

FINANZSPRITZEN HABEN IN MIESBACH-TEGERNSEE GEWIRKT

Sparkasse baut die Organisation auf flexibles Arbeiten um

Das Geschäftsgebiet der Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee umfasst eine Region, die auf Grund ihrer landschaftlich privilegierten Lage, der Nähe zu München und Rosenheim und einer Wirtschaftsstruktur mit vielen mittelständischen Unternehmen zu den prosperierenden in Deutschland gehört. Entsprechend gut situiert sind auch die rund 4000 Unternehmenskunden der Regionalsparkasse. Wir haben mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Martin Mihalovits über die aktuelle Situation gesprochen. Sein Resümee: „Die Zahl der Betriebe, die Probleme haben, ist sehr gering. Auch deshalb, weil die vielen Familienbetriebe den vorübergehenden Stillstand recht gut bewältigen.“



Herr Dr. Mihalovits, wie schätzen Sie die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage der Unternehmen in Ihrem Geschäftsgebiet ein?

Am stärksten betroffen ist der Einzelhandel. Die Handelsbetriebe hat es aufgrund des erneuten Lockdowns gleich zwei Mal erwischt. Hier ist zu befürchten, dass der eine oder andere Federn lassen muss. Unserer Region kommt zugute, dass wir keine ausgeprägte Einzelhandelsregion sind und deshalb auch nicht die Probleme wie Rosenheim oder München haben. Mit voller Überzeugung kann ich sagen, dass unsere Unternehmenskunden jedoch insgesamt sehr solide aufgestellt sind. Besonders gut geht es den Handwerkern, die auf Grund der Investitionen in Sachwerte viele Aufträge haben und noch viel mehr Umsatz machen könnten, wenn sie die notwendigen Fachkräfte finden würden. Insgesamt kommt uns allen hier zugute, dass unsere Wirtschaftsstruktur relativ kleinteilig und damit krisenresistenter ist als jene von Großunternehmen. Für Familienunternehmen, die im eigenen Haus oft schon seit Generationen tätig



Dr. Martin Mihalovits, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Miesbach-Tegernsee

sind, ist ein Stillstand leichter verkraftbar als für Betriebe, die ihr Geschäft erst relativ kurze Zeit betreiben und noch dazu Miete zahlen müssen.

Die Region Miesbach-Tegernsee ist eine Premium-Tourismusdestination in Deutschland. Wie sehen Sie die Situation in der Hotellerie und Gastronomie?

Im ersten Lockdown war der Schock bei den Touristikern noch groß. Als dann wieder aufgemacht wurde, folgte ein regelrechter Boom. Gastronomie und Hotels waren im Sommer super gebucht. Bis zum September wurden alle Umsatzverluste gegenüber dem Vorjahr aufgeholt. Die Finanzspritzen – KfW- und Coronadarlehen – haben gut gewirkt, dadurch war die Liquidität auch nie ein Problem. In den zweiten Lockdown sind die Unternehmen mit einem guten Polster gegangen. Natürlich hat vor allem der Ausfall des Weihnachtsgeschäfts weh getan, viele Tourismusbetriebe haben diese Zeit für Umbauten und Renovierungen genutzt. Aber natürlich ist nicht alles eitel Wonne.

>>>



Was passiert, wenn die Coronakrise und der Lockdown länger dauert?

Vieles wird davon abhängen, was passiert, wenn das Moratorium für die Anmeldung von Insolvenzen ausläuft und die ersten Tilgungen der Liquiditätsdarlehen anstehen. Dann wird sich zeigen, wie hoch die Reserven der Unternehmen sind und was sie mit der Liquidität gemacht haben. Wenn es Schwierigkeiten gibt, die Tilgung zu leisten, könnte sich ein Kreislauf in Gang setzen, der auf uns Sparkassen zurollt. Dann stellt sich die Frage, ob die Tilgungen durch einen Bankkredit finanziert werden können. Wenn diese nicht nur aus Liquiditätsarmut, sondern auf Grund schlechter Bilanzen und Ratingnoten gegeben ist, können und werden wir da nicht mitgehen. Natürlich werden wir jeden Einzelfall genau anschauen, ehe wir einen Kreditnehmer „über die Wupper“ in die Insolvenz gehen lassen. Eine entscheidende Rolle spielen dabei profunde betriebliche „Gesundenuntersuchungen“. Um solche Fortführungsprognosen erstellen zu können, arbeiten wir eng mit unserem Partner „Bayernconsult“ zusammen.

DIE REGION WIRD GESTÄRKT AUS DER KRISE GEHEN

Wie viele Unternehmenskunden haben Sie in Ihrem Kundenportefeuille und wie viele davon werden Ihrer Meinung nach in diesem Jahr ein Sanierungsprojekt starten müssen?

