

Ein Schwert mit zwei Schneiden

Von Rüdiger Hauser



Der Gedanke an Konsum auf Pump bereitet Rüdiger Hauser offensichtlich spürbares Unbehagen. Doch, so musste man nach seinen Worten in der S-Organisation feststellen, der „Zug der Zeit“ fährt eindeutig in dessen Richtung. Im Verbund habe man die Teilzahlungsbanken zunächst kaum als Konkurrenz wahrgenommen, und sei im Gegenteil sogar über das Abgeben so manches Kreditengagements recht froh gewesen. Am Ende jedoch sind einige Probleme dann doch wieder auf dem Girokonto bei der Sparkasse gelandet und man hat die puristische Haltung überdacht. Red.

„Gegessenes Brot ist schwer zu verdienen“, sagt ein polnisches Sprichwort. Dass es heute kaum noch jemand kennt, zeigt den Wandel der Einstellung vieler Menschen zum Geld. Denn die Zeiten, in denen es verpönt war, Geld auszugeben, das man nicht besitzt, gehören offenbar der Vergangenheit an. Es ist eine statistische Tatsache, dass die Anzahl der Privatpersonen, die ihre Träume mit Hilfe der Bank finanzieren, seit den fünfziger Jahren kontinuierlich ansteigt.

Und das nicht nur auf dem klassischen Feld langfristiger Güter wie Immobilien. Auch bei der Anschaffung neuer Möbel, Autos und anderer Gebrauchsgegenstände

oder der Finanzierung von Reisen folgt der „moderne“ Mensch immer häufiger dem Motto: „Heute kaufen – morgen zahlen.“ Diese Einstellung hat unter den unterschiedlichen Darlehensformen vor allem den Konsumentenkredit zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor in der Bilanz der Kreditinstitute gemacht.

Dem Gründungsauftrag stets treu

Bei den Sparkassen sieht dies auch heute noch etwas anders aus: Mit einem Volumen von 62,7 Milliarden Euro erreichte diese Form des Darlehens Ende 2007 gerade mal einen Anteil von etwa zehn Prozent an den Kundenkrediten der öffentlich-rechtlichen Institute. Im Vergleich zu anderen, teilweise darauf spezialisierten Banken ist der relative Anteil gering. Wohnungsbaukredite dagegen werden bei Sparkassen beispielsweise fünfmal so häufig vergeben. Dies zeigt, dass der Konsumentenkredit für die Sparkassen zwar von der Bedeutung her nicht zu vernachlässigen ist, aber auch bislang keinen Schwerpunkt in ihrer Geschäftstätigkeit darstellt.

Zum Autor

Prof. Dr. Rüdiger Hauser ist Vorsitzender des Vorstands der Sparkasse Rhein Neckar Nord, Mannheim.

Denn im Grunde sind die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute ihrem über 200 Jahre alten Gründungsauftrag immer treu geblieben und konnten sich nur schwer von ihrer erkonservativen Einstellung zum Geld lösen. Diese herrschte nicht nur an der Spitze, sondern zog sich durch von den Vorstandsetagen bis zu den Schaltern. Manch ein Berater verkaufte in den siebziger und achtziger Jahren statt des angefragten Konsumentenkredits einen Raten-sparvertrag und überzeugte den Kunden davon, seinen Konsum- oder Urlaubswunsch zunächst zurückzustellen.

Aus solchen Beispielen spricht eine Haltung, die sich unter anderem auch aus dem „öffentlichen Auftrag“ der Sparkassen ableitet, den Menschen zum einen Hilfen für den vernünftigen Umgang mit Geld zu geben und zum anderen allen Gruppen der Bevölkerung mit der Bereitstellung finanzwirtschaftlicher Leistungen die Chance auf Wohlstand zu eröffnen.

