanzierung. Zu seinen Tätigkeiten gehören schwierige Verhandlungen mit Kapitalgebern und Investoren, die zielgerichtete Suche nach Financiers in problematischen Finanzierungssituationen und die partnerschaftliche Optimierung bestehender Finanzierungsstrukturen. Das von ihm im April 2010 gegründete Deutsche Institut für Kreditmediation (www.ikme.de) hat sich zum Ziel gesetzt, der noch jungen Disziplin der Kreditmediation starke Impulse zu geben. Dadurch sollen aufseiten aller Beteiligten noch mehr gegenseitiges Verständnis und Wissen entstehen. Langen, der schon frühzeitig auf die Auswirkungen einer restriktiveren Kreditvergabepraxis der Banken hingewiesen hat, ist zudem Erster Vorstand des Bundesverbandes der Kreditmediatoren e. V. (BdKM) und Mitherausgeber des ersten Fachbuchs zur Kreditmediation „Finanzkommunikation – Chancen durch Kreditmediation“.

Die Autoren

Markus Becker-Melching ist seit 2008 Mitglied der Geschäftsführung des Bundesverbandes deutscher Banken und verantwortet dort den Stab der Hauptgeschäftsführung, die Verbindungsbüros in Berlin und Brüssel sowie die Unternehmensfinanzierung. Er ist Mitglied des Beirats für Kreditmediation beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Er hat als Koordinator der zuständigen Arbeitsgruppe der damaligen Initiative Finanzstandort Deutschland am Konzept des Kreditmediators Deutschland mitgewirkt. Vor seinem Eintritt in die Geschäftsführung hat Markus Becker-Melching beim Bankenverband zehn Jahre die Verbindungsstelle Parlament geleitet. Er ist ausgebildeter Bankkaufmann und hat in Düsseldorf und Hagen Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Finanzierung und Banken studiert.

Sascha Behnk ist Consultant bei der Hamburger Beratungsgesellschaft für Finanzwirtschaft und Wirtschaftsförderer, evers & jung. In seiner Arbeit ist er sowohl im Themenbereich Private Finanzen als auch in der Mittelstandsfinanzierung tätig. Er beschäftigt sich dabei schwerpunktmäßig mit der Beratungsqualität und den Vertriebsprozessen in Kreditinstituten. Als Diplom-Kaufmann (Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg) und gelernter Bankkaufmann kam er schon frühzeitig mit Problemfeldern der Beratungspraxis in Kontakt, was den Grundstein für seine beratende und forschende Tätigkeit legte. Bis zu seinem Einstieg bei evers & jung war er für verschiedene Finanzdienstleistungsinstitute tätig. www.eversjung.de, sascha.behnk@eversjung.de

Reiner Beutelschieß, Dipl. Sparkassenbetriebswirt, Mediator für Wirtschaft und Familie, Geschäftsführender Gesellschafter der H&P Consulting GmbH, Bankvorstand a. D. und Finanzfachmann, langjährige Erfahrung in den Bereichen Vertrieb, Steuerung, Finanzen einschließlich deren Strukturierung, Treasury sowie Vorstand der ZMB Zentrum für Mediation und Beratung eG und Mediator von Konflikten zwischen und innerhalb von Unternehmen, Familien und Privatpersonen. www.hup-consulting.de

Bernhard Böhm, Rechtsanwalt (Master of Mediation), arbeitet seit 1999 schwerpunktmäßig als Trainer, Mediator und Konfliktmanager. Darüber hinaus absolvierte er eine Ausbildung zum mediationsanalogen Supervisor. Er ist Partner der Sozietät Knigge Nourney Böhm und Projektleiter des Steinbeis Beratungszentrums Wirtschaftsmediation. Außerdem ist er Lehrbeauftragter für Wirtschaftsmediation an der Universität Erfurt sowie der Fachhochschule Nordhessen und Mitherausgeber der Schriftenreihe zur Theorie und Praxis der Mediation. www.steinbeis-leipzig.de

