

„Wir müssen das Produkt Ratenkredit aus dem Graubereich holen“

Interview mit Alexander Boldyreff

Wegen der engen regionalen Verbundenheit der Volks- und Raiffeisenbanken und ihrer langfristigen Ausrichtung fühlt sich der zum Jahresbeginn angetretene Vorstandsvorsitzende der Teambank, Alexander Boldyreff, in der genossenschaftlichen Finanzgruppe sehr wohl. Ebendiese Verbundenheit macht allerdings in seinen Augen den Vertrieb von Ratenkrediten stellenweise zu einer Herausforderung. Denn die Kunden empfinden ihre über Kredite verwirklichten Konsumwünsche oftmals als unangemessen und wenden sich damit deswegen lieber an anonyme Anbieter. Red.

bm Sie haben zu Jahresbeginn den Vorstandsvorsitz der Teambank AG übernommen. Welches vorläufige Resümee ziehen Sie aus Ihrer bisherigen Zeit in Nürnberg?

Erstens bin ich auf ein Unternehmen getroffen, das gut geführt wurde und in dem eine Stimmung herrscht, die mich, was die Atmosphäre und das Engagement betrifft, an ein Startup erinnert. Die Mitarbeiter arbeiten sehr professionell: Flache Hierarchien, kurze Wege, effiziente Prozesse. Herausforderungen und Schwierigkeiten werden von den Mitarbeitern eigenverantwortlich und lösungsorientiert gemeistert.

Zweitens entdecke ich durch die Besuche bei unseren Kunden, den Volksbanken Raiffeisenbanken, Deutschland und Österreich komplett neu. Es ist spannend, die Gremienarbeit und internen Abläufe kennenzulernen. Ich bin mir sehr bewusst darüber, welche Verantwortung wir als Produktlieferant der genossenschaftlichen Finanzgruppe gegenüber den Kollegen in den Banken vor Ort tragen. Denn für den Kunden vor Ort ist der Ratenkredit ein Produkt seiner Genossenschaftsbank, egal, ob er von der Teambank kommt oder nicht.

Drittens erlebe ich die Aufbauorganisation im Verbund als ausgesprochen positiv. Die



Alexander Boldyreff, Vorsitzender des Vorstands, TeamBank AG, Nürnberg

DZ Bank AG als Mehrheitseignerin lässt ihren Töchtern im Rahmen der Businesspläne größtmöglichen Freiraum. Dieses Vertrauen wirkt extrem verpflichtend. Gleichzeitig bewahrt es die Markenidentität der einzelnen Tochterunternehmen im Markt.

bm Sind Sie im derzeitigen Umfeld gerne Banker?

Ja, seit 24 Jahren leidenschaftlich gerne. Das aktuelle Umfeld ändert daran wenig. Solange ich ein Produkt oder eine Dienstleistung anbieten kann, von der ich überzeugt bin und die überdurchschnittlich gut ist, macht mich meine Arbeit zufrieden. Als genossenschaftliche Finanzgruppe sind wir aufgrund unseres Geschäftsmodells zur Nachhaltigkeit verpflichtet. Das macht den entscheidenden Unterschied zu kapitalmarktorientierten Unternehmen aus.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Banking per se nichts mit Kurzfristigkeit zu tun hat. Erfolgreich ist nur, wer eine langfristige strategische Ausrichtung verfolgt, das haben die Genossenschaftsbanken in den vergangenen Jahren eindrucksvoll bewiesen. Ferner benötigen wir für eine langfristige Ausrichtung Führungskräfte, die Verantwortung für ihren Markt übernehmen, in selbigem langfristig wirken wollen und sich auch ihrer gesellschaftlichen Verpflichtung bewusst sind. Dabei geht es nicht um Manager, sondern um Unternehmer – Men-

schen mit einer eigenen Meinung, sicherlich auch mit Ecken und Kanten.

bm **Werden ebendiese Manager mit Charakter aber nicht immer seltener? Der Eindruck verfestigt sich, dass die Unternehmensverantwortlichen heute immer glatter auftreten, weil sie keine Fehler machen möchten.**

