

PARTNER DES MITTELSTANDES

Dr. Ingrid Hengster ist Vorstandsmitglied der KfW, der größten nationalen Förderbank. Dort ist die gebürtige Österreicherin verantwortlich für die gesamte Inlandsförderung. Alexander Kulitz, Bundesvorsitzender der Wirtschaftsunioren Deutschland, hat sie in Frankfurt getroffen.

IN DER KANTINE MIT
DR. INGRID HENGSTER



Alexander Kulitz: Frau Dr. Hengster, Sie waren schon für Credit Suisse, UBS sowie die Commerzbank tätig und mehrere Jahre Chefin der Royal Bank of Scotland in Deutschland. Jetzt gehören Sie dem Vorstand einer Staatsbank an. Haben Sie diese Karriere geplant oder alles auf sich zukommen lassen?

Dr. Ingrid Hengster: Ich glaube nicht, dass sich Karrierewege durchplanen lassen, vieles ergibt sich auf dem Weg. Das Bankgeschäft hat mich immer schon fasziniert, denn es bietet die Möglichkeit, mit interessanten Menschen an spannenden Projekten zu arbeiten, im Wirtschaftsleben eingebunden zu sein und Dinge mit zu bewegen. Die erste Station nach meinem Jurastudium und der Promotion in Salzburg war 1984 die Österreichische Kontrollbank, eine Förderbank. Insofern hat sich ein wenig der Kreis geschlossen, als ich 2014 zur KfW kam. In den zwanzig Jahren dazwischen war ich vor allem im internationalen Investmentbanking tätig, eine faszinierende Branche mit guten und kritischen Phasen. Bei der Royal Bank of Scotland habe ich dann die Chance erhalten, in einer schwierigen Phase, der Finanzkrise, eine große Einheit zu managen. Über die Möglichkeit, bei der KfW tätig zu werden, habe ich mich sehr gefreut, denn sie ist eine besondere Bank. „Bank aus Verantwortung“ ist mehr als ein Claim. Wir spüren diese Verantwortung hier jeden Tag bei unserer Arbeit.

Alexander Kulitz: Was unterscheidet denn die Arbeit bei der KfW, einer nationalen Förderbank, von der bei einem klassischen Kreditinstitut?

Dr. Hengster: Das Wesentliche ist, dass wir bei der KfW Projekte begleiten, die über den wirtschaftlichen Nutzen hinaus auch einen gesellschaftlichen Mehrwert haben. Das Portfolio der KfW ist ja sehr breit. Es reicht unter anderem von der Entwicklungszusammenarbeit und der meist energieeffizienten Baufinanzierung bis hin zu der Unternehmensfinanzierung im Inland. Insgesamt betrug das Fördervolumen der Bank allein im vergangenen Jahr rund 81 Milliarden Euro, auf das Inland bezogen über 50 Milliarden Euro. Wir vergeben langfristige, zinsgünstige Kredite immer subsidiär über unsere Finanzierungspartner an Privatkunden, an Unternehmen oder auch als Direktkredite an Kommunen. Auf den Mittelstand entfallen rund 21 Milliarden Euro. Wir bieten klassische Unternehmenskredite, Programme zur Verbesserung der Ener-

gieeffizienz und wir helfen Gründern auf die Sprünge. Wir bieten dabei nicht nur Fremdkapital, sondern im Bereich von hochtechnologischen Start-ups auch Eigenkapital über Fondsfinanzierungen.

»Das Wesentliche ist, dass wir bei der KfW Projekte begleiten, die über den wirtschaftlichen Nutzen hinaus auch einen gesellschaftlichen Mehrwert haben.«

DR. INGRID HENGSTER

Kulitz: Im Finanzwesen sind Frauen im Topmanagement besonders rar, auch Sie sind die einzige Frau im KfW-Vorstand. Hatten Sie es als Frau schwerer auf dem Weg nach oben? Welche Fähigkeiten haben Sie gebraucht?