Professor Dr. Christoph J. Börner ist seit 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzdienstleistungen an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Sein Lehrgebiet sind Produkte, Strukturen und Prozesse von Banken, Versicherungsunternehmen und anderen Finanzdienstleistern. In der Forschung liegen seine besonderen Interessen beim strategischen Management von Finanzdienstleistungsunternehmen, bei deren Regulierung sowie bei der Gründungs- und Mittelstandsfinanzierung. www.fidl.uni-duesseldorf.de

Michael Bretz, M.A., ist Leiter der Wirtschaftsforschung, Pressesprecher und Mitglied der Geschäftsleitung des Verbands der Vereine Creditreform. Nach dem Studium an der Universität Köln Tätigkeiten im Handel und Public Relations. Er ist seit 1989 bei Creditreform; Arbeitsschwerpunkte bei Untersuchungen und Neugründungen in Deutschland und Europa sowie in Fragen der Finanzierung mittelständischer Unternehmen und der Konjunkturentwicklung.

Oliver Briemle (Jg. 1961) ist Unternehmensberater CMC/BDU und Inhaber des gleichnamigen Beratungsunternehmens, das im süddeutschen Raum tätig ist. Beratungen werden für Existenzgründer und für Unternehmensrestrukturierungen von Klein- und Mittelständischen Unternehmen angeboten. Als sehr erfahrener Rating-Advisor in der Unternehmensfinanzierung mit der dazugehörigen sehr guten Finanzkommunikation hat er schon viele Unternehmen und Kapitalgeber zu einer Win-win-Situation geführt. Kontakt: www.oliver-briemle

Kay-D. Brose (Jg. 1959); nach dem Abitur Studium der Informatik und European Business Studies. Abschluss als Dipl. Kfm. Danach als Berater für Informationsverarbeitung und Controlling in mehreren Stationen auch international tätig. Seit mehr als 20 Jahren Beratungsleistungen speziell im Bereich öffentlicher Förderhilfen. Dabei auch Entwicklung einer „intelligenten“ Software – das Expertensystem *DMQ* zur Analyse von Fördermöglichkeiten für Unternehmen, Kommunen und private Investoren. Über seine Tätigkeit bereits vielfache Berichte in SPIEGEL, HANDELSBLATT, FAZ etc. und Fernsehbeiträge in ARD und im ZDF HEUTE-Journal.

Christian Daum (Jg. 1961), Wirtschaftsmediator (MAB), ist als selbstständiger Berater und in verschiedenen Leitungs- beziehungsweise Aufsichtsgremien im Bereich der Finanz-, Medien-, Musik- und Modeindustrie tätig. So führt er zum Beispiel den Aufsichtsrat eines Softwareunternehmens, bekleidet das Amt des Beteiligungsausschussvorsitzenden einer Vermögensverwaltungsgesellschaft und ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender einer gemeinnützigen Stiftung.

Ulli Engelmann arbeitet seit 2001 freiberuflich zunächst als Wirtschaftsmediator, später als Kreditmediator und Advanced Negotiator. Erste Erfahrungen in dieser Profession sammelte er während seines Studienaufenthalts 2001 in New York. Zuvor war der Diplom-Wirtschaftsingenieur ein Jahrzehnt als Direktor einer Hypothekenbank tätig. Heute wird er als Spezialist in hoch eskalierten Konflikten zwischen Bankkunden und Kreditwirtschaft deutschlandweit nachgefragt.

Dr. Jan Evers, Dip.-Betriebswirt, Master of European Business Administration, Promotion zu effizienten Betreuungssystemen im kleinen Firmenkredit; geschäftsführender Gesellschafter bei evers & jung. 1994 bis 2000 wissenschaftlicher Mitarbeiter, später Bereichsleiter am Institut für Finanzdienstleistungen e. V., Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Lösungen für Unternehmer entwickeln, Beratungsqualität in Finanzdienstleistungen, Finanzierungsprodukte. Drei Jahre Gründungsvorstand des European Microfinance Network (EMN). www.eversjung.de

