

[ɛska:'pe:]



**Durchstarten ...**

[ɛska:'pe:]



... kann man besser  
zusammen. Ein Heft über  
die Kraft von Kollaboration.

## Liebe Leserin, lieber Leser,

die Kraft von Zusammenarbeit ist der rote Faden, der Sie durch unser diesjähriges Journal führen wird. Zugleich ist sie der Leitgedanke von der SKP.

Wir sind überzeugt: Nur gemeinsam, als starke Partner im Verbund, können wir unsere Potentiale ausschöpfen, den Wettbewerb um den Kunden gewinnen und neue Lösungen für die Zukunft entwickeln. Die SKP ist ein Gemeinschaftswerk und die Erfolge aus dem vergangenen Geschäftsjahr zeigen, dass wir auf einem guten Weg sind. 2018 konnten die Kooperationen weiter ausgebaut sowie neue Vertriebskanäle erschlossen werden. Das Neugeschäft wurde um 24 Prozent gesteigert.

Diesen Weg möchten wir auch in diesem Jahr weitergehen. Am 20. Mai eröffnete das SKPlab am Berliner Gendarmenmarkt – als Experimentierfeld, in dem wir Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft entwickeln möchten. Gemeinsam mit Ihnen.

Wie genau das gelingen wird, welche Ideen und Maßnahmen bereits in der Entwicklung sind und warum Kollaboration dabei entscheidend ist, möchten wir Ihnen auf den folgenden Seiten näherbringen.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit, neue Impulse und inspirierende Erlebnisse auf dem gemeinsamen Weg!



Heinz-Günter Scheer  
Geschäftsführung



Jan Welsch  
Geschäftsführung



# Inhaltsverzeichnis

## Kollaboration – aus der Vergangenheit in die Zukunft

Welche Rolle spielte Zusammenarbeit in der Menschheitsgeschichte?

Seite 4



## [ɛska:'pe:]

Wir leben in Zeiten großer Veränderungen, ohne Zweifel. Aber auch großer Chancen. Doch eines verändert sich nicht: Kreative Lösungen entstehen am besten in Zusammenarbeit.

### Alte Werte, neue Welten

Jan Welsch über den richtigen Fokus in Zeiten des Umbruchs

Seite 12

### Wo die Zukunft entsteht

Wir haben das SKPlab in Berlin besucht, als es noch eine Baustelle war

Seite 14



### Drei Partner für die Exzellenz

Interview mit Thorsten Helbig

Seite 22

## [ɛska:'pe:]

Kaum ein Thema verändert unsere Welt so nachhaltig wie die Digitalisierung. Sie birgt große Herausforderungen und noch größere Chancen. Auch Kollaboration kann dadurch neu gedacht werden.

### Digitalisierung geht nicht ohne Menschen

Heinz-Günter Scheer und Christoph Bornschein diskutieren neue Formen der Wertschöpfung

Seite 26

### „Die Kooperation mit den Sparkassen ist für uns von enormer Bedeutung.“

Im Gespräch mit Andreas Steiniger

Seite 30

### Das Rad nicht neu erfinden

Besuch auf der KSC-Konferenz in Bad Homburg

Seite 34

### Best of 2018

Gemeinsame Erfolge in Zahlen

Seite 40



## [ɛska:'pe:]

Personen mit Persönlichkeit sind das Fundament unseres Unternehmens, sie geben dem Sparkassenverbund sein Gesicht. Wir haben sie zu Erreichtem und Trends befragt.

### „Was zählt, ist der Mensch.“

Ein Treffen mit Franz Rudolf Nelles

Seite 44



### Die Kredite von morgen

Vier Vorstände über Zusammenarbeit und Trends

Seite 48

### Mit dem Sparkassen-Gen gemeinsam fit für die Zukunft

Helmut Schleweis über Chancen und Potentiale

Seite 52

### Sprechen Sie New Work?

Das ABC der neuen Arbeitswelt

Seite 54

### Impressum & Bildnachweis

Seite 56



**Was bedeutet Zusammenarbeit für uns bei S-Kreditpartner? Auf den folgenden Seiten schildern uns fünf SKP-Kollaborateure ihre ganz persönliche Sicht.**

### Was bedeutet Zusammenarbeit für Sie?



Kollaboration bedeutet einen Gewinn an Effizienz und Qualität. Durch gute Zusammenarbeit ist es möglich, unsere Arbeit stetig zu verbessern. Kurze Kommunikationswege und ein unkomplizierter Umgang miteinander schaffen Transparenz, Verständnis und Vertrauen. Im Rechnungswesen sorgt das vor allem für eine schnelle Bearbeitung der Anliegen.

**Robert Mehner,**  
Referent  
Rechnungswesen

# Kollaboration – aus der Vergangenheit in die Zukunft

TEXT: GESA STEEGER  
ILLUSTRATIONEN: JENNIFER DANIEL

*Warum der Mensch  
ein digitales Rudeltier  
ist und wieso Innovation  
nur gemeinsam gelingt.  
Eine kleine Geschichte  
der Kollaboration.*



< 4  
Durchstarten

5 >  
Durchstarten



## Gestern – Ursprung der Kollaboration

Es ist nicht lange her, da war der Mensch nicht mehr als ein mittelgroßes Beutetier. Der Natur ausgeliefert. Ohne Feuer, ein Aasfresser, der von der Hand in den Mund lebte. In der Nahrungskette stand er irgendwo in der Mitte. Über den Hasen, unter den Löwen.

Das Ganze ist jetzt etwas mehr als 400.000 Jahre her. Im Blick auf die gesamte Menschheitsgeschichte ist das ein Wimpernschlag. Erst vor etwa 100.000 Jahren gelang dem Menschen der Aufstieg an seinen heutigen Platz, die Spitze der Nahrungskette.

Nun begann der moderne Homo sapiens, die Welt nach seinen Vorstellungen zu formen. Er verließ Afrika, wanderte in den Nahen Osten aus und besiedelte die äußersten Winkel des Planeten. Er baute Boote und segelte über das Meer, bis nach Australien. Er konstruierte Werkzeuge, schuf Kunstwerke und spielte erste Melodien.



## Die Sparkassen-Finanzgruppe und die SKP: Kollaboration auf Augenhöhe

Zusammenarbeit im Verbund ist nicht nur sinnvoll, sondern notwendig für künftige Erfolge. Unsere Kooperation mit der SKP haben wir in den vergangenen Jahren immer weiter intensiviert. Besonderes Potential haben der DSGVO und die SKP beim Thema Konsumentenkredit identifiziert und ihre Marketingstrategie gemeinsam weiterentwickelt.

So haben wir zum Beispiel gemeinsam die Vertriebskampagne „Entscheiden ist einfach“ entwickelt. Der Erfolg spricht für sich: Die Kampagne hat renommierte Preise gewonnen und erzeugt mit ihrem TV-Spot auf ganz besondere Weise Emotionalität bei den Verbrauchern. Für mich sind intensive Zusammenarbeit mit innovativen Verbundpartnern wie der SKP sowie die Nutzung von Synergien der Schlüssel zum Erfolg für eine starke und zukunftsfähige Sparkassen-Finanzgruppe. Wichtig ist dabei vor allem die Augenhöhe. Kooperationen sind nur dann erfolgreich, wenn alle Partner ihr Knowhow gleichermaßen einbringen – und alle davon profitieren können.

### Christian Achilles, DSGVO

Christian Achilles ist Leiter Kommunikation und Medien und Co-Leiter Newsroom der Sparkassen-Finanzgruppe.

### Best Practice

In der Sparkassen-Finanzgruppe kollaborieren zahlreiche Spezialisten miteinander. Dazu gehören unter anderem der Deutsche Sparkassenverlag mit dem Finanzportal und die Finanzinformatik. Durch die Verschaltung der unterschiedlichen Expertisen innerhalb der Gruppe wird wertvolles Wissen geteilt und ganz neu generiert.



Eine Zeit, die von Forschern auch „der große Sprung“ genannt wird. Ein Zeit, in dem die kognitiven Fähigkeiten unserer Vorfahren explodierten.

Das Geheimnis dieses Erfolges, so vermuten es die Evolutionsforscher, liegt in der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache. Einer Sprache, die nicht nur der Organisation des Alltags diente, sondern auch fiktive Götter und Geschichten zum Leben erweckte.

So entstanden die ersten sozialen Konstrukte, die aus vereinzelt Individuen eine Gemeinschaft werden ließen. Der Mensch wurde zum Netzwerker, zum Wesen, das die Gemeinschaft sucht, um voranzukommen. Eine Entwicklung, die uns bis heute prägt.

So entstanden die ersten menschlichen Siedlungen, verbreiteten sich Weltreligionen und wurden Staaten gegründet. Fast jede größere menschliche Unternehmung basiert auf einem gemeinsamen sozialen Konstrukt, einem gemeinsamen Verständnis von Werten und der Umwelt. Das gilt für Religionen, Nationen oder globale Unternehmen.

So wurde die gemeinsame Sprache zum Schlüssel. Zum Türöffner in ein Zeitalter der Kollaboration, das aus Individuen eine große Gemeinschaft machte. Ein Zeitalter, das bis heute andauert.

## Heute – das Zeitalter der digitalen Kollaboration

Anstatt Großwild jagt der moderne Mensch heute Bitcoins und folgt den Spuren von Algorithmen und Codes. Neue Formen der Sprache entstehen: digitalisiert, abstrahiert und doch noch immer basierend auf kollektiven Mythen wie dem Glauben an die Funktionsweisen von Social Media oder der liberalen Marktwirtschaft.

Und noch immer ist der Mensch ein Rudeltier, aber ein digitales. Stets auf der Suche nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit. Aber nicht mehr am Lagerfeuer, sondern im World Wide Web, auf Twitter, Instagram oder in der Cloud.



Es ist ein Wandel, der im Alltag immer schneller Fahrt aufnimmt. Und der sich immer weiter ins Netz verlagert, aber auch in die Welt der Arbeit.

Egal, ob wir uns ein Auto mit wildfremden Menschen teilen oder den perfekten Partner mit Hilfe einer App suchen. Selbst in Zeiten der totalen Individualisierung lässt die digitale Revolution uns eng zusammenrücken. Über Zeitzonen und Ländergrenzen hinweg.

Dank digitaler Tools wie E-Mail, Skype oder Google Hangouts wird nicht nur der Einzelne immer flexibler, auch Unternehmen profitieren davon.

Gearbeitet werden kann heute überall, an jedem Ort der Welt. Im Strandhaus auf Bali oder im Coworking Space in Hamburg. Digitale Kollaboration macht es möglich.

Digitale Tools lassen uns auch in größeren Gruppen die Orientierung behalten. Wer arbeitet gerade an welchem Projekt? Was machen die Kollegen in Shanghai, Lissabon oder Wiesbaden? Dank Tools wie Google Drive oder Docs ist das kein Problem.

So entstehen nicht nur neue Formen der Kommunikation und der Zusammenarbeit, sondern auch neue Unternehmensstrukturen. Prozesse werden transparenter und leichter nachvollziehbar, für alle Beteiligten. Hierarchien werden durchlässiger und flachen ab. So wird digitale Kollaboration zum Grundpfeiler eines selbstbestimmten, freien Arbeitens, das nicht nur einzelne Mitarbeiter stärkt, sondern ganze Unternehmen beweglicher und anpassungsfähiger macht.

Auch die Konsumenten und Kunden profitieren von dieser neuen kollaborativen Arbeitswelt. Anfragen werden schneller beantwortet, Produkte lassen sich immer mehr individualisieren und auf die eigenen Bedürfnisse perfekt anpassen. Egal, ob es um ein paar Schuhe geht, um ein Fahrrad oder um einen Kredit für das zukünftige Eigenheim.

Das digitale Zeitalter hat uns alle erfasst, vom Individuum bis zum globalen Konzern. Wer sich heute an die Spitze dieses Wandels setzt, der wird auch die zukünftigen Herausforderungen meistern.

### Morgen – Kollaboration als Tool für das Unternehmen der Zukunft

Das kann nur gemeinsam gelingen. Denn, angeschoben durch die Digitalisierung, wird auch der Markt immer schneller und komplexer. Immer neue Produkte strömen in den Kreislauf der Wirtschaft, immer spezifischer werden die Anforderungen der Kunden. Immer mehr Aufgaben und Arbeitsschritte werden digitalisiert.

Hinzu kommt eine Technologie, die immer komplexer wird: Roboter, Sensoren, Drohnen und künstliche Intelligenz. Innovationen, die nicht nur die Arbeitswelt grundlegend revolutionieren werden, sondern alle Lebensbereiche. Vom Autofahren bis zum Einkaufen.

### Was bedeutet Zusammenarbeit für Sie?



Kollaboration – das nächste Buzzword ohne Inhalt? In unserer Abteilung ist „Zusammenarbeit“ zum Glück nichts Neues. Ansonsten gäbe es nur Silodenken – ziemlich langweilig und unterm Strich mehr Arbeit. Optimale Lösungen verlangen die Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln, die Expertise von Spezialisten, die Visionen von Freidenkern oder die Einschätzung von Entwicklern.

