



FREUDENSTADT STEHT ZUM MITTELSTAND WILL ABER KEINE ZOMBIEUNTERNEHMEN DURCHTRAGEN

Werner Loser, Kreissparkasse Freudenstadt



Freudenstadt im Schwarzwald hat einen historischen Ruf als heilklimatischer Kurort. Der Kur- ist längst dem Wellness-tourismus gewichen. Hier gibt es viele Spitzenhotels und Restaurants auf Sternenniveau. Gesamtwirtschaftlich fällt die Tourismuswirtschaft heute nicht mehr sehr stark ins Gewicht. Die Wirtschaftsstruktur ist breit aufgestellt. Wir haben mit dem Vorstandsvorsitzenden der Sparkasse Freudenstadt, Werner Loser, über Perspektiven der Wirtschaft, das Ethos des Mittelstands und das Beständige im Wandel gesprochen.



Werner Loser, Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Freudenstadt

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

Die Lage ist davon abhängig, welche Branche man sich ansieht. Das produzierende Gewerbe oder die Bauwirtschaft sind einigermaßen entspannt. In Teilen der Wirtschaft sorgt der schon relativ lange andauernde Lockdown für Besorgnis und zerrt an den Nerven. Das betrifft vor allem personennahe Dienstleistungen, Hotels und Gastronomie. Frustration herrscht hier vor allem, weil umfangreiche Hygienekonzepte aufgestellt wurden, was am Zusperrern aber nichts änderte. Auch der Einzelhandel leidet. Während es in einigen Fällen betriebswirtschaftlich besorgniserregend aussieht, merken andere gar nichts von der Existenz Coronas. Ein Konjunkturmotor ist die Bauwirtschaft, die nach wie vor volle Auftragsbücher hat. Wir wissen auch, dass Bauherren oft Probleme haben, Handwerker zu finden. Die Immobilienpreise steigen nach wie vor und es gibt keine Anzeichen dafür, dass sich das ändern könnte.

→ **Wie viele Ihrer Gewerbekunden werden nach Ihrer Meinung in diesem Jahr ein Sanierungsprojekt starten müssen und wie hoch ist das Ausfallrisiko?**

Wir haben in unserem Geschäftsgebiet – das umfasst die Stadt Freudenstadt und den gleichnamigen Landkreis mit zusammen 120.000 Einwohnern – rund 2.000 gewerbliche Kunden. Die Sparkasse hat 650 bis 750 Mill. € an Ausleihungen aushaftend. Wir sehen die Risikosituation aktuell noch nicht dramatisch. Die Ratings haben sich nicht signifikant verschlechtert. Das Ausfallrisiko insgesamt liegt bei 0,5 bis 0,7 % des Ausleihungsvolumens. Damit können wir leben. Die Langzeitfolgen werden sich allerdings erst in den Jahren ab 2022 zeigen.

Es fehlen die Perspektiven für betroffene Branchen

→ **Welche Schwachstellen sehen Sie in der Aufarbeitung der Corona-Probleme?**



Freudenstadt steht zum Mittelstand,
will aber keine Zombieunternehmen durchtragen
Werner Loser, Kreissparkasse Freudenstadt



Gerade die Branchen, die am meisten leiden, sehen kein Licht am Ende des Tunnels. Es fehlen die Perspektiven, wann wieder eine neue Normalität eintritt. Bei der Analyse der Istsituation der Tourismuswirtschaft und anderer betroffener Branchen ist uns etwas Beeindruckendes aufgefallen: Inhabergeführte Unternehmen verzichten häufig darauf, Staatshilfen in Anspruch zu nehmen, greifen vielmehr auf ihre eigenen Reserven zurück. Hilfsprogramme werden nur als „ultima ratio“ in Anspruch genommen. Ich finde den Mut, das Verantwortungsbewusstsein und den Charakter, den die Unternehmer hier an den Tag legen, beeindruckend.

In den am härtesten betroffenen Branchen wird oft das Eigenkapital knapp.

