

Robin Hood des Mittelstands

Rainer Langen war Banker. Seit drei Jahren tut er, wofür die Bundesregierung nun einen eigenen Posten geschaffen hat: Er reist durch Deutschland, um Firmen Geld zu besorgen, ohne das viele nicht mehr überleben können. Er bekämpft einen unsichtbaren Gegner: die Kreditklemme.

Kirsten Ludwig
Lahnstein, Maintal, Weiterstadt

Als Rainer Langen mit seinem schwarzen VW Passat Coupé am Wiesbadener Kreuz auf die A3 in Richtung Köln wechselt, hat er die Entscheidung - retten oder nicht - längst getroffen. „Nach 300 Metern links abbiegen und danach gleich wieder rechts fahren“, navigiert eine freundliche Frauenstimme. Langens Ziel ist Lahnstein bei Koblenz, 18000 Einwohner.

In einer abgelegenen Seitenstraße, ein paar Hundert Meter weiter fließt der Rhein, erwartet ihn ein gepflegter Herr, der auf die 70 zu geht. Gerhard Schäfer hat 1978 sein Unternehmen für Klebebänder gegründet. Das Geschäft wuchs. Schäfer fing an, ins Ausland zu verkaufen. Wenn er einen Kredit brauchte, um Maschinen anzuschaffen, ging er auf die Bank und kam mit einer Zusage zurück, besiegelt per Handschlag. So lief es all die Jahre. Dann kam die Krise.

Schäfer macht nun eine neue Erfahrung. Die Bank will ihm kein Geld mehr für neue Maschinen geben. Doch ohne Kredit kann die Firma nicht wachsen. Und wenn sie nicht wächst, was dann? Schäfer braucht Hilfe, von Langen.

Er hat, was der Mann der Regierung nicht hat: Erfahrung

Rainer Langen ist Profi in einem Job, von dem die Deutschen erst durch die Krise wissen, dass es ihn gibt. Er fährt im Jahr 40000 Kilometer quer durchs Land, um vor allem kleineren Firmen Geld von der Bank zu verschaffen, ohne das sie nicht mehr überleben können. Er ist, wenn man so will, ein Robin Hood des Mittelstands. Er kämpft gegen einen unsichtbaren Gegner: die Kreditklemme.

Die Experten mögen noch darüber streiten, ob es wirklich stimmt, dass Banken immer vorsichtiger werden und immer seltener tun, was ihre Aufgabe ist: die deutsche Wirtschaft mit Krediten zu versorgen. Und ob das verhindert, dass die Konjunktur schneller wieder an-

zieht und das Land besser durch die Krise kommt. Politik, Kammern und Verbände schlagen jedenfalls groß Alarm. Wenn die Unternehmen demnächst ihre schlechten Bilanzen aus dem Krisenjahr 2009 vorlegen müssen, um von den Banken frisches Geld zu bekommen, schwinden ihre Chancen. Die Regierung hat deshalb einen Mann beauftragt, im Namen des Staates das zu tun, was Langen seit drei Jahren tut: Kredite vermitteln, möglichst schnell, möglichst viele.

Doch Kritiker bezweifeln, dass Hans-Joachim Metternich es wirklich schaffen kann, den 25000 Mittelständlern sofort zu helfen, die sich laut Schätzungen in den nächsten Monaten an ihn wenden werden.

Ist das von einem Büro mit sieben Mitarbeitern zu schaffen? Zudem steht bis jetzt noch nicht einmal genau fest, wie die Anträge bearbeitet werden sollen. Das deutsche Modell ist lange nicht so konsequent wie etwa das französische (siehe Kasten).

Anders als Metternich hat Langen schon erfahren, wie mühsam das Geschäft ist. Er schafft etwa 20 Fälle im Jahr.

Wahrscheinlicher ist also, dass die Mehrzahl der Unternehmen, die Hilfe brauchen, sich selbst um einen Vermittler kümmern muss, irgendwo auf dem Beratermarkt. Der ist groß und unübersichtlich. Dort tummeln sich Rechtsanwälte, Steuerberater und, seit der Markt für Fusionen und Übernahmen eingebrochen ist, vor allem Experten der Banken, die in den vergangenen Monaten ihren Job verloren haben.

Langen ist Volkswirt, und er weiß, wie Banker denken, was sie sehen und hören wollen. Er hat 20 seiner 52 Lebensjahre bei der Dresdner Bank gearbeitet und dort über 1000 Kredite vergeben.