Es liegt in der Natur der Sache, dass Analysten bei kapitalmarkt-notierten Unternehmen nachfragen, ob abgegebene Prognosen denn auch erreicht wurden. Im Endeffekt führt es aber dazu, dass Ver-

antwortliche, die vor die Öffentlichkeit treten, möglichst viel sprechen, ohne allzu Konkretes zu sagen. In der genossenschaftlichen Finanzgruppe hingegen treffen Sie auf besagte Menschen mit Ecken und Kanten, die konkret aussprechen, was sie denken und erwarten. Das sind Marktverantwortliche, die zum Teil seit 15 bis 20 Jahren in ihrer Region arbeiten und leben und ihren Mitgliedern und Kunden verpflichtet sind. In den meisten börsennotierten Unternehmen wird man – wenn überhaupt – nur sehr wenige marktverantwortliche Vorstände finden, die schon so lange im Amt sind.

bm **Aber diese Kultur wird doch auch vorgelebt, beispielsweise durch die Politik.**

Ja, so nehme ich das auch wahr. Es kommt noch hinzu, dass eine Verdrossenheit existiert, die beispielsweise an den geringen Wahlbeteiligungen ablesbar ist. Diese Vertrauenskrise setzt sich in die unterschiedlichsten Segmente fort: Sie existiert in Bezug auf die Finanzmärkte, aber auch auf den Gesundheitsmarkt, genauso wie im Hinblick auf die gesetzliche Rente und die private Vorsorge.

Angesichts dieser negativen Untertöne muss man sich die Frage stellen, woher ein positives Momentum in dieser Gesellschaft kommen soll. Die Politik, die ebenfalls ein Glaubwürdigkeitsproblem hat, kann das nicht geben. Zumal derzeit kein sinnvoller Masterplan erkennbar ist, der die bekannten Herausforderungen wirksam löst. Vielmehr werden hier Parallelen sichtbar zwischen der Politik und großen, quartalsweise gesteuerten

„Angesichts der negativen Untertöne muss man sich fragen, woher ein positives Momentum in dieser Gesellschaft kommen soll.“

Unternehmen. Letztendlich wirkt dieses gesamtgesellschaftliche Umfeld auch auf unser Bankgeschäft ein, denn das sind die Rahmenbedingungen, in denen sowohl wir uns bewegen als auch die Kunden. Genau dort müssen diese abgeholt werden und das ist mitunter ein schwieriges Unterfangen.

bm **Sie fühlen sich also in der genossenschaftlichen Bankengruppe sehr wohl? Weil sie anders ist ...**

Nicht nur anders: Sie hält, was sie verspricht. Es gibt Stimmen, die die Vielfalt in der genossenschaftlichen Finanzgruppe kritisch sehen, da diese oft schnelle und geschmeidige Lösungen erschwert. Ich erlebe diese Vielfalt der Sichtweisen ausgesprochen positiv: Ein gesundes Diskussionsverhalten führt zwar mitunter zu langsameren Abläufen, aber eben auch zu einer besseren Lösung.

Letztlich finden Kunden in der genossenschaftlichen Finanzgruppe die Berechenbarkeit und Verlässlichkeit, die sie suchen. Sie freuen sich, wenn der gleiche Ansprechpartner auch in fünf Jahren noch in seinem Job ist und wenn er die Produkte, die er vertreibt, so auch langfristig selbst verantworten kann. In einer Genossenschaftsbank erleben Sie es häufig, dass

der Vorstand oder die Mitarbeiter ihre Kunden bei der Feuerwehr, im Sportverein oder auf dem Volksfest treffen. Wenn die Bank nicht im Interesse des Kunden agiert hat, wird der Vorstand persönlich darauf angesprochen.

Genau diese Verbundenheit mit der Region ist im Hinblick auf den Vertrieb von Ratenkrediten zugleich eine Herausforderung. Denn das Image des Produktes ist bei vielen noch nicht raus aus der „Schmuddelecke“. Dadurch, dass viele Kunden mit ihrer genossenschaftlichen Hausbank vor Ort sozial stark verbunden sind, wenden sie sich mit dem vielfach als unangemessen empfundenen Wunsch nach einem Ratenkredit nicht an ihre Genossenschaftsbank und nutzen das Internet oder den Point of Sale als anonyme Möglichkeit der Finanzierung. Da dabei dann nicht seine Gesamtsituation betrachtet wird, ist das nicht immer die beste Lösung für den Kunden.

bm **Wie kommt der Ratenkredit aus der angesprochenen „Schmuddelecke“ heraus?**

Die Aufgabe der gesamten Branche muss es sein, den Ratenkredit gesellschaftsfähig zu machen. Leasing beispielsweise ist heutzutage überhaupt kein Tabuthema mehr. Auch in der Kneipe wird von Privatleuten darüber gesprochen, dass sie ihr Auto geleast haben. Im Gegensatz dazu erzählt kaum jemand davon, dass er seine Küche oder seinen Urlaub finanziert hat. Es erwähnen auch nur wenige, dass sie einen Kreditvertrag am Point of Sale abgeschlossen haben. Dabei zeigen die Zahlen, dass viele Menschen genau das tun.