→ **Wie reagieren Sie in so einem Fall?**

In der Tat haben manche zwangsweise geschlossene Betriebe ihre Reserven ausgereizt. Als Sparkasse sind wir der mittelständischen Wirtschaft sehr verbunden und fühlen uns auch als deren Partner verantwortlich. Deshalb helfen wir, wo wir nur können. Wir reduzieren die laufenden Tilgungen, stunden Raten, helfen bei der Antragstellung bei Förderungen.

Entscheidend ist dabei allerdings, wie das Geschäftsmodell aussieht. Es gibt immer wieder Fälle, wo Unternehmen schon vor der Krise in Schräglage waren. Meistens liegt das daran, dass die Geschäftsmodelle nicht mehr funktionieren. Diese ‚Zombieunternehmen‘ wollen und können wir nicht durchtragen.

»Wir unterstützen den Mittelstand bei der Liquiditätssicherung«

→ **Gehen Sie bereits proaktiv auf Unternehmen und Privatkunden zu, die in Branchen tätig sind, die besonders unter dem Pandemie leiden?**

Nachdem wir die Hausbank vieler Menschen in unserem Landkreis sind, haben wir natürlich die gesamten Folgeerscheinungen von Corona im Blick. Leidtragende sind ja nicht nur Unternehmer, sondern auch deren Mitarbeitende. Sehr viele Berufstätige sind noch immer in Kurzarbeit. Wer sechs bis acht Monate ein reduziertes Einkommen hat, hat eine Finanzierungslücke, die auch später nicht mehr geschlossen werden kann. Aber wir haben das gut im Griff. Bei Häuslebauern haben wir Tilgungen reduziert, um in dieser schweren Zeit über die Liquiditätsenge hinwegzuhelfen. Wie die Beschäftigten wird es auch einige Handelsbranchen geben, die nach dem Lockdown nicht die erhofften Nachholeffekte haben werden. Es wird ja seit einem Jahr sehr viel im Onlinehandel bestellt. Das geht zu Lasten der stationären Geschäfte. Ich würde mir manchmal wünschen, dass hier mehr auf regionale Produkte und Lieferanten gesetzt würde. Das würde >>>

Freudenstadt steht zum Mittelstand,
will aber keine Zombieunternehmen durchtragen
Werner Loser, Kreissparkasse Freudenstadt

Arbeitsplätze erhalten und wäre auch ökologisch sinnvoll. Es ist schon grotesk, wenn manchmal einzelne Adressen täglich von mehreren Paketdiensten angefahren werden.

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

Drei Punkte: Ein Unternehmen, das Probleme hat, muss zunächst einmal sanierungsfähig sein. Dafür gibt es eine Fortführungsanalyse durch externe Berater. Dann braucht es ein vernünftiges Konzept und schließlich muss Veränderungsbereitschaft vorhanden sein. Wir befinden uns hier tief in der Psychologie von Krisen. Wenn eine solche auftritt, müssen Scheuklappen abgelegt werden, es braucht Mut und Entschlossenheit und nicht zuletzt eine offene und ehrliche Kommunikation. Selbstmitleid ist nicht hilfreich, auch wenn es natürlich verständlich ist, wenn das Management eines Unternehmens sich in der Ehre getroffen fühlt, wenn ein Sanierungsfall eintritt. Wir schauen uns in solchen Fällen an, wie erfahren die handelnden Personen sind. Wer schon länger im Geschäft ist, hat auch schon die eine oder andere Erfahrung mit Problemen gesammelt und agiert entsprechend.

Tiefe Einblicke durch
Fortführungsprognose

→ **Welche Vorteile bringt es für die Sparkasse, wenn Sie mit Unternehmensberatern im Sanierungsverfahren zusammenarbeiten?**

Als Geldinstitut haben wir eine sehr hohe Expertise in der finanzwirtschaftlichen Analyse von Sanierungsfällen. Dafür haben wir exzellente Spezialisten im Haus. Was wir aber nicht abde-

cken können, ist die Beurteilung des leistungswirtschaftlichen Bereichs und der Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Branche. Dafür sind Unternehmensberater die idealen Sparringspartner. Sie haben auch den Vorteil, unvoreingenommen an die Fälle herangehen zu können und in weiterer Folge nicht von den Sanierungsmaßnahmen betroffen zu sein.