Mit der Gründung der „Zentralstelle für rationelles Haushalten“ im Jahr 1958 lieferten die Sparkassen frühzeitig einen Beitrag zur Entwicklung der wirtschaftlichen Kompetenz der Menschen. Auch hier stand aber das „Vorsparen“ zunächst im Mittelpunkt. „Diesen Betrag hättest du besser für die Winterkartoffeln, für das Einkellern von Äpfeln oder für die Weihnachtsbäckerei zurückgelegt“, hieß es im ersten Haushaltsbuch. Gleichzeitig widmete sich der Beratungsdienst frühzeitig um Aufklärungs-

arbeit im Kredit- und Schuldenbereich, der sich mit dem Online-Budgetplaner sogar bis ins Internet-Zeitalter gerettet hat.

„Kaufkredit“ mit Geburtswehen

Den Sparkassen war immer bewusst, dass Darlehen für den Konsum – ganz im Sinne des „vorgegessenen Brotes“ – ein zweischneidiges Schwert sind und leicht in die Schuldenfalle führen. Auch waren die möglichen Kapitalanlagen des Sparkassenvermögens genau vorgeschrieben. Auf eine ausreichende Deckung, zum Beispiel durch „Liegenschaften im doppelten Wert“ wurde Wert gelegt. Mit diesem Anlageverständnis war eine Finanzierung von Konsumwünschen auf Kredit nur schwer vorstellbar.

Erst 1952 wurde der „Kaufkredit“ eingeführt und damit eine Finanzierung von langlebigen Konsumgütern möglich. Diese kleine Revolution im Gedankengut der Sparkassen ging natürlich nur unter enger Verpflichtung aufs Gemeinwohl. Noch heute unterstützen Sparkassen an vielen Orten Deutschlands als einzige Gruppe der Kreditwirtschaft die Arbeit von Schuldnerberatungen. Sie übernehmen hier Verantwortung, obwohl sie dank ihrer nachhaltig ausgerichteten Geschäftspolitik deutlich unterdurchschnittlich an den Fällen beteiligt sind, in denen eine Beratung durch diese Stellen erforderlich ist.

Sparkassen setzen sich zudem dafür ein, Verschuldungen bereits im Vorfeld zu vermeiden. Mit dem Beratungsdienst „Geld und Haushalt“ bieten die Sparkassen allen Bürgerinnen und Bürgern nach wie vor unentgeltlich Beratungsleistungen für den richtigen Umgang mit Geld.

Sparkassen sind eben keine „Pumphäuser“

Diesen traditionellen Grundsätzen entsprechend waren die Überlegungen immer wieder bei der Sparkasse: Kann der Kunde

das geliehene Geld wieder zurückzahlen? Das Ergebnis im Prozess der Geldvergabe waren für die Sparkassenkunden strenge Belastbarkeitsrechnungen bereits im Vorfeld. Sie folgten der Maxime: Sparen, sparen und nochmals sparen, bevor man sich etwas leistet. Dass Sparen für die öffentlich-rechtlichen fast schon Programm war, zeigt ja auch der Name. Sparkassen heißen nicht zufällig so, sondern wollten immer das genaue Gegenteil von „Pumphäusern“ sein. Leihhäuser oder Pfandhäuser wurden zeitgleich mit den Sparkassen ebenfalls von den Kommunen gegründet.

Der Zug der Zeit fuhr aber unbeeindruckt von Finanzkrise oder anderen negativen Prognosen unaufhaltsam in eine andere Richtung. Obwohl 30 Prozent der Bevölkerung in den nächsten zwei Jahren eine Verschlechterung ihrer finanziellen Situation erwarten, kommt trotzdem für elf Prozent die Aufnahme eines Kredits zur Erfüllung von kurzfristigen Konsumwünschen in Frage. Bei den 26- bis 35-Jährigen liegt dieser Anteil sogar bei 15 Prozent. Dem Reiz des „Warum warten, kauf gleich“ erliegen also vor allem die jungen Menschen. Fast scheint es so, als würde die alte deutsche Tugend des Sparens immer mehr von der amerikanischen Geldausgabe-Mentalität überlagert.

