

# Konsumentenkredite

Der Motor zur Ertragssteigerung  
im Privatkundengeschäft der Sparkassen und Banken

• *Marktchancen erkennen*

• *Produkte optimieren*

• *Kundenbeziehungen sichern*

• *Marktanteile ausbauen*

• *Ertragspotenziale realisieren*

„Der Deutschen Leasing AG gelang mit Unterstützung der Management Team Unternehmensberatung eine signifikante Stärkung der strategischen Wettbewerbspositionierung der Sparkassen-Finanzgruppe. Mit dem Ziel der Erweiterung von Kundenbasis und Marktanteil im Auto- sowie im Ratenkreditgeschäft wurde bundesweit der Sparkassen-Auto-Kredit eingeführt.“

ManagementTeam entwickelte gemeinsam mit Spezialisten unseres Hauses auf Basis der durch die Deutsche Leasing gesetzten Leitlinien in kürzester Zeit eine überzeugende Gesamtkonzeption, setzte diese in allen organisatorischen Bereichen konsequent um und übernahm die Mitverantwortung für die DV-technische Systemintegration.

ManagementTeam begleitete uns in hervorragender Weise bei der erfolgreichen Markteinführung.“

**Hans-Michael Heitmüller**  
Vorsitzender des Vorstandes  
Deutsche Leasing AG  
Bad Homburg v. d. Höhe

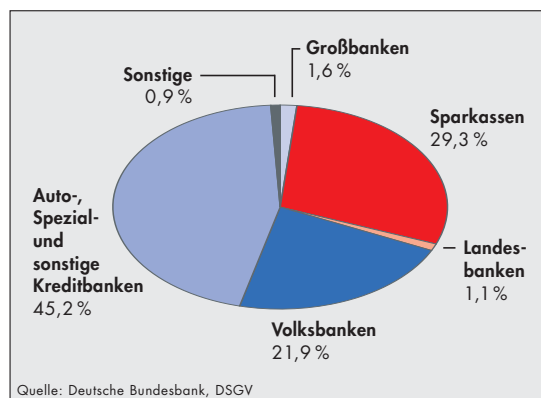
## Marktsegmente

Der Markt der Konsumentenkredite ist vielschichtig. Unterschiedliche Segmente bedürfen unterschiedlicher Produktangebote und Vermarktungskonzeptionen. Neben dem klassischen Barkreditgeschäft in der Filiale erreichen die Spezialisten einen Großteil ihres Volumens durch Kredite am Point-of-Sale. Hier sind insbesondere die Autokredite, aber auch Kredite für braune und weiße Ware sowie andere Formen der Kundengewinnung durch Kooperationen oder über das Internet bedeutsam.

## Dominanz der Spezialbanken im Konsumentenkreditgeschäft – hohe Marktanteilsverluste bei den Hausbanken

Konsumentenkredite waren bis vor einigen Jahren das Stiefkind des Privatkundengeschäftes. Die Großbanken ließen dieses Geschäftsfeld links liegen. Auch für die Sparkassen – immerhin die Hausbanken des privaten Kunden – stellte das „Kleinkreditgeschäft“ keine strategische Priorität dar. Auch aufgrund hoher Verwaltungsaufwendungen und mangelnder Standardisierung wurden Konsumentenkredite zu nicht wettbewerbsfähigen Konditionen angeboten. Das Segment „Auto-Finanzierung“ wurde sträflich vernachlässigt.

Stattdessen überließ man das Feld Spezialanbietern, den Teilzahlungsbanken und für die Autofinanzierung den Autobanken. So hat insbesondere die Sparkassengruppe in den letzten Jahren erhebliche Marktanteile gerade im Konsumentenkreditgeschäft verloren.



Die früheren Nischenanbieter entwickelten sich – teilweise getrieben durch die Autofinanzierung – in den letzten Jahren zu den profitabelsten Banken Deutschlands, mit Eigenkapitalrenditen bis zu 50%!

Als Beispiele seien hier genannt:

- die Citibank, hervorgegangen aus der früheren KKB (Kundenkreditbank) als Marktführer im Bereich des Barkreditgeschäftes

- die CC-Bank, demnächst firmierend als Santander Consumer Bank als Marktführer im Bereich des Point-of-Sale Kreditgeschäftes – also beim Vertrieb über den Handel (Autohandel, Warenhandel)
- die VW-Bank bzw. Volkswagen Financial Services als Marktführer der Automobil-Herstellerbanken (u.a. auch in Kooperation mit dem ADAC).

Diese Liste ließe sich noch um einige namhafte Adressen verlängern.