Hier müssen wir im Sinne des Kunden weiter daran arbeiten, das Produkt „Ratenkredit“ aus dem Graubereich zu holen.

„Das Image des Produktes ist bei vielen noch nicht raus aus der ‚Schmuddelecke‘.“

bm Was entgegnen Sie auf die Vorwürfe der Verbraucherschützer, dass Konsumentenkreditbanken ihre Kunden in die Überschuldung treiben?

Kredite sind volkswirtschaftlich notwendig und sinnvoll. Solange Kredite in einer Höhe ausgegeben werden, die der Kunde auch verträgt. Diese Frage der nachhaltig verträglichen Kredithöhe stellen wir uns sehr gewissenhaft. In den Easy-Credit-Shops beispielsweise erreichen wir maximale Transparenz für den Kunden, indem wir ihm nach dem Beratungsgespräch einen „Finanzkompass“ präsentieren. Dieses Gutachten zeigt ihm an, welches Bild über seine Vermögenssituation aus seinen Angaben erstellt wurde. Gegenübergestellt wird ein Bild seiner Verschuldungssituation. Im dritten Schritt lässt sich daraus ablesen, wie viel Kredit für ihn machbar und verträglich ist. Die Erfahrungen damit sind so positiv, dass diesen Beratungsansatz ab 2012 auch in den Volksbanken Raiffeisenbanken realisieren wird.

„Die Frage der verträglichen Kredithöhe stellen wir uns sehr gewissenhaft.“

bm Was passiert, wenn der Kunde nicht so viel bekommt wie er eigentlich haben will?

In einem Beratungsgespräch kann das natürlich eine schwierige Situation bedeuten. Fairness bedeutet für uns aber auch, „nein“ zu sagen, wenn der gewünschte Kredit die Situation des Kunden überfordert. Wichtig ist, dass mit einer Ablehnung immer auch eine Beratung verbunden ist, die dem Kunden Möglichkeiten aufzeigt, wie er seine finanzielle Ausgangssituation verbessern kann.

bm Wie schätzen Sie die zukünftigen Entwicklungen im Markt für Konsumentenkredite ein?

Der Markt wird sich stabil weiterentwickeln. Die Teambank als Unternehmen wird überdurchschnittlich wachsen.

bm Das klingt nach ambitionierten Zielen. Wohin wollen Sie mit der Teambank?

Wir wollen Marktführer werden. Und bis zum Jahr 2015 möchten wir auf dem Weg in diese Richtung schon einen deutlichen Schritt nach vorne gekommen sein. Auf unserer Agenda stehen deshalb sowohl Bestandskundenbearbeitung als auch Neukundengewinnung.

bm Wie weit ist der Weg zur Marktführerschaft?

Wir wachsen seit Jahren über dem Markt und gewinnen gemeinsam mit den Volksbanken Raiffeisenbanken Marktanteile. Zum 30. Juni 2011 beträgt der Marktanteil der genossenschaftlichen Finanzgruppe 18,2 Prozent. Diesen positiven Trend werden wir weiter verstetigen und mittelfristig vorne sein.

bm Welche Wettbewerber beobachten Sie besonders genau?

Wettbewerber muss man immer mit Respekt betrachten. Santander beispielsweise hat ein sehr gutes Geschäftsmodell. Hier wird eine große Bandbreite abgedeckt, von der Fahrzeugfinanzierung bis hin zum klassischen Konsumentenkreditgeschäft. Die Deutsche Bank gemeinsam mit der Postbank ist als Marktführer, gemessen an den Volumina, natürlich auch immer einen Blick wert.