Dr. Pantaleon Fassbender, Dipl.-Theologe, Dipl.-Psychologe, Experte für Krisen- und Konfliktmanagement. Über 15 Jahre Beratungserfahrung für Familienunternehmen und mittelständische Firmen, unter anderem bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und KPMG an der Schnittstelle zwischen „weichen“ und „harten“ Erfolgsfaktoren, etwa Unterstützung bei Verhandlungen mit Banken in Sanierungs-Mandaten, aber auch zwischen Konfliktparteien in der Firma. Breite Expertise bei Konflikten in Sanierungs- und Krisensituationen (auch z. B. bei dolosen Handlungen und Drohungen), Personalabbau, Deeskalation usw. Internationale Projekterfahrung für Mandate und Tochtergesellschaften. <http://www.kambs-consulting.de>

Friedrich Hermann, Dipl.-Kfm., Wirtschaftsmediator (Jg. 1954) ist Alleingeschäftsführer der Kommunalen Wohnungsgesellschaft mbH Erfurt, mit einem verwalteten Bestand von ca. 16 000 Einheiten. Herr Hermann ist Vorstandsmitglied des GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V. und Verbandsratsvorsitzender des Verbandes der Thüringer Wohnungs- und Immobilienwirtschaft e. V. Daneben ist Herr Hermann als Dozent an verschiedenen Hochschulen tätig und Autor zahlreicher Publikationen. Bis 2000 war er Bankdirektor einer großen Universalbank und hat umfassende Erfahrungen in allen Sparten des Kreditgeschäfts. Unter seiner Leitung entstand 1997 der erste Immobilienfonds zur Sanierung einer historischen Altstadt in Deutschland. Aufgrund seiner Vita engagiert er sich seit mehr als einem Jahrzehnt ganz besonders, das gegenseitige Verständnis zwischen Banken und Unternehmen zu fördern, Lösungsansätze für eine gute Zusammenarbeit zu entwickeln und für festgefahrene Kreditverhandlungen einvernehmliche Lösungen zu finden.

Professor Dr. Andreas Stephan Huber, Diplom-Ökonom, studierte an der Gerhard-Mercator-Universität Wirtschaftsprüfung, Controlling und Steuerrecht. Nach seinem Studium war er lange Zeit als Leiter in einer Ratingagentur tätig und beriet in dieser Funktion Banken und Finanzdienstleister in der Entwicklung, Konzeptionierung und Integration von basiskonformen Ratingsystemen. In dieser Zeit promovierte er extern im Bereich Finanzwirtschaft und Banken über das Thema wertorientierte Ratingsysteme. Professor Dr. Huber lehrt an der FOM, Hochschule für Oekonomie und Management, internes und externes Rechnungswesen (IFRS – HGB) sowie Financial Management (Risiko-Controlling). Zudem ist er bei der Niederrheinischen Treu-

hand GmbH – Wirtschaftsprüfergesellschaft, Duisburg, in den Bereichen Unternehmensfinanzierung, Sanierung, Turnaround-Management und Unternehmensbewertung tätig. huber@steuern-htp.de

Uwe Kassing ist RECHTSANWALT/FACHANWALT FÜR INSOLVENZ-RECHT, selbstständige Insolvenzverwaltung und Insolvenzberatung seit 1999. Er hält unter anderem Vorträge zur Mediation in der Unternehmenskrise und ist Autor zahlreicher Fachveröffentlichungen zum Thema. www.kassing-inso.de

Michael May, Dipl.-Bankbetriebswirt, Inhaber von maylabel, verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung und Betreuung mittelständischer Klienten. Umfangreiche und langjährige Erfahrung hat er auch als Geschäftsführer, darunter zehn Jahre als Vorstandsmitglied einer Genossenschaftsbank. Weiterhin betreut er aktuell als Berater Unternehmen bei der Gründung und dem Aufbau speziell in der GCC-Region (Golfstaaten). www.mayconsult.org

