

07. Juli 2014 - 09:12 | Privatkredite – Interview

## Noch viel zu tun

*Christoph Becker*

Der Ratenkredit gilt als das ertragreichste Ankerprodukt. Im Konsumenten- und Autokreditgeschäft hat S-Kreditpartner deutlich zugelegt. Die Geschäftsführer Heinz-Günter Scheer und Jan Welsch spüren einen harten Verdrängungswettbewerb. Über den Markterfolg entscheidet ein umfassendes Geschäftsmodell.



*Heinz-Günter Scheer ist seit 2011 Geschäftsführer von S-Kreditpartner und verantwortet die Bereiche Produkte, Banksteuerung, Marktfolge und Kundenservice. Zuvor leitete er den Geschäftsbereich Konsumentenfinanzierung der Landesbank Berlin.*

*(Fotos: Becker)*

### **Herr Scheer, Herr Welsch, wie beurteilen Sie die Entwicklung und den heutigen Stand Ihres Unternehmens?**

Scheer: Unser Wirken ist für die Gruppe ein gemeinsamer Erfolg. Es gelingt uns, die Marktposition unserer Partnersparkassen im Konsumenten- und Autokreditgeschäft zu stärken. Die Sparkassen profitieren davon unmittelbar durch kräftig wachsende Provisionsergebnisse. Wir sind rentabel und schaffen damit die Basis für unser Kreditwachstum. Wir arbeiten darüber hinaus mit der Finanz Informatik, den Öffentlichen Versicherern und dem Deutschen Sparkassenverlag zusammen. Unsere Wertschöpfung bleibt also komplett in der Sparkassen-Finanzgruppe. Das Geschäftsmodell ist erkennbar intakt, und wir sind davon überzeugt, dass das Potenzial bei Weitem noch nicht erschöpft ist.

Welsch: Es ist in der Tat noch viel zu tun. Wir arbeiten zurzeit mit mehr als 300 Sparkassen unterschiedlich intensiv zusammen und sehen unsere Aufgabe darin, das Geschäft in den Häusern weiter auszubauen. Je mehr Kollegen unser Angebot nutzen und in der Gruppe über Erfolge berichten, desto mehr können wir gemeinsam erreichen.

**Wie hat sich der Markt entwickelt?**

Welsch: Das Bestandswachstum bei Ratenkrediten liegt – bei einem Marktvolumen von insgesamt 147 Milliarden Euro – nur bei etwa einem Prozent. Bei einem Neugeschäft von 47 Milliarden gibt es also enormen Wettbewerb. Das zeigt sich auch an den im Schnitt immer kürzeren Durchschnittslaufzeiten der Kredite und einer gleichzeitig zunehmenden Zahl von Kreditanfragen pro Kunde über alle Banken hinweg.

**Wie beurteilen Sie die Wettbewerbssituation der Sparkassen?**

Welsch: Wenn wir mit einem Haus eine Vollkooperation eingehen, prüfen wir die Entwicklung des Hauses und des Ratenkreditgeschäfts im Markt. Was wir dabei feststellen, ist oft ernüchternd: Sparkassenkunden schließen im Schnitt zwei Drittel ihrer Kreditverträge bei Wettbewerbern ab. Uns geht es auch darum, diese Fremdkredite abzulösen, also die Kunden wieder in die Sparkasse zurückzuholen. Wir haben dazu nicht nur das geeignete Werkzeug in Form eines Systems, sondern auch die geeigneten Prozesse, mit denen wir der Sparkasse den Aufwand abnehmen. Wichtig ist aber vor allem, dass ein Berater weiß, wie er den Kunden überhaupt auf seine Fremdkredite anspricht. Das trainieren wir in unseren Vertriebsunterstützungsprogrammen.

**Zur Ablösung von Fremdkrediten haben Sie gemeinsam mit der Sparkasse Wuppertal eine erfolgreiche Kampagne entwickelt. Wie geht es damit weiter?**

Welsch: Für diese Kampagne haben wir in der Tat viel positives Feedback bekommen. Sparkassenkunden gefällt es, wenn sie ihre Kredite gebündelt in einer Rate bezahlen können. Allerdings ist das Angebot für die bearbeitende Sparkasse mit einigem Aufwand verbunden. Hier können wir den Häusern durch eine Zusammenarbeit viel abnehmen. Wir bieten die „Wuppertaler Kampagne“ mittlerweile allen Partnersparkassen bundesweit an. In Nordrhein-Westfalen unterstützen die beiden Sparkassenverbände einen flächendeckenden landesweiten Rollout im Herbst 2014. Wir unterstützen das zusätzlich finanziell und mit den erforderlichen Schulungskapazitäten. Wir glauben, dass wir den Erfolg damit multiplizieren können.

