

„Wir schließen eine operative Lücke im Verbund“

Interview mit Andreas Kramer



Die WestLB kauft sich mit der ABC Bank in das breite Retailgeschäft ein. Über die Ausstattung der Payback-Karte mit einer Zahlungsfunktion will man auch das Konsumenten kreditgeschäft am Point of Sale erschließen. Das geschehe aber, so der neue ABC Chef Andreas Kramer in seinem ersten Interview, nicht etwa in Konkurrenz zu den örtlichen Sparkassen. Vielmehr werde zum Nutzen des gesamten Finanzverbundes eine strategische Lücke geschlossen. Ob das überall genauso gesehen wird? Kramer betont jedenfalls, dass man zwar am liebsten den ganzen Verbund mit im Boot hätte, erklärt es aber nicht zur zwingenden Bedingung. Red.

bm Herr Kramer, die ABC Privatkunden-Bank gehört seit März 2006 zur WestLB-Gruppe. Welche Ziele verfolgt die WestLB?

Die ABC Bank ist ein Spezialinstitut, das wir benötigen, um im Payback-Thema punkten zu können. Die Payback-Betreiber-Gesellschaft, Loyalty Partner GmbH, hatte einen Bieterwettbewerb ausgeschrieben, um einen Finanzdienstleister mit ins Boot zu nehmen. In diesem Bieterwettbewerb waren nationale und internationale Wettbewerber vertreten. Für uns galt es, ein überzeugendes Konzept unter Einbe-

ziehung der Sparkassen auf die Beine zu stellen und die Anforderungen der Loyalty Partner GmbH zu erfüllen.

bm Welche Anforderungen hat Payback gestellt?

Erstens wollte Loyalty Partner einen Ansprechpartner haben, der alles, was nah am Konsumenten ist, deutschlandweit einheitlich liefert. Dass das notwendig ist, liegt auf der Hand: Statistisch gesehen hat jeder zweite Haushalt in Deutschland eine Payback-Karte. Die wird nun um eine Zah-

lungsfunktion erweitert, und das kann nur deutschlandweit einheitlich geschehen.

Die zweite Anforderung ist, ein einheitliches Konsumenten kreditprodukt anzubieten. Und zwar nicht so wie es jede Filialbank in Deutschland kann, denn das Produkt muss Point-of-Sale-fähig sein. Das heißt, man braucht sehr schlanke Prozesse und kurze Response-Raten. Wenn der Kunde am Point of Sale steht, muss innerhalb kürzester Zeit eine Kreditentscheidung getroffen werden. Dazu benötigen die meisten Anbieter durchschnittlich 30 Sekunden, das wird von der ABC Bank noch unterboten.

Wir sind also absolut konkurrenzfähig – und wir schließen sogar eine operative Lücke: die S-Finanzgruppe kann bisher ein solches Produkt nicht anbieten. Das ist ein Hauptgrund, warum wir im Bieterwettbewerb bei Payback mitgemacht haben. Ein weiterer liegt in der dritten Komponente, der Partnerschaft: Jede Sparkasse kann mitmachen und ihre komplette Produktpalette vom Girokonto über das Sparbuch bis zur Baufinanzierung über das Payback-Programm bepunkteten.

bm Kreditentscheidungen in 30 Sekunden, wie machen Sie das?

Die ABC Bank hat ein eigenes, innovatives Scoringverfahren, natürlich inklusive Schufa-Abfrage.



Andreas Kramer, Geschäftsführer, ABC Privatkunden-Bank GmbH, Berlin.

bm Sie sehen sich also nicht als Konkurrenz zur regionalen Sparkasse, obwohl Sie ein dezentrales Produkt wie den Ratenkredit zu einem zentral gesteuerten Produkt am Point of Sale machen. Die Sparkasse vor Ort kann doch durchaus das Gefühl haben, dass die WestLB ihr einen Kunden wegnimmt.

Die Sparkasse befindet sich im Moment nicht am Point of Sale. Wenn Sie die Payback-Partner oder einen anderen flächendeckenden deutschen Retailer betrachten, werden Sie feststellen, dass dort von Wettbewerbern Finanzierungen angeboten werden. Viele Sparkassen haben diese Lücke erkannt, finden aber keinen Zugang zu den entsprechenden Unternehmen, da die großen Händler einen einheitlichen Ansprechpartner für ganz Deutschland wünschen.