Und damit kommen wir zur anderen Seite der Medaille, zur zweiten Schneide des Schweres Konsumkredit: Ähnlich wie die Bereitschaft zum Konsum auf Pump steigen seit den fünfziger Jahren auch die Zahlen der Pleiten, vor allem auch bei Privatpersonen. Exakte Angaben, wie viele Haushalte überschuldet sind, gibt es nicht. Die Schätzungen reichen bis zu über drei Millionen, bei einer gesamten Verschuldung von 70 Milliarden Euro oder einer durchschnittlichen Schuldenlast von 22 000 Euro. Insgesamt meldeten 2008 rund 120 000 Bundesbürger Verbraucherinsolvenz an. Dies bedeutete zwar einen Rückgang um 2,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr, aber für 2009 wird bereits wieder eine deutliche Zunahme der Pleiten befürchtet. Am stärksten sind die

Altersgruppen der 36- bis 60-Jährigen betroffen, mit steigendem Alter sinkt das Risiko wieder. Dies korrespondiert durchaus mit der Bereitschaft dieser Altersgruppe, Kredite aufzunehmen.

Kein Abschluss um jeden Preis

Für die Sparkassen ist dies eine besondere Herausforderung: Einerseits müssen sie sich wie andere Kreditinstitute im Markt bewähren. Andererseits sehen sie sich ihrer besonderen Tradition verpflichtet. Auch für sie gilt deshalb der Grundsatz der Leistungsgesellschaft – aber einer mit menschlichem Antlitz. Die Berater in den Sparkassen schätzen ihre Kunden als Mensch und Partner, mit denen eine dauerhafte Geschäftsbeziehung zum gegenseitigen Nutzen angestrebt wird.

Verantwortlich zu handeln, bedeutet für die Sparkassen auch, auf ein Kreditgeschäft zu verzichten, wenn sie von der Fähigkeit der Kunden, die Kredite langfristig zurückzuzahlen, nicht überzeugt sind. Die Geschäftsphilosophie der Sparkasse verträgt sich nicht mit Verkaufsabschlüssen um jeden Preis. Diese Haltung gilt in besonderer Weise im Verhältnis zu wirtschaftlich eher unerfahrenen Kunden, jungen Erwachsenen und Existenzgründern.

Die persönliche Beratung des Kunden in der Geschäftsstelle ist gerade bei Konsumentenkredit von entscheidender Bedeutung in der Geschäftsphilosophie und im Wertegefüge der Sparkassen. Im Vordergrund steht nicht regelmäßig das schnelle Einmalgeschäft, sondern die dauerhafte, oft sogar lebenslange Begleitung von Privat- und Firmenkunden.

Sicherungsbedürfnis vertreibt Kunden

Derartige Ideale ließen manche Wettbewerber unbeachtet und daher wurden die Produkte eher nach rein kaufmännischen Gesichtspunkten gestaltet. Grundpfandrechte wie in der Sparkassensatzung von

1881 vorgeschrieben, kamen bei den Vergaben der neuen Teilzahlungsbanken nicht zur Anwendung, das heißt der Kredit wurde überwiegend blanko gegeben. Sparkassen bestanden regelmäßig auf Sicherungsübereignung des finanzierten Autos und eine Lohn-/Gehaltsabtretung. Die Absicherung der Familie beim Tod des Kreditnehmers und Hauptverdieners wurde frühzeitig über eine Restkreditversicherung oder eine eigene Lebensversicherung gewährleistet.

Die Teilzahlungsbanken wurden von den öffentlich-rechtlichen Instituten zunächst weniger als Konkurrenz betrachtet, da sie in der Anfangszeit auch von den Kunden als „teuer“ wahrgenommen wurden. Aber: Sie hatten dennoch Zulauf. So zum Beispiel wenn Sparkassen einen Kreditwunsch ablehnten. Meist weil es sich um eine Umschuldung handelte. Auch war vielen Kunden das Sicherheitsbedürfnis der Sparkassen ein Dorn im Auge oder – wie bei der Lohn- und Gehaltsabtretung – die mögliche Offenlegung gegenüber dem eigenen Arbeitgeber.