## Angriff der Spezialisten auf das klassische Kerngeschäft der Hausbanken

Inzwischen sind diese Häuser jedoch nicht mehr Nischenanbieter im Bereich der Privatkundenkredite, sondern haben es verstanden, über den Teilzahlungskredit weitere Elemente der Kundenbeziehung an sich zu ziehen – Kreditkarten, Girokonten, Spar-, Festgeld- und Tagesgeldkonten, bis hin zu Wertpapierdepots, Tankkarten und Versicherungen. Sie haben bereits damit begonnen, auch die Hausbankfunktion für den Privatkunden zu übernehmen und die hier traditionell dominierenden Sparkassen anzugreifen.

Die Geschäftsmodelle dieser Institute sind stark von den i. d. R. ausländischen Gesellschaftern geprägt, sehr fokussiert und sehr renditeorientiert. Dazu gehört eine zielgruppenorientierte und risikodifferenzierte Produkt- und Preisgestaltung, verknüpft mit entsprechenden Direktmarketingaktionen, eine auf die reine Verkaufsfunktionen ausgerichtete Vertriebsmannschaft und eine „fabrikmäßige“, kostenoptimierte Abwicklung im Backoffice.

Auch renommierte ausländische Anbieter drängen auf den deutschen Markt (z. B. GE mit der Übernahme der Allbank oder die Royal Bank of Scotland u. a. in Kooperation mit Tchibo).

## Gegenoffensive der Hausbanken

Diese Trendwende im Markt ist inzwischen natürlich erkannt. Und es gibt erste Reaktionen der Platzhirsche. Mit den „Leuchtturmprojekten“ S-Privatkredit und dem Sparkassen-Auto-Kredit ist auch die Reaktion der Sparkassengruppe als (noch) unangefochtenem Marktführer als Hausbank des Privatkunden eingeleitet.

Die Volksbanken haben mit der Übernahme der Norisbank und der flächendeckenden Einführung des Produkts easy-credit reagiert. Die jetzt nicht mehr benötigte Hülse der Norisbank mit Filialen und eigenem Kundenstamm wurde an die Deutsche Bank verkauft, die sich hiervon wiederum eine Initialzündung für das Kleinkundengeschäft mit seinem Renditemotor Ratenkredite verspricht.

## Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren liegen in einem integrierten Ansatz:

- Kontinuierliches Benchmarking zur Erkennung von Best Practice-Ansätzen der Wettbewerber als Basis für die eigene Ausrichtung
  - Ständige Produktweiterentwicklung für den Filial-, Point-of-Sale- und Internetvertrieb
  - Einführung proaktiver statt reaktiver Vertriebs- und Vertriebssteuerungsprozesse mit starkem Fokus auf cross-selling
  - Periodische Überprüfung und Weiterentwicklung der IT-Strategie
  - Forcierung von Kooperationsmöglichkeiten, insbesondere dem Point-of-Sale-Vertrieb
  - Systematisches Direktmarketing inkl. Call-Center-Einsatz, Datamining und Vernetzung zwischen den verschiedenen Kreditangeboten (z.B. Überleitungen von Kreditkunden des Point-of-Sale-Kredits zu Barkreditkunden in der Filiale)
  - Ausschöpfung von Kostendegressionseffekten durch z.B. Abwicklung in einer eigenen bzw. Outsourcing an eine externe Kreditfabrik.
- Die Vorteile für das standardisierte Konsumentenkredit-Massengeschäft haben bereits einige Banken erkannt und umgesetzt. Laut einer aktuellen Studie<sup>1)</sup> erwarten 72% der Entscheider, dass Kreditfabriken den Kreditprozess künftig wesentlich stärker prägen werden als heute.

## Expertise von ManagementTeam

ManagementTeam kennt den Konsumentenkreditmarkt sowohl aus verantwortlich durchgeführten Projekten als auch durch den persönlichen Erfahrungsschatz der Berater.

Insbesondere kennen wir zum Einen die Sparkassenwelt, zum Anderen aber auch die der Spezialisten im Konsumentenkreditgeschäft.

ManagementTeam erarbeitet gemeinsam mit Ihnen den für Ihr Haus individuellen und optimalen Weg. Dabei unterstützen wir Sie in der gesamten Wertschöpfungskette von der Analyse über die Konzeption bis zur Implementierung – was wir empfehlen sind wir auch bereit umzusetzen.

1) Umfrage der gemeinsamen Forschungseinrichtung der Uni Frankfurt am Main und der TU Darmstadt unter für die Kreditvergabe verantwortlichen Führungskräften der 500 größten deutschen Kreditinstitute.

## Projektbeispiele

Zur Stärkung der strategischen Wettbewerbspositionierung der Sparkassen-Finanzgruppe führte die Deutsche Leasing AG mit der Zielsetzung der Erweiterung der Kundenbasis und der Marktanteile im Auto- sowie im Ratenkreditgeschäft den **Sparkassen-Auto-Kredit** bundesweit ein.

Der Schwerpunkt lag im Produktsegment der „Drei-Wege Finanzierung“ von Neu- und Gebrauchtwagen für Privatkunden inklusive einer flexiblen Rückgabeoption für das finanzierte Fahrzeug an die Deutsche Leasing – in dieser Form einmalig am Markt!