Irgendwann hatte er genug, er wechselte die Seiten. Erst sanierte er im Auftrag eines internationalen

Wirtschaftsprüfungskonzerns Unternehmen, dann machte er sich als Berater für Mittelstandsfinanzierung selbstständig. Er wollte lieber kleinen Firmen helfen, die die Wirtschaft tragen, nicht immer nur den großen. Doch was er für eine Marktlücke hielt, hielten andere für eine Schnapsidee. Denn damals blühte die Wirtschaft noch, das Geld war billig, die Banken wetteiferten darum, wer Unternehmen Kredite geben darf, selbst noch den kleinsten.

Dann jedoch verpasste die EU den Banken mit Basel II strengere Eigenkapitalregeln. Dann brach die Finanzkrise aus. Die Banken müssen ihr Geld nun beisammenhalten, und Rainer Langen ist ein gefragter Mann: Autor zweier Bücher, Verfasser regelmäßiger Artikel für Fachmagazine, gut gebucht für Vorträge der IHK oder des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft. Eine Menge Banken empfehlen ihn, wenn ein Unternehmen Probleme hat.

Langen setzt den Blinker und verlässt die Autobahn. Er ist jetzt unterwegs in ein Gewerbegebiet bei Darmstadt. Er sagt: „Die Kreditklemme ist Ansichtssache, jeder Unternehmer erlebt sie anders.“ Für große Konzerne, das ist eine Tendenz, ist sie nur ein Wort. Doch je kleiner ein Unternehmen wird, desto realer wird sie. Die Banken wollen mehr Sicherheiten, sie verlangen höhere Zinsen oder immer neue Informationen über neue Produkte, geplante Projekte oder allgemeine Prozesse im Unternehmen.

„Die Banken haben ihre Vergabestandards Anfang 2009 massiv verschärft“, sagt Langen. Das bestätigen Umfragen der Deutschen Bundesbank sowie des DIHK. Und: „Es wird genauer hingeguckt, ob das Geschäftsmodell eine Zukunft hat.“ Für Gerhard Schäfer und seine 700 Klebebänder sieht er keine

Schwierigkeiten. Es stimmt zwar, dass der Senior einen Kredit mit 30 Jahren Laufzeit nicht mehr selbst zurückzahlen wird, er wäre dann fast 100. Es stimmt auch, dass Schäfer verpasst hat, rechtzeitig einen Nachfolger auszugucken, der vor allem den Banken und den Kunden signalisiert, dass es weitergeht. So passiert es jedem zweiten deutschen Unternehmer. Aber Schäfers Zahlen stimmen, die Firma verdient gutes Geld, das ist viel wert. Das werden auch die Banken verstehen, glaubt Langen. Dennoch: Ein Nachfolger muss her, und zwar bald.

Rainer Langens nächster Fall ist da schon komplizierter.

Manchmal wird Rainer Langen zu einer Art Paartherapeut

Auf einem Firmenparkplatz holt Langen seine Aktentasche aus dem Kofferraum. Ein kleiner, kerniger Mittfünfziger in Poloshirt und Jeans wartet in einem hellen Großraumbüro, zwischen Umzugskartons und halbleeren Regalen. Wolfgang Oelschlegel betreibt ein Sportartikel-Geschäft, seit 30 Jahren. Er hat zwölf Filialen beziehungsweise: hatte. Vor ein paar Monaten ging ihm das Geld aus. Die Bank wollte mehr Sicherheiten, die wollte Oelschlegel nicht geben.

Es ist nicht ganz klar, welchen Anteil die Krise an seinen Problemen hat. Aber er ist ein gutes Beispiel dafür, was oft passiert, wenn ein Unternehmer sein Lebenswerk bedroht sieht. Als Langen zum ersten Mal bei ihm war, lief Oelschlegel wutschnaubend durch sein Büro, schimpfte über alle Banker. Er drohte, mit seinem letzten Geld eine große Zeitungsanzeige zu buchen, in der er allen seine Geschichte erzählen würde. Langen hat gerade noch verhindert, dass Oelschlegel den Brief abschickt.

Er versucht, jedes Gefühl zu dimmen. „Wer wann warum mit wem Stress gehabt hat - auch das interessiert mich nicht“, sagt Langen. Und es sei ihm egal, in welcher Branche ein Unternehmen arbeitet, das ihn um Unterstützung bittet. Am Ende gehe es doch immer um dasselbe:

Umsatz, operatives Ergebnis, Verschuldung, Zinslast. Und um das eine Ziel: Geld beschaffen.