Dr. Hengster: In Mitteleuropa, auch in Deutschland, ist eine Frau im Vorstand noch immer nicht so selbstverständlich wie man sich das wünschen würde. Ich denke aber, dass das Thema in Bewegung ist. Bei der KfW haben wir bereits vor mehreren Jahren eine Leitlinie verabschiedet, nach der rund 30 Prozent der Führungspositionen mit Frauen besetzt sein sollen. Das haben wir konsequent umgesetzt, auch wenn das noch nicht für den Vorstand gilt. Bei mir im Dezernat aber beispielsweise sind zwei der fünf Bereichsleiter weiblich. Wir blicken bei der KfW aber nicht nur auf die Geschlechterthematik, sondern auch auf andere Aspekte von Diversity, denn wir glauben, dass gemischte Teams insgesamt bessere Leistungen erzielen. Ich persönlich habe auf meinem Karriereweg vor allem Fleiß, Ausdauer und eine große Liebe zum Beruf gebraucht. Ein Quäntchen Glück kam dazu. Ich denke, das gilt ganz allgemein – und für Frauen wie Männer gleichermaßen.

Kulitz: Für unternehmerische Tätigkeiten kann ich das ebenfalls unterschreiben. Auch, dass es dieses Quäntchen Glück braucht, um erfolgreich zu sein. Vor allem beim Gründen ist das aus meiner Sicht wichtig. Tolle Ideen scheitern hier mitunter an der falschen Zeit oder dem falschen Ort. Der Nächste hat dann mit der gleichen Idee vielleicht mehr Glück. Das Thema Unternehmensgründung ist ja

sowohl für unseren Verband als auch für die KfW ein wichtiges Thema. Seit Jahren geht die Zahl der Gründungen zurück, Deutschland hinkt international hinterher. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Ursachen für diese Entwicklung und wie kann der negative Trend gestoppt werden?

Dr. Hengster: In der Tat hat sich die Zahl der Existenzgründer in Deutschland von 1,5 Millionen im Jahr 2001 auf rd. 760.000 im Jahr 2015 fast halbiert. Unsere Volkswirte analysieren das Gründergeschehen gerade wegen seiner wichtigen Innovationskraft regelmäßig. Es sind vor allem die Gründungen zurückgegangen, die aus Mangel an Alternativen gründen „mussten“. Bei der guten Arbeitsmarktlage ist dies derzeit nicht notwendig. Es gibt, insbesondere für Fachkräfte und andere gut ausgebildete Menschen, attraktive Angebote im Angestelltenverhältnis. Es sind heute also anteilig mehr Chancengründer und die sind traditionell etwas nachhaltiger. Unsere Untersuchungen zeigen außerdem, dass mittlerweile etwa ein Fünftel aller Gründer mit einem digitalen Hintergrund startet. Diese sind mit ihren oft innovativen und zukunftssträchtigen Ideen überproportional häufig auf internationalen Märkten aktiv und regen Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit an. Etwas zugespitzt formuliert: Ja, die Zahl der Gründungen nimmt also ab, die Qualität hingegen steigt. Wichtig ist in einem Land, in dem die Menschen gern eine abhängige Beschäftigung annehmen, dass keine gute Idee an der Finanzierung scheitert. Daher benötigen wir passgenaue Finanzierungen für die Gründer. Als KfW liegt hier sicher eine unserer genuinen Aufgaben: Wir refinanzieren beispielsweise die meist vergleichsweise kleinen Gründungskredite zu günstigem Zinssatz und stellen den Hausbanken eine Haftungsfreistellung von bis zu 80 Prozent zur Verfügung. Diese erleichtert es den Hausbanken, die Kredite an Gründer zu gewähren. Im vergangenen Jahr haben wir über den KfW-Gründerkredit allein über 3 Milliarden Euro rausgereicht. Was sich aber meiner Meinung nach in Deutschland noch verbessern lässt, ist die positive Assoziation mit Unternehmertum insgesamt. Denn klar ist: wir brauchen weiterhin mutige Menschen, die auch mal das Angebot eines Unternehmens ausschlagen und sich stattdessen auf den Weg machen, ein eigenes Unternehmen aufzubauen trotz des Risikos, trotz der besonderen Arbeitsbelastung.