**Salinrat Intarat,  
Referentin für  
Produktinnovationen**



Forscher gehen davon aus, dass in Zukunft viele Tätigkeiten, die bisher von Menschen erledigt werden, von Maschinen übernommen werden. Welche Aufgaben bleiben also noch für den Menschen übrig? Und wie sehen Unternehmen aus, deren Belegschaft bald zur Hälfte aus Robotern besteht? Und was muss sich organisatorisch und qualitativ an unserer Arbeitswelt ändern?

Sicher ist, dass die Beziehung Roboter – Mensch immer enger werden wird. Schon heute spricht man von der Mensch-Roboter-Kollaboration, kurz MRK. Zu finden ist diese neue Form der Zusammenarbeit vor allem in der Autoindustrie. Am Fließband oder in der Produktion. Während der Mensch organisiert und anweist, übernimmt der Roboter die Grobarbeit: schwere Lasten oder anstrengende Über-Kopf-Arbeiten.

Es wird nicht mehr lange dauern, dann wird diese neue Form der Kollaboration auch im Rest der Arbeitswelt Fuß fassen. Schon heute entlasten Service-Roboter Hotelangestellte, wenn es um einfache Kundenfragen geht.

Die Zukunft der Kollaboration ist da und sie bringt neue Herausforderungen mit sich. Wer diese meistern will, der braucht starke Partner. Denn nur gemeinsam lassen sich Lösungen finden, neue Wachstumsziele und Produktinnovationen nachhaltig umsetzen. Nur gemeinsam lässt sich Zukunft gestalten.



## „Wie kann Kollaboration funktionieren?“

### Wie wichtig ist Teamwork für Ihre Arbeit?

Teamwork steht an oberster Stelle. Wir bei Microsoft bestimmen selbst, wann und wo wir arbeiten. Teamwork wird dadurch stark gefördert und gefordert. Je nach Projekt finden sich Kollegen zusammen, auch virtuell. Zentrales Tool ist Microsoft Teams.

### Je größer ein Team, desto wichtiger ist eine gute Kommunikationsstruktur. Worauf achten Sie besonders?

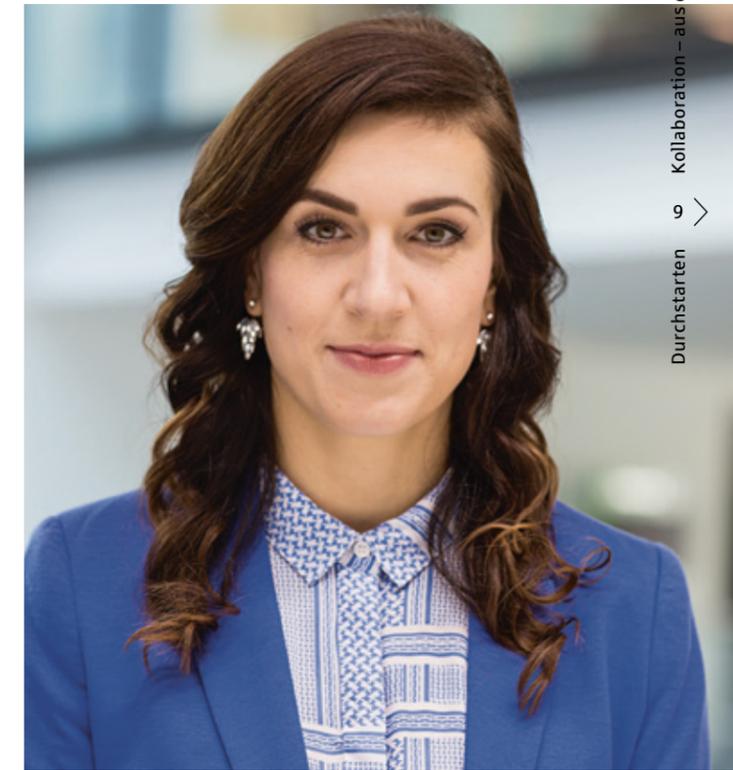
Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis: welche Kommunikation wann auf welchem Kanal? Essenziell sind Transparenz und ein gutes Onboarding, genauso klare Verantwortlichkeiten.

### Experten sind oft Einzelkämpfer. Wie integrieren Sie solche Kollegen?

Wir bieten viele Freiräume. Manche nutzen sie stärker als andere. Wir stimmen uns an festen Terminen ab: täglich eine Teamkonferenz, wöchentlich ein One-on-one, alle zwei Wochen ein Teammeeting, quartalsweise ein konzeptionell-kreatives Meeting.

### Wie wichtig ist soziale Intelligenz?

Soziale Intelligenz ist grundlegend. Wir können lernen, unsere Emotionen und die der anderen besser wahrzunehmen. Emotionen sind wichtige Wegweiser und Antrieb. „Mindfulness“ und Resilienz sind stark im Trend. Das sollte sich auch in der Aus- und Weiterbildung widerspiegeln. Wir brauchen Emotionalität, Empathie und Menschlichkeit.



### Magdalena Rogl, Head of Digital Channels bei Microsoft Deutschland

Seit 2016 ist Magdalena Rogl als Head of Digital Channels bei Microsoft Deutschland tätig und bringt in dieser Funktion Menschen zusammen. Als Mutter von vier Kindern setzt sich die Münchnerin außerdem für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

# [es

✕ Wir leben in Zeiten großer  
Veränderungen, ohne Zweifel.  
Aber auch großer Chancen.  
Doch eines verändert sich nicht:  
Kreative Lösungen entstehen  
am besten in Zusammenarbeit.

# Alte Werte, neue Welten

*SKP-Geschäftsführer Jan Welsch  
über traditionelle Werte in Zeiten der Globalisierung  
und neue Formen der Zusammenarbeit –  
und warum man nicht jede  
News-Meldung lesen sollte.*

FOTO: HOLGER TALINSKI



Alte Werte, neue Welten

13

Durchstarten

12

Durchstarten

In einer Zeit des Umbruchs den Überblick zu behalten ist nicht einfach. Ständig werden wir mit irrelevanten oder schlechten Nachrichten konfrontiert. Das raubt Zeit und Energie. Deswegen brauchen wir einen klaren Fokus – und zwar auf das, was uns ganz persönlich betrifft. Es kommt darauf an, das Wesentliche zu erkennen und zu entscheiden, was wichtig ist. Dazu bedarf es einer klugen Strategie.

Wichtig für die Sparkassen ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Niedrigzins-Zeitalter sowie mit den neuen Playern außerhalb der Branche: den Mediakonzernen, Datenmonopolen oder den schnellen und innovativen Unternehmen aus dem E-Commerce-Sektor. Diese dringen massiv in den Markt ein und lösen etablierte Unternehmen als ersten Ansprechpartner für Endkunden ab. Die Sparkassen müssen zudem die Entwicklung der Konjunktur im Auge behalten. Das heißt auch, Wachstumsraten nicht um jeden Preis erzielen zu wollen, sondern auf die Menschen zu achten und mit ihnen darüber nachzudenken, wie sie künftig leben und arbeiten werden. Nur so können Kunden im Veränderungsprozess mitgenommen werden.

## Anker in einer multipolaren Welt

Orientierung können dabei traditionelle Werte wie Verlässlichkeit und Vertrauen geben. Sie dienen als Anker

in unserer geradezu multipolaren Welt, in der wir alle digital miteinander vernetzt sind und Entfernungen keine Rolle mehr spielen. Über die Sparkassen hat man früher gesagt, sie seien etwas altmodisch im Vergleich zu anderen Unternehmen. Heute stehen sie für einfache und innovative Lösungen – immer mit der direkten Nähe zum Kunden. Die Sparkassen müssen sich aber natürlich auch mit aktuellen Entwicklungen beschäftigen.

**„Es kommt darauf an, sich nicht auf das zu konzentrieren, was uns voneinander trennt, sondern Dinge zu finden, die uns verbinden.“**



JAN WELSCH

Die fehlenden Zinseinnahmen zwingen zu Prozessoptimierungen. Kosten müssen eingespart werden. Dies darf jedoch nicht zu Lasten der Kundenansprache erfolgen. Im längst tobenden Kampf um Aufmerksamkeit müssen wir in den Köpfen der Menschen fest verankern, wofür wir als Sparkasse stehen und auf welche Weise wir das Leben unserer Mitbürger verbessern können.

Die SKP liefert dafür einen Baukasten. Wir sind Mediaagentur, Anlageplattform und Datenmanager. Wir haben diverse Instrumente, die den Sparkassen helfen, den Kontakt mit den Kunden aufrechtzuerhalten und sogar zu intensivieren. Die SKP hat zudem den großen Vorteil der späten Geburt. Ein junges Unternehmen kann Prozesse agiler gestalten. Wichtig ist dabei eine kulturelle

**✕ Jan Welsch, Geschäftsführer S-Kreditpartner GmbH**

Als Geschäftsführer der SKP verantwortet Jan Welsch die gesamte Vertriebsorganisation. Zuvor war er als Geschäftsführer der Deutschen Leasing Finance tätig.

Bereitschaft, sich den Gedankenwelten Dritter zu öffnen. Das beginnt mit so einfachen Dingen wie andere auch einmal ausreden zu lassen und zuhören zu können, was sie zu sagen haben. Dabei kommt es vor allem darauf an, sich nicht auf das zu konzentrieren, was uns voneinander trennt, sondern Dinge zu finden, die uns verbinden. Genau das passiert bei der SKP. Es werden neue Arbeitswelten geschaffen – Umgebungen, in denen man in der Lage ist, ressortübergreifend miteinander zu kommunizieren und Ideen zu teilen, aus denen ganz neue Geschäftsprozesse und Produkte entstehen können. Jedoch muss man intensiv daran arbeiten. Auch bei uns passiert das nicht von alleine. Haben wir 2011 mit 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angefangen, so arbeiten heute knapp 500 Menschen bei uns. Sie alle sind angehalten, eine offene Kultur zu pflegen und den Dialog weiterzuentwickeln. Das ist absolut notwendig. Berührungspunkte sind hier fehl am Platz und vor allem die Führungskräfte müssen dabei Vorbilder sein. Wir haben damit die Möglichkeit, aus dem eigenen Unternehmen heraus einen Wandel zu steuern, der vielleicht sogar gesellschaftlichen Einfluss hat. Denn wir tragen unsere Innovation offen nach außen.



# Wo die Zukunft entsteht

*Mitten im Herzen von Berlin hat am 20. Mai 2019 das SKPlab als Ort für Innovationen und neue Ideen eröffnet. Bis vor kurzem war hier noch eine Baustelle. Ein Rückblick.*



## Das SKPlab in Berlin

Vor einigen Wochen hingen noch die Kabel aus den Wänden. Heute fließen hier nicht nur elektrische Ströme, sondern auch Synergien.

TEXT: GESA STEEGER  
FOTOS: HOLGER TALINSKI

## Was bedeutet Zusammenarbeit für Sie?



Zusammenarbeit kreativ, erfolgreich und effizient gestalten: Natürliche Superorganismen wie Bienenvölker arbeiten intern eng zusammen und sind im ständigen Austausch – zum Schutz der Individuen und zur Stärkung der Gemeinschaft. Das inspiriert mich, auch in meinem neuen Job im Bereich Treasury bei der SKP: Zusammenarbeit im Office und mit den Sparkassen bundesweit.

**Marvin Pauli,**  
*Referent Treasury*

Sonnenlicht flutet durch die Fenster. Sie sind ein bisschen staubig. Aber das hier ist ja auch eine Baustelle. Was soll man da anderes erwarten?

Mittendrin im Staub steht Lars M. Heitmüller. 43 Jahre alt, seit drei Jahren Leiter der Marketing- und Kommunikationsabteilung bei der SKP. Heute im blauen Sakko mit weißem Einstecktuch und schwarzen Sneakern. In der rechten Hand hält er eine Rolle aus dünnem weißem Papier. Darauf sind die Umrisse eines Raumplans zu erkennen: die Zukunft dieser Baustelle.

Die hat im Mai dieses Jahres begonnen. Auf den 300 Quadratmetern ist das SKPlab entstanden, mit Blick auf das steinerne Portal des Konzerthauses am Gendarmenmarkt.

### Das Lab – Raum für Gemeinschaft

Ein Ort, der zusammenbringen soll. Kolleginnen und Kollegen der SKP, genauso wie Experten aus der Zukunftsforschung und junge Macher aus der deutschen Startup-Szene.

Ein Projekt, über das SKP-Geschäftsführer Jan Welsch sagt: „Wir wollen hier Antworten für die Herausforderungen der Zukunft finden. Das Lab wird uns dabei inspirieren und anregen, neue Formen der Zusammenarbeit finden lassen. Und Mitarbeiter sowie Kunden begeistern.“

Eine Innovation, über die SKP-Geschäftsführer Heinz-Günter Scheer sagt: „Wir wollen den Besuchern des Labs einen Einblick geben. In die Lösungen, an denen wir gemeinsam mit unseren Partnern bauen. Dieser Ort ist ein Gemeinschaftswerk, genauso wie die SKP.“

Ein Freiraum, über den Marketingleiter Heitmüller sagt: „Wir wollen hier mit Leuten ins Gespräch kommen.“ Und dafür ist viel Platz.