Wir haben jetzt diese Lücke geschlossen, ohne aber die Stärken, die die S-Finanzgruppe hat, außer Acht zu lassen.

■ Die Stärke der Sparkassen besteht darin, dass – anders als bei den deutschlandweit aufgestellten Banken – die Entscheidungswege sehr kurz sind. Das Senior Management sitzt vor Ort und steuert die Sparkasse so wie es für die Region am effizientesten ist.

■ Darüber hinaus haben die Sparkassen eine sehr hohe Kontinuität. Die Zweigstellen vor Ort gibt es schon solange jeder Kunde denken kann. Im Zweifel waren auch die Eltern schon Kunden der örtlichen Sparkasse. Außerdem haben sie Berater, die meist lange dort tätig bleiben. In anderen Häusern ist es so, dass die Kundenbetreuer oft wechseln. Der Kunde muss sich im Halbjahresrhythmus an neue Ansprechpartner gewöhnen.

■ Außerdem haben die Sparkassen sehr viel in die Beratungsqualität investiert. Das

kann nun durch einen zusätzlichen Impuls verstärkt werden: Die Kooperation mit Payback ist eine Riesenchance für die Marketing-Verantwortlichen. Denn so wird für die Sparkassen ein Kundenbindungsprogramm mit Millionen von Kunden in Deutschland gewonnen. Dadurch können Wechselbarrieren aufgebaut werden und Berater haben die Möglichkeit in der Neukunden-Akquise zu punkten. Payback ist eine tolle Möglichkeit, mit der die Sparkassenorganisation auch im Wettbewerb wieder angreifen kann.

bm Wie groß ist der Anteil der Kunden, die am Point of Sale einen Ratenkredit abschließen?

Sehr groß! Im Markt sind vor allem diejenigen Mitbewerber stark, die am PoS vertreten sind. Diese Banken betreiben konsequent Cross-Selling, sprechen die Kunden auf andere Produkte des Instituts an. Diese Option haben in Zukunft auch die teilnehmenden Sparkassen.

bm Wie funktioniert das? Sie gewinnen den Kunden, der einen Ratenkredit am PoS abschließt, wie stimmen Sie dann mit den Sparkassen das weitere Vorgehen ab?

Die Sparkassen haben etwa die Möglichkeit, mit einer gemeinsamen Kampagne alle Payback-Mitglieder anzusprechen. Oder sie treten individualisiert an die Payback-Kunden ihrer Region heran. Der Kunde weiß dann ganz genau: wenn er dieses Angebot wahrnehmen möchte, muss er zu seiner lokalen Sparkasse gehen.

bm Das Angebot kommt dabei aber zentral von der ABC Bank, oder?

Technisch gesehen: ja. Die ABC Bank übernimmt bei diesen Aktionen aber de facto nur eine Koordinationsfunktion. Payback kann nicht mit 463 deutschen Sparkassen sprechen, das würde die Kapazitäten sprengen.

bm Das Mailing geht an alle Payback-Mitglieder, also auch an die, die noch keine Sparkassen-Kunden sind?

Genau. Die Payback-Betreiber-Gesellschaft hat eine Plattform aufgebaut, die in dieser Form in der S-Finanzgruppe noch nicht existiert. Das ist eine der Stärken des Payback-Verbundes: man kann genau erkennen, was die jeweiligen Kampagnen bewirken. Auf dieser Basis kann man ein umfangreicheres und effizienteres Customer Relationship Management aufbauen.

bm Wird die WestLB die Kartenemittentin sein?

Die WestLB wird als kartenemittierende Bank fungieren, da sie im Kartenmarkt eine höhere Akzeptanz genießt als die ABC Bank, die sich ihren Namen erst noch aufbauen muss. Auch das Kartenkonto wird bei der WestLB laufen.

bm Werden jetzt alle Payback-Karten pauschal mit der Zahlungsfunktion ausgestattet? Oder muss der Kunde aktiv auf die WestLB zugehen, um das zusätzliche Feature zu erhalten?

Es wäre nicht sinnvoll, die Karte pauschal mit der Zahlungsfunktion auszustatten. Aber jedes Payback-Mitglied kann auf eigenen Wunsch, die Zahlungsfunktion beantragen.