Langen erstellt mit seinem Mandanten ein Konzept, das er damals in seiner Banker-Zeit nicht gleich in den Papierkorb befördert hätte: nicht zu dünn, nicht zu dick; nicht zu simpel, nicht zu kompliziert. Und er ist es, der im Gespräch mit den Banken redet, der Fragen beantwortet. Der Unternehmer sitzt wie ein Statist daneben.

Es sind oft Momente, in denen das Wort Mediator trifft wie kein anderes. Wenn zwei, die bis eben Partner waren, wie ein zerstrittenes Ehepaar in den Trümmern des gemeinsamen Lebens umherirren und feststellen, dass sie aufgehört haben, eine Sprache zu sprechen.

Es sind Momente, in den Langen zu einer Art Therapeut wird. Er säuft das Büro von Herrn Metternich einfach ab. „SPD und Grüne kritisieren zudem, Metternich habe keine Macht - das unterscheidet ihn von seinem französischen Pendant. Im letzten Jahr hat der Mediator du credit mit seinen mehr als 100 Mitarbeitern rund 15000 Fälle abgeschlossen. Fehler, die nur verdeckt wur-



Bernd Rosefeldt für Handelsblatt

Kreditvermittler Langen: „Viele Unternehmen sind Opfer schlechter Beratung.“

VERMITTLER

Versuch Hans-Joachim Metternich, 66, ist erster Kreditmediator der Bundesregierung. Der Ex-Banker soll Mittelständlern helfen, die keinen Kredit von ihrer Bank bekommen. Er arbeitet mit sieben Mitarbeitern in Frankfurt/Main. Jahresetat: fünf Millionen Euro.

Probleme Wirtschafts- und Bankverbände bemängeln, der Kreditmediator sei längst nicht einsatzbereit. Einfachste praktische Fragen, etwa wie Hilfsanträge bearbeitet werden sollen, seien noch gar nicht geklärt. Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des DIHK, hat gesagt: „Da melden sich 5000 Firmen auf einen Schlag, an einem Tag. Dann säuft das Büro von Herrn Metternich einfach ab.“ SPD und Grüne kritisieren zudem, Metternich habe keine Macht - das unterscheidet ihn von seinem französischen Pendant. Im letzten Jahr hat der Mediator du credit mit seinen mehr als 100 Mitarbeitern rund 15000 Fälle abgeschlossen.

den, weil Banken immer wieder Geld nachgeschoben haben. Für ihn ist es ein ständiger Kampf. In neun von zehn Fällen habe er Erfolg, sagt er. Es gibt allerdings auch solche, in denen er hilflos zermürbenden Machtkämpfen zuseht, in denen es nur noch um eines geht: Wer zeigt dem anderen, dass er der Schlauere ist?

Eiserne Regel: Versprechen gegenüber der Bank einhalten

Langen, darauf legt er großen Wert, berät nur. Die Entscheidungen soll der Unternehmer treffen.

Oelschlegel hat sich entschieden, nicht aufzugeben. Elf seiner zwölf Filialen hat er verkauft. Der Erlös reicht aber nicht, um die Schulden zu begleichen. Die eine Filiale ist seine letzte Hoffnung - und die lässt er sich im Schnitt 1200 Euro am Tag kosten, Langens Honorar.

Langens nächster Termin führt ihn zu einem Nutzeisproduzenten bei Hanau. Unterwegs klingelt das Handy. Ein Mandant. „Ich bin gerade dabei, den Liquiditätsplan aufzustellen. Wann brauchen Sie ihn?“ - „Spätestens morgen, er muss nicht auf 1000 Euro genau sein. Hauptsache, ich kann alles wie angekündigt

am Freitag an die Bank geben“, sagt Langen.

Versprechen gegenüber der Bank werden nie gebrochen, eiserne Regel. Wer dagegen verstößt, hat oft schon den entscheidenden Fehler begangen. „Der typische Banker im Kreditgeschäft ist sehr strukturiert“, sagt Langen. „Jeden Morgen öffnet er als Erstes die Wiedervor-

darum kämpfen, groß genug zu werden, um die Konkurrenz zu verdrängen. Jansons Arbeitgeber will deshalb investieren. Nur die Banken machen nicht mehr richtig mit. Denn die Firma hat erst vor drei Jahren Millionen in Maschinen und Tiefkühltruhen gesteckt. Die Zinsen und Leasingkosten drohten das Unternehmen zu erdrücken.