Welche Farbe für die Details? Rebecca Hellbach und Lars M. Heitmüller waren sich einig: natürlich Rot!



Vis-à-vis dem Deutschen Dom wird im SKPlab die Zukunft mitgestaltet.





Rebecca Hellbach von mintdesign setzt auf ein flexibles Gestaltungskonzept im SKPlab.

## „Das Lab ist vor allem eine Art Werkstatt, ein Raum, in dem Neues entstehen soll.“

**Frau Hellbach, gemeinsam mit zwei KollegInnen von mintdesign sind Sie für die Planung des Labs verantwortlich. Welchem Raumkonzept folgt das Design?**

Wir wollen einen Ort schaffen, der die Innovator-Rolle der SKP und der Sparkasse hervorhebt. Das Lab ist vor allem eine Art Werkstatt, ein Raum, in dem Neues entstehen soll. Deshalb haben wir das Raumkonzept möglichst offen gestaltet. Mit viel Freiraum, der je nach Bedarf benutzt und mit Leben gefüllt werden kann. Wir sprechen gerne vom Raum als Werkzeugkoffer.

**Können Sie das erklären?**

Nicht der Raum gibt die Nutzung vor, sondern der Mensch, der sich in ihm bewegt.

**Wie wird das gestalterisch umgesetzt?**

Im SKPlab arbeiten wir mit flexiblen Möblierungsszenarien. Es gibt beispielsweise ein Regal, das als Stauraum, Podest oder Raumtrenner dient. Je nachdem, was gerade gefragt ist. Auch die Räume sind

funktional unterschiedlich nutzbar. Als Showroom, Workshopfläche oder als Co-working-Bereich.

**Wie wichtig ist der Gedanke der Kollaboration in Ihrem Konzept?**

Der Gedanke der Zusammenarbeit ist quasi der Grundbaustein des Ganzen. Im Lab werden die unterschiedlichsten Menschen zusammenkommen, um Neues entstehen zu lassen. Das wollen wir mit der gestalterischen Offenheit, der flexiblen Nutzung der Räume unterstreichen und befördern.

**Wie genau ist die Entwicklung des Konzeptes abgelaufen?**

Vor allem im Austausch. Mit meinen beiden mintdesign-KollegInnen, aber auch mit Lars M. Heitmüller, Leiter Marketing und Kommunikation bei der SKP, und anderen SKP-Kollegen und Projektpartnern. Gemeinsam haben wir überlegt: Was wollen wir für den neuen Raum? So ein Projekt kann nur gemeinsam entstehen.

### Rebecca Hellbach, Interior Designer bei der mintdesign GmbH

Die ausgebildete Innenarchitektin Rebecca Hellbach ist gemeinsam mit ihren mit ihren Kolleginnen und Kollegen bei mintdesign für die Inneneinrichtung des SKPlabs verantwortlich.

## Aus einer Vision wird eine Baustelle

Kurz vor zehn Uhr an einem Berliner Morgen im März: Lars M. Heitmüller schreitet in großen Schritten voran. Vorbei an leeren Farbeimern und einem Wasseranschluss, der anzeigt, wo in nicht ferner Zukunft die Küchenzeile angebracht werden soll, mitten in die Lounge. Vielmehr dorthin, wo diese bald sein wird.

„Hier sind die Kühlschränke. Hier ist eine große Tafel und hier ein Stehtisch“, sagt Heitmüller und unterstreicht seine Beschreibungen mit weit ausholenden Armbewegungen. Lauscht man ihm, wird aus einer leeren Baustelle eine Vision. Fertig ausgebaut, mit gläsernen Schiebetüren und Konferenztisch. Sogar das gekühlte Bier für Abendveranstaltungen steht in Heitmüllers Erzählung schon bereit. Die SKP-Hausmarke, gebraut im Süden Berlins.

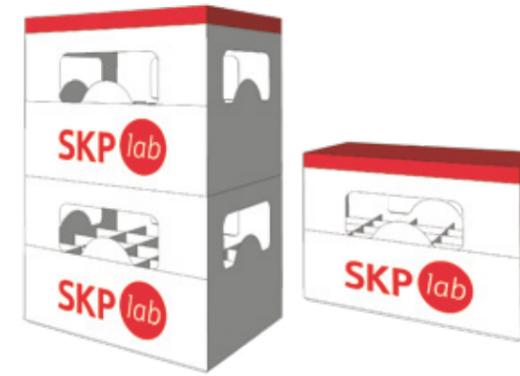
Weiter geht es in den künftigen Konferenzraum, hier hängen Kabel aus den Wänden. Kein Tisch, keine Stühle sind zu sehen, aber Heitmüller zeigt schon mal, wie man den elektrischen Vorhang öffnen kann, der hier bald hängen soll. Dahinter entstehen gerade sieben Coworking-Arbeitsplätze. Darunter auch der von Heitmüller. „Irgendwo hier“, sagt er und zeigt auf den Raumplan.

Viel Weiß und Rot ist zu sehen, die Grundfarben der SKP und der Sparkasse. In Form von Filzhockern, Regalböden und gemütlichen Sitzcken. Glas, helles Holz, viel Freiraum für neue Ideen. An der Decke, über die gesamte Länge des Flures, steht das Motto des Labs in schwarzen Lettern: Möglichmacher@Sparkasse.

„Flexibel soll es sein, offen für immer neue Veränderung“, sagt Heitmüller über das Raumkonzept. Die Umsetzung hat das Berliner Architekturbüro mintdesign übernommen. Viel Zeit, um aus einem leeren Raum ein lebendiges Projekt zu machen, blieb allerdings nicht.

### Entspanntes Ambiente

Leere Bierkästen der haus-eigenen Marke werden zu Sitzmöbeln umfunktioniert.



Von links: Jan Welsch und Heinz-Günter Scheer im SKPlab

## Prof. Ulrich Weinberg, Hasso-Plattner-Institut

2007 startete Prof. Ulrich Weinberg die School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam, die er seitdem leitet. Als Partner ist er gefragter Experte bei der Konzeption des SKPlabs.

### Durch Vernetzung in die Zukunft

Wir leben in Zeiten eines radikalen Umbruchs, eines Paradigmenwechsels. Die Bereiche, die bisher analog waren, werden mit digitalen Komponenten durchsetzt. Das heißt, neue Dinge sind möglich. Aber: Man muss sie auch denken können. Momentan stecken wir noch ganz tief drin in den alten Mustern. In alten Hierarchien, in einem Silodenken, das nebeneinander herläuft. Die Unternehmen der Zukunft brauchen viel dynamischere, effizientere Strukturen. Da kommt eine riesige Herausforderung auf uns zu, denn wir alle sind noch auf die alten Muster trainiert.

Das SKPlab ist ein Ort, an dem mit dem Neudenken begonnen werden kann. Ein Ort, der einlädt, gemeinsam an neuen Fragestellungen und Lösungen zu arbeiten. Es ist ganz wichtig, solche Räume zu schaffen, die geschützt sind, in denen experimentiert werden kann und in denen Scheitern erlaubt ist.

Es sind genau diese Versuche, die Menschen dazu bringen zu lernen und ein neues Miteinander zu pflegen, auch über Abteilungsgrenzen hinweg. So entstehen neue Erfahrungswerte. Diese kann man wiederum auf die tradierten Strukturen übertragen. Am Ende steht eine neue Organisationstruktur.

Wichtig für diesen Wandel ist vor allem Kollaboration. Kleine Teams, die weniger auf Konkurrenz setzen und mehr auf Gemeinschaft, die sich ergänzen. Auch die Bereitschaft, Unsicherheiten und Spontantätigkeit in der Lösungsfindung zuzulassen, ist von Bedeutung.

Die Struktur der Sparkassen ist für diesen Wandel hervorragend geeignet. Eine Netzwerkstruktur ist bereits vorhanden. Wenn es gelingt, diese Vernetzung und die regionale Verwurzelung noch sichtbarer zu machen, dann ist das ein sehr erfolgreiches und modernes Konzept.

Prof. Ulrich Weinberg will neue Räume schaffen, vor allem im Kopf.

Die Idee, ein Lab einzurichten, sei recht spontan entstanden, sagt Heitmüller, während er mit langen Schritten den weiten Raum abmisst. Dort, wo bald er und weitere 14 Kollegen sitzen sollen. Irgendwann im September 2018 begann die Planung, im Dezember fingen die ersten Bauarbeiten an.

Am Anfang stand die Frage, wie man die Marke „SKP“ noch stärker nach außen tragen könne. Wie man sich besser mit Partnern vernetzt, um gemeinsam Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Und schnell war klar: Das Lab muss in die Hauptstadt.

### Eine neue Nachbarschaft für die SKP

„Die SKP ist ein Berliner“, sagt Heitmüller und lacht. Deswegen auch dieser Standort, quasi im Epizentrum der Innovation. Der Verbund der Sparkassen ist um die Ecke, ebenso der Bundesverband Deutsche Startups. Die Büroräume einiger der angesagtesten FinTechs sind nicht weit.

Eine Nachbarschaft, die, wenn es nach Lars M. Heitmüller geht, in Zukunft eng zusammenrücken soll, nämlich hier: im SKPlab. Geplant sind mehrtägige Workshops, Panels und Kamingsgespräche, bei denen sich Experten und Interessierte treffen. Die Themen sind vielfältig: neue Arbeitswelten, Design Thinking, Cryptocurrencies, Wertewandel und Kundenerwartung, die Zukunft des Bankings in Europa. Gemeinsam ist diesen Themen vor allem eins: der Blick nach vorne.

Und da soll es hingehen, sagt Heitmüller. Er läuft jetzt den künftigen Flur entlang und bleibt vor einem offenen Raum stehen. Dem Kreativraum. Gerade nicht viel mehr als eine staubige Ansammlung von Holzstapeln, alten Eimern und einem schwarzen Bürostuhl älteren Modells, den vermutlich die Vormieter hier vergessen haben. Bald wird dies ein heller Raum, mit Whiteboards und Beamer. Auch ein DJ-Pult ist eingeplant. „Für die Abendveranstaltungen“, sagt Heitmüller. Er lacht.

Für Heitmüller ist das Lab nicht nur sein zukünftiger Arbeitsplatz mit einer tollen Einrichtung in Spitzenlage. Es ist vor allem ein „Ort des Zusammenkommens“, wie er sagt. Für seine Kolleginnen und Kollegen. Für die Mitarbeiter der SKP und der Sparkasse. Für Verbände und Partner. Mit anderen Worten: „Für Unternehmen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen wie wir“, sagt Heitmüller. Dazu passe auch der Leitsatz dieses Ortes: Chancen erkennen, Verbündete gewinnen.

Ein Satz, der deutlich macht, dass sich die Herausforderungen der Zukunft nur gemeinsam meistern lassen. Der Markt wächst stetig, die Arbeitswelt wandelt sich. Ebenso ändern sich die Möglichkeiten der Kundenansprache: über Telefon, im direkten Gespräch oder per App. „Das Lab ist auch ein Ort, um für diesen Wandel die richtigen Antworten zu finden“, sagt Heitmüller.

Er hat seine Führung jetzt fast beendet und bittet noch einmal zum Fenster. Er will den spektakulären Ausblick zeigen. Das Konzerthaus, der Französische Dom, das Schillerdenkmal. Am Himmel scheint die Frühlingssonne. Gute Aussichten für die Partner der SKP.

## Die SKPlab Membership Card

Erhalten Sie als Vorstand einer Vollkooperationssparkasse Ihre persönliche SKPlab Membership Card und genießen Sie exklusive Vorteile:

- Einladungen zu Special Events nur für Mitglieder
- Vorrang bei Eventanfragen im SKPlab
- Kaffee aus der beliebten SKP-Röstung aufs Haus

Wenn Sie die SKPlab Membership Card erhalten wollen, registrieren Sie sich bitte unter [www.skplab.de/blackmamba](http://www.skplab.de/blackmamba)



Registrieren Sie sich hier:

[www.skplab.de/blackmamba](http://www.skplab.de/blackmamba)

SKP lab

MEMBERSHIP CARD

# Drei Partner für die Exzellenz

*Thorsten Helbig, Partner der zeb Unternehmensberatung, über das enorme Potential der Sparkassen im Ratenkreditgeschäft, vertrauensvolle Kundenbeziehungen und Zusammenarbeit im Verbund.*

TEXT: GESA STEEGER

FOTO: BENNE OCHS



Thorsten Helbig von der zeb Unternehmensberatung

**Herr Helbig, gemeinsam mit der SKP und den Sparkassen arbeitet die zeb an einem Projekt zur Vertriebsexzellenz. Warum braucht es diese gemeinsame Maßnahme?**

Wir sind drei starke Partner, die ihre individuellen Fähigkeiten mitbringen, um das Thema Exzellenz nach vorne zu bringen. Aus meiner Sicht hat die SKP gemeinsam mit den Sparkassen in den letzten Jahren eine beeindruckende Erfolgsgeschichte geschrieben. Es ist gelungen, den Marktanteil der Sparkassen im Bereich des Privatkreditegeschäfts auf über 15 Prozent zu erhöhen. Da ist aber noch viel mehr Potential, das wir bündeln wollen. Unser Ziel ist es, einen gemeinsamen systematischen Ansatz zu finden, um eine nachhaltige und konkrete Erfolgswirkung zu erreichen.

