



Die Krise als psychisches Problem bei Unternehmern

INVESTITIONEN WEGEN UNSICHERER PERSPEKTIVEN AUFGESCHOBEN

Roland Friedrich, Michael Rendl

Die Große Kreisstadt Bad Kissingen in Unterfranken hat 24.000 Einwohner und gehört zum UNESCO-Weltkulturerbe. Das bayerische Staatsbad liegt im Tal der Fränkischen Saale, am südöstlichen Rand der Rhön. Die Kurstadt wurde seit dem 18. Jahrhundert in Konkurrenz zu Karlsbad und Baden-Baden zum Weltbad ausgebaut. Vor Corona kamen über 250.000 Gäste in die Kuranstalten (2.500 Betten) und Wellnesshotels (4.400 Betten). Es wurden rund 1,6 Millionen Übernachtungen gezählt. Im Jahr 2020 waren es nur noch knapp eine Million Übernachtungen. Über die aktuelle Situation haben wir mit dem Vorstandsvorsitzenden der Sparkasse Bad Kissingen, Roland Friedrich, und seinem Vorstandskollegen Michael Rendl gesprochen.

★★★

Der gefürchtete Tsunami an Pleiten durch die Pandemie ist auch im Geschäftsbereich der Sparkasse Bad Kissingen ausgeblieben, obwohl die Kurstadt natürlich durch die Lockdowns und damit die Schließung aller touristischen Einrichtungen stark betroffen war. Dennoch zeigt sich Roland Friedrich trotz der aktuell positiven Situation vorsichtig optimistisch: „Wir wären schlecht beraten, wenn wir davon ausgehen, dass alles so weiter geht. Der Staat, der mit seinen Förderungen das Schlimmste verhindert hat, kann nicht auf Dauer sein Füllhorn ausschütten,“ sagt der Vorstandsvorsitzende.

Aktuell sei es so, dass Tilgungsaussetzungen stark rückläufig sind und auch die Darlehen vereinbarungsgemäß getilgt werden. So gesehen gibt es keine Verwerfungen und keinen erhöhten Bedarf an Einzelwertberichtigungen. Zwei Unbekannte gibt es aber: Wie viel Eigenkapital wurde von den Unternehmen aufgebraucht und wie sieht es mit Zukunftsinvestitionen aus?



Roland Friedrich (li), Vorstandsvorsitzender
Michael Rendl (re), Vorstand, Sparkasse Kissingen

VOM VOLLGAS ZUR VOLLBREMSUNG

Was vom Zahlenwerk her positiv klingt, hat für Roland Friedrich aber auch negative Seiten: „Die Unternehmen fahren auf Sicht, sie investieren weniger.“ Was die aktuellen Bilanzen gut aussehen lässt, könnte auf mittlere Frist fatal sein: Durch die Digitalisierung verändern sich Produktionsprozesse. Wenn darauf nicht reagiert werde, könnte das Ungemach mit sich bringen, weil die Zeichen der Zeit nicht rechtzeitig erkannt werden. Während in normalen Zeiten permanent investiert werde, seien die Unternehmen aktuell fast zu vorsichtig, sind Roland Friedrich und Michael Rendl überzeugt.

Was die Unternehmer mürbe macht, ist das permanente Auf und Ab. War im letzten Sommer Euphorie und Vollgas angesagt, kam vor Weihnachten die Vollbremsung. Dann die Ansage des Gesundheitsministers, dass nächstes Jahr die Pandemie vorbei wäre, um wenig später die Hiobsbotschaft der Omikron-Mutation zu verkünden. „Die fehlende Kontinuität und Planungssicherheit schlägt sich auf die Psyche und lässt die Menschen vorsichtig agieren“, erklärt Friedrich. Wir wissen, dass vielen Unternehmen sehr effizient geholfen wurde, jetzt aber niemand sagen könne, wie es 2022 aussehen wird. Zahlreiche Verbraucher haben spürbar ihre Gewohnheiten



SZENARIEN DURCHSPIELEN

Die betriebswirtschaftlichen Kennziffern sind das Eine, die ‚weichen Faktoren‘ das Andere. Die Ursache von Problemen bei Unternehmen läge häufig am fehlenden Weitblick und am Notfallmanagement. „Banken müssen auf Grund der europäischen Regularien viele Szenarien durchzuspielen. Wir sind es gewohnt sind, alle Eventualitäten in den Blick zu nehmen. Unternehmer müssen das nicht“, sagt der Vorstandsvorsitzende. Deshalb wurden viele am falschen Fuß erwischt.