Wettbewerb durch die Hintertür

Bei den Sparkassen war man zunächst froh darüber, wenn kritische Engagements nicht ausgeweitet oder gar durch andere Kreditinstitute abgelöst wurden. Diese Einschätzung erwies sich später als Fehler. Zunächst wurden die Konditionen günstiger und die Teilzahlungsbanken waren schnell viel näher am Point of Sale, zum Beispiel beim Autohändler, im Kaufhaus oder im Fachgeschäft. Dadurch fanden immer weniger Kunden mit einem Finanzierungswunsch den Weg in die Sparkassenfiliale.

Darüber hinaus zwang eine ganz anderer Umstand die Sparkassen zum Überdenken ihrer bisherigen Haltung. Denn so sehr sie sich gegen die Finanzierung von Konsumwünschen gedanklich wehrten, kamen die Folgen der Vergabe durch andere Banken durch die Hintertür auf die Institute zu. Denn die Raten für die Darlehen wurden ja bei der Hausbank abgebucht, auch wenn

die Gläubiger andere Kreditinstitute waren, die mit Elektrofachmärkten, Möbelhäusern oder Autohändler zusammenarbeiteten. Und die Hausbank war bei fast jedem zweiten Bundesbürger die Sparkasse.

Allzweckwaffe „Allzweckkredit“

So ergab sich Finanzierungsbedarf häufig schleichend durch eine steigende Inanspruchnahme des Dispositionskredits. Zunächst auf ein Monatsgehalt begrenzt stieg dieser später bis zum dreifachen Gehalt. War dieser Rahmen voll ausgeschöpft oder gar überzogen, stand der Berater der Sparkasse vor der Entscheidung, keine Verfügungen über das Konto mehr zuzulassen oder den Dispositionskredit in ein mittelfristiges Darlehen umzuschulden. So landeten die Konsumentenkredite der Teilzahlungsbanken dann doch wieder bei der Sparkasse – zumindest diejenigen, die die restlichen Forderungen nicht erfüllen konnten.

Diese Situation und der Wettbewerb ließ die Sparkassen ihre puristische Haltung überdenken. Warum den Verfall der Kreditmoral beklagen und das eigene Geschäft beschneiden, wenn man sowieso mit den Folgen konfrontiert wurde. „Da können wir es auch gleich selbst machen“, war die logische Folgerung der öffentlich-rechtlichen Häuser, nun ein eigenes Produkt im Bereich „Konsumentenkredit“ anzubieten. Das war die Geburtsstunde des „Allzweckkredits“. Doch ist schon allein am Namen ein gewisser Widerwille erkennbar, sich auf das geänderte Kundenverhalten einzustellen. Stand doch beim „Kaufkredit“ klar die Finanzierung von Auto, Küche, Waschmaschine und Kühlschrank in Mittelpunkt, wählten die Sparkassen nun einen Begriff, der die Nutzung offen ließ und zum Beispiel auch für Urlaubsreisen verwendet werden konnte.

Was in diesem Zusammenhang kaum jemand weiß: Der „Allzweckkredit“ wurde, obwohl aus dem als „Kaufkredit“ benannten Konsumentenkredit entstanden, auch

als „Verkleidung“ für einen Investitionskredit oder wie eine Hypothek genutzt. Grund dafür waren die Kreditwünsche der Gastarbeiter, überwiegend aus der Türkei, die seit den sechziger Jahren nach Deutschland kamen und häufig in Industriebetrieben langfristig Beschäftigung fanden. Trotz des langen Aufenthalts im fernen Deutschland verloren viele Einwanderer nie das Ziel aus den Augen, in ihrem Heimatland ein Haus oder ein kleines Hotel zu bauen. Dafür verwendet wurden die Einkommen und der Jahresurlaub, um Hand anzulegen. Darüber hinaus bestand natürlich weiterer Finanzierungsbedarf.