Wir betreuen 4.000 Unternehmenskunden mit einem Ausleihungsvolumen von 1,3 Milliarden €. Aktuell haben wir von unseren Frühwarnsystemen keine Signale, dass etwas schief laufen

könnte. Wir haben Hochrechnungen auf Basis der aktuellen Ratings. Daraus lässt sich ablesen, dass wir mit einem Ausfall von 0,15 % unseres Obligos rechnen müssen. Diese sogenannten „expected losses“ sind also marginal. Selbst die Simulation mit deutlich sich verschlechternden Ratingnoten ergibt nur einen Wert von 0,5 %. Das sind allerdings nur Zahlenspielerereien. Fakt ist: Wir müssen uns jeden einzelnen Betrieb genau anschauen und sind auch ständig mit unseren Kundinnen und Kunden im persönlichen Kontakt, um sie zu unterstützen.

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

Wir haben den Vorteil der Grundschuldbesicherung. Nachdem wir kaum eine Finanzierung haben, die nicht über eine Immobilie besichert ist, ist das Verlustrisiko für die Sparkasse relativ gering. Solange der Immobilienmarkt stabil bleibt, sind auch die Vermieter nicht gefährdet, weil sie genügend Reserven haben. Deshalb glauben wir, dass es am Ende kaum negative Spuren in der Bilanz geben wird. Wir sind freilich realistisch und rechnen mit einer Delle,

»Insgesamt sind wir zuversichtlich, dass unsere Region sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen wird.«

werden auch – von einem sehr geringen Niveau ausgehend – mehr Einzelwertberichtigungen vornehmen müssen. Aber langfristig wird Corona nur eine Episode unserer Geschichte sein, wie das auch die Finanzmarktkrise 2008/09 war. Insgesamt sind wir zuversichtlich, dass unsere Region sogar gestärkt aus der Krise hervorgehen wird. Viele Menschen werden in nächster Zeit eher naheliegende Urlaubsdestinationen bevorzugen und sich nicht mehr so oft in ein Flugzeug setzen. Der innereuropäische Tourismus und besonders der in den bayerischen Voralpen wird gefragt sein. Die Menschen warten ja schon darauf, dass sie endlich wieder reisen dürfen und sie werden auch wieder in die Restaurants strömen. Am Essen und Trinken wird auch künftig nicht gespart werden.

>>>

Wie viele Sanierungsverfahren erwarten Sie und was braucht es, um ein Sanierungsverfahren positiv über die Bühne zu bringen?

Nach derzeitigem Stand sehen wir kein überdimensionales Ansteigen von Sanierungsverfahren. Unser Sanierungsabteilungsleiter schaut sich jeden Fall individuell an. Uns ist auch bewusst, dass wir jetzt in einer Transformationszone sind, die mit dem Vorlegen der Bilanzen für 2020 endet. Erst dann können wir sagen, ob das nur die Ruhe vor dem Sturm war.

WIR SIGNALISIEREN KUNDEN, DASS WIR SIE NICHT ALLEINE LASSEN

Gehen Sie proaktiv auf Unternehmen zu, die in Branchen tätig sind, die besonders unter der Pandemie leiden?

Ja, wir haben jetzt noch häufigere Kontakte mit unseren Unternehmenskunden als sonst. Wir machen das nicht nur, um Warnsignale wahrzunehmen, sondern vielfach auch aus psychologischer Sicht. Wir zeigen unseren Kunden damit, dass wir sie nicht alleine lassen und als regionaler Finanzpartner an ihrer Seite stehen. Dieses Signal wird wahrgenommen und positiv gesehen. Wir beraten dabei vor allem den Einzelhandel zu Alternativen wie Onlineshops, e-Commerce und bargeldlose Zahlungsmöglichkeiten.

Welche Rolle spielen bei der Beurteilung der Unternehmen die weichen Faktoren – Ausbildung und Erfahrung der Manager, Alter der Unternehmer/Nachfolgeregelung, Branche, Image?

Als Vorstandsvorsitzender schaue ich mir besonders diese Informationen und Faktoren an. Das ist der Vorteil einer kleineren Regionalbank. Wir agieren auf Augenhöhe von Unternehmer zu Unternehmer. Wenn wir eine größere Finanzierung machen, suche ich den persönlichen Kontakt und will die handelnden Personen kennen lernen. Wenn die Chemie nicht passt, lehne ich das ab. Ich muss an das Geschäftsmodell und den Unternehmer glauben, alles andere sind Hygienefaktoren, die nicht im Vordergrund stehen.

Eine Diskussion, die derzeit läuft, beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit den Betrieben Ersatzkapital zugeführt werden kann. Wie stehen Sie zu dieser Idee?

Ich bin da sehr skeptisch. Unsere Erfahrungen zeigen, dass das eher bei Gründern funktioniert und nicht bei länger bestehenden Unternehmen. Mezzaninfinanzierer gehen eher in Wachstumsbereiche und nicht in die Restrukturierung. Jeder setzt lieber auf eine Rakete, die richtig abhebt und nicht gleich wieder auf den Boden zurückkommt. Außerdem bewegen wir uns hier auch im Bereich des EU-Beihilferechts, das sehr restriktiv ist.