Janson rief Berater ins Haus, viele versprochen: „Wir holen für Sie alles raus“ - meist gegen eine deftige Vorauszahlung. Sie waren nicht zimperlich. Als Langen kam, schlug ihm eine Ablehnung von den Banken entgegen, wie er sie selten erlebt. Es

ging um alles. Wie so oft, seit die Krise ausgebrochen ist. Der letzte Ausweg: die Gläubiger zu einem Verzicht bewegen, eine heikle Sache. Wäre einer abgesprungen, es wäre das Aus gewesen. Um Vertrauen zu gewinnen, schlug Rainer Langen eine feste Quote vor. Janson hätte gerne bessere Konditionen für seine Firma ausgehandelt. Aber Langen pokert nicht, „aus Prinzip“, denn auch Banker stehen unter immer größerem Druck. „Bei allem, was er tut, denkt ein Banker an die Familie, das Eigenheim, den sicheren Job. Er entscheidet lieber nichts, bevor es das Falsche ist“, sagt Langen.

Es stehen weitere zähe Verhandlungen an. Jansons Firma will gerüstet sein für den wichtigen Moment. Wenn es wieder losgeht. Wenn die Wirtschaft wieder anzieht.

Langen verabschiedet sich, öffnet die Tür und tritt hinaus auf den Hof hinter der Fabrikhalle. Die Luft ist noch eisig, aber es riecht schon nach Frühling. Er wird kommen, denkt Langen. Auch wenn noch niemand sagen kann, wann.

25 000

deutsche Firmen könnten in der nächsten Zeit die Hilfe des Kreditmediators der Bundesregierung brauchen.

Quelle: Wirtschaftsverbände

Unternehmen liefert Tankstellen und Einzelhändlern Tiefkühltruhen und füllt diese regelmäßig mit Eis auf. Fast 9000 Tonnen sollen es in diesem Jahr sein, die Arbeiter kommen kaum nach. An der Nachfrage liegt es nicht, dass Rainer Langens Dienste hier gefragt sind. Der Markt ist klein. Es gibt bundesweit nur drei Anbieter, die alle darum kämpfen, groß genug zu werden, um die Konkurrenz zu verdrängen. Jansons Arbeitgeber will deshalb investieren. Nur die Banken machen nicht mehr richtig mit. Denn die Firma hat erst vor drei Jahren Millionen in Maschinen und Tiefkühltruhen gesteckt. Die Zinsen und Leasingkosten drohten das Unternehmen zu erdrücken.

Unternehmen liefert Tankstellen und Einzelhändlern Tiefkühltruhen und füllt diese regelmäßig mit Eis auf. Fast 9000 Tonnen sollen es in diesem Jahr sein, die Arbeiter kommen kaum nach. An der Nachfrage liegt es nicht, dass Rainer Langens Dienste hier gefragt sind.

Der Markt ist klein. Es gibt bundesweit nur drei Anbieter, die alle darum kämpfen, groß genug zu werden, um die Konkurrenz zu verdrängen. Jansons Arbeitgeber will deshalb investieren. Nur die Banken machen nicht mehr richtig mit. Denn die Firma hat erst vor drei Jahren Millionen in Maschinen und Tiefkühltruhen gesteckt. Die Zinsen und Leasingkosten drohten das Unternehmen zu erdrücken.

Janson rief Berater ins Haus, viele versprochen: „Wir holen für Sie alles raus“ - meist gegen eine deftige Vorauszahlung. Sie waren nicht zimperlich. Als Langen kam, schlug ihm eine Ablehnung von den Banken entgegen, wie er sie selten erlebt. Es

ging um alles. Wie so oft, seit die Krise ausgebrochen ist. Der letzte Ausweg: die Gläubiger zu einem Verzicht bewegen, eine heikle Sache. Wäre einer abgesprungen, es wäre das Aus gewesen. Um Vertrauen zu gewinnen, schlug Rainer Langen eine feste Quote vor. Janson hätte gerne bessere Konditionen für seine Firma ausgehandelt. Aber Langen pokert nicht, „aus Prinzip“, denn auch Banker stehen unter immer größerem Druck. „Bei allem, was er tut, denkt ein Banker an die Familie, das Eigenheim, den sicheren Job. Er entscheidet lieber nichts, bevor es das Falsche ist“, sagt Langen.

Es stehen weitere zähe Verhandlungen an. Jansons Firma will gerüstet sein für den wichtigen Moment. Wenn es wieder losgeht. Wenn die Wirtschaft wieder anzieht.

Langen verabschiedet sich, öffnet die Tür und tritt hinaus auf den Hof hinter der Fabrikhalle. Die Luft ist noch eisig, aber es riecht schon nach Frühling. Er wird kommen, denkt Langen. Auch wenn noch niemand sagen kann, wann.

H Zu den Problemen mit der Kreditvergabe: handelsblatt.com/kreditklemme