

## KREISSPARKASSE SAARPFALZ BEI DIGITALISIERUNG UND FILIALSCHLIESSUNGEN FLEXIBEL

Stefan Gessner, Kreissparkasse Saarpfalz



Die Stadt Homburg – und die umliegenden Kommunen, die zum Geschäftsgebiet der Kreissparkasse Saarpfalz gehören – ist mit über 140.000 Einwohnern wirtschaftlich breit aufgestellt. Eine stattliche Zahl internationaler Großunternehmen wie Hager, Bosch, Michelin, INA-Schaeffler, Festo und SAP haben sich hier angesiedelt. Die wirtschaftliche Aorta bildet bei der Kreissparkasse Saarpfalz indessen eine große Zahl erfolgreicher mittelständischer Unternehmen. Wir haben mit Stefan Gessner über Krisenresistenz der Unternehmen, die flexiblen Konzepte der Sparkasse bei der Kundenbetreuung und die steigende Frustration in der Wirtschaft wegen der verloren gegangenen Souveränität der Politik gesprochen.

→ **Der Lockdown dauert schon Monate an. In der Bevölkerung und der Wirtschaft gibt es inzwischen doch schon einige „Abnutzungerscheinungen“. Wie sehen Sie die Gemütslage?**

In der Bevölkerung und bei den Unternehmen steigt die Frustration immer weiter. Die Befolgung der Regeln erfolgt relaxter. Der Umgang mit den Hygieneregeln wird lascher. Wurden vor einem Jahr noch die Einkaufswagen am Eingang zu den Supermärkten desinfiziert, ist das heute eher die Ausnahme. Auch die Handdesinfektion ignorieren die Menschen weitgehend. Traf man am Anfang der Pandemie Menschen beim Spaziergehen, drehten sich die Passierenden weg. Heute wird begrüßt und miteinander gesprochen. Einige schlagen mit Coronapartys leider über die Stränge.



Stefan Gessner,  
Vorstand der Kreissparkasse Saarpfalz

Die Verweigerung und der Frust kommen aus meiner Sicht daher, dass die Leute sich veräppelt fühlen. Was heute so festgelegt wird, gilt morgen wieder ganz anders. Der Föderalismus ist in der Lenkung der Krise nicht förderlich. Das Ganze gepaart mit einem Wahljahr macht die Sache nicht einfacher. Die Profilierungssucht stößt auf Unverständnis. Es wäre auch einmal die Frage zu stellen, warum Themen wie Bildung oder Gesundheit Ländersache sind. Es müsste doch zumindest in Pandemiezeiten möglich sein, ein Gesetz auf die Reihe bringen, dass der Bund die Verantwortung für einheitliche Regeln zu übernehmen hat. Im März 2020 hatte die überwiegende Mehrzahl der Menschen das Gefühl, dass die Politik souverän agiert. Das ist heute nicht mehr der Fall. Deshalb brechen den Regierungsparteien jetzt auch die Wähler weg.

→ **Wie schätzen Sie die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage der Unternehmen in Ihrem Geschäftsgebiet ein?**

## Kreissparkasse Saarpfalz bei Digitalisierung und Filialschließungen flexibel

Stefan Gessner, Kreissparkasse Saarpfalz



Überraschend gut. Vor einem Jahr haben wir viel Schlimmeres erwartet. Nach dem ersten Lockdown gab es kurze Schockstarre, die aber recht rasch wieder vorbei war. Der wirtschaftliche Einbruch wäre viel geringer ausgefallen, wenn nicht einige große Unternehmen trotz voller Auftragsbücher ihre Produktion zurückgefahren hätten. Dadurch wurden auch deren Zulieferer getroffen. Schon im Mai wurden aber wieder die Vorjahreswerte erreicht, manche Branchen schrieben sogar das erfolgreichste Jahr ihrer Geschichte.



Vor allem das produzierende Gewerbe und die Industrie haben aktuell volle Auftragsbücher. Auch Sparten wie die persönlichen Dienstleistungen und der Tourismus haben sich gut eingestellt. Dort, wo mit geringen Fixkosten gearbeitet wird, wurden die flexiblen Parameter nach unten gedrückt. Es hat sich auch gezeigt, dass gute Unternehmer ihre Hände auch in Krisenzeiten nicht in den Schoß legen. Impониert hat mir das Beispiel eines Eventcaterers, der jetzt ein Testzentrum betreibt. Das dafür notwendige Equipment hat er ja zur Verfügung.

