

## DAS WICHTIGSTE IST EIN TRAGFÄHIGES GESCHÄFTSMODELL

7 Fragen an Carsten Jauernig, Hamburger Sparkasse



**Carsten Jauernig leitet den Bereich Sanierung und Abwicklung bei der Haspa, Deutschlands größter Sparkasse. Wir haben ihn um eine Einschätzung der aktuellen Lage und langfristiger Auswirkungen der Pandemie für Unternehmen sowie Langzeitfolgen im Kreditportfolio und zunehmende Risiken für sein Haus gebeten. Und wir haben ihn gefragt, was es braucht, um ein Sanierungsverfahren positiv über die Bühne zu bringen und was Corona in Hinblick auf die Steuerung der Haspa verändert hat.**



Carsten Jauernig, Haspa, Hamburger Sparkasse  
Leiter Sanierung und Abwicklung Firmenkunden

→ Wie schätzen Sie die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage der Unternehmen in Ihrem Geschäftsgebiet ein und mit welchen Veränderungen rechnen Sie in den kommenden Monaten?

Im Moment ist die Situation noch halbwegs stabil, da viele kurzfristige Hilfen der Bundesregierung und des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg, die die größte Not überbrücken sollen, angekommen sind. Allerdings müssen wir schon davon ausgehen, dass sich die finanzielle Situation der Unternehmen im Laufe des Jahres 2020 deutlich verschlechtern wird. Die Kurzfristhilfen laufen dann aus.

Von Kreditversicherern werden Zahlen publiziert, die davon ausgehen, dass im kommenden Jahr die Zahl der Insolvenzen von Unternehmen etwa um 10 bis 15 % ansteigen werden. Damit müssen wir uns beschäftigen. Wie alle Kreditinstitute hat auch die HASPA in den letzten Jahren nur moderate Risikovorsorgen bilden müssen. Das wird sicher nicht so bleiben. Konkrete Zahlen dazu lassen sich auf Grund der zur Verfügung stehenden Daten und

Fakten noch nicht nennen, da ja im Moment noch alles relativ stabil ist. Nach dem 1. Halbjahr 2020 liegen wir bei den Risikovorsorgen nur leicht über dem Vorjahr. Für das 2. Halbjahr rechnen wir aber mit einem deutlichen Anstieg des Wertberichtigungsbedarfs.

→ In welchen Branchen sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie in Ihrer Region am größten?

Hamburg ist kein klassischer Industriestandort, die Bereiche Automobil, Maschinenbau und generell die produzierende Industrie hat eher eine untergeordnete Bedeutung. Da die gesamte Luftfahrt massiv betroffen ist in der Coronakrise, hat das natürlich auch Auswirkungen auf Airbus mit seinem Standort in der Hansestadt und mit dem Flugzeughersteller haben natürlich auch dessen Zulieferfirmen Auftragseinbrüche. Der Hamburger Hafen kämpft mit dem Einbruch des Güterumschlags und mit ihm die stark vertretenen Logistikunternehmen. Da die Stadt üblicherweise auch viele Touristen und Veranstaltungsgäste anzieht, macht sich die Vollbremsung in diesem Bereich stark bemerkbar:

## DAS WICHTIGSTE IST EIN TRAGFÄHIGES GESCHÄFTSMODELL

### 7 Fragen an Carsten Jauernig, Hamburger Sparkasse

Messebauer, Hotels und Gastronomie klagen über wegbrechende Märkte. Das neue Wahrzeichen der Hansestadt, die Elbphilharmonie, hat im Spätsommer den Betrieb langsam wieder hochgefahren mit zunächst 2 Konzerten täglich und natürlich viel weniger Besuchern pro Aufführung. Die weithin bekannten Musicaltheater haben ebenfalls monatelang die Vorstellungen komplett streichen müssen, wodurch viele Kulturtouristen weggeblieben sind.

→ Sehen Sie darüber hinaus Langzeitfolgen im Kreditportfolio und zunehmende Risiken für Ihr Haus?

Natürlich bringt die Situation für unser Haus Risiken mit sich. Wie hoch diese sein werden, lässt sich aber derzeit noch nicht abschließend bewerten. Alles hängt jetzt davon ab, wie sich die Pandemie weiter entwickelt, wie massiv die zweite Welle sein wird und ob der Bund



→ Wie viele Unternehmenskunden haben Sie in Ihrem Kundenportefeuille und wie viele davon werden Ihrer Meinung nach bis Ende 2020 ein Sanierungsprojekt starten müssen?