„Das Engagement am Point of Sale passt nicht zu unserer Organisation.“

Entscheidend für uns ist aber, dass wir in der genossenschaftlichen Finanzgruppe unsere Kunden langfristig begleiten und ihnen stets fair und auf Augenhöhe begegnen. Die Kunden wissen und schätzen das. Genau hier liegt ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, damit fühlen wir uns sehr wohl.

bm Wie nehmen Sie im Wettbewerb die Sparkassen wahr? Welche Auswirkungen erwarten Sie für die Teambank aus der Initiative der S-Finanzgruppe?

Selbstverständlich spüren wir die Sparkassen als Wettbewerber mit einem hohen Marktanteil. Und wir werden sie sicherlich in Zukunft noch deutlicher wahrnehmen. Es bleibt abzuwarten, wie die S-Finanzgruppe ihr neues Modell weiter ausrichtet. Wir sehen die Tatsache, dass wir weitgehend kopiert werden, als Bestätigung für unser erfolgreiches Geschäftsmodell. Und es ist uns zugleich Verpflichtung, nicht stehen-zubleiben, sondern weiter voranzuschreiten.

bm Sowohl Santander, die Sie als positives Beispiel gebracht haben, als auch die Sparkassen sind am Point of Sale vertreten. Warum ist die Teambank dort nicht?

Wir heißen das Engagement am Point of Sale nicht gut und es passt auch nicht zu unserer Organisation. Man kann sich nicht als fairer und verantwortungsvoller Anbieter von Ratenkrediten positionieren und gleichzeitig am Point of Sale Geschäfte machen, wo keine umfassende Beratung stattfindet und die Hemmschwelle für den Verbraucher, Geld auszugeben, die niedrigste überhaupt ist.

bm **Worin unterscheidet sich denn Ihr Ansatz, die Kunden mit einer Easy Credit Card zu versorgen, um am Point of Sale Geld ausgeben zu können, vom direkten Vertragsabschluss am PoS?**

Das unterscheidet sich ganz deutlich voneinander. Um eine Easy Credit Card zu bekommen, muss der Kunde zunächst zu seiner Bank gehen. Diese räumt ihm einen Kreditrahmen ein, aber erst nach detaillierter Betrachtung seiner Situation und umfassender Beratung. Dann kann der Kunde immer noch darüber entscheiden, ob er unser Produkt als normale Kreditkarte nutzt, bei der der komplette Betrag von seinem Girokonto eingezogen wird. Oder ob er den Gesamtbetrag beziehungsweise einen Teil in einen Ratenkredit umwandelt. Wenn der Kreditrahmen ausgeschöpft ist, so erneuert er sich nicht automatisch und der Verbraucher hat dann idealerweise all seine Verbindlichkeiten auf einer Karte.

Selbstverständlich trägt der Kunde selbst die Verantwortung dafür, wenn er über seinen Kreditrahmen hinaus dennoch weitere Finanzierungen am Point of Sale abschließt. Denn dort wird er üblicherweise nicht gefragt, ob er sich diesen weiteren Kredit leisten kann.

bm **Was entgegnen Sie Verbraucherschützern, die einwenden, dass die Karte nur ein erster Schritt ist, die Menschen zu einem Kredit zu bewegen. Die Karte in der Tasche lässt sich doch im Falle eines Konsumwunsches sehr leicht zücken. Ist das falsch?**

Nein, das ist nicht falsch. Aber es bleibt der entscheidende Punkt, dass der Kunde vor dem Erhalt des Kreditrahmens und der Karte mit ihrem Berater sprechen muss. Und selbst wenn er die Karte dann voll ausschöpft, ist die Kreditverpflichtung so bemessen, dass noch ein finanzieller Spielraum bleibt.

bm Zum 30. April 2011 nutzten 19 000 Kunden die Easy Credit-Karte, damit verbunden war ein Kreditvolumen von 125 Millionen Euro, wie haben sich in diesem Bereich die Absatzzahlen weiter entwickelt?

Per 30. September 2011 zählen wir bei der Easy Credit Card 9 000 Kunden und ein Kreditvolumen von 225 Millionen Euro.

„Unsere Ausfallrate ist beständig niedriger als die des Gesamtmarktes und ist nicht nennenswert angestiegen.“

bm Wie beurteilen Sie den Absatz der Karte? Ist das Produkt damit ein Erfolg? Wie haben Ihre Vertriebspartner, die Volks- und Raiffeisenbanken darauf reagiert?