geändert. Nur wer die Transformationsprozesse verstanden hat, kann die Risiken managen, den Wandel weiter fördern und Geschäftschancen gewinnbringend nutzen. Michael Rendl erläutert die Problematik anhand des Rettungsschirmes für das Rote Kreuz, für das er ehrenamtlich tätig ist. Mit Beginn der Pandemie war die Hilfsorganisation in einigen Bereichen völlig aus dem Markt. Der Umsatzentgang bei der Pflege wurde vom Staat ausgeglichen, wodurch das Ergebnis nicht schlechter ausfiel als im Vorkrisenjahr. Bund und Land Bayern brachten erhebliche Mittel auf, um die wichtige Infrastruktur nicht vor die Hunde gehen zu lassen – ein Kaufen von Zeit. Die Frage ist, so Rendl, „ob wir in eine Endlosschleife kommen oder nicht.“ Eine besondere Problematik gibt es auf Seiten der Mitarbeitenden. Sie bekamen in Kurzarbeit nicht 100 % des Gehalts. Das betraf in Bad Kissingen vor allem die Gesundheits- und Tourismuswirtschaft. Die Folge: Viele suchten sich einen Job in Branchen mit konstanter Beschäftigung. Damit potenziert sich der Fachkräftemangel in diesen Dienstleistungssparten noch zusätzlich.

»Nur wer die Transformationsprozesse verstanden hat, kann Geschäftschancen gewinnbringend nutzen.«

Wesentlich bei Sanierungsverfahren ist es aus seiner Sicht, dass mit Unterstützung externer Unternehmensberater wie der Bayern Consult ein Konzept erstellt wird, das mitgetragen und als Blaupause für das künftige Handeln genommen wird. Dabei gilt es nicht nur die Geschäftsführer und Gesellschafter mitzunehmen, sondern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ihre Einschätzung der handelnden Personen, vor allem der Führungskräfte, ist von unschätzbarem Wert.

Wenn ein Sanierungsverfahren schiefläuft, dann manchmal deshalb, weil die erarbeiteten Konzepte nicht umgesetzt werden und „der alte Stiefel“ weitergeht. Dabei wäre es zum eigenen Besten, wenn die Ratschläge aufgegriffen würden, weil ja letztlich der Unternehmer am Schluss den Kopf hinhalten muss, wenn ein Sanierungsverfahren schiefläuft

WOHNIMMOBILIEN SIND „AUSVERKAUFT“

Eine Branche, die keinen Rückgang erlebte, ist die Bauwirtschaft. Vor allem der Wohnungsbau boomt in Bad Kissingen und Umgebung. Zum Aufschwung hat auch die Pandemie einen wichtigen „Beitrag“ geleistet. Durch den >>>



Trend zum Homeoffice ist Bad Kissingen zu einer Zuzugskommune geworden. Das Rhein-Main-Gebiet ist nahe, Frankfurt gerade einmal 120 km entfernt, Erfurt kaum weiter, Fulda liegt gar nur 50 km entfernt. Wenn nicht täglich gependelt werden muss, ist es für viele überlegenswert, die günstigeren Wohnungspreise zu nutzen, zumal zwei Autobahnen Bad Kissingen aus jeder Richtung sehr gut erreichbar machen. Die Quadratmeterpreise sind zwar in den letzten Jahren deutlich gestiegen, liegen aber derzeit für eine Eigentumswohnung noch bei gut 4.000 Euro. Was sehr wenig ist im Vergleich zu den umliegenden Ballungszentren. Das bringt auch eine Reihe von Menschen aus den Ballungsgebieten dazu, für die Pension ein Eigenheim in Unterfranken zu suchen, wo weniger als die Hälfte dessen bezahlt werden muss als für eine vergleichbare Immobilie in den Metropolen. Die Folge: „Wir haben momentan so gut wie keine Objekte im Angebot“, bedauert Michael Rendl. „Wir zahlen sogar Provisionen um Kunden zu ermutigen, uns Immobilien zu bringen.“

Bei Gewerbeimmobilien ist die Lage entspannter: Bad Kissingen hat wenig Industrie und die Nachfrage ist nicht so hoch. Deshalb lag der Preisanstieg in den letzten drei Jahren auch nur bei 20 %. Bei Hotels und Gaststätten sind die Preise in der Pandemie sogar um bis zu 10 % ge-

sunken, wobei so gut wie kein Angebot an touristischen Immobilien am Markt vorhanden ist.