„Es wäre nicht sinnvoll, die Karte pauschal mit der Zahlungsfunktion auszustatten.“

„Die Sparkasse befindet sich im Moment nicht am Point of Sale.“

bm Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?

Nachdem wir mit unseren Eigentümern und vielen Sparkassen unseres Verbandsgebietes, die ohnehin schon gut mit uns zusammenarbeiten, sowie mit unseren Partnern über das Projekt gesprochen haben, befinden wir uns momentan auf Roadshow bei anderen großen Sparkassen und Verbänden aller Regionen. Alle sind eingeladen, mitzumachen und ihre Ideen einzubringen, denn wir werden konstruktive Anmerkungen in unser Konzept integrieren. Dann geht es darum, in konkrete Planungen einzusteigen. In vier Verbandsgebieten haben wir bereits mit zwölf Sparkassen und den jeweiligen Verbänden Pilotprojekte in Angriff genommen, um für alle Sparkassen, die sich beteiligen wollen, eine solide Entscheidungsgrundlage zu erarbeiten. Wir identifizieren gemeinsam die Chancen, Schnittstellen, Kosten und Risiken.

„Alle sind eingeladen, mitzumachen und ihre Ideen einzubringen, denn wir werden konstruktive Anmerkungen in unser Konzept integrieren.“

Wir laden aber auch die anderen Regionen ein, Pilotinstitute zu benennen. Wir müssen schnell handeln, um das Projekt zeitgerecht zu realisieren. Wir wollen den Ausdruck „offene Architektur“ ganz konkret mit Leben füllen. Wir möchten mit den Sparkassen kooperieren und ihnen einen wichtigen Marketing-Kanal öffnen. Aber nicht nur das: Für alle interessierten Mitglieder der S-Finanzgruppe wird es möglich sein, sich an der ABC Bank zu beteiligen. Allerdings fordert Payback, dass die unternehmerische Verantwortung in unserer Hand bleibt. Das heißt, dass die WestLB 51 Prozent der Anteile an der ABC Bank behalten wird.

bm Wie sollen die Pilotprojekte ablaufen?

Wir möchten die Abläufe konkret ausprobieren, außerdem bleiben noch Marke-

tingstrategien zu klären, zum Beispiel die sinnvolle Bepunktung von Produkten, das Cross-Selling et cetera. Insofern müssen wir uns gemeinsam mit den Pilot-Sparkassen hinsetzen und zunächst definieren, welche ihrer Produkte sie in das Programm hineinnehmen wollen. Man muss

Zielgruppen bestimmen, um die Kampagnen mit einer hohen Trennschärfe steuern zu können.

Eine Frage wird sein, welche Schnittstellen für das Payback-Programm benötigt werden, wie die Informationsflüsse funktionieren. Wir müssen definieren, wie die Punkte, die wir von Payback bekommen,

weiter verteilt werden. Das ist für Payback ein üblicher Geschäftsvorgang, für Banken auch, aber es muss organisiert und erprobt werden. Und natürlich der korrekte Umgang mit dem Datenschutz und dem Bankgeheimnis – all das sind für uns Fragen von höchster Wichtigkeit.

bm Wie sieht ihr weiterer Zeitplan für die Payback-Zusammenarbeit aus?

Der Zeitplan ist zunächst von den Payback-Partnern vorgegeben. Wichtig ist es, dass wir möglichst schnell mit der Zahlungsfunktion und den Konsumentenkrediten starten. Wir planen, dass die Konsumentenkredite gleichzeitig mit allen anderen Produkten, die die Sparkassen liefern, starten. Wenn alles planmäßig läuft, werden wir Anfang 2007 starten.

„Wir sind völlig konform mit dem Regionalprinzip, weil die regionale Stärke der Sparkassen geschützt wird.“

bm Wie bewahren Sie das Regionalprinzip? Oder ist das an dieser Stelle nicht nötig?

Nein, ganz im Gegenteil, wir sind völlig konform mit dem Regionalprinzip, weil die regionale Stärke der Sparkassen geschützt wird.