**Der Begriff „Vertriebsexzellenz“ klingt etwas sperrig. Was konkret ist damit gemeint?**

Die SKP hat bereits viele gute Maßnahmen, die wir im Verlauf der Analyse in verschiedene Exzellenz-Kategorien unterteilt haben: Kunden- und Vertriebsexzellenz, Management- und Technologieexzellenz, Informations- und Kanalexzellenz. Diese Kategorien wenden wir konkret auf einzelne Sparkassenfilialen an und schauen, wo man noch optimieren kann.

**Wie genau sieht dieser Prozess aus?**

Wir erstellen für jedes Institut eine individuelle Potentialanalyse. Dafür gehen wir in die einzelnen Sparkassen-

filialen und führen bis zu zwölf Interviews – mit den Vorständen, Vertriebsleitern, den Spezialisten für die Ratenkredite, dem Vertriebsmanagement und natürlich den Beratern. Der ganze Prozess dauert etwa acht Wochen.

**Sie haben nicht nur einzelne Institute analysiert, sondern die gesamte Marktlage. Wo stehen die SKP und die Sparkassen momentan, im Vergleich zu den Wettbewerbern?**

Im vergangenen Jahr ist es der SKP erstmals gelungen, die Teambank beim Neukreditvolumen zu überholen. Da gibt es aber ein enormes Potential nach oben. Es ist nicht vermessen zu sagen, dass der Marktanteil noch verdoppelt werden kann.

**In Ihrem Konzept bezeichnen Sie die Marktposition der Sparkassen als Sprungbrett für das Ratenkreditgeschäft. Können Sie das erklären?**

Die Sparkassen haben mit den traditionellen Geschäftsfeldern, wie den Girokonten und den Bausparverträgen, bereits eine gute Basis. Mit ihrer regionalen Nähe, den langfristigen Kundenbindungen und dem großen Vertrauensvorschuss kann das Ratenkreditgeschäft eine weitere Ausbaustufe sein.

**„Unser Ziel ist es, einen gemeinsamen systematischen Ansatz zu finden, um eine nachhaltige und konkrete Erfolgswirkung zu erreichen.“**



THORSTEN HELBIG

**Sie sprechen von Vertrauensvorschuss bei Kunden. Wie wichtig sind Kundenbeziehungen und wie können diese ausgebaut werden?**

Man muss den Kunden direkt ansprechen. Die SKP hat hierfür schon einen guten Werkzeugkasten entwickelt. Die Sparkassen müssen jetzt schauen, was sie daraus nutzen können, um den Vertrieb zu optimieren und das Provisionsergebnis positiv zu beeinflussen. Da kann beispielsweise der Dialog Automat helfen, eine Intensivierung der Führungsprozesse oder eine Mailing-Aktion. Unser Ansatz ist es, diesen Prozess umfassend zu begleiten, um merkliche Erfolge zu generieren und den Marktanteil deutlich zu steigern.



**Thorsten Helbig, Partner zeb Unternehmensberatung**

Als Partner der Practice Group Regional Banks ist Thorsten Helbig im Bereich Finance, Risk, Regulatory Management & Treasury tätig. Er ist zudem Ansprechpartner in der Betreuung der Sparkassen für alle strategischen Themen und Fragestellungen in der Sparkassen-Finanzgruppe.

# [Ka!]

✕ Kaum ein Thema verändert unsere Welt so nachhaltig wie die Digitalisierung. Sie birgt große Herausforderungen und noch größere Chancen. Auch Kollaboration kann dadurch neu gedacht werden.

# Digitalisierung geht nicht ohne Menschen

*Heinz-Günter Scheer und Christoph Bornschein im Gespräch über neue Formen der Wertschöpfung in Zeiten der Digitalisierung und anstehende Herausforderungen für die SKP und die Sparkassen.*

TEXT: GESA STEEGER  
FOTOS: HOLGER TALINSKI



**Heinz-Günter Scheer:** Fangen wir mit der Außenperspektive an und sprechen darüber, wie es um den deutschen Bankensektor im globalen Vergleich steht.

**Christoph Bornschein:** Wir schauen in Deutschland auf einen Bankenmarkt, der nicht besonders innovativ ist. Gerade die skandinavischen Länder oder die Beneluxstaaten, die übrigens eine deutlich geringere Bargeldquote haben, sind beim Mobile Banking ganz vorn dabei. Ich glaube, in Deutschland sind wir gerade in einer Phase, in der sich entscheidet, wer der Innovationsgewinner sein wird.

**HGS:** Wenn man mit Menschen aus dem Ausland über Sparkassen und deutsches Bankwesen spricht, können sich die meisten nicht vorstellen, dass es bei uns eine Bankengruppe gibt, die mehr als 40 Prozent der Girokonten hat. In anderen Ländern gibt es eine Hand voll Topanbieter, die 25 Prozent haben, wenn es hochkommt. Und wenn Leute dann fragen, wie eigentlich das System Sparkasse funktioniert, und vor allem, warum so gut – dann merkt man, dass man es selbst manchmal kaum erklären kann.

Ich schlage jetzt einmal die Brücke zur SKP. Was wir erreichen wollen, ist eine sinnvolle Arbeitsteilung. Das heißt, die 380 Sparkassen tun das, was sie perfekt können: als Unternehmen nah am Kunden sein, die Kundenberater und Filialen vor Ort stellen – kurz, die regionale Präsenz. Die SKP hingegen liefert ein Best-Practice-Kreditgeschäft. Dazu gehören natürlich auch alle Formen digitaler Angebote. Denn es macht keinen Sinn, dass sich eine einzelne Sparkasse ausdenkt, wie man sich einen digitalen Prozess schnitzt.

**CB:** Ich glaube, es gibt einen weiteren Vorteil, den die Sparkassen ein bisschen unterschätzen. Dezentralität ist klassischerweise ein Gewinn, weil sie Individualität in der Fläche begründet. Ich glaube, in der jetzt kommenden Welle von Innovationen gibt es einen Dreh, der heißt Demokratisierung von Innovationen. Alle Mittelständler und Kleinunternehmen werden irgendwann

ihre Prozesse digitalisieren. Wir brauchen also Kontakt in der Fläche, um individuelle digitale Kassenlösungen zu finden. Ich glaube, da werden wir noch sehr interessante Demokratisierungsbewegungen von Innovation und Digitalisierung in der Breite sehen können, wo Nähe wirklich einen Unterschied macht. Der Trick im Endkundengeschäft und Privatkundengeschäft wird sein, die Allokation richtig hinzubekommen, zwischen zentral gemanagten Produkten der SKP und Beratern, die in bestimmter Weise in den digitalen Prozess eingebunden sind.

**HGS:** Menschen sind weiter wichtig, auch bei digitalen Angeboten. Und das, obwohl die Kunden einen Kredit inzwischen online abschließen können. Ihre Ansprechpartner, sei es in der Filiale oder am Telefon, sind trotzdem Menschen.

**CB:** Die Kombination ist auch Teil des Geschäftsmodells vieler Start-ups. Deren großer Trick ist ja die Skalierung menschlichen Kontaktes. Ich glaube, da wird es hingehen: persönliche Betreuung ja, aber unterstützt durch digitale Tools.

**HGS:** Und was ist dann die Rolle der Sparkassenfiliale?

**CB:** Schwierig. Ich glaube, dass die Entwicklung der Sparkassenfiliale weggehen wird von dem Modell Bank und sich in einem Idealszenario auf eine Kernfunktion von Beratung konzentrieren wird. Ich glaube auch, dass der Berater in Zukunft eher derjenige sein wird, der den Kunden auf der Sparsseite unterstützt und auch dabei, im Zweifel auf der Liquiditätsseite Lösungen zusammenzubauen. Ob es Lösungen der Sparkassengruppe sind oder dritter Anbieter.

**HGS:** Dieses Szenario kann für die Sparkasse funktionieren. Dann kommt die schöne Marke noch dazu. Die ist immer gut und strahlt! Und der Kunde weiß, im



**Christoph Bornschein, Mitbegründer und Geschäftsführer TLGG**

Als Mitbegründer der Agentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr (TLGG) berät Christoph Bornschein Unternehmen bei der digitalen Transformation.



**„Ich glaube, da wird es hingehen: persönliche Betreuung ja, aber unterstützt durch digitale Tools.“**



CHRISTOPH BORNSCHEIN

Bedarfsfall könnte er auch in eine Filiale gehen, selbst wenn er es sehr selten tut. Häufig reicht das Gefühl, dass es die Möglichkeit gibt. Und so sind wir eigentlich ganz erfolgreich. Aber wie stellt man sich international auf?

**CB:** Dann ist das Problem in der Tat ein anderes. In Zukunft werden wir keinen nationalen Wettbewerb mehr haben, sondern uns Fragen stellen müssen wie: Was passiert eigentlich mit der Commerzbank, wenn sie von der ING oder UniCredit aufgekauft wird? Dann sehen wir plötzlich einen europäisierten Endkundenmarkt. Deswegen sollten sich die Sparkassen schon heute fragen, warum sie sich nicht für konkurrenzfähig genug halten, um es auch mit europäischen Wettbewerbern aufzunehmen. Und ich glaube, deswegen ist die SKP so wichtig. Das heißt nämlich, dass es in der Sparkassenorganisation einen Leuchtturm gibt, der für eine bestimmte Art von Talent steht, das hier gefragt ist.

**HGS:** Ja, das sehe ich auch so. Wir haben sicherlich den besseren Zugriff auf bestimmte Ressourcen. Gleichwohl müssen wir aber darauf achten, dass wir nicht im eigenen Saft schmoren. Deswegen tauschen wir uns aus. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit mit Portalen. Auch wenn wir eher zurückhaltend im Umgang mit Online-Plattformen sind, lernen wir viel bei der Zusammenarbeit. Und da sind wir beim Thema Kollaboration. Schauen Sie sich das Prinzip eines Fischeschwarms an: Jeder Fisch für sich alleine ist den Haien völlig hilflos ausgeliefert. Im Schwarm wird relevantes Wissen direkt weitergegeben, zum Beispiel wenn Gefahr droht. Das ist auch die große Stärke der Sparkassenorganisation. Wir haben sehr viele Einheiten da draußen. Unser Vertrieb ist ganz nah an den Leuten dran und wenn irgendwas passiert, dann lernen alle daraus.

**CB:** Worauf Sie verweisen, ist die Offenheit nach innen. Ich glaube, der Kollaborationsgedanke muss noch weiter tragen. Und zwar nach außen. Für mich sind Start-up-Kooperationen sehr interessant. Eine Plattform wie die SKP öffnet das eigene Ökosystem nach außen und fungiert als Adapter für ein fremdes Ökosystem wie CHECK24, den eine lokale Sparkasse so nicht haben würde.



**Heinz-Günter Scheer, Geschäftsführer S-Kreditpartner GmbH**

Als Geschäftsführer der SKP verantwortet Heinz-Günter Scheer Marktfolge und Steuerung.



**„Die Kooperation  
mit den Sparkassen ist  
für uns von enormer  
Bedeutung.“**

*Andreas Steiniger,  
Direktor Treasury der SKP,  
über Refinanzierung,  
geteilte Risiken und Erfolge.*

TEXT: GESA STEEGER  
FOTOS: HOLGER TALINSKI

**Herr Steiniger, die SKP wächst und wächst. Über 400 Mitarbeiter und rund 7 Milliarden Euro Kreditbestand. Welchen Anteil haben die Sparkassen daran?**

Einen sehr großen Anteil. Wir kooperieren bereits mit über 300 Sparkassen. Die Zusammenarbeit mit unseren Partnersparkassen ist das Kerngeschäft der SKP. Das zeigen auch die Zahlen: Im Jahr 2018 hat sich das Neugeschäft mit Endkunden um 24 Prozent auf 4 Milliarden Euro gesteigert. Ohne die Sparkassen wäre dies nicht möglich gewesen. Im Ratenkreditgeschäft wuchs der Markt 2018 um rund 7,5 Prozent. Mit unseren Vollkooperationsparkassen konnten wir gemeinsam 10,3 Prozent erzielen. Ein riesiger Erfolg.