FLEXIBLES ARBEITEN OHNE FIXE BÜROS

Was hat Corona im Hinblick auf die Steuerung Ihrer Sparkasse bereits verändert? Was davon wird die Zeiten der Pandemie überleben?

Im Frühjahr 2020 hatten wir gleich am 15. März einen Coronaverdachtsfall in unserem Haus. Ich habe daraufhin noch am gleichen Tag – einem Sonntag – den Krisenstab einberufen. Wir haben umgehend 10 der 14 Filialen geschlossen und die internen Abteilungen im ganzen Landkreis verteilt. Damit wurde sichergestellt, dass ein einzelner Verdachtsfall nicht alles lahmlegen kann.

Im nächsten Schritt wurden die technischen Voraussetzungen für mobiles dezentrales Arbeiten geschaffen. Wir haben binnen zwei Wochen 160 flexible Arbeitsplätze eingerichtet. >>>

Das heißt, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von zu Hause aus oder in einem kurzfristig gebuchten Büro arbeiten können. An dieser Praxis wurde seither nichts mehr geändert, im Gegenteil. Wir haben diesen Weg konsequent weiterentwickelt.

»Führungskräfte müssen umdenken und Mitarbeiterführung auf Distanz lernen und umsetzen.«

Derzeit sind wir dabei, die komplette Organisation unserer Sparkasse auf flexibles Arbeiten umzustellen. Unsere MitarbeiterInnen können wählen, ob sie von zu Hause aus oder in einem Büro der 14 Geschäftsstellen arbeiten. Technisch ist alles sehr gut möglich. Es ist ein großes epochemachendes Projekt geworden und läuft bei uns unter dem Titel „New Work“. Mit einem externen Partner für Projektentwicklung haben wir uns Gedanken gemacht, wie viele Mitarbeiter technisch mobil gemacht werden. Außerdem wurden Coworking Areas eingerichtet, viele in unserem Haus haben inzwischen kein Büro und keinen fixen Computer mehr. Ich selbst arbeite nur noch mit einem iPad und einem Handy. Alle Dokumente erhalte ich papierlos als pdf-Datei und Freigaben erfolgt über elektronische Unterschriften. Dazu kommen viele Videokonferenzen, jeden Montag- und Dienstagvormittag habe ich Jour fixe mit verschiedenen Teams aus unserem Haus per Skype. Das ist schnell und effektiv. Wenn es einmal nötig sein sollte, uns persönlich zu treffen, buchen wir Besprechungszimmer unter Einhaltung der nötigen Abstände.

Mit diesem Projekt sind wir ziemlich weit vorne im Sparkassensektor. Ehrlicherweise müssen wir da und dort der Technik – sprich der Leistungsfähigkeit der Datennetze – Tribut zollen. Momentan ist das schon noch so wie früher, als wir mit dem VW Käfer nach Italien fuhren. Die Reise war nicht sehr komfortabel, aber voller Vorfreude. So wie die Autos mit den Ansprüchen wuchsen, wird es auch mit der Digitalisierung sein.

Die Erfahrungen sind so positiv, dass wir auch nach der Pandemie die dezentralisierten MitarbeiterInnen nicht zurück in ihre alten Büros holen werden. Wir haben inzwischen ein Bürogebäude, das wir bisher für die internen Abteilungen genutzt haben, geräumt und vermietet. Die Arbeitswelt unserer Sparkasse wird in Zukunft anders aussehen als noch vor einem Jahr. Das bringt auch für das Team viele Vorteile. Sie können zwischen Homeoffice und mobilem Arbeiten wählen. Eine Herausforderung ist das für die Führungskräfte. Sie müssen umdenken und Mitarbeiterführung auf Distanz lernen und umsetzen. ●

Das Gespräch mit Dr. Mihalovits führte Dr. Wolfgang Immerschitt, www.kommunikationsmanager.at



ÜBER DR. MARTIN MIHALOVITS

Geboren 1969 im niederbayerischen Bogen bei Straubing. Der Vorstandsvorsitzende der Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee hat Betriebswirtschaft auf Diplomkaufmann studiert und in Wirtschaftsinformatik promoviert. Nach der Uni war er 7 Jahre als Unternehmensberater tätig. Im Jahr 2000 ist Mihalovits in die Sparkasse eingetreten, 2011 wurde er in den Vorstand berufen und bereits ein Jahr später zum Vorstandsvorsitzenden ernannt.

Die Kreissparkasse Miesbach-Tegernsee weist mit 14 Geschäftsstellen in der 50 km südlich der Landeshauptstadt liegenden Region mit Jahresende 2020 eine Bilanzsumme über 2,2 Milliarden Euro aus, die Zahl der MitarbeiterInnen beträgt 336.