Hier stehen uns alle Möglichkeiten offen. Sie können als Sparkasse in der einen Region andere Produkte in den Vordergrund stellen als eine Sparkasse in einer anderen, sie können ihre speziellen regionalen Themen nach vorn bringen. Wenn eine Großsparkasse eine kritische Auflage erreicht und ein bestimmtes Mailing durchführen möchte, dann können wir sogar auch für eine einzelne Sparkasse eine Aktion durchführen. Oder es tun sich mehrere mittelgroße Sparkassen mit genügend kleinen zusammen. Jede Sparkasse wird mit dem Start des Programms zu einer Payback-Akzeptanzstelle und kann auch so auftreten. Sie kann das Payback-Logo anbringen, um ihren Kunden zu zeigen, dass sie hier Punkte sammeln können sowie das Logo auch in Zeitungsannoncen verwenden.

bm Wie ist das für die Sparkassen wichtige Thema Bestandschutz geregelt?

Wir bieten nur dieses eine Produkt an, den Konsumentenkredit am Point of Sale. Wir werden zum Beispiel keine Girokonten eröffnen, von daher ist das Thema völlig gesichert.

bm Welche Produkte sind für die Bepunktung interessant?

Girokonten, Sparkonten, Baufinanzierung, potenziell sind alle Produkte interessant.

bm Aber der Ratenkredit wird von Ihnen bundesweit verkauft!

Der Ratenkredit am Point of Sale steht nicht im Wettbewerb, wir treten mit diesem Pro-

dukt im Interesse der Sparkassen den anderen Wettbewerbern entgegen. Dort, wo sich die ABC Bank im Payback-Verbund aufstellen wird, ist keine Sparkasse.

bm Könnte der Kunde nicht auch heimgehen, den Kredit bei der Sparkasse beantragen und dann ins Geschäft gehen und einkaufen?

Theoretisch ja, das ist in der Realität aber keine Alternative. Tatsache ist doch: Entweder die S-Finanzgruppe gewinnt den Kunden am PoS oder ein Wettbewerber tut es. Insofern haben wir es geschafft, dieses Thema in den Verbund herein zu bringen.

bm Sie kennen die Erklärung der LBBW, die bei Ihrem Projekt nicht mitmachen will und ihre eigene Visa-Payback-Karte nicht aufgeben wird. Brauchen Sie diese Bank als Partner?

Grundsätzlich möchten wir gerne alle Verbundpartner ins Boot holen. Wir sind nicht nur offen für Sparkassen, sondern auch für Landesbanken. Die LBBW hat mit ihrer Visa-Karte ein völlig anderes Produkt als wir. Während die als klassische Kreditkarte weltweit einsetzbar ist, bieten wir ein zusätzliches Feature für die bestehende Payback-Kundenkarte an, nämlich die Zahlungsfunktion, mit der Sie bei Payback-Partnern bezahlen können, jedoch bei keinem anderen Händler. Und man kann mit dieser Karte kein Bargeld beschaffen.

bm Ist das Modell Noris ein Vorbild für Sie?

Wenn Sie sich die aktuelle Entwicklung ansehen, sicher nicht. Bei uns hat es sehr viele Fälle gegeben, in denen Sparkassen

aktiv auf uns zukamen und fragten, ob sie uns Geschäft vermitteln können. Das hat uns gefreut – und: ja, es ist natürlich möglich. Wenn eine Sparkasse das will, können wir das gestalten.

bm Das würde dann heißen, dass die ABC Bank als Verwalter und Abwickler von Sparkassen-Krediten auftreten könnte?

„Grundsätzlich möchten wir gerne alle Verbundpartner ins Boot holen. Wir sind nicht nur offen für Sparkassen, sondern auch für Landesbanken.“

Ja, das ist möglich, wenn die Sparkasse nur als Vermittler auftreten will. Die Kredite könnten dann auf unsere Bilanz gebucht werden und die Sparkasse bekommt eine Vermittlungsgebühr. So gesehen macht es keinen Unterschied, wo der PoS liegt. Liegt er bei einem Händler, dann vermittelt der Händler uns einen Kredit und erhält eine Provision. Wir buchen den Kredit auf unsere Bilanz. Wenn eine Sparkasse jetzt zum Beispiel aus risikotechnischen Überlegungen einen Kredit an uns vermitteln möchte, dann ist sie unser PoS und bekommt die Vermittlungsgebühr.

