

IDEALE GESPANNE AUS ERFAHREN UND JUNG

Plädoyer für einen harmonischen Generationenübergang im Unternehmen

Dieter Scholz, Kreissparkasse Kehlheim

Knapp 7.500 gewerbliche Kunden betreut die Kreissparkasse Kehlheim in Niederbayern. Viele davon gehen jedes Jahr von einer Generation auf die andere über. Zumeist innerhalb der Familie. Fast immer wird dabei darauf geachtet, dass die Eigenkapitalbasis des Unternehmens nicht zu stark belastet wird. „Das entspricht dem niederbayerischen Verständnis von nachhaltigem, Generationen übergreifendem Wirtschaften“, weiß der Vorstandsvorsitzende der Kreissparkasse Kehlheim, Dieter Scholz.

Bei den vielen Fällen von Betriebsübergaben, die die Kreissparkasse begleitet, gelingen die am besten, die in Harmonie zwischen Erfahrenen und Jungen über die Bühne gehen. „Der neue Betriebsinhaber übernimmt das Ruder, der Vorgänger bleibt aber noch im Betrieb, bringt seine Erfahrung ein. Er oder sie kann aber muss nicht mehr im vollen Umfang arbeiten und gewinnt damit persönliche Lebensqualität“, schildert Scholz das Idealbild. Und noch eine Erkenntnis hat er über die Jahre gewonnen: „Wie alt ein Unternehmer ist, steht nicht in seinem Personalausweis. Erfahrung ist vielmehr etwas, was mit unternehmerischer Weitsicht und Offenheit für Neues zu tun hat. Weitsicht und Offenheit sind nicht an ein Geburtsdatum gebunden.“

Weichenstellungen beginnen Jahre vor dem Übergabetermin

Während die Tradition der Übergabe innerhalb der Familie in Niederbayern hochgehalten wird, stellt Dieter Scholz

eine klare Tendenz zur frühzeitigen Auseinandersetzung mit dem Übergabeprozess fest. Dies hat auch damit zu tun, dass Berater der Kreditinstitute, IHK und Kreishandwerkskammern in den letzten Jahren das Thema in den Fokus gestellt haben. „Auch wir sprechen das Thema natürlich bei den jährlichen Bilanzbesprechungen und Beratungen an. Überlegungen, wie die Weichen gestellt werden sollen, erfolgen heute nicht mehr kurzfristig, sondern schon vier bis fünf Jahre vor dem angepeilten Termin“, weiß der Vorstandsvorsitzende. Für seine Sparkasse ist dabei Beziehungsmanagement das größte Plus: „Je näher wir bei den Kunden sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Sparkasse in den Prozess gemeinsam mit dem Steuerberater als Sparringspartner frühzeitig mit aufgenommen wird.“

Änderung der Rechtsform und Bilanzoptimierung

Neben den künftig handelnden Personen muss die strategisch wichtige Frage der geeigneten Rechtsform in dem Prozess gelöst werden. Wenn eine Veränderung angedacht wird, zieht das eine Reihe von Entscheidungen nach sich, die häufig mit einer Neuordnung der gesamten Finanzkonstruktion zu tun hat. Auf dem Weg zum Beispiel von der Personengesellschaft zur juristischen Person (GmbH) wird in der Regel die Waage zwischen Eigen- und Fremdkapital neu justiert. Die Kreditstruktur wird auf neue Beine gestellt, Haftungsfragen werden zukunftsorientiert gestaltet. „Bei der Optimierung der Bilanz- und Finanzierungsstruktur ist das Know-how der Sparkasse ganz wesentlich und wird von unseren Geschäftskunden auch gerne in Anspruch genommen“, weiß Scholz.