Gemeinsam mit der Bundesregierung, vor allem natürlich dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, BMWi, propagieren wir das Thema Gründung daher immer wieder und haben zum Beispiel auch den jährlichen KfW-Award Gründer-Champions ausgelobt, um tolle Geschäftsideen zu honorieren und diese auch der Öffentlichkeit als leuchtende Beispiele vorzustellen. Es muss aber auch schon früher beginnen: In der Schule. Junge Menschen brauchen Vorbilder, Unternehmer die zeigen, dass sie und wie sie erfolgreich geworden sind. Deshalb finde ich es wichtig, dass sich die Wirtschafts-Junoren hier engagieren. Wenn Unternehmertum attraktiv bleiben oder noch attraktiver werden soll, muss sich außerdem auch hierzulande eine Kultur des Scheiterns etablieren, die in den USA schon länger existiert. Ich erkenne da eine langsame, positive Entwicklung.

Kulitz: Kommt diese Kultur auch bei den Banken an? Ich habe den Eindruck, dass viele Start-ups sich in Richtung der Inkubatoren orientieren anstatt zur Hausbank zu gehen – ein aus den USA bekanntes Phänomen. Wie lässt sich das erklären, sind die Banken bei der Bewertung der Geschäftsideen vielleicht oft noch zu skeptisch?

Dr. Hengster: Ich denke, dass die Entscheidung insbesondere bei höheren Investitionsvolumina eher von den Finanzinstrumenten und der Unternehmensphase abhängig ist. Die Hausbanken geben klassischerweise in einer späteren Phase Kredit, nämlich wenn die Unternehmen bankable sind, also belastbare Zahlen und eine Historie vorweisen können. In der Seed-Phase geht es vielmehr um Eigenkapital. Das hat in Deutschland lange eine untergeordnete Rolle gespielt. Hier galt es auch für die KfW anzusetzen und geeignete Instrumente zu entwickeln. Drei möchte ich Ihnen kurz erläutern. 2005 hat die KfW gemeinsam mit dem BMWi und privaten Investoren den High-Tech-Gründerfonds gegründet. Dieses Instrument investiert in innovative und technologieorientierte Gründungen, die vergleichsweise risikoträchtig und kapitalintensiv sind – ein großer Erfolg. In der Wachstumsphase des Unternehmens gibt es aber erneut Finanzierungsbedarf. Hier wird klassischerweise Eigenkapital über Venture-Capital-Fonds gegeben. Diese haben sich in Deutschland nach der Finanzkrise jedoch zurückgezogen. Um das zu ändern und es den Venture-Capital-

Fonds wieder leichter zu machen, sich zu etablieren, haben die KfW und das BMWi im Frühjahr 2015 beschlossen, rd. 400 Millionen Euro in den nächsten Jahren in Fonds zu investieren, also als Ankerinvestor zu agieren, um junge Unternehmen auf ihrem Weg zu unterstützen. Das erleichtert es anderen Investoren, in diese Fonds hineinzugehen. Zuvor waren viele Fonds in Deutschland schlicht zu klein. Sie brauchen aber ein gewisses Volumen, 150 Millionen Euro und mehr, um in viele Unternehmen investieren und so die Investitionen absichern zu können. Bisher haben wir über 100 Millionen Euro in neun solcher Fonds investiert. Damit haben wir insgesamt ein Volumen von rund 1,6 Milliarden Euro gehoben. Darüber hinaus haben wir mit dem BMWi im März 2016 den Co-Investitionsfonds „coparion“ aufgelegt, der eine Größe von 225 Millionen Euro hat. Mit diesen Instrumenten wollen wir die jungen Unternehmen und die Venture-Capital-Industrie in den nächsten Jahren weiter nach vorne bringen.