Hans-Joachim Metternich, 1943 in Siegen geboren, studierte Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt und Würzburg und schloss sein Studium als Diplom-Kaufmann ab. Nach Tätigkeiten bei der Bezirksregierung Koblenz und einer Tätigkeit als Leiter des Referats „Finanzielle Wirtschaftsförderung“ im rheinland-pfälzischen Ministerium für Wirtschaft und Verkehr wechselte er 1993 als Ressortleiter „Kredite, Zuschüsse“ zur neu gegründeten ISB Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz. Zuvor hatte er das Konzept für die ISB als Leiter einer dazu gegründeten Arbeitsgruppe des Ministeriums erarbeitet und umgesetzt. 1995 wurde er zum Geschäftsführer und 1997 zum Sprecher der Geschäftsführung der ISB bestellt. Seit Februar 2010 ist Hans-Joachim Metternich Kreditmediator der Bundesregierung. Er nimmt die Aufgabe als bundesweit agierender Kreditmediator in Deutschland wahr. Er wird dabei von einem aus Kreditfachleuten bestehenden Team unterstützt. Seit Februar 2010 ist Hans-Joachim Metternich Kreditmediator der Bundesregierung.

Annette Noll ist Senior Consultant beim Hamburger Forschungs- und Beratungsunternehmen evers & jung. Die Diplom-Sozialökonomin war von 1995 bis 2002 selbstständig. 2003 arbeitete sie als Existenzgründungsberaterin für Gründer mit Migrationshintergrund. Seit 2005 ist sie Beraterin bei evers & jung und ist für den Bereich niedrigschwelliger Beratung von Klein(st)unternehmen verantwortlich. Sie hat die Projektleitung der telefonischen Bera-

tungshotline FIRMENHILFE für Selbstständige in Hamburg. Innerbetrieblich ist sie für die Qualitätssicherung und die Ausbildung der Telefonberater verantwortlich. www.eversjung.de, annette.noll@eversjung.de

Reinhard Oldenburg, Experte für Finanzierung des Mittelstandes, aktuell Vorstand bei Bundesverband der Kreditmediatoren (BdKM) e. V. Partner/Consulting bei Zetenis AG, Zürich/CH, CEO bei R.O.I.-consult, früher Vorstand bei International Bankers Forum e.V. Exec.Vice President bei Commerzbank AG, Ass. Vice President bei Berliner Bank AG, sein Ausbildungsweg erstreckte sich unter anderem über die Technische Universität Berlin und The University of British Columbia. www.roi-consult.com

Florian Raschdorf, Diplom-Kaufmann, ist Absolvent der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Er befasst sich unter anderem mit der Prognoseeignung des Prognoseberichts im Jahresabschluss sowie der Ordnungsmäßigkeitsbeurteilung von Jahresabschlüssen nach HGB.

Heinz Raschdorf, vereidigter Buchprüfer und Steuerberater, ist Partner der raschdorfundreinhard Steuerberatungsgesellschaft. 2005 absolvierte das Examen zum Rating Analysten an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg. In der Partnerschaftsgesellschaft ist er für alle Themen zuständig, die mit Rating, der Finanzkommunikation sowie dem Intellektuellen Kapital zu tun haben. Ein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Bewertung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation sowie die Erstellung der Wissensbilanz (BMWi). 2007 wurde Heinz Raschdorf zum Vorsitzenden des Vorstands des BdRA Bundesverband der Ratinganalysten und Ratingadvisor e. V. gewählt. Daneben ist Raschdorf Mitglied des Vorstands der Steuerberaterkammer Stuttgart sowie in anderen berufsständischen Organisationen engagiert. 2010 legte Heinz Raschdorf das Examen zum Restrukturierungs-Manager an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule in Nürnberg ab.

Dorothee Rennwanz-Etzel (Jg. 1980), Dipl.-Pädagogin, Trainerin (IHK) und Personal Coach. Nach einem Studium der Rechtswissenschaften an den Universitäten Mannheim und Marburg studierte sie Erziehungswissenschaften mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung, Soziologie, Betriebswirtschaft und Psychologie an der Justus-Liebig-Universität Giessen. Erfahrungen als Trainerin und Coach sammelte sie unter anderem bei Professor Richard

Griesser, Dipl.-Psychologe und Unternehmensberater in Montevideo, Uruguay. An der Universität ORT Montevideo assistierte sie 2007 als Coach für Führungskräfte in MBA-Seminaren. Sie unterstützt als Personal Coach Führungskräfte in verschiedenen Branchen und gehört zu den hoch spezialisierten Experten im Veränderungsmanagement und in der Krisenbewältigung von Unternehmen. <http://www.intensivtraining.blogspot.com>