**Niedrige Zinsen machen dem deutschen Bankenwesen zu schaffen. Wie geht es den Sparkassen?**

Es stimmt, die Sparkassen hatten mit deutlich zurückgehenden Zinsüberschüssen zu kämpfen. Die Passivmargen in allen Einlagekategorien sinken. Zudem liefert die Verzinsung des Eigenkapitals nicht mehr so hohe Ertragsbestandteile. In den vergangenen Jahren konnten die Sparkassen die Rückgänge im Zinsüberschuss großenteils durch erhöhte Provisionserträge auffangen.

**Kann der Verbund da gegensteuern und unterstützen?**

Die SKP hat im vergangenen Jahr über 200 Millionen Euro Vergütungsleistungen an die Kooperationsparkassen ausgeschüttet. Bis 2022 wollen wir unser Bestandsvolumen von 7,3 auf 10,7 Milliarden Euro steigern und unser Neugeschäft von 4 auf 5,7 Milliarden Euro. Wir sehen uns als SKP auch künftig als Innovator und Treiber für das Ratenkreditgeschäft im Verbund. Wir sind auf einem guten Weg.

**Kann auch Refinanzierung ein Tool sein, um den Verbund zu stärken?**

Natürlich. Unser Ziel ist es, die für das Wachstum benötigte Refinanzierung weitestgehend innerhalb des Verbunds zu erschließen. Nach dem Motto: „Damit es in der Familie bleibt!“ Der erwartete Refinanzierungsbedarf der SKP ist die zukünftige Anlagemöglichkeit der Sparkassen.



**Andreas Steiniger, Direktor Treasury S-Kreditpartner GmbH**

Derzeit als Direktor Treasury ist Andreas Steiniger seit 2016 für die SKP tätig. Der gelernte Bankkaufmann war zuvor unter anderem in der Sparkasse Mönchensee als Vorstandsvorsitzender tätig.

**„Seit Oktober 2017 haben über 190 Sparkassen Interesse an der Refinanzierung bekundet. Davon haben bereits 153 Sparkassen mit über 400 Transaktionen 2,75 Milliarden Euro kontrahiert.“**



ANDREAS STEINIGER

**Gemeinsames Wachstum und geteilte Erträge. Wie viele Sparkassen beteiligen sich schon an der Refinanzierung?**

Seit Oktober 2017 haben über 190 Sparkassen Interesse an der Refinanzierung bekundet. Davon haben bereits 153 Sparkassen mit über 400 Transaktionen 2,75 Milliarden Euro kontrahiert.

**Wie läuft diese Form der Transaktion genau ab? Um welchen Umfang und welche Inhalte geht es dabei?**

Das gestaltet sich ganz individuell und je nach Bedarf der beteiligten Sparkasse. Aktuell erfolgt die Refinanzierung als endfälliges Darlehen. Die Laufzeiten liegen zwischen 6 Monaten und 4,5 Jahren, unterteilt in Schritte von jeweils 3 Monaten.

**Im September 2018 konnte die SKP durch einen Forderungsverkauf an die Deka 700 Millionen Euro einnehmen. Was bedeutet diese Transaktion für die SKP?**

Beim Deka-Kreditpartner I wurden 52.000 Konsumentenkredite zur Eigenkapitaloptimierung und zu Refinanzierungszwecken bilanzwirksam über eine seitens der DekaBank schuldscheinfinanzierte Veräußerung ausplatziert. Die SKP erhielt unmittelbar den Veräußerungspreis. Dies führte zu einem positiven Sonderertrag im Jahresergebnis 2018 in Höhe von rund 20 Millionen Euro.

**An welchen Stellen gibt es noch weitere Möglichkeiten für Kooperationen zwischen der SKP und den Sparkassen?**

Künftig wollen wir neben den endfälligen Darlehen mit den bekannten und erfolgreichen Prozessen auch Schuldscheindarlehen für Sparkassen anbieten. Hier sind wir momentan in der finalen Produktentwicklung. Immer getreu unserem Motto: „Damit es in der Familie bleibt!“

**Was bedeutet Zusammenarbeit für Sie?**



Das Erfolgsrezept für die Bereitstellung innovativer technischer Lösungen für das Konsumentenkreditgeschäft ist die intensive und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Fachbereichen. Täglicher Austausch, Diskussionen auf Augenhöhe und das Einbeziehen vielfältiger Kompetenzen bestimmen unseren Alltag, denn nur gemeinsam können wir so erfolgreich sein!

Antje Lissner,  
Teamleiterin IT

# Das Rad nicht neu erfinden

*Wenn Sparkassen und die SKP  
zusammentreffen, kommt was in Bewegung.  
Ein Besuch bei der KSC-Konferenz in der  
Region Mitte in Bad Homburg.*

TEXT: GESA STEEGER  
FOTOS: HOLGER TALINSKI



Zehn Uhr morgens an einem sonnigen Vormittag Mitte April: Hans Joachim Schupp, Regionaldirektor der SKP, begrüßt die Gäste im Foyer der Deutschen Leasing AG in Bad Homburg. Das Gebäude gegenüber dem altmodischen Bahnhof der Stadt ist neu und modern. Viel Glas, viel Licht. An diesem Vormittag findet die zweite SKP Kunden-Kontakt-Konferenz statt. Gekommen sind rund 50 Teilnehmer, die Leiter der Kundenservice-Center (KSC) der Region Mitte. Man kennt sich, die Stimmung ist gelöst. Kleine Grüppchen finden sich an Stehtischen zusammen. Der Tag startet passend zum Thema. Heute solle es vor allem um Austausch gehen, um Chancen und Praxisbeispiele aus dem operativen Geschäft.

Hans Joachim Schupp bittet seine Gäste in den Konferenzsaal. Die Teilnehmer nehmen Platz an langen Tischen, Namensschilder helfen bei der Orientierung.

„Ich freue mich riesig“, begrüßt Hans Joachim Schupp die Gäste. „Nutzen Sie die Gelegenheit, neue Netzwerke zu knüpfen“, empfiehlt er den Anwesenden. Denn was zähle, seien: „Kontakte, Kontakte, Kontakte.“

Er erklärt die Agenda und begrüßt einzelne Teilnehmer mit Namen. Hans Joachim Schupp kennt hier alle

persönlich, viele hat er in den vergangenen Jahren und Monaten in der Kooperation mit der SKP eng begleitet, gemeinsam mit seinem Team. Die Konferenz ist ihm ein persönliches Anliegen. „Die KSCs sind die Zukunft des Vertriebs“, betont er.

Heinz-Günter Scheer, Geschäftsführer der SKP, ist an diesem Tag eigens aus Berlin gekommen. Auch er unterstreicht die Bedeutung des medialen Vertriebs für die Zukunft der Sparkassen und der SKP. Er stellt den Teilnehmern anstehende Innovationen im Telefonvertrieb vor. Ziel sei es, den Prozess immer weiter zu vereinfachen, sagt Scheer. Künftig sollten die Kunden ihre Kredite vollumfänglich per Telefon abschließen können – einfach, unkompliziert und schnell. Wünschenswert sei das, so das Feedback der Teilnehmer.

### Erst kommt die Theorie ...

Den Auftakt der anschließenden Vortragsreihe machen Ursula Schäfer, Teamleiterin des Kundenservice-Centers der Sparkasse Langen-Seligenstadt, und ihre Kollegin



Von links: Dennis Ihrig, Ursula Schäfer, Hikmet Demir und Hans Joachim Schupp

# Mehrwert für alle

## Vertrieb



Die SKP bietet den Kooperationspartnern Vertriebsunterstützung auf allen Kanälen. Schwerpunkt sind die Coachings, in denen zertifizierte Trainer kooperierende Sparkassen begleiten. Der Trainer führt persönlich durch Technik und Prozesse.

## Marketing

In Zusammenarbeit mit dem DSGVO entwirft die SKP 360-Grad-Kampagnen, unterstützt im professionellen Dialogmarketing und fördert die anlassbezogene Kundenansprache mit dem Dialog Automaten der SKP. Smart Connect optimiert die individuelle Kundenansprache auf allen Kanälen. Persönlich, telefonisch, online oder schriftlich.



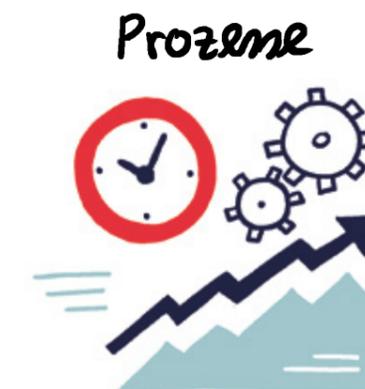
## Service



Die SKP bietet den Sparkassen-Mitarbeitern eine professionelle Echtzeitberatung durch qualifizierte Bankfachleute. Das beinhaltet den Expertenservice am Telefon, inklusive Sofortzusage und schneller Auszahlung.

## Innovationen

Das strategische Innovationsmanagement der SKP soll die Innovationskultur in der Sparkassen-Finanzgruppe stärken. Ziel ist die Entwicklung und Bündelung von Ideen für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen. Dazu gibt es Workshopangebote für Sparkassenberater und externe Stakeholder.



Die intuitive Antragsstrecke der SKP orientiert sich am Beraterbedarf und ermöglicht die Bearbeitung eines Kreditantrags in durchschnittlich 20 Minuten. Bearbeitung und Auszahlung übernimmt die SKP. Eine einfache Kreditoptimierung sorgt für mehr Freiraum beim Kunden und eine stärkere Kundenbindung.

## Refinanzierungsmöglichkeiten



Seit Oktober 2017 haben sich bereits 190 Sparkassen an der Refinanzierung beteiligt – mit einem Volumen von 3,5 Milliarden Euro, von dem bereits 2,75 Milliarden Euro eingegangen sind. Die Refinanzierung erfolgt als endfälliges Darlehen. Die Laufzeiten liegen zwischen 6 Monaten und 4,5 Jahren.



KSC-Konferenz in Bad Homburg: Hier wird die Zukunft besprochen.

Hikmet Demir. Sie tragen rote Sportjacken mit dem SKP-Logo und veranstalten in den nächsten 30 Minuten die „SKP-Olympiade“.

„Es muss brennen im KSC“, eröffnet Schäfer. „Bei uns in Langen-Seligenstadt brennt es lichterloh.“ Sie spricht von der Bedeutung des gemeinsamen Wettbewerbs im Team, von individueller Förderung der Mitarbeiter und dem richtigen Umgang mit den Kunden. Im Gespräch auf „Signalwörter hören“, rät sie den Kolleginnen und Kollegen. Spricht da jemand über anstehenden Urlaub



**Hans Joachim Schupp,  
Regionaldirektor S-Kreditpartner GmbH**

Der 61-jährige Hans Joachim Schupp ist als Regionaldirektor für die SKP seit ihrer Gründung im Jahr 2011 tätig.

**„Warten Sie nicht, bis die große Lösung kommt, sondern schauen Sie, was Sie jetzt schon machen können.“**



**HANS JOACHIM SCHUPP**

oder über ein neues Auto? Wichtig sei es, Beratung anzubieten und persönlich zu begleiten, betont Schäfer. „Die Kunden empfinden das als Wertschätzung.“ Bei der richtigen Ansprache und im operativen Geschäft helfe auch die Schulung durch die SKP. „Unsere Mitarbeiter sind viel selbstbewusster geworden“, sagt Hikmet Demir. Sie berichtet von Steigerungen im Vertrieb von fast 30 Prozent in den vergangenen 42 Monaten. Ein Erfolg, der auch in der Kooperation mit der SKP begründet liege, bestätigt Demir. Gerade am Anfang seien die Schulungen durch die Vertriebstrainer der SKP sehr hilfreich gewesen.

Neben dem direkten Austausch mit der SKP sei vor allem der Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen aus den anderen Kundenservice-Centern der Region wichtig, unterstreicht Demir zum Abschluss. „Wir müssen unsere Erfahrungen weitergeben. Nur so kann Erfolg gelingen.“

Eine Strategie, die auch Hans Joachim Schupp für sinnvoll hält. Ebenso wie die enge Zusammenarbeit zwischen Vertriebstrainer und Sparkassenberater. Der Vertriebstrainer leite an, der Berater mache es nach, erklärt Schupp. Ganz nach dem Motto: „Mach’s vor, mach’s nach, mach’s besser.“

Eine Kollaboration auf Augenhöhe, die auch in anderen Bereichen hilfreich und notwendig sei, erläutert Schupp in einem anschließenden Kurzvortrag. Als Bei-



Mit Spannung lauschen die Teilnehmer den Vorträgen.

spiel für erfolgreiche Innovationsprojekte aus der Praxis führt er den SKP Dialog Automaten an.