**Gute Unternehmer legen ihre Hände auch in Krisenzeiten nicht in den Schoß.**

→ **Die Stärke der Kreissparkasse Saarpfalz fußt in erster Linie auf der mittelständischen Wirtschaft. Hilft diese breite wirtschaftliche Basis jetzt?**

Unsere Struktur ist stark auf den gesunden Mittelstand ausgerichtet. Wir betreuen lediglich 41 Unternehmenskunden, das sind Betriebe mit einem Jahresumsatz von über 50 Millionen Euro. Das Ausleihungsvolumen bei den Großbetrieben liegt bei 180 Millionen Euro. Sanierungsprojekte sind hier weder notwendig noch zu erwarten. Bei den Geschäftskunden – das sind alle KMU – betreuen wir knapp 5.000 Unternehmen mit einem Kreditvolumen von ca. 600 Millionen Euro.

Unsere Klientel sind mithin nicht die großen, sondern die mittelständischen Betriebe. Selbstverständlich sind wir aber die Hausbank der ArbeitnehmerInnen der Konzerne und von deren Zulieferern. Den Lieferanten der Automobilindustrie ging es vor einem Jahr noch schlecht, jetzt sind die Auftragsbücher wieder voll. Die Vollbremsung vor einem Jahr war aus unserer Sicht ein Fehler. Den haben die Großbetriebe aber auch schon in der Finanzkrise 2008/09 gemacht. Für die Zukunft wäre es gut, wenn hier ein Lerneffekt eintreten würde.

→ **Sehen Sie zunehmende Risiken für Ihre Sparkasse?**

Da wir recht granular aufgestellt sind, halten sich die Risiken in Grenzen. Uns kommt in der aktuellen Situation zugute, dass wir breit aufgestellt sind. Beruhigend ist, dass von unseren Frühwarnsystemen momentan kein einziges ausschlägt. Darüber sind wir natürlich froh, auch wenn wir es manchmal kaum glauben können. Die Simulationen aller möglichen Szenarien ergeben, dass unser maximaler zusätzlicher Wertberichtigungsbedarf in der Größenordnung eines zweier durchschnittlicher Jahre liegt. Das wären rund 5 bis 6 Millionen Euro, was für die Kreissparkasse Saarpfalz sicher nicht existenzbedrohend wäre. Die Resistenz der Unter-

&gt;&gt;&gt;

## Kreissparkasse Saarpfalz bei Digitalisierung und Filialschließungen flexibel

Stefan Gessner, Kreissparkasse Saarpfalz

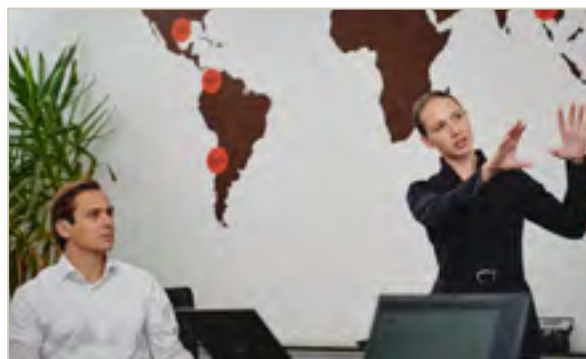
nehmen liegt darin begründet, dass sie in den letzten Jahren ein stabiles Wachstum hatten und genügend Reserven anlegen konnten. Natürlich gibt es Branchen, bei denen das Eigenkapital etwas schrumpft. Wir sehen aber weder die Notwendigkeit, neue Kapitalgeber zu finden, noch konstatieren wir eine Unterkapitalisierung. Man muss aber auch sehen, dass Unternehmen, die schon vorher schwach waren, noch immer schwach sind. In dem einen oder anderen Fall ist es aber gelungen, durch Kurzarbeit und andere Maßnahmen die Kosten zu drücken und sich dadurch zu sanieren.

### Liquidität unbürokratisch gesichert

Durch die staatlichen Hilfen ist auch die Liquidität kein Problem. Wir haben anfänglich befürchtet, dass es hier zu Engpässen kommen könnte. Deshalb haben wir im März 2020 alle Gewerbetreibenden und Privatkunden kontaktiert. Unsere Botschaft war: „Wenn sich ein Problem auftut, meldet euch bitte.“ Wir haben daraufhin ohne große Formalitäten viele Stundungen bei der Bedienung von Krediten eingeräumt. Die meisten davon wurden später gar nicht in Anspruch genommen. Für die Kundinnen und Kunden war das Signal der Sparkasse aber beruhigend: „Wir lassen Euch nicht im Stich.“ Das wurde sehr gut aufgenommen.

### → Was sind die Ursachen, wenn trotz aller Unterstützung ein Sanierungsverfahren notwendig wird?

Unternehmen, die eine Sanierung benötigen, haben in der Regel gravierende Managementfehler gemacht. Erschwert wird das Ganze, wenn handelnde Personen dann auch noch beratungsresistent sind. In diesen Fällen endet das häufig letal. „Das haben wir schon immer so gemacht



und das wird auch dieses Mal gut gehen“ ist die falsche Herangehensweise. Unternehmen, die sich in der Sanierung befinden und positiv damit umgehen, Ratschläge zulassen und aufnehmen, kommen oftmals wieder raus aus der Sanierung.