Frank Schäffler, Dipl.-Betriebswirt (Jg. 1968), MdB, FDP, 2009 als Kandidat der FDP über die Landesliste NRW in den 17. Deutschen Bundestag gewählt; Vorsitzender des Kuratoriums der Deutschen Mittelstandsstiftung e. V., Mitglied der Friedrich-August-von-Hayek-Gesellschaft e. V., Mitglied der Ludwig-Erhard-Stiftung e. V., seit 2010 Vorsitzender der AG Bürokratieabbau der FDP-Bundestagsfraktion; Deutscher Mittelstandspreis in der Kategorie „Kustos des Mittelständischen Unternehmertums“; seit 2011 Beisitzer im FDP-Bundesvorstand und seit 2011 Bezirksvorsitzender der FDP Ostwestfalen-Lippe.

Tanja Schlösser, Dipl.-Kauffrau, ist als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzdienstleistungen, von Universitätsprofessor Dr. Christoph J. Börner an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf tätig. In ihrer Dissertation befasst sie sich mit den Strategien und Alternativen der Problemerkreditabwicklung und des Kreditverkaufs in Deutschland. www.fidl.uni-duesseldorf.de

Dr. jur. Matthias Schwierz, Mitbegründer und Geschäftsführer der M&A Exchange GmbH, verfügt über 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen Finanzierung und Mergers & Acquisitions. Nach verschiedenen Positionen bei der Deutsche Bank AG, unter anderem als Mitglied der Geschäftsführung der Region Nord in der Filiale Hamburg, war Dr. Schwierz als Mitglied des Vorstands und zuletzt als Sprecher des Vorstands der Deutschen Niederlassung der japanischen Mizuho Corporate Bank mit Sitz in Frankfurt tätig.

Bertram Theilacker, Dipl.-Volkswirt, Vorstandsmitglied. Seine beruflichen Stationen sind: 1983/1984 Institut für Finanzwissenschaften an der Universität Marburg. 1984 bis 1987 Land Hessen. 1988 bis 1994 Rathaus Wiesbaden. Seit 1994 Nassauische Sparkasse (Naspa), seit 2002 im Vorstand. Er ist verantwortlich für die Bereiche Kreditmanagement, Kreditanalyse und -Service sowie Operations.

Dr. Michael Vogelsang (Jg. 1969), Volkswirt mit journalistischer Erfahrung, vertritt als Chefvolkswirt und Bereichsleiter Volkswirtschaft & Politik beim Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) e. V. die Interessen der kleinen und mittleren Unternehmen. Für den europäischen Mittelstandsdachverband CEA-PME (Confédération Européenne des Associations de Petites et Moyennes Entreprises) fungiert er als Koordinator für die Themenfelder Mittelstandsfinanzierung und Bankenregulierung (Basel III/CRD IV). Er promovierte an der Schumpeter School of Business and Economics an der Bergischen Universität Wuppertal und untersuchte in seiner Dissertation, wie sich Netzwerke, IT-Dienstleistungen und digitale Güter in offenen Volkswirtschaften entwickeln. Vogelsang ist Mitglied des Forschungsnetzwerks am Europäischen Institut für Internationale Wirtschaftsbeziehungen (EIIW), Wuppertal. www.bvmw.de

Petra Wegerhoff, Dipl.-Betriebswirtin, Master of Mediation (MM) (Jg. 1957), leitend tätig in verschiedenen Bankbereichen, legte die erste Master-Arbeit an der größten deutschen Fernuniversität Hagen ab. Seit einigen Jahren widmet sie sich verstärkt dem Thema Konfliktmanagement. Um ihre Berufserfahrung bestmöglich einbringen zu können, hat sie sich auf Kreditmediation spezialisiert. Im Bereich der Wirtschaftsmediation liegen ihre Schwerpunkte bei der innerbetrieblichen Mediation und der Mediation zwischen Unternehmen, Inhaberin Wegerhoff-Kreditmediation. www.wekm.de