Ein „wichtiger Multikanal“ und eine regelbasierte Kundenansprache, sagt Schupp. 53,7 Millionen Euro Neugeschäftsvolumen sei mit diesem Tool in der Region Mitte im vergangenen Jahr bereits umgesetzt worden. „Da ist Musik drin!“

### ... und dann die Praxis

Von neuen Erfolgen und der Zusammenarbeit mit der SKP berichtet auch Dennis Ihrig in seinem nachfolgenden Vortrag. Ihrig ist Leiter des KSC der Sparkasse Odenwaldkreis. Das Haus arbeitet seit 2011 mit der SKP, das Kundenservice-Center ist vor einem Jahr dazugestoßen. Gerade in der Anfangsphase sei die Begleitung durch die SKP sehr hilfreich gewesen, sagt Ihrig. „Im Inbound sowie im Outbound.“ Zusätzlich zum Coaching legte er einen Praxistag in der Sparkasse Langen-Seligenstadt ein, um möglichst viele Einblicke in das Alltagsgeschäft zu bekommen. „Wir konnten bei Frau Demir reinhören und haben dann die Sachverhalte auf unser eigenes Haus übertragen.“ Mit dem Ergebnis ist er sehr zufrieden. „Vergangenes Jahr haben wir laufen gelernt, dieses Jahr fahren wir schon Fahrrad.“

Nächster Punkt auf der Tagesagenda ist die Nutzung von WhatsApp als Kommunikationstool im KSC. Matthias Altmann von der S-Markt & Mehrwert berichtet aus der bestehenden Praxis und zeigt künftige Nutzungsmöglichkeiten durch die Sparkassen auf: etwa Informationen zu laufenden Krediten, Alerts bei bestehenden Kundenterminen oder Fragen rund um Privatkredite.

### Was bedeutet Zusammenarbeit für Sie?



„Wirken an der gleichen Sache auf dem gleichen Gebiet.“ Das trifft es genau. Unsere Kooperationsparkassen schätzen genau diese Einheit, auch im Hinblick auf die Beratung. In meiner neunjährigen Trainertätigkeit habe ich sehr viele Sparkassen kennengelernt. In unserem SKP-Team wird nach folgender Methode gearbeitet:  
T – atsächlich  
E – rreichen  
A – lle zusammen  
M – ehr.

**Marion Zepke,  
Vertriebstrainerin**

WhatsApp sei eine große Chance, schließt Altmann. „Ein Tool mit hoher Akzeptanz beim Kunden und mit enormer Reichweite.“

Der sonnige Vormittag ist mittlerweile einem bewölkten Nachmittag gewichen. Die zweite SKP Kunden-Kontakt-Konferenz geht langsam zu Ende. Nach einer Kaffeepause und einem kurzen Brainstorming über optimale Chancenerkennung im Inbound greift Hans Joachim Schupp noch mal zum Mikrofon. Er möchte seinen Kolleginnen und Kollegen noch etwas mitgeben: „Warten Sie nicht, bis die große Lösung kommt, sondern schauen Sie, was Sie jetzt schon machen können.“ Wichtig sei es, auszuprobieren, zu lernen, zu optimieren – und das im Austausch miteinander. „Und vergessen Sie nicht“, hebt Schupp zum Abschluss hervor, „Sie sind die wichtigste Vertriebs Einheit der Sparkasse. Sie sind die Zukunft.“

# Best of 2018

*Gemeinsame Erfolge  
kann man auch in Zahlen messen.  
Von getrunkenen Kaffees über eingehende  
Anrufe bis hin zu versendeten Mailings.  
Ein Überblick.*

ILLUSTRATION: JENNIFER DANIEL

Durchstarten

Durchstarten



## 750.000

Mailings haben wir über den SKP Dialog Automaten versendet.



Neugeschäftsvolumen mit Endkunden:  
**4 Mrd. €**

Steigerung des Onlinegeschäfts:  
**96 %**



Wir haben  
**144.000**

Tassen Kaffee getrunken und mehr als

## 2.000

Waffeln in drei Tagen gegessen \*\* und

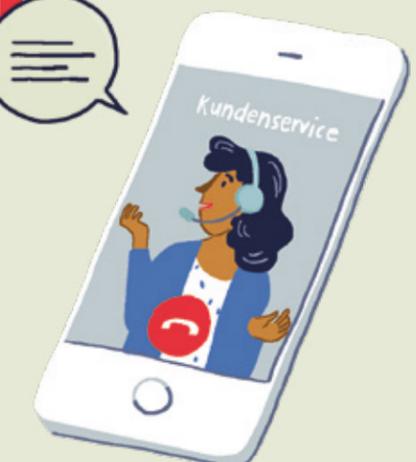
## 2.602

Flaschen SKPbräu getrunken.



## 330.000

Anrufe gingen beim Zentralen Kundenservice ein.



## 255 Tage

haben wir für die Entwicklung der neuen SKP-Antragsstrecke unter OSPlus\_neo investiert.

## 1.200

Kredite pro Arbeitstag

Wir haben unser Bestandsvolumen im Jahr 2018 auf

## 7,0 Mrd. €

gesteigert.



\* 94 davon sind im Jahr 2018 neu dazugekommen.

\*\* Am SKP-Messestand auf dem FI-Forum 2018 in Frankfurt am Main.



Deutschlandweit kooperieren wir mit

## 335

Sparkassen.



## 161

Vollkooperationspartner hat die SKP bei den Sparkassen in ganz Deutschland. Davon wurden im letzten Jahr 13 neu angebunden.

## 415

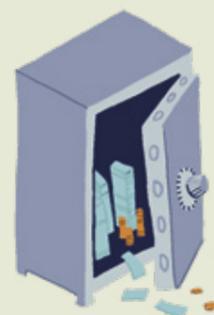
Menschen arbeiten bei der SKP. \*



Das sind  
**87%**  
aller Sparkassen.

Vergütung an Sparkassen:

## 202 Mio. €



# [p e:]

× Personen mit Persönlichkeit sind das Fundament unseres Unternehmens, sie geben dem Sparkassenverbund sein Gesicht. Wir haben sie nach Erreichtem und Trends befragt.



## „Was zählt, ist der Mensch.“

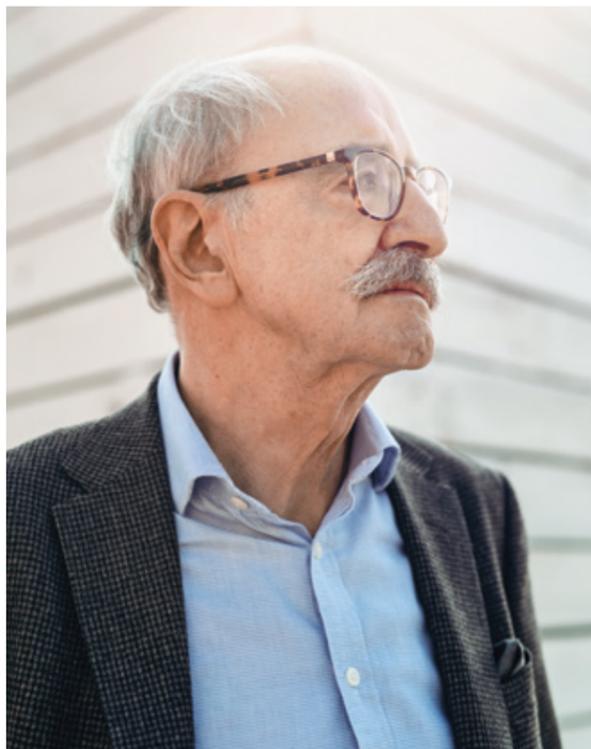
*Vertrauen, Verlässlichkeit und  
Verbindlichkeit. Für Franz Rudolf Nelles  
das Rezept zum Erfolg. Ein Treffen.*

TEXT: GESA STEEGER  
FOTOS: JONAS FRIEDRICH

Franz Rudolf Nelles ist ein Mann der Bewegung, nicht des Stillstandes.

Auch an diesem Berliner Nachmittag geht er mit großen Schritten voran. Quer durch den Berliner Park am Gleisdreieck, vorbei an jungen Familien, Joggern und den ersten Sonnenanbetern des Jahres.

Nelles Ziel ist die „Zukunft des Arbeitens“. Genauer gesagt, das „B-Part“, einer der angesagtesten „Coworking Spaces“ der Hauptstadt. Der Kubus aus Holz steht am Rande des Parks.



### ✕ Franz Rudolf Nelles, Bereichsleiter S-Kreditpartner GmbH

Franz Rudolf Nelles verantwortet als Bereichsleiter Kooperationsmanagement der SKP die Akquisition und Anbindung neuer Sparkassen.

**„Ich verspreche nur das, was ich auch halten kann.“**



FRANZ RUDOLF NELLES

Franz Rudolf Nelles ist Bereichsleiter Kooperationsmanagement, zuständig für die Akquisition und Anbindung von neuen Sparkassen. Ein Mann mit 53 Jahren Berufserfahrung. Seine Ausbildung machte er in einer Sparkasse. Später arbeitete er sowohl national als auch international im Privatkunden- und Kartengeschäft. Seit über acht Jahren, also seit der Gründung des „Startups SKP“ ist er dabei. Bald wird er 70. Ans Aufhören denkt er trotzdem nicht, Rente hin oder her.

### Immer offen für Neues

„Solange ich fit bin, habe ich keinerlei Bedürfnis aufzuhören“, gibt Franz Rudolf Nelles zu und lacht. Er hat sich einen Kaffee besorgt, sich einen Platz gesucht und schaut sich um. Was er sieht, gefällt ihm. Das merkt man sofort. Die jungen Leute am Nebentisch, die konzentriert auf ihre Rechner starren oder per Headset mit einem virtuellen Partner über das nächste Projekt sprechen. Der Park am Gleisdreieck draußen vor dem Panoramafenster leuchtet im saftigen Frühlingsgrün. Der Potsdamer Platz ist in Sichtweite, ebenso die Philharmonie. Einer der Lieblingssorte von Franz Rudolf Nelles in Berlin. „Eine Stadt voller Kultur“, schwärmt er.

Es war seine Idee, sich hier zu treffen. Zwischen all den jungen Leuten, den Unternehmern der Zukunft. Viel Holz gibt es hier, viel Licht. Es duftet nach frisch gemahlenem Kaffee. Jazzmusik klimpert leise aus den Lautsprechern. Alles ist offen, temporär. Feste Strukturen sucht man umsonst, hier zählt das Netzwerk. Statt am Schreibtisch arbeitet man auch mal auf dem Sofa. In der Waagerechten.

Trotz seiner ergrauten Haare und seiner bald 70 Jahre passt Franz Rudolf Nelles hier gut hinein mit seinem Humor und seiner Begeisterung für alles Neue und Unbekannte. Auch mit seinem Stil, der mattgelben Hose, den feinen genähten Schuhen. Seinen guten Geschmack hat er seinem Vater zu verdanken. Der war Schneidermeister.

„Ich kann mir hier noch was anschauen“, sagt Franz Rudolf Nelles und rührt in seinem Kaffee. Und er meint: wie die jungen Kreativen arbeiten, was sie bewegt und wie sie aussehen könnte, die Arbeitswelt der Zukunft, auch für die SKP und ihre Partnersparkassen. Diese Neugierde ist es, die Franz Rudolf Nelles antreibt. Im Beruflichen wie im Privaten. Und er reist viel: Gerade war er in Mailand, hat dort seine Tochter besucht.

Drei Tage die Woche ist er unterwegs, quer durch Deutschland. „Mindestens“, betont Franz Rudolf Nelles. Dann spricht er mit Sparkassenvorständen über eine mögliche Zusammenarbeit mit der SKP. Besonders wichtig sei die persönliche Beziehung in so einem Gespräch, sagt er. Was für ein Typ ist mein Gegenüber? Was ist dem Gesprächspartner wichtig? Wo gibt es offene Fragen?

„Mir geht es darum, Vertrauen aufzubauen“, erklärt Franz Rudolf Nelles. „Ich verspreche nur das, was ich auch

halten kann.“ Wenn jemand Fragen hat, dann ist er erreichbar. Innerhalb von 24 Stunden meldet er sich zurück, immer. Das ist ihm ganz wichtig und so steht es auch in jeder seiner E-Mails: „Wenn Sie Fragen haben, einfach anrufen.“ Das klinge wie eine Floskel, räumt Nelles ein. Er meine das aber ernst.

### Ein verlässlicher Partner

Es ist die Verbindlichkeit und Verlässlichkeit, die er auch seinen Mitarbeitern mitgeben möchte. Akquisitionsmanager, Projektleiter, Teamleiter Anbindung und Vertriebstrainer, insgesamt ein Team von 27 Leuten. „Alle, die unsere Partnersparkassen eng begleiten.“

Authentisch bleiben, den Willen zum Erfolg teilen und persönliche Nähe – das seien Dinge, die ihn in seinem beruflichen Alltag leiten, sagt Franz Rudolf Nelles. Werte, die er auch jedem seiner Mitarbeiter mit auf den Weg gibt.

Auch die Fähigkeit, auf Neues zu reagieren, sei wichtig, unterstreicht er. Nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für die ganze Sparkassen-Finanzgruppe. In den letzten 50 Jahren sei alles schnelllebiger geworden. Der Kontakt mit den Kunden, die Masse der Daten, die sich rasend schnell verändernde Technik.