**Wer leistet die technische Unterstützung?**

Scheer: Wir sind ein OSPlus-Institut und gemeinsam mit der Finanz Informatik dabei, auch unsere spezielle Frontend-Anwendung weiterzuentwickeln und zum Einsatz zu bringen. Damit sind wir im Sparkassengeschäft Komplettkunde der Finanz Informatik.

## Gute Ausgangslage und starke Konkurrenz



*Jan Welsch, seit 2011 Geschäftsführer von S-Kreditpartner, ist für die gesamte Vertriebsorganisation zuständig. Welsch war vor seinem Wechsel von Bad Homburg nach Berlin Geschäftsführer der Deutschen Leasing Finance.*

### **Welche Sparkassen sind aktuell Ihre größten Kunden?**

Welsch: Die Berliner Sparkasse und die Hamburger Sparkasse. Bevor die Haspa im vergangenen Jahr eine Vollkooperation mit uns eingegangen ist, haben wir dort gemeinsam Erfahrungen mit dem S-Autokredit gesammelt. Heute sind permanent zwei unserer Vertriebs-Coaches bei der Haspa vertreten. Die begleiten dort alle Sparkasseneinheiten – sowohl im Marktbereich als auch im zentralen Marketing und in der Vertriebsunterstützung.

### **Worauf kommt es zu Beginn einer Vollkooperation besonders an?**

Welsch: Das Entscheidende ist, Führungskräfte und Mitarbeiter zu überzeugen, dass das Auto- und Konsumentenkreditgeschäft mit uns erfolversprechend ist. Danach kann man auch über Kundenansprache und Maßnahmen im Marketing reden.

### **Welche Wettbewerber spüren Sie am meisten im Markt?**

Welsch: Mittlerweile ist das die spanische Santander-Bank, die im vergangenen Jahr im Händlergeschäft mehr als fünf Milliarden Euro Neugeschäft erwirtschaftet hat. Santander hat das Filialnetz der SEB übernommen und weiß diesen Vertriebsweg auch zu nutzen. Das trägt mit dazu bei, dass viele Sparkassen in diesem Geschäftsfeld und in ihrer Region nicht mehr Marktführer sind. Auch die Präsenz des genossenschaftlichen Verbunds mit der Teambank macht sich bemerkbar. Die Volksbanken haben mit Easycredit ein sehr geschlossenes System und erzeugen damit viel Aufmerksamkeit. Davon können wir noch einiges lernen.

### **Wie steht es mit dem Internet als Vertriebsweg?**

Welsch: Hier gibt es die größten Wachstumsraten, im vergangenen Jahr waren es 18 Prozent. All das geht zulasten des stationären Vertriebs der Sparkassen und anderer Wettbewerber.

Scheer: Zehn Prozent des gesamten Neugeschäfts laufen zurzeit über das Internet – mit steigender Tendenz. Die Sparkassen-Finanzgruppe ist bei diesem Thema faktisch nicht vertreten. Mehr als die Hälfte des Online-Geschäfts wird über Vergleichsportale wie Check24 angebahnt, das heißt, nicht über die Seiten der Anbieter.

### **Wie können Sie gegensteuern?**

Scheer: Wir beschäftigen uns gerade gemeinsam mit den Sparkassen intensiv mit der Frage, wie man ein Online-Angebot erstellen kann, das einerseits Sparkassen am Wachstum des Internet-Kreditmarkts teilhaben lässt und andererseits mit den bewährten Prinzipien der Zusammenarbeit in der Sparkassen-Finanzgruppe vereinbar ist. Wir haben aktuell noch keine fertige Lösung, aber es ist der dringende Wunsch der Sparkassen, hier einen Marktauftritt zu gestalten.