Die Sparkassenanlageverordnung erlaubte zu dieser Zeit jedoch nicht die Vergabe von Hypothekendarlehen gegen ausländische Grundpfandrechte. So wurde schnell der Allzweckkredit hierfür genutzt. Die gültigen Betragsgrenzen reichten aus, um in den Heimatländern mit viel Eigenarbeit ein Häuschen zu bauen. In der ersten Generation wurde der Kredit noch per Handschlag gemacht und die Rückzahlung wurde häufig von allen Familienmitgliedern erwirtschaftet. Kreditausfälle waren ein Fremdwort. Diese gute „Kreditmoral“ machte diese Form des Allzweckkredits zu einem sicheren Geschäft ohne Sicherheiten für die Sparkasse.

Marktanteile schmelzen ab

Mit ihrem „Allzweckkredit“ hielten die Sparkassen über geraume Zeit wenigstens einen Fuß in der Tür beim Kreditgeschäft mit Privatkunden. Aber große Bedeutung erlangte es auch weiterhin nicht. Im Gegenteil: Es bröckelte weiter ab. Denn auch mit den Angeboten der Banken der Autohersteller konnten die Sparkassen bald nicht mehr mithalten. Das Argument, dass man als Barzahler einen höheren Rabatt aushandeln konnte, war zwar nicht falsch, überzeugte aber nur wenige Kunden. Die schnelle und unbürokratische Abwicklung beim Händler mit dem Blick auf das ersehnte Fahrzeug war das bessere Argument.

Dies führte dazu, dass der Marktanteil in den neunziger Jahren weiter abschnal und das Produkt bis zum Jahrtausendwechsel deutlich an Bedeutung und Wertschätzung im Hause verlor. Das klassische Konsumentenkreditgeschäft wurde in hohem Umfang von den privaten Wettbewerbern mit ihren schlanken Strukturen und entsprechend guten Konditionen aufgesogen. Den Rest schnappten sich die Auto- oder Händlerbanken, beziehungsweise die in ihrem Besitz befindlichen Leasinggesellschaften.

Das aber interessierte bei den Sparkassen lange Zeit kaum einen der Verantwortlichen. Man hatte ja die Baufinanzierung und das Allfinanzgeschäft. Und darauf legte man den Fokus. Dadurch wurde auch versäumt, die Prozesse im Allzweckkredit schlank und schnell zu erhalten. Doch der immer schneller werdende Umbruch der Märkte gefährdete zunehmend dieses Geschäftsmodell der Öffentlich-Rechtlichen. Die Reaktion war 2004 dann eine „Strategie 2010“.

Damit sollte der Umbau der Sparkassen zu Vertriebs- und Steuerungsbanken eingeläutet werden. Als besonderes Handlungsfeld wurde die Rückbesinnung auf die klassischen Produkte definiert. Mit den „Leuchtturmprodukten“ sollten die Dauerbrenner im Filialalltag zu neuen Ehren kommen: Auf der Anlagenseite das „Sparkassen-Zuwachssparen“, auf der Kreditseite neben der „Sparkassen-Baufinanzierung“ der alte „Allzweckkredit“ mit dem neuen Namen: „Sparkassen-Privatkredit“.

Neue Wege in der Autofinanzierung

Die strategische Analyse hatte aber auch ergeben, dass die verloren gegangenen Marktanteile mit den klassischen Produkten allein nicht zurückerobert werden konnten. Man musste ähnlich vorgehen wie zum Beispiel die Finanzierungsinstitute der Automobilindustrie. Das geschah mit dem „Sparkassen-Auto-Kredit.vario“. Man tat sich mit einem Spezialisten zusammen

und bündelte Kompetenzen. Bei der DIF-Bank als Tochter der Sparkassenorganisation konnte ein schlanker, internet-basierter Kreditprozess geschaffen werden, der die Chance bot, bestehende technische und mentale Restriktionen in den Sparkassen außer Acht zu lassen und das Verwertungs-Know-how für Autos zu nutzen. Dies war bei der abgegebenen Garantie für die Rücknahme des Autos zum festgelegten Restwert entscheidend für den Erfolg des Geschäftsmodells.