NEUE KONZEPTE DER BERATUNG

Die Sparkasse Bad Kissingen betreut 1200 gewerbliche Kunden und ein Kreditportfolio in Höhe von rund 1 Milliarde. 95% davon weisen ein gutes Rating auf, 3 % haben ein leicht erhöhtes Risiko, 2 % höhere Risiken sind also in einem Sanierungsverfahren. Während diese Werte sogar besser sind als in normalen Zeiten, vermelden die beiden Vorstände der Sparkasse Bad Kissingen massive Veränderungen in den Beratungsansprüchen der Unternehmenskunden. „Unternehmer wollen eine andere Taktung bei Gesprächen. ‚Out‘ sind lange Sitzungen von Sparkasse und Kunden, in denen strategische Themen und Analysen vorgetragen werden, ‚In‘ sind kurze Meetings, in denen Themen auf den Punkt gebracht werden,“ weiß Friedrich. Umgestellt wurden auch die Kontaktmöglichkeiten per Telefon oder Videokonferenz: „Wir haben aus den Klagen unserer Kundinnen und Kunden über manche Dienstleister gelernt, dass endlose Wartezeiten in der Leitung nicht akzeptiert werden. Deshalb haben wir unser Servicelevel und damit die Erreichbarkeit bei uns in der Sparkasse deutlich verbessert, was auch sehr geschätzt wird.“

»Wir zahlen sogar Provisionen um Kunden zu ermutigen, uns Immobilien zu bringen«

Als Filialbank ist die Sparkasse Bad Kissingen räumlich nahe am Kunden, dennoch wurde die Digitalisierung befeuert, die nicht stationären Vertriebswege beschleunigt. Annähernd die Hälfte der Mitarbeitenden hat die Möglichkeit, im Homeoffice tätig zu sein. Führungskräfte

müssen deshalb andere Managementmethoden anwenden, für dislozierte Teammitglieder brauchtes einen anderen Umgang mit den Kunden. Maßgeblich verändert hat sich die Nutzung von Onlinebanking und anderer digitaler Möglichkeiten, die zwar schon länger angeboten, aber zu wenig genutzt wurden. Aus diesem Grund wird jetzt auch an der Einrichtung eines digitalen Kundenberatungscenters gearbeitet, das heuer in Betrieb gehen wird.

Die Vorstände der Sparkasse Bad Kissingen gehen davon aus, dass weder die Arbeitswelt der Mitarbeitenden, noch die Betreuungsstandards von 2019 zurückkommen werden. Deshalb werden Prozesse neu gedacht, Schulungen auf kurze Onlineeinheiten reduziert und die Bearbeitung von Kreditakten digitalisiert. „Technisch“, sagt Roland Friedrich, „ist vieles gut umgesetzt und in der Praxis bewährt. Die Herausforderung liegt darin, Mitarbeiter zu binden. Wenn sie große Teile ihrer Arbeitszeit im Homeoffice verbringen, geht das Familiäre, der Teamspirit und der Vorteil kurzer Anfahrtszeiten zum Arbeitsplatz verloren.“ Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden, sehen anhand der Geschäftsentwicklung und der geleisteten Stunden, dass Arbeiten auf Distanz funktioniert.“ Was fehle, sei der informelle Austausch, weshalb eine Anwesenheit in der Sparkasse im Ausmaß von zwei bis drei Tagen pro Woche auch künftig erwünscht ist. ●



ÜBER DEN VORSTAND DER SPARKASSE BAD KISSINGEN

Die Sparkasse Bad Kissingen hat eine Bilanzsumme von 1,8 Mrd. Euro, 330 Mitarbeiter und 21 Geschäftsstellen.

Roland Friedrich ist seit 2006 Vorstandsvorsitzender. In Thulba geboren durchlief er die Ausbildung zum Bankkaufmann bis zum Sparkassenbetriebswirt und absolvierte den Diplomierten Bankbetriebswirt bei der Frankfurt School of Finance & Management. Seine berufliche Laufbahn begann er bei der damaligen Privatbank Schilling Bank. 1986 wechselte er als Geschäftsstellenleiter zur Sparkasse Bad Kissingen. Nach der Wiedervereinigung war Friedrich bei der Sparkasse Gera-Greiz in Führungspositionen bis zum Vorstand tätig. Als Vorstandsvorsitzender in Bad Kissingen, ist er für Personal, Interne Revision, Vertriebssteuerung, Firmenkundenbereich und zwei Marktbereiche zuständig.

Michael Rendl ist seit 14 Jahren Vorstand der Sparkasse Bad Kissingen. Der gebürtige Hesse studierte Betriebswirtschaft an der FH der Deutschen Bundesbank und startete seine Karriere bei der Landeszentralbank Hessen. 1991 wechselte er zum Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen. Fünf Jahre später wurde er Abteilungsleiter für den Zentralbereich Kredit der Sparkasse Wartburg-Eisenach und Geschäftsführer deren Beteiligungsgesellschaft. Ab 2001 war er Markt und Handelsvorstand der VR-Bank NordRhön von wo er 2007 als Vorstand zur Sparkasse Bad Kissingen kam. Hier ist er für Unternehmenssteuerung, Finanzen, Risikocontrolling, Marktfolge Kredit inkl. Sanierung und Abwicklung, Marktfolge Passiv und zwei Marktbereiche zuständig.