Kulitz: Deutsche Start-ups wandern zunehmend in die USA aus. In Gesprächen

»Es darf nicht um eine deutsche Kopie von Silicon Valley gehen, denn die Voraussetzungen sind unterschiedlich – gerade wenn es um die Finanzierungsmöglichkeiten geht. Den eigenen Weg zu gehen, ist entscheidend.«

DR. INGRID HENGSTER

mit jungen abgewanderten Unternehmern im Silicon Valley habe ich den Eindruck gewonnen, dass es dabei nicht nur darum ging, verbesserten Zugang zu Risikokapital zu bekommen. Viele, zum Beispiel jene, die im Bereich Big Data unterwegs waren, fühlten sich durch restriktive Regulierungen geradezu von der Politik vertrieben, Stichwort Datenschutz.

Dr. Hengster: Ich war 2015 im Silicon Valley und denke, dass es in erster Linie das gebotene Umfeld ist, das Ökosystem sozusagen, das anziehend wirkt. Inkubatoren und unterschiedlichste Gründer

sorgen für eine Energie, die einen selbst weiter vorantreibt. Daneben eröffnet ein Rollout in den USA einen immensen Markt. In den späteren Finanzierungsunden ist es dort außerdem leichter, an weiteres Kapital zu kommen. Ich beobachte allerdings Veränderungen in Deutschland. Über die Entwicklung des Venture-Capital-Marktes sprachen wir bereits. Außerdem entwickeln sich auch bei uns vielerorts ähnliche Ökosysteme. Ich denke da unter anderem an Berlin, München, Stuttgart, Frankfurt. Es darf nicht um eine deutsche Kopie von Silicon Valley gehen, denn die Voraussetzungen sind unterschiedlich – gerade wenn es um die Finanzierungsmöglichkeiten geht. Den eigenen Weg zu gehen, ist entscheidend.

Kulitz: Gründer, die technologische Innovationen auf den Markt bringen oder bringen wollen, sind auf dem Vormarsch. Um deren Geschäftsideen beurteilen zu können, braucht es besonderes Know-how. Wie muss eine Bank hier aufgestellt sein?

Dr. Hengster: Eben hatte ich bereits angesprochen, dass Unternehmen in der Anfangsphase meist noch nicht bankable sind. Eine Bank hat dann nichts, was sie schon bewerten könnte. In den anschließenden Phasen sehe ich eine große Bereitschaft der Banken, die Unternehmen mit Krediten zu unterstützen. Die Gründer von heute sind für sie schließlich auch die Kunden von morgen. Bei unseren Finanzierungspartnern gibt es großes Wissen, die unterschiedlichsten Gründer aus verschiedensten Branchen zu begleiten. Als KfW ist es unsere Aufgabe, genau zu gucken, was es beispielsweise für die Finanzierung bedeutet, wenn ein Unternehmen in die Digitalisierung investieren will. Da gibt es andere Verwendungszwecke als bei der Investition in ein Warenlager. Darauf müssen wir unsere Programme überprüfen. Wir haben dies getan und arbeiten derzeit mit dem BMWi an einem Produkt, das gezielt digitale Unternehmen fördert.

Kulitz: Ich danke Ihnen für das Interview, Frau Dr. Hengster. Es bleibt nur eine Frage: Was essen Sie in der Kantine am liebsten?

Dr. Hengster: Meine Top drei: Hähnchen, Schnitzel und Salat. Neulich hat der Küchenchef für einen besonderen Anlass eine Linzer Torte gezaubert. Als gebürtige Linzerin natürlich eine besondere Freude, insbesondere weil sie ganz hervorragend war.