Vertriebsnetz als wertvolle Hilfe

Beim klassischen Konsumentenkredit haben sich die Sparkassen entschlossen, die Produktion selbst zu übernehmen. Hierfür war es erforderlich, den gesamten Workflow neu zu definieren. Der zentrale IT-Dienstleister, die Finanz-Informatik hat erfolgreich die notwendigen Voraussetzungen geschaffen: Auf Basis einer Entscheidungsmaschine kann die Kreditentscheidung innerhalb von 30 Minuten beim Berater getroffen werden und der Kunde kann mit dem Kreditbetrag die Filiale verlassen.

Die Resonanz des Marktes auf Sparkassen-Auto-Kredit und Sparkassen-Privatkredit ist sehr positiv, und schnell ansteigende Abschlusszahlen zeigen, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist, um Marktanteile zurück zu gewinnen. Der Erfolgsfaktor ist die unbürokratische und zügige Abwicklung. Diese rasche Rückkehr zum Erfolg verwundert nicht. Haben die Sparkassen doch mit ihren 16 200 Filialen das breiteste Vertriebsnetz und dadurch sofort nutzbare Kundenkontakte. Durch die Auslagerung der Produktion für den Autokredit müssen sich die Berater jetzt nur noch auf ihre Kundenkompetenz konzentrieren. Und die zentrale Abwicklung lässt schnell kritische Mengen für eine wirtschaftliche Produktion erreichen.

Der Wandel im Kundenverhalten, aber auch das teilweise veränderte Rollenverständnis hat bei den Sparkassen zu geänderten Kundenansprachen geführt. Im

Rahmen einer sogenannten „Multikanal-Strategie“ spielt das Onlinebanking eine zunehmende Rolle. Dieses umfasst nicht nur den Zugang und die Verfügung über das Girokonto, sondern genauso den Kauf von Wertpapieren oder den Abschluss von Privatkrediten. So wurden 2007 im Aktionszeitraum zum Sparkassen-Privatkredit 22 Prozent der vergebenen Kredite online abgeschlossen.

Im Bereich des Auto-Vario-Kredits hat auch die öffentlich-rechtlichen Gruppe gelernt, dass Finanzierungen meist in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kaufentscheidung getroffen werden. Mit der Nutzung des Internet-Portals „gebrauchtwagen.de“, welches sich im Eigentum der Sparkassenorganisation befindet, kann der Käufer nach erfolgreicher Suche seines Traumautos auch gleich die entsprechende Finanzierung abwickeln. Die Hauptzielgruppe bei der Autofinanzierung ist hier eher der Käufer eines „guten Gebrauchten“, denn für diese gibt es im Gegensatz zu Neuwagen kaum subventionierte Händlerangebote.

Modernität ohne Traditionsverlust

Folgendes Fazit lässt sich ziehen: Aufgrund ihrer konservativen Einstellung und oftmals recht bürokratischer Verfahren standen sich die Sparkassen beim Konsumentenkredit lange selbst im Weg und verloren Marktanteile. Diese Bremsklötze wurden erfolgreich beseitigt. Heute stellt sich die öffentlich-rechtliche Finanzorganisation als modernes Unternehmen dar, dessen Vertrieb mit Hilfe schlanker, internetgestützter Prozesse über eine Multikanalstrategie bereits am Point of Sale ansetzt.

Durch diese Veränderung wurden entscheidungsschnelle und gleichzeitig günstige Kreditangebote in allen Sparten möglich. Gleichzeitig behalten die Sparkassen als Hausbank von fast jedem zweiten Deutschen einen Überblick über seine Verpflichtungen und können so frühzeitig einem Abrutschen in die Schuldenfalle entgegenwirken. ■■■