Fehlerursachen lassen sich oft dort finden, wo die Unternehmer ihr Produkt sehr gut verstehen, aber die betriebswirtschaftliche Kompetenz fehlt. Gerade bei margenengen Produkten ist das in der Regel tödlich. Wir als Finanzfachleute können feststellen, ob das Unternehmen kaufmännisch und im Controlling gut aufgestellt ist. Über die Ursachen können wir aber lediglich Vermutungen anstellen. Was den leistungswirtschaftlichen Bereich betrifft, benötigen wir als Sparkasse Unterstützung durch Unternehmensberater, etwa die Bayern Consult.

»Die Expertise von Unternehmensberatern hilft bei Sanierungsfällen«

In 80 % der Fälle empfehlen wir die Beiziehung eines erfahrenen Experten deshalb auch den in finanzielle Schieflage geratenen Kunden. Die Erfahrung des Sanierers in der jeweiligen Branche ist wertvoll. Deshalb sind auch die Handlungsempfehlungen zu Produkt, Markt, Leistungen und betriebswirtschaftlichen Parameter sehr wertvoll. Manchmal genügen dafür einige Beratungstage, manchmal erfordert die Analyse des



## Kreissparkasse Saarpfalz bei Digitalisierung und Filialschließungen flexibel

Stefan Gessner, Kreissparkasse Saarpfalz

gesamten Wertschöpfungsprozesses aber auch sechsstellige Beträge. Was letztlich notwendig ist, hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Aus unserer Sicht lohnt sich jedenfalls dieser Aufwand.

### → Was hat Corona in der Sparkasse Saarpfalz verändert?

Wir haben in vielen Filialen die Öffnungszeiten reduziert. Anders als eine Reihe deutscher Sparkassen haben wir kaum Geschäftsstellen geschlossen. Wenn wir das tun, dann nicht aus Kostengründen, sondern weil sie nicht mehr genutzt werden. Der komplette Rückzug aus der Fläche kommt für uns aktuell nicht in Frage. Auch wenn in Coronazeiten die Bereitschaft in der Kundschaft enorm gestiegen ist, digitale Angebote zu nutzen. Wir haben aber auch im letzten Herbst gesehen, dass viele Kunden das Persönliche wertschätzen und wieder vermehrt analoge Angebote in Anspruch genommen haben. Ich glaube, Corona hat uns in der Digitalisierung weit nach vorne gebracht, das eine oder andere wird möglicherweise in den nächsten 5 Jahren aber wieder zurückgenommen werden.

»Wir versuchen, uns in die Köpfe der Kunden zu versetzen«

Hätten wir Mietpreise wie in den Ballungszentren, würden wir anders handeln und ebenfalls massiv Flächen reduzieren. Hier bei uns ist das anders, da Immobilien günstiger sind. Es gibt also für beide Vorgehensweise – hier Filialschließungen, dort Betreuung in der Fläche – gute Argumente. Wir gehören nicht zu denen, die rigoros auf die Kostenbremse steigen, sondern passen uns flexibel an das Kundenverhalten an. Ähnlich haben wir uns auch beim Thema Homeoffice verhalten. Wir haben die technischen Möglichkeiten ausgeweitet und heute kann die

Hälfte unseres Teams von zu Hause arbeiten. Wir sehen aber auch, dass der Arbeitsplatz in der Sparkasse sehr gerne genutzt wird. Im Mai und Juni letzten Jahres wollten fast alle Kolleginnen und Kollegen wieder ins Büro zurückkehren. Es gibt aber auch Situationen, in denen es durchaus vorteilhaft sein kann, vom Homeoffice aus zu arbeiten. Jeder muss für sich den richtigen Mix finden. Das gilt für uns als Sparkasse ebenso wie für die Kollegen und Kunden.

Wir versuchen, uns in das Denken unserer Kunden zu versetzen und agieren auch so. Wir passen uns flexibel den Entwicklungen an. Damit nehmen wir in Kauf, dass bei einer radikalen Veränderung des Kundenverhaltens die rigorosen Reformer in der Sparkassengruppe, die auf Reduzierung von Filialen, Homeoffice als Regelbetrieb und Digitalisierung setzen, die absoluten Gewinner sein werden. ●

### Über Stefan Gessner

Seine Ausbildung begann der Vorstand der Kreissparkasse Saarpfalz mit Sitz in Homburg in einem Notariat in Saarbrücken. 1991 wechselte er in die Sparkasse, wo er alle Ausbildungen bis zum diplomierten Sparkassenbetriebswirt durchlief. Von der Kundenberatung wechselte Stefan Gessner 2004 in die Funktion des Vorstandsassistenten, wurde Team- und Bereichsleiter Unternehmensentwicklung und fungierte von 2013 bis vergangenes Jahr als Bereichsleiter Vorstandsstäbe. Im Oktober 2020 wurde er zum Vorstandsmitglied bestellt.