Wir arbeiten hier mit der Bayern Consult zusammen, weil alle diese Faktoren zutreffen, Branchenexpertise gegeben ist und die Humanressourcen vorhanden sind, um in die Unternehmen hineinzugehen und dabei tiefe Eindrücke zu gewinnen. Wir erhalten durch die Fortführungsprognose ganz wesentliche Erkenntnisse, die uns bei der Entscheidungsfindung über die Zukunftsfähigkeit des untersuchten Betriebs weiterhelfen. Jeder einzelne untersuchte Fall bringt für uns auch positive Lerneffekte. Ich selbst habe gesehen, dass der Zahlenblick allein nicht ausreicht. Die teilnehmende Beobachtung direkt vor Ort durch die Experten von Bayern Consult bringt neue Erkenntnisse, auch über die Charaktere der handelnden Personen.



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



Freudenstadt steht zum Mittelstand,
will aber keine Zombieunternehmen durchtragen
Werner Loser, Kreissparkasse Freudenstadt

Wie alle Regionalbanken in Deutschland haben wir auch unser Filialnetz gestrafft. Wir haben daran schon seit längerem gearbeitet, Corona hat den Turbo gezündet. Das gilt auch für die Digitalisierung. Die Sparkassengruppe hat schon seit Jahren digitale Angebote entwickelt, deren Nutzung jetzt richtig nach oben geschossen ist. Interessant ist auch, dass die Bargeldbehebungen an den Bankomaten rückgegangen sind, dafür wurde sehr viel mit Bankkarten am POS bezahlt.

Als Arbeitgeber haben wir einen Paradigmenwechsel erlebt. Mobiles Arbeiten war für uns ehrlich gesagt vor ein paar Jahren nicht einmal als Utopie vorstellbar, heute erstellen wir ein nachhaltiges Konzept für mobiles Arbeiten. Wir haben gesehen, dass Homeoffice – ein Begriff, den ich nicht gerne verwende – Vorteile für alle Beteiligten bringen kann. Deshalb wird auch einiges davon Bestand haben. Wichtig ist uns, dass der Informationsfluss gewahrt bleibt, die menschliche und emotionale Seite nicht zu kurz kommt und soziale Bindungen nicht durchtrennt werden.

Der richtige Mix aus persönlicher und digitaler Beratung wird entscheidend sein

Auch für uns als Kundenberater hat es einen Schub gegeben. Bei langjährigen Kunden ist Beratung via Videokonferenz mit geteilten Bildschirmen oder per Telefon kein Problem, weil wechselseitiges Vertrauen vorhanden ist. Das ist ein unschätzbare Schatz der Sparkassen. Schwierig ist es, wenn es darum geht, Vertrauen erst herzustellen. Unsere Erfahrung ist, dass der digitale Kontakt keine Nähe schafft.



Ich denke, dass es in Zukunft zu einem wohl dosierten Mix aus persönlicher und digitaler Beratung geben wird. Entscheidend wird der richtige Mix sein. Aber wie sagt der Volksmund: „Nichts ist beständiger als der Wandel.“

Über Werner Loser

Der gebürtige Badener begann seine Ausbildung 1989 in der Großen Kreisstadt Ettlingen (südlich von Karlsruhe). In der dortigen Sparkasse durchlief er Stationen von der Privatkundenbetreuung bis zum Leiter des Firmenkundenbereichs und stieg bis zum stellvertretenden Vorstand auf. 2010 wurde die Sparkasse Ettlingen mit der Sparkasse Karlsruhe fusioniert, wo Werner Loser acht Jahre lang als stellvertretender Vorstand für das Firmenkundengeschäft, Sonderfinanzierungen, das Bauträgersgeschäft und Immobilieninvestitionen zuständig war, ehe er 2018 in den Schwarzwald nach Freudenstadt übersiedelte, wo er bereits nach einem Jahr als Generalbevollmächtigter und Vorstand zum Vorstandsvorsitzenden der Sparkasse Freudenstadt bestellt wurde.