Wir haben in unseren Gesprächen festgestellt, dass einige Sparkassen diese Variante durchaus attraktiv finden. Ich kann das gut nachvollziehen, wenn ich an meine eigene Zeit als Kundenberater in einer Bank zurückdenke. Wenn Sie unter Verkaufsdruck stehen, zum Beispiel Ratenkredite an ihre Kunden zu verkaufen, dann wollen Sie im Kundengespräch zwar unbedingt zu einem Abschluss kommen, haben dabei aber immer im Hinterkopf, dass Sie auch für das Risiko verantwortlich sind. Das heißt, Sie befinden sich immer in einem Interessenskonflikt und können

„Wenn eine Sparkasse aus risikotechnischen Überlegungen einen Kredit an uns vermitteln möchten, dann bekommt sie die Vermittlungsgebühr.“

sich nicht ausschließlich auf den Vertrieb konzentrieren.

Einige Vertriebsleute haben uns deshalb gesagt, dass das eine tolle Sache wäre: Wenn die Sparkasse diejenigen Kunden, die sie schon lange kennt und bei denen die Zahlen stimmen, auf ihre eigene Bilanz bucht. Andere kann die Sparkasse an die ABC Bank weitergeben und sogar eine Provision erhalten. Der Berater kann also ohne Rücksicht auf das Risiko agieren und sich ganz auf den Verkauf konzentrieren. Er muss sich auch keine Sorgen um seinen Kunden machen, denn der ist erstens bei einer guten Bank gelandet, zweitens bleibt er im S-Finanzverbund. Das Ergebnis: Der Erfolg wird maximiert, das Risiko diversifiziert.

bm Was macht Sie sicher, dass Sie mit diesen schwierigen Kunden besser zurechtkommen als die anderen?

Die abc Bank hat hier eine hohe Expertise, das ist ihr Kerngeschäft als Nischenspezialist, da kennt sie sich aus.

bm Wie beurteilen Sie den Fortgang der Gespräche, die Sie mit den Verbundpartnern führen?

Wir befinden uns seit November in Sondierungsgesprächen mit Sparkassenverbänden und einzelnen Sparkassen. In Nordrhein-Westfalen ist das schon recht flächendeckend. Mit einigen Sparkassen, auch solche, die nicht bei uns im Aufsichtsrat vertreten sind, haben wir sehr früh Gespräche geführt.

Allein der Umstand, dass wir bis zur Bilanzpressekonferenz am 30. März das Projekt absolut geheim halten konnten, hat ja gezeigt, dass das Thema in der Gruppe sehr ernst genommen wird. Niemand woll-

te den schwebenden Prozess der Übernahme der ABC Bank beziehungsweise den Bieterprozess gefährden.

Ich habe nicht einmal erlebt, dass wir in einem unserer Gespräche kein positives Feedback erhalten haben. Es gibt natürlich einzelne Anmerkungen, und die nehmen wir gerne auf und versuchen sie zu berücksichtigen. Aber der Grundtenor ist immer positiv. Um das aber auch offen zu sagen: In einer großen, dezentralen Gruppe gibt es immer Einzelne, die etwas nicht gut finden. Das ist so wie in einer ganz normalen Familie. Unser Ziel ist es, auch diese Personen zu überzeugen.

Bleibt die Marke ABC Bank zukünftig erhalten?

Wir haben die Bank vor wenigen Wochen erst rechtmäßig erworben und starten nun die Onshore-Due-Diligence, ein Teil davon wird sicherlich die Überprüfung des Markenauftritts sein.

Haben Sie vor in der ABC Bank Personal ab- oder aufzubauen?

Die ABC Bank hat etwa 170 Mitarbeiter und die werden auch gebraucht, um das Geschäft so aufzustellen. Darüber hinaus sind wir dabei, an der einen oder anderen Stelle Kompetenzen aufzubauen. So haben wir etwa für die Phase der Pilotierung des Payback-Projektes ein Sparkassen-Team aufgestellt, das die Ansprache der Sparkassen und die tägliche Zusammenarbeit managt.

Was geschieht mit den ABC Filialen?

Die ABC Bank hat 22 Zweigstellen, davon neun in Berlin. Wie es damit weitergeht, schauen wir uns an. Gehen Sie aber davon aus, dass wir die bestehenden Zweigstellen behalten werden. ██████████