Entwicklung sei immer gut, ist er überzeugt. Bei allem dürfe aber nicht der persönlich so wichtige Austausch leiden. Das Gespräch mit dem Kunden, die Beratung, der Abschluss. „Eine vertrauensvolle Kreditvergabe ist ein wichtiger Faktor.“ Die Sparkassen seien da als verlässliche Partner unersetzbar. Auch um Bestandskunden zu binden und verlorene Kunden zurückzugewinnen.

Franz Rudolf Nelles trinkt den letzten Schluck seines Kaffees. Er muss los, gleich geht es mit dem Flieger zurück nach Köln, in seine Stadt. Fragt man ihn noch kurz nach seinen Plänen für die Zukunft, antwortet er: weitermachen, mitgestalten. Und danach? „Auf jeden Fall was mit Genuss und Kultur.“ Vielleicht eine kleine Kultur- und Genuss-Eventagentur oder ein Start-up für besondere Weine. Oder wieder zurück an die Basis. Angebote von Sparkassen habe es schon gegeben, verrät Franz Rudolf Nelles und lacht.

**„Wenn Sie Fragen haben, einfach anrufen.“**



FRANZ RUDOLF NELLES

# Die Kredite von morgen

*Vier Vorstände berichten über große Trends, wie eine neue Kreditkultur aussieht und welche Rolle Zusammenarbeit spielen muss.*

## „Sparkassen besitzen einen großen Vertrauensvorschuss bei Kunden.“

Wenn Herr Scheer sagt: „Deutschland hat eine neue Kreditkultur: selbstbewusst, verantwortungsvoll und persönlich“, so trifft das auch voll und ganz auf die Kunden der Sparkasse Nienburg zu.

Vor nicht allzu langer Zeit sind Kunden mit einem unguuten Gefühl in die Sparkasse gekommen, wenn sie einen „Antrag auf Kredit“ stellen wollten. Dagegen ist es heute selbstverständlich geworden, Kredite dann in Anspruch zu nehmen, wenn man sie benötigt. Dabei stellen unsere Berater immer wieder fest, dass die Kunden sehr gewissenhaft mit einer Kreditaufnahme umgehen. Ein gutes Gefühl erhalten die Kunden auch über die Extrageld-Karte der SKP. Sie macht deutlich: Die Sparkasse begleitet auch die Wünsche der Zukunft.

Sparkassen besitzen einen großen Vertrauensvorschuss bei Kunden. Das merkt man im Besonderen beim Ratenkreditgeschäft. Trotz umfangreicher digitaler Kreditangebote sucht die Mehrheit unserer Kunden das Gespräch mit dem Sparkassenberater. Schlanke Prozesse und eine schnelle Kreditentscheidung sind dann der Schlüssel zum Erfolg. Die in OSPlus\_neo integrierte Antragsstrecke der SKP liefert hier die notwendige Unterstützung in der Kundenberatung.

### Winfried Schmierer, Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Nienburg

Seit über 40 Jahren ist Winfried Schmierer bei der Sparkasse Nienburg tätig. 1997 wurde er in den Vorstand berufen.



Nach einer Kreditvergabe darf der Prozess nicht enden. Der Kunde erwartet eine umfassende Betreuung. Dazu gehört eine regelmäßige Kontaktaufnahme, sowohl schriftlich als auch über Telefon und über ein persönliches Gespräch. Sammelmailings, das Extrageldmailing, der Dialog Automat und der Outbound-Vertrieb sind hier als vier Bestandteile eines umfangreichen Werkzeugkastens zu nennen.

Alles in allem führt dieser Betreuungsansatz dazu, dass die Kreditvergabe nicht nur dem Berater Spaß macht, sondern auch von unseren Kunden als wichtiger Bestandteil einer ganzheitlichen Beratung wahrgenommen wird.



### Sabine Funk, Mitglied des Vorstandes der Kreissparkasse Groß-Gerau

Als erstes weibliches Vorstandsmitglied der Groß-Gerauer Sparkassengeschichte ist Sabine Funk seit Januar 2012 im Amt.

## „Nicht nur für uns öffnet die Digitalisierung neue Wege, auch für den Kunden.“

Das optimale Zusammenspiel der unterschiedlichen Vertriebskanäle ist einer der größten Erfolgsfaktoren für den zukünftigen Vertrieb. Die vertriebsunterstützenden Maßnahmen wie der Dialog Automat müssen permanent weiterentwickelt werden. Die Vertriebskanäle für unsere Kunden müssen stetig vereinfacht werden und komfortabel bedienbar sein. Der Kunde sollte im Idealfall alles eigenständig umsetzen können und bei Bedarf einen Ansprechpartner über alle Kanäle nutzen können.

Hier hilft uns auch die Digitalisierung, die im Vertrieb eine große Rolle spielt. Zum einen hat sich das Kundenverhalten geändert – und wird sich auch noch weiter ändern. Zum anderen bietet die Digitalisierung auch Chancen im Bereich der Prozessoptimierung und -verschlankeung. Wir können Vertriebspotentiale einfacher erkennen und nutzen, beispielsweise im Bereich der Fremdblösungen. Besonderes Augenmerk muss auf das Thema „Unterschrift“ gelegt werden. Hier gilt es Lösungen zu finden, die den Abschluss eines Kreditvertrages vereinfachen.

Nicht nur für uns öffnet die Digitalisierung neue Wege, auch für den Kunden. Wir können jetzt ganz individuell auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen. Persönlich, per Videoberatung, in der Telefonfiliale oder online. Diese vorhandenen Kanäle müssen bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Unsere Aufgabe ist es sicherzustellen, dass diese Kanäle ganz individuell nutzbar sind.

Während einige Kunden alles wie gehabt schriftlich brauchen, bevorzugen andere E-Mails und wiederum andere nutzen das elektronische Postfach umfangreich. Aus Sicht der Sparkasse gilt es insbesondere unter Kostengesichtspunkten, die Nutzung des ePostfachs weiter zu forcieren und zu intensivieren.

In unserem Haus konnte der Vertrieb dank einer einfachen, schlanken Anwendung mit einer schnellen Entscheidung bereits optimiert werden. Unterstützt wird das Ganze durch umfangreiche Schulungs- und Coachingmaßnahmen der SKP-Kollegen.

Dies gilt auch für die ersten Erfolge im telefonischen Vertrieb von der SKP im In- und Outbound. Auch hier bildet die hervorragende Unterstützung und Schulung durch die SKP die Basis.

Schauen wir in die Zukunft, wird der Vertrieb über mediale Kanäle weiter zunehmen. Dies ist idealerweise durch geeignete (Online-)Marketing-Maßnahmen zu unterstützen. Kundenverhalten und Wettbewerb verändern sich im digitalen Zeitalter rasant. Gefordert ist rasche Veränderungsfähigkeit. Entscheidungen bedürfen Kreativität und Mut. „Einfach, schnell und bequem“ sind von zentraler Bedeutung.



**Andreas Hieke, Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Passau**

Seit Oktober 2017 ist der 42-jährige Andreas Hieke Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Passau.



gestaltet. Die Berater werden sehr gut durch die SKP geschult und so dabei unterstützt, selbst zu Spezialisten im Liquiditätsmanagement zu werden. Dabei fokussieren wir uns nicht auf den schnellen Kredit- bzw. Produktverkauf, sondern suchen gemeinsam mit den Kunden nach einer optimalen finanziellen Lösung, die ihren Zielen und Wünschen entspricht. Das hilft uns, die Kundenbindung zu stärken, und zeigt sich auch in unseren gesteigerten Vermittlungen an die SKP bzw. an weitere Verbundpartner wie die Sparkassenversicherung und die LBS.

Früher war der Privatkredit in unserer Filiale eher negativ behaftet. „Urlaub auf Pump, das können wir nicht unterstützen“, war die gängige Meinung unserer Berater. Diese Zeiten sind vorbei.

Die SKP hat für eine Neupositionierung gesorgt. Heute bekommt der Kunde alles, was er sich wünscht. Natürlich nur, wenn er sich das auch wirklich leisten kann.

Die Zahlen zeigen, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Seit wir die Kooperation mit der SKP vor rund drei Jahren eingegangen sind, hat sich unser Bestand um 37 Prozent gesteigert. In Zukunft wird sich der Kampf um die Daten der Kunden und die Schnittstellen noch ausweiten. Gerade im Hinblick auf Anbieter wie Amazon und andere Marktteilnehmer, die verstärkt auf den deutschen Markt drängen. Wir müssen daher gemeinsam noch näher an den Kunden ran. Am besten, wir begleiten ihn ein Leben lang.

**Frank Dierolf, Vorstand der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen**

Der 51-jährige Frank Dierolf ist seit Juli 2012 Mitglied des Vorstandes der Sparkasse Esslingen-Nürtingen.

**„In Zukunft wird sich der Kampf um die Daten der Kunden und die Schnittstellen noch ausweiten.“**

Für die nächsten Jahre können wir zwei große Trends im Kundengeschäft ausmachen: die Digitalisierung rund um das Girokonto und ein verändertes Kundenverhalten in Bezug auf die Filiale. Beides macht es umso wichtiger, noch näher an unsere Kunden heranzurücken und diese ganzheitlich und lebenslang zu begleiten. Die enge Zusammenarbeit im Verbund kann uns in beiden Bereichen voranbringen. Mit der SKP haben wir einen starken Partner an unserer Seite. Ein Beispiel: Über das Portalgeschäft können wir unseren Kunden jetzt eine einfache und flexible Kreditlösung anbieten.

Mit der SKP haben wir einen Spezialisten an Bord, der absoluter Profi im Ratenkreditgeschäft ist. Der Produkte weiterentwickelt sowie Prozesse schlank und schnell

Wir erleben im Alltagsgeschäft, dass sich eine neue Kreditkultur etabliert. Die Kunden sind immer besser informiert, wir müssen da als Sparkassen schnell und proaktiv handeln. Auch um unsere Bestandskunden zu halten und Neukunden zu werben. Wir müssen aktiv auf die Kunden zugehen, damit sie wissen, dass wir sie unterstützen. Dass wir da sind, wenn sie uns brauchen.

Im 2. Halbjahr werden wir beginnen, unser KSC fit für die Zukunft zu machen. Wir möchten hier alle Kanäle erfolgreich bespielen, dabei wird uns die SKP mit ihrem Vertriebsstraining unterstützen. Auch die Vernetzung zwischen den Sparkassen ist sehr wichtig. Damit wir auch in Zukunft unsere Kunden zufriedenstellen, ist es unerlässlich, dass wir die Verknüpfung unserer Vertriebskanäle noch weiter vorantreiben, auch in Kooperation im Verbund.

**„Wir erleben gerade einen Wandel, der nicht nur uns als Banken ergreift, sondern auch unsere Kunden und ihre Bedürfnisse.“**

Der Bankensektor befindet sich in einem massiven Umbruch. Das liegt vor allem an der Digitalisierung. Wir erleben gerade einen Wandel, der nicht nur uns als Banken ergreift, sondern auch unsere Kunden und ihre Bedürfnisse. Der moderne Kunde möchte schnell, effizient und vor allem auf allen verfügbaren Kanälen bedient und beraten werden. Mit dem gleichen Service und der gleichen Expertise. Im persönlichen Gespräch, im Online-Chat oder am Telefon.

Unsere Aufgabe ist es, unser Angebot an diese neuen Bedürfnisse anzupassen. Der Kunde, der einfach in die Filiale kommt, um einen Kredit abzuschließen, den gibt es immer weniger. Ratenkredite werden heute über verschiedenste Kanäle abgeschlossen. Wir müssen hier sicherstellen, dass alle Informationen und Verknüpfungen, die uns der Kunde gibt, auch immer verfügbar sind, im Kundenservice-Center (KSC) ebenso wie in der persönlichen Beratung.

# Mit dem Sparkassen-Gen gemeinsam fit für die Zukunft

*Helmut Schleweis, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, über zukünftige Herausforderungen und Möglichkeiten der Kollaboration zwischen den Sparkassen und der SKP.*



✕ **Helmut Schleweis, Präsident, Deutscher Sparkassen- und Giroverband**

Seit dem 1. Januar 2018 ist der gebürtige Heidelberger Helmut Schleweis Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes.

Mit dem Sparkassen-Gen gemeinsam fit für die Zukunft

Durchstarten

< 52

Durchstarten

In der Sparkassen-Finanzgruppe sind wir stolz auf unsere Dezentralität, weil sie uns hilft, nah bei den Kunden und Teil ihres Alltags zu sein. Viel zu wenig stolz sind wir jedoch auf unsere Fähigkeit, zielgerichtet zusammenzuarbeiten. Denn bei aller Vielfalt im Detail – letztlich treten alle Institute der Gruppe unter einer gemeinsamen Marke auf: Sparkasse.

Ein gutes Beispiel für ein enges Zusammenwirken im Verbund ist S-Kreditpartner.

Erst wenige Jahre alt, hat sich die SKP sehr dynamisch entwickelt. Das war auch nötig: Sinkende Marktanteile bei Ratenkrediten hatten den Sparkassen zuvor gezeigt, dass sie hier deutlich nachlegen müssen.