Wir haben bei Unternehmenskunden (mehr als 10 Millionen Euro Umsatz in der Produktion, 20 Millionen Euro im Handel) aktuell 25 Sanierungsfälle, bei denen wir engagiert sind. Dazu kommen nochmals rund 50 betreute Unternehmen im mittelständischen Bereich mit Umsätzen zwischen 2 und 10 Millionen Euro. Bei diesen Restrukturierungen rechnen wir bis Jahresende damit, dass es zu einer Verdoppelung der Fälle kommen kann. Dabei fürchten wir, dass mehr kleinere Unternehmen betroffen sein werden, weil sie weniger Reserven haben als größere.

dann nochmals mit weiteren finanziellen Mitteln das Schlimmste abfedert. Auf jeden Fall gehen wir aber davon aus, dass das Ergebnis der HASPA sicher schon in der Bilanz 2020 durch eine steigende Risikovorso-ge im Kreditgeschäft belastet wird. Da wir in den letzten Jahren nur geringe Kreditausfälle zu verzeichnen hatten, ist dieser Anstieg zu verkraften.

→ Was bedarf es, um ein Sanierungsverfahren positiv über die Bühne zu bringen?

Das wichtigste ist ein tragfähiges Geschäftsmodell. Wenn das nicht hinreichend konkret beschrieben werden kann, wird es problematisch. Es kanicht darum gehen, Unternehmen



## DAS WICHTIGSTE IST EIN TRAGFÄHIGES GESCHÄFTSMODELL

### 7 Fragen an Carsten Jauernig, Hamburger Sparkasse

um der Unternehmen oder der Mitarbeiter willen durchzubringen. Für einen Neustart sind ausreichendes Kapital und belastbare Zukunftspläne nötig. Bei Insolvenzen spielt natürlich auch eine rechtzeitige Antragstellung und ein gut vorbereitetes Planverfahren eine wesentliche Rolle. Wir stellen zudem fest, dass Kreditversicherer eine große Rolle spielen. Wenn Unternehmen in der Restrukturierung ihre Lieferanten nicht mehr versichert bekommen, wird das ebenso zum Problem wie die fehlende Bereitschaft von Factoring-Anbietern, Forderungen nicht mehr oder zu verschlechterten Bedingungen anzukaufen.

- Welche Rolle spielen dabei die weichen Faktoren – Ausbildung und Erfahrung der Manager, Alter der Unternehmer / Nachfolgeregelungen, Branche, Image, etc.?

Die weichen Faktoren spielen natürlich auch in Restrukturierungssituationen eine bedeutende Rolle, sie werden von der HASPA im Rahmen der Sanierungsbegleitung regelmäßig thematisiert. Die Frage ist, wie belastbar solche Einschätzungen insbesondere des Managements (auch durch den Restrukturierungsberater) tatsächlich sind. In der Praxis zeigt sich leider häufig schmerzlich, dass das Management die Erwartungen an eine konsequente Maßnahmenumsetzung nur unzureichend erfüllt.

- Was hat Corona im Hinblick auf die Steuerung Ihrer Sparkasse verändert?

Corona war ein Turbo für Veränderungen. Wir haben sehr rasch agile Strukturen vorangebracht, die wir schon länger entwickeln wollten. Wir haben in kürzester Zeit Projekte aufgesetzt, wie wir in der Situation mit unserem

## FÜR EINEN NEUSTART SIND AUSREICHENDES KAPITAL UND BELAST- BARE ZUKUNFTSPLÄNE NÖTIG.

Kreditportfolio umgehen müssen, wie wir Kunden begleiten können, die keine staatliche Hilfe erhalten. Das alles ist in bereichsübergreifenden Strukturen erfolgt, die sehr kurzfristig arbeitsfähig waren. Wir haben den Mut gehabt, die neue Agilität zu leben, ohne sie vorher bis zum Ende durchgeprobt zu haben.

Selbstverständlich hat auch in der Hamburger Sparkasse das mobile Arbeiten und die digitale Vernetzung einen Schub erfahren. Wir haben festgestellt, dass wir uns auch auf digitalen Kanälen schnell und wertstiftend untereinander und mit unseren Kunden austauschen können. Wir sparen durch Videokonferenzen Zeit und müssen nicht immer durch ganz Hamburg fahren, um uns zu sehen.

Die Erfahrungen mit dem mobilen Arbeiten waren sehr positiv, weil wir mehr Flexibilität erlebt haben. Letztlich wurden dadurch auch Begehrlichkeiten an einen modernen Arbeitsplatz auf Mitarbeiterseite geweckt. Wir gehen deshalb davon aus, dass dies eine Errungenschaft ist, die auch über die Pandemie hinaus in vielen Bereichen Bestand haben wird. ●