Wir sind sehr zufrieden mit der Entwicklung der Easy Credit Card. Unsere Partnerbanken der genossenschaftlichen Finanzgruppe begrüßen dieses kundenindividuelle, verantwortliche Produkt sehr. Das liegt auch daran, dass wir bei der Produkteinführung sehr viel Wert auf Schulungsmaßnahmen gelegt haben.

bm Spielen die verschärften Auflagen zur Beratungsqualität im Kreditgeschäft, die derzeit in der EU beraten werden, Ihnen nicht in die Hände?

Ich sehe die Diskussionen nicht ungern, die in Brüssel derzeit geführt werden. Deren Inhalt ist die Frage, ob Menschen am Point of Sale, die eine Ware über einen indirekten Kredit verkaufen, auch eine entsprechende Qualifikation als Kreditvermittler nachweisen müssen. Hierüber nachzudenken kann der gesamten Branche nur gut tun.

bm Wie viel Prozent der Kredite fallen bei der Teambank aktuell aus?

Nach Daten der Schufa wurden in den vergangenen drei Jahren nahezu unverändert jeweils 97,5 Prozent aller Konsumentenkredite vertragsgemäß zurückgezahlt. Unsere Ausfallrate ist beständig niedriger als die des Gesamtmarktes. Sie ist auch in den vergangenen Monaten nicht nennenswert angestiegen.

bm Wie werden sich in Ihren Augen

die Ausfallraten im Konsumentenkreditgeschäft weiterentwickeln?

Angesichts der wirtschaftlichen Turbulenzen der vergangenen Zeit ist es verblüffend, dass die Ausfallraten so kontinuierlich gleichbleiben. Doch wir haben als Bank auch angemessene Instrumente, um einem Ausfall frühestmöglich etwas entgegen zu setzen. In der Mahntelefonie haben wir die Flexibilität, mit den Kunden eine Lösung für finanzielle Engpässe zu finden. Wenn es den Kunden hilft, zunächst mit einer niedrigeren Rate über die Runden zu kommen, dann ist das auch legitim. Selbstverständlich darf dadurch die Laufzeit des Kredits nicht unangemessen verlängert werden.

bm Gibt es denn eigentlich so eine Art Frühwarnsystem für Ausfälle? In der Art etwa einer Ampel, die auf grün, gelb oder rot stehen kann?

Das ist sicherlich eine Lösung, nach der alle suchen. Selbstverständlich ist unser Risikomanagement nicht mit dem Kreditverkauf beendet. Wir sehen uns die Kundenverbindung auch während der Laufzeit hinsichtlich unterschiedlicher Kriterien an und

können so Warnhinweise identifizieren. Außerdem machen wir gute Erfahrungen damit, dass wir frühzeitig auf Signale wie Zahlungsunregelmäßigkeiten reagieren und proaktiv einvernehmliche Lösungen mit dem Kunden vereinbaren.

bm Auch die Volks- und Raiffeisenbanken sind auf der Suche nach gutem Kreditgeschäft mit angemessenen Risiken. Haben Sie festgestellt, dass Genossenschaftsbanken in der vergangenen Zeit verstärkt Volumina in die eigenen Bücher genommen haben?

Zunächst ist es erfreulicherweise so, dass die Volksbanken Raiffeisenbanken auf der Kreditseite ein deutliches Wachstum verzeichnen können. Der Schwerpunkt liegt bei Firmenkunden und langfristigen privaten Finanzierungen.

Natürlich ist es so, dass es immer auch Häuser geben wird, die Konsumentenkredite in die eigenen Bücher nehmen. Wir als Kompetenzcenter mit guten Produkten und überzeugendem Service arbeiten daran, dass sich dieser Anteil weiter reduziert.

bm Die DZ Bank hat Ihrem Unternehmen im laufenden Jahr eine Kapitalerhöhung um 175 Millionen Euro genehmigt. Welche weiteren Maßnahmen sind mittelfristig im Hinblick auf eine Stärkung des Kernkapitals geplant?

Insgesamt muss festgehalten werden, dass die neuen Regulierungsmaßnahmen Wachstum nicht unbedingt erleichtern, weil Minderheitsbeteiligungen an Unternehmen schlechter gestellt werden. Insofern sind wir sehr froh, dass unsere Aktionäre uns mit der kürzlich genehmigten Kapitalerhöhung weiteres Wachstum ermöglicht haben.

„Selbstverständlich ist unser Risikomanagement nicht mit dem Kreditverkauf beendet.“