Das SKP-Team kam aber auch aus einem anderen Grund zur rechten Zeit: Im Verbund ist den einzelnen Anbietern inzwischen sehr bewusst, dass wir ein besseres Miteinander organisieren müssen, um voneinander zu profitieren. Einen großen Schub hin zu mehr Zusammenarbeit haben vor allem die unterschiedlichen „Digitaltreiber“ der Gruppe bewirkt. Das sind neben dem S-Hub und der Evidenzstelle auch die Spezialisten für IT-Sicherheit, Mehrwerte, Backoffice und Prozesse.

Auch alle aktuellen Großprojekte berücksichtigen die Vielfalt unserer Finanzgruppe: Der gemeinsame Daten-

haushalt potenziert die Analysefähigkeit der einzelnen Sparkassen. Die Payment-App bindet alles, was „Bezahlen“ ist, für den Kunden in einer Anwendung zusammen. Und die gemeinsame Weiterentwicklung von S-App und Internetfiliale schafft ein „digitales finanzielles Zuhause“ für unsere Kunden.

All das zeigt: Wir müssen nicht nur zusammenarbeiten, um wettbewerbsfähige Leistungen zu erbringen – wir können es auch.

Dieses Zutrauen in die Fähigkeiten des anderen brauchen wir öfter und ausgeprägter in unserer Gruppe, damit die, die ins Risiko gehen, auch wirklich etwas bewegen können. S-Kreditpartner hat diesen Schritt schon gemacht und unterstützt die Sparkassen dabei, besser zu werden.

Die SKP ist als Tochter der Berliner Sparkasse und der Deutschen Leasing eine 100%ige Enkelin der Sparkassen. Und als Enkelin von heute ist sie ein Digital Native. Das ist die Generation der stark vernetzten Vorwärtstürmer, die Austausch, Teilen und Mitteilen völlig selbstverständlich finden.

## Eine revolutionäre Erfindung

Innerhalb kurzer Zeit hat die SKP die Produkte der Sparkassen für den Konsumentenkredit vereinheitlicht und die Prozesse so verbunden, dass die Institute gezielt entlastet werden. Sie hat Vertrauen aufgebaut und nutzt

dies erfolgreich als vertriebliche Grundlage. Sie bleibt innovativ, indem sie ruhelos nach immer besseren Lösungen sucht – und zwar aus Sicht ihrer eigenen Kunden, der Sparkassen, und aus Sicht der Sparkassenkunden selbst. Als Teamplayer zeigt sich die SKP, wo sie der Kraft gruppenübergreifender Marketingvorhaben vertraut und diese dann auch mitgestaltet. Nicht? Doch!

Das Beispiel SKP zeigt, warum Innovation und Zusammenarbeit so viel miteinander zu tun haben. Denn es geht eben nicht nur um den Ehrgeiz, sich selbst zu verbessern – sondern darum, sich selbst so zu verbessern, dass auch andere davon profitieren. Das ist auch der Antrieb für die Gründung des SKPlabs.

Sparkasse ist genauso innovativ, wie wir sie im Verbund machen. Dazu allerdings braucht es nicht nur mehr Innovation, sondern oft auch mehr gemeinsame Richtung. Deshalb ist es wichtig, dass sich auch die „jungen Wilden“ des Verbundes mit dem auseinandersetzen, was „Sparkasse“ ausmacht.

Dann werden sie feststellen: Als Sparkassen sind wir eine der revolutionärsten Erfindungen des Finanzwesens. Wir sind im Kern eine Bürgerinitiative, die als Rückendeckung für alle Teile der Gesellschaft angeht. Wir wollen viel mehr, als dass die Menschen „easy“ bezahlen und locker konsumieren können. Wir wollen, dass es allen gutgeht – auch morgen. Und weil das ein wirklich großes Vorhaben ist, können wir es nur erreichen, wenn wir verantwortlich mit unseren Kunden umgehen und in der Gruppe eng zusammenarbeiten.

53 >

Durchstarten



Die SKPlab-Eröffnung: Helmut Schleweis gratuliert als Erster.

**„Der gemeinsame Datenhaushalt potenziert die Analysefähigkeit der einzelnen Sparkassen.“**



HELMUT SCHLEWEIS

# Sprechen Sie New Work?

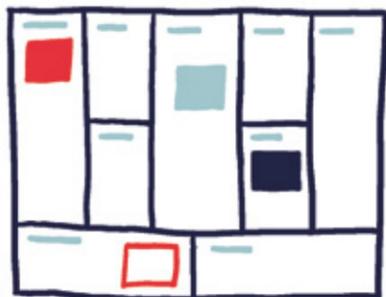
Rund um das Thema agiles Arbeiten geistern viele mysteriöse Begriffe durch die Unternehmensflure. Das ABC der neuen Arbeitswelt ist jedoch rasch erklärt.

ILLUSTRATIONEN: JENNIFER DANIEL  
TEXT: MIRJAM STEGHERR



## Business Model Canvas

Eine Leinwand (englisch „canvas“) ist nicht nur Künstlern vorbehalten, sondern auch für Geschäfte hilfreich: Sie soll laut dem Schweizer Strategen Alexander Osterwalder Geschäftsmodelle visualisieren. Auf einen Blick erfasst die Business Model Canvas (BMC) Nutzerversprechen, Zielgruppe und Marktsegment, Kostenplan, Ressourcen, Partner sowie Aktionen und Vertriebswege. Start-ups können testen, wie wasser dicht ihre Geschäftsidee ist. Anders als in einem klassischen Business-Plan stehen alle Aspekte auf nur einem Blatt. Das erhöht die Transparenz und die Flexibilität, etwas anzupassen, wenn Bausteine fehlen.



## Collaboration



Der Begriff Collaboration beschreibt die Zusammenarbeit zwischen Personen oder Gruppen von Personen. Grundgedanke der Collaboration ist die Gemeinsamkeit. Gearbeitet wird im interdisziplinären Team, in dem Spezialisten aus unterschiedlichen Bereichen zusammenkommen und gemeinsam nach neuen Lösungen suchen. Flache Hierarchien, direkte Kommunikation und ein offener und agiler Wissenstransfer sind Schlüsselemente für diese Form der Zusammenarbeit. Bei der Vernetzung der oft global agierenden Teams helfen moderne Algorithmen und digitale Tools.



## Design Thinking

Beim Design Thinking geht es nicht darum, etwas zu designen, sondern die Herangehensweise zu nutzen, mit der Designer Lösungen suchen. Das können neue Produkte und Services sein oder bestehende Prozesse, die optimiert werden. Im Mittelpunkt stehen immer die Erlebnisse der Menschen, die das Ergebnis nutzen. Die Perspektive entspricht der im Industriedesign. Um gute Lösungen zu erzielen, sollten Teams interdisziplinär zusammengesetzt sein, über Fach- und Abteilungsgrenzen hinweg. Diverse Materialien helfen ihnen, das Denken anzuregen, neue Räume wie das SKBlab fördern den kreativen Prozess.



## Hackathons



Wurde ein System gehackt, bedeutet das meistens, dass jemand die Sicherheit durchbricht. Das ist wenig wünschenswert. Grundsätzlich aber geht es beim Hackathon darum, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Genau das machen sich Institutionen zunutze: Bei einem Hackathon laden sie Programmierer ein, damit sie in kurzer Zeit (quasi im Marathon) an einem Problem tüfteln. Am Ende wird ein Gewinner gekürt, neue Softwareprojekte und Start-ups sind so entstanden.



## Kanban

Nicht nur der Begriff, auch das System „Kanban“ stammt aus dem Japanischen und bedeutet „Karte“. Gemeint ist, dass Stufen in einem Prozess identifizierbar sind und gesteuert werden. Wenn ein Kunde zum Beispiel im Supermarkt ein Produkt aus dem Regal nimmt, wird die Lücke erkannt und das Produkt nachgefüllt. Entscheidend ist der „Pull-Mechanismus“: Das Produkt wird bestellt, weil ein Bedarf da ist. Das kann auch im Management helfen: Projekte werden nicht mehr haarklein vorgeplant, sondern in Schritte unterteilt, die genau dann abgerufen werden, wenn Kapazitäten frei sind und man sie braucht.



## Lean Management

Verschwendung in Unternehmen zu vermeiden und Prozesse effizient zu gestalten, das ist das Ziel von Lean Management

(„schlankes Management“). Effizient ist demnach, was optimal ineinandergreift, so dass kein Schritt umsonst entsteht – Fehler werden sofort korrigiert. Seinen Ursprung hat der Ansatz in der Automobilindustrie, in der mit „Lean Production“ ein neuer Maßstab für effiziente Fertigung formuliert wurde. Heute kann vieles „lean“ sein. Gerade aus Kundensicht bedeutet es, dass man alles streicht, was nicht hilft, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und wertschöpfend zu sein.



## Rapid Prototyping



Eine „schnelle Prototypisierung“ ist eine moderne Form der Produktentwicklung, die auf Geschwindigkeit aus ist. Muster sollen besonders schnell entstehen, damit Produkte bald auf den Markt kommen können. Es gibt auch Produkte, die als Betaversion starten, die noch nicht ganz vollendet ist. Mit einem Produkt auf den Markt zu gehen, das noch in einer Testphase ist, hat den Vorteil, dass Kunden es unter realen Bedingungen erproben und sich mit ihren Bedürfnissen beteiligen können – quasi Innovationen zum Mitmachen!



## Scrum

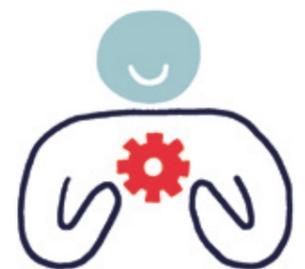
Wer je ein Rugby-Spiel gesehen hat, weiß, was ein „Scrum“ ist: das dichte Gedränge,

das entsteht, wenn sich Spieler auf einen Ball stürzen. Das scheinbare Chaos unterliegt klaren Regeln, es gibt schnelle Reaktionen und Sprints, am Ende erreicht ein Spieler aus dem anfänglichen „Scrum“ (Gedränge) das Ziel. Das hat die Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi inspiriert, ein eigenes Modell zu entwickeln, wie man Projekte organisiert: Kleine Teams können aus dem Chaos heraus in kurzer Zeit Ergebnisse erzielen, wenn Ablauf und Ende feststehen und sie die Chance haben, flexibel zu reagieren und sich vorzukämpfen.



## Teal Organisation

Neben „lean“ findet sich ein weiteres Wort in vielen neuen Modellen für agiles Arbeiten: „teal“. Es geht zurück auf Frederic Laloux, der damit ein neues Paradigma für die Zusammenarbeit beschreibt. Jede Organisation sei eingebettet in ihre Zeit und müsse sich an die Gegebenheiten anpassen. Teal ist die neueste Stufe, die dynamischer ist, weniger statisch, dafür aber selbstorganisiert und an Sinnhaftigkeit orientiert. Statt Kennzahlen und Controlling stehen bei Teal Organisation Freiräume und Vertrauen im Mittelpunkt. Die Verantwortung liegt bei jedem Einzelnen. Das soll die Kreativität anregen – und dafür sorgen, dass eine Organisation nicht aus ihrer Zeit fliegt.



## Impressum & Bildnachweis

### Herausgeber

S-Kreditpartner GmbH  
Prinzregentenstraße 25  
10715 Berlin

info@s-kreditpartner.de  
www.s-kreditpartner.de  
www.facebook.com/s.kreditpartner  
@s\_kreditpartner

### Konzeption und Gestaltung

Rethink GmbH, Berlin

### Bildnachweis

Cover: Jennifer Daniel

S. 1: Holger Talinski (Foto), Jennifer Daniel (Illustration), S. 2 – 3: Holger Talinski, Jonas Friedrich, Jennifer Daniel (Illustrationen), Raphael Klotz / SKP, S. 4 – 9: Jennifer Daniel (Illustrationen), S. 6: Laurin Schmid / Sparkassen-Finanzportal, S. 8: privat, S. 9: Simone Naumann / Microsoft, S. 13 – 19: Holger Talinski, S. 16 links oben: privat, S. 19 rechts oben: mintdesign, S. 20: Christian Dammert / HPI School of Design Thinking, S. 23: Benne Ochs, S. 26 – 32: Holger Talinski, S. 33: privat, S. 34 – 36: Holger Talinski, S. 37: Jennifer Daniel, S. 38 – 39: Holger Talinski,

S. 39 rechts oben: privat, S. 40: Jennifer Daniel, S. 44 – 46: Jonas Friedrich, S. 48: Sparkasse Nienburg, S. 49: Kreissparkasse Groß-Gerau, S. 50: Sparkasse Passau, S. 51: Bernd Kammerer, S. 52: Stefan Escher, S. 53: Matthias Müller / dsgv, S. 54 – 55: Jennifer Daniel

### Bildbearbeitung und Litho

twentyfour seven  
creative media services GmbH

### Druck

medialis Offsetdruck GmbH