**ManagementTeam** erhielt den Auftrag der Gesamtkonzeption und Begleitung der Markteinführung des Sparkassen-Auto-Kredits mit folgenden Schwerpunkten:

- Projektorganisation
- Wettbewerbsanalyse auf Basis eines Benchmarkings
- Business-Planung
- Produktentwicklung/Pricing
- Geschäftsprozessmodellierung
- Vertriebs-/Marketingstrategie
- Auswahl eines Outsourcing-Partners
- Vertragsgestaltung
- Service Level Agreements
- IT-Konzeption
- Systemintegration
- Markteinführung

## Fazit

Die Groß- und Regionalbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften haben ihren Wettbewerbsnachteil im Konsumentenkreditgeschäft gegenüber den Spezialbanken erkannt und sind dabei die Lücke zu schließen.

Erfolge dürfen aber nicht deswegen gefeiert werden, weil man wenig falsch macht – sondern weil man dem Wettbewerb einen Schritt voraus ist!

**ManagementTeam hilft Ihnen dabei.**

**Der Eine merkt, dass die Zeit sich wandelt.  
Der Andere packt sie kräftig an und handelt.**

Dante Alighieri, 1265 – 1321

ManagementTeam Unternehmensberatung unterstützt das Management bei der Verfolgung nachhaltiger Wachstumsziele durch Entwicklung und Umsetzung **innovativer Strategien und kundenorientierter Lösungen.**

1995 von Managern eines der großen internationalen Beratungshäuser gegründet, liegt unser Wettbewerbsvorteil in der **Seniorität** unserer Berater, basierend auf einer Vielzahl erfolgreich durchgeführter Projekte.

Als Partner des Managements sind wir Ideen- und Impulsgeber für unsere Kunden. Wir verstehen uns als „**Umsetzungsberater**“, das heißt, unsere Projektteams sind darauf spezialisiert, die erarbeiteten Konzepte auch professionell zu implementieren. Präzise und sorgfältige Analyse wird mit Erfahrung bei der Implementierung kombiniert. So machen wir erfolgreiche Kunden noch erfolgreicher.

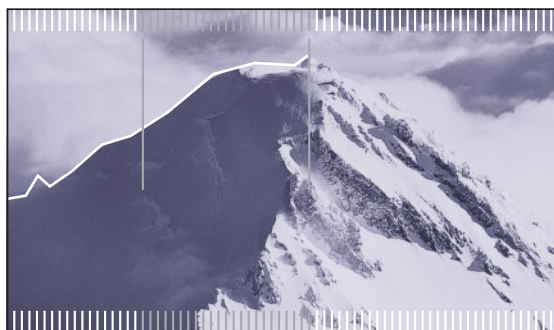
Ob **Analyse, Konzeption oder Implementierung** – wir bilden mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern ein Team für die gesamte Dauer des Projekts. Wir legen größten Wert auf die Einbindung von Mitarbeitern aus allen beteiligten Unternehmensbereichen und Führungsebenen. Das gilt natürlich auch für uns: die Partner von ManagementTeam arbeiten aktiv in den Projekten mit.

Einer unserer Grundsätze ist, dass wir nur **praktikable und umsetzbare Vorschläge** erarbeiten. Dazu beziehen wir das Wissen und die Erfahrung aus Ihrem Unternehmen mit ein – vom Topmanagement bis zum Sachbearbeiter.

Was wir auf dieser Informationsgrundlage vorschlagen, sind wir bereit **umzusetzen.**

Dazu stehen wir.

## Ihr Partner für Analyse, Konzeption und Implementierung



**Mainz · München · London**

### ManagementTeam Unternehmensberatung

Bölscher, Holzer & Partner  
Unternehmensberatung  
Partnerschaftsgesellschaft  
Amtsgericht München  
Partnerschaftsregister PR 450

#### München Office

Manzingerweg 7  
D-81241 München  
Tel.: +49 (0) 89 / 88 94 98-70  
Fax: +49 (0) 89 / 88 94 98-80

#### Mainz Office

BüroZentrum Mainz  
Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 32  
D-55130 Mainz  
Tel.: +49 (0) 61 31 / 2 14 14 - 0  
Fax: +49 (0) 61 31 / 2 14 14 - 20

[www.managementteam.de](http://www.managementteam.de)  
[info@managementteam.de](mailto:info@managementteam.de)

#### London Office

ManagementTeam Consulting Ltd.  
2 Bloomsbury Street  
London  
WC1B 3ST  
United Kingdom  
Tel.: +44 (0) 1403 249 300  
Fax: +44 (0) 1403 249 301

[www.managementteam.co.uk](http://www.managementteam.co.uk)  
[info@managementteam.co.uk](mailto:info@managementteam.co.uk)



Mitglied im BDU