**Die Möglichkeiten, über die Webseiten der Sparkasse einen Kredit abzuschließen, sind offenbar nicht ausreichend?**

Scheer: Technisch gesehen sind wir und auch die Sparkassen durchaus in der Lage, Online-Angebote zu machen. Aber man muss das gesamte Geschäftsmodell betrachten. Vor allem die Präsenz in den Vergleichsportalen ist unverzichtbar. Hier braucht man auch einen werblichen Außenauftritt. Den kann man aber nicht für jede einzelne Sparkasse auf die Beine stellen. Das wissen auch die Sparkassen und suchen nach einem Weg, auf dem man unsere Fähigkeiten mit ihrem Marktauftritt kombinieren kann.

## Eigene Stärke in der Gruppe ausspielen



*Der Schlüssel liegt in der gemeinsamen Nutzung der eigenen vorhandenen Marktmacht, da sind sich Welsch und Scheer einig.*

### **Steht der Gruppe bei diesem Thema die Dezentralität im Weg?**

Scheer: Nein, man muss nur intensiver darüber nachdenken, wie man die Eigenschaften der Gruppe mit den Erfordernissen des Marktes verknüpft. Wir glauben, dass wir das zur Deckung bringen können. Tatsache ist, dass dieses Geschäft bisher komplett an der Gruppe vorbeiläuft. Das Wichtigste ist jetzt, dass wir gemeinsam mit den Sparkassen ein Geschäftsmodell entwickeln. Am Ende zählt immer, was der Kunde will, wo er sich bewegt und wie man die Zusammenarbeit in der Gruppe aufrechterhält. Das sind die wesentlichen Themen. Wir sind als Verbundpartner ein Instrument der Sparkassen, um auch in dieser schwierigen Frage voranzukommen.

Welsch: Wichtig ist auch, dass wir das Auto- und Konsumentenkreditgeschäft als Gesamtpaket sehen. Es geht nicht darum, Vertriebswege einzeln zu betrachten und ein isoliertes Online-Geschäft aufzubauen. Es kommt darauf an, dass wir übergreifend über alle Vertriebswege zusammenarbeiten und unsere Kräfte und Erfahrungen bündeln. Eine einzelne Sparkasse wäre mit der Summe der Investitionen überfordert. Wir können das nur gemeinsam schultern.

### **Wie können Sie im Online-Geschäft Boden gut machen?**

Scheer: Das rote Sparkassen-S wirkt auch im Online-Geschäft sehr stark und schafft Vertrauen. Außerdem sind etwa die Hälfte der Kunden, die sich aktiv im Internet-Kreditgeschäft umtun, Sparkassenkunden. Über diese Kunden wissen wir also schon eine Menge, wir kennen etwa ihre Bonität. Das ist im Kreditgeschäft ein großer Vorteil.

### **Wie bewerten Sie die künftige Bedeutung des stationären Vertriebs?**

Welsch: Die Präsenz in der Fläche ist der Kern dessen, was Sparkassen ausmacht. Der stationäre Vertrieb ist insofern enorm wichtig. Wie man sieht, gehen auch andere Filialbanken, etwa Santander, diesen Weg und eröffnen sogar noch weitere Filialen. Doch dieser Vertriebsweg ist sehr kostenintensiv. Es kommt umso mehr auf die Erträge an und worüber man mit seinem Kunden in der aktiven Vertriebszeit spricht. Ich glaube, dass der Konsumentenkredit hier der ideale Aufhänger ist. Denn es gibt sonst kein Produkt, das am Markt ähnlich stark nachgefragt und genutzt wird und eine vergleichbare Ertragsstärke hat. Je besser das Ratenkreditgeschäft läuft, desto besser sind auch die Erträge im Filialvertrieb.

### **Wie agiert Ihr Wettbewerber Santander in dieser Situation?**

Scheer: Santander ist mit Separatmarken unterwegs. So gibt es Kredite unter Santander Consumer Bank und Autokredite unter carcredit.de. Santander bespielt also das komplette Programm mit unterschiedlichen Marken, auch um die Preissensitivität unterschiedlicher Kundengruppen auszuloten. Das Internet-Geschäft ist naturgemäß extrem preissensitiv. Viele Angebote in stationär geführten Banken sind für Kunden, denen die Bonität fehlt, unzugänglich. Das erfordert einen sofortigen telefonischen Nachverkauf. Hier wird noch einmal deutlich, dass es

im Internet-Geschäft nicht ausschließlich um Bits und Bytes geht, sondern vorrangig um Marketing und die Gestaltung des Vertriebsmodells insgesamt.