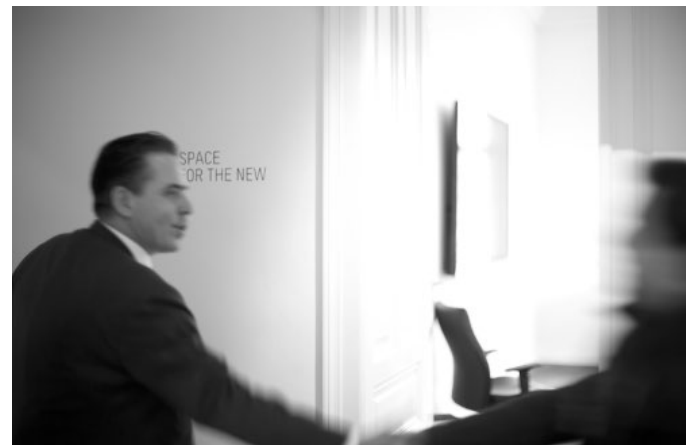


Unternehmen verlangen nach Breitbandanbindung

Unabhängig von Übergabefragen treibt derzeit die Geschäftskunden der Kreissparkasse Kelheim das Thema Digitalisierung um. „Die DSGVO hat für Verunsicherung gesorgt, aber auch Impulse gegeben“, ist Dieter Scholz überzeugt: „Auch die Stimmen nach besseren Breitbandverbindungen und schnellem Internet werden lauter.“ Das Thema Industrie 4.0 in allen seinen Facetten der Änderungen von Produkt, Produktion und Geschäftsmodellen ist besetzt. „Wir sprechen diese Thematik bei den Jahresgesprächen an, weisen auf die diversen öffentlichen Förderungsmittel hin. Die öffentlichen Programme werden bisher für Digitalisierungsthemen aber nur in überschaubarem Ausmaß angenommen. Zumal der bürokratische Aufwand im Vergleich mit der Förderungssumme eher hoch ist“, weiß Scholz. Insgesamt sieht der Vorstandsvorsitzende der Kreissparkasse Kelheim seine sehr gut positioniert und zukunftsorientiert ausgerichtet. „Unser Handwerk und unser Mittelstand sind der Motor der bayerischen Wirtschaft. Die Kreissparkasse Kelheim ist erfreut, in diesem Umfeld arbeiten zu dürfen.“

Prinzip Laptop und Lederhose

Auch die Kreissparkasse Kelheim selbst hält es mit dem Prinzip „Laptop und Lederhose“, wie das einst ein Ministerpräsident formuliert hat. Das heißt, übersetzt auf die Digitalisierungsthemen der Sparkasse: „Wir verschließen uns nicht der technischen Entwicklung, bewahren aber auch Traditionen. Wichtig ist für uns, dass unsere Mitarbeiter vor Ort als ‚Sparkassler‘ bekannt sind, deshalb pflegen wir Bewährtes, zum Beispiel auch Aktivitäten im Ehrenamt. Und dazu gehört natürlich auch, dass wir die Menschen in der Beratung nicht ersetzen.“ Dennoch ist der Ausbau des Onlinebankings und z. B. die Nutzung des elektronischen Postfaches, über das die Sparkasse mit den Kunden Dokumente austauscht, womit die Datensicherheit weiter verbessert wird, zwingend notwendig.



Einen Quantensprung im elektronischen Kundenkontakt soll ein mediales Beratungscenter bringen. An diesem eigenständigen Vertriebsweg arbeitet die Kreissparkasse derzeit. Aber in diesem digitalen Beratungszentrum sollen direkt in Kelheim arbeitende Berater sitzen, die auch über die Öffnungszeiten hinaus zu Rate gezogen werden können. Das Projekt wird so eingeführt, wie das in Niederbayern eben gemacht wird. Überlegt, mit Bedacht und nachhaltig. ●

Dieter Scholz ist ein „Sparkassengewächs“. Nach der mittleren Reife begann er die Ausbildung und absolvierte berufsbegleitend am Lehrinstitut in Bonn den Sparkassen-Diplombetriebswirt. Später war er selbst 10 Jahre Dozent an der Sparkassenakademie. Sein Weg führte ihn als Bereichsleiter Kommunikation und Vertriebssteuerung zum Sparkassenverband und stv. Vorstandsmitglied nach Passau; seit 15 Jahren ist er Vorstand der Kreissparkasse Kelheim, seit 7 Jahren Vorstandsvorsitzender. Die Kreissparkasse besteht seit über 175 Jahren, sie unterhält 28 Filialen und 5 SB-Geschäftsstellen, wo 70.000 Privatkunden und 7.500 Geschäftskunden betreut werden. Die Bilanzsumme des regionalen Marktführers beträgt zum 30. Juni 2018 2,27 Mrd. Euro.