

Heitmüller, Hans Michael

**Article**

## Fahrzeugfinanzierung im Spannungsfeld zwischen Retail- und Spezialbanken

Leasing - Wissenschaft & Praxis

**Provided in Cooperation with:**

Universität zu Köln, Forschungsinstitut für Leasing

*Suggested Citation:* Heitmüller, Hans Michael (2008) : Fahrzeugfinanzierung im Spannungsfeld zwischen Retail- und Spezialbanken, Leasing - Wissenschaft & Praxis, ISSN 1611-4558, Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln, Köln, Vol. 6, Iss. 2, pp. 19-37

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60292>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Fahrzeugfinanzierung im Spannungsfeld zwischen Retail- und Spezialbanken<sup>◇</sup>

Hans-Michael Heitmüller<sup>#</sup>

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Einleitung	20
2. Die Deutsche Leasing AG und ihre Geschäftsfelder	20
3. Forderungsmanagement und Remarketing als integrierte Konzernbestandteile	24
4. Auto- und andere Spezialbanken als Wettbewerber im Markt	25
5. Das Konsumentenkreditgeschäft als Türöffner	26
6. Das Gebrauchtwagensegment als Teil des strategisch wichtigen PKW-Marktes	289
7. Die Marke und das Vollsortiment als Wettbewerbsvorteil	31
8. Die Besetzung der Points of Sale im Vertrieb	32
9. Fazit	37

---

<sup>◇</sup> Der Artikel basiert auf einem Vortrag, gehalten im Rahmen des 3. Kölner Finanzsymposiums der Finance-Institute der Universität zu Köln am 30.10.2008.

<sup>#</sup> Vorstandsvorsitzender der Deutsche Leasing AG.

## **1. Einleitung**

Die Leasinggesellschaften befinden sich in Deutschland in einem schwierigen Marktumfeld. Neben der Finanzkrise, die sich auch auf die Refinanzierung und den Absatz der Leasingunternehmen auswirkt, bewirkt ein intensiver Wettbewerb, dass die Gesellschaften ihre Marktanteile verteidigen müssen. Mit den PKWs steht diejenige Objektkategorie besonders unter Druck, die vom Volumen und von der Anzahl der Neugeschäfte den größten Anteil ausmacht. Retail- und Spezialbanken sind in den Markt eingetreten und zeigen dem Kunden sowohl Anbieter- als auch Produktalternativen auf.

Beispielhaft soll im Folgenden anhand der Deutsche Leasing AG dargestellt werden, wie sich eine Leasinggesellschaft in diesem Marktumfeld positioniert, um sich zu behaupten und erfolgreich Geschäft zu akquirieren.

## **2. Die Deutsche Leasing AG und ihre Geschäftsfelder**

Die Deutsche Leasing AG (im Folgenden DL) ist die größte herstellerunabhängige Leasinggesellschaft in Deutschland und wurde 1962 als erste ihrer Art in Deutschland gegründet. Eigentümer sind 410 von 441 Sparkassen. Von den rund 1.800 Mitarbeitern sind circa 1.400 im Inland beschäftigt, die verbleibenden 400 im Ausland. Das Unternehmen ist an 37 Standorten in insgesamt 19 Ländern vertreten. Die Konzernbilanzsumme beträgt 18 Milliarden EUR und die Gesellschaft verfügt über eine verwaltete Vermögenssumme von 30 Milliarden EUR. Das Neugeschäft betrug im Jahr 2007 7,8 Milliarden EUR, was einem Marktanteil von 15 % entspricht. Das wirtschaftliche Ergebnis belief sich auf 143 Millionen EUR. Vorbehaltlich der Informationen an den Aufsichtsrat kann man sagen, dass das Jahr 2008 das beste Jahr bislang war. Das Neugeschäft dürfte über 9 Milliarden EUR betragen und das Wachstum im guten zweistelligen Bereich liegen.



Abb. 1: Geschäftsfelder der Deutsche Leasing AG

Die DL bewegt sich auf den unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Investitionsfinanzierung (vgl. Abb. 1). So wird gemeinsam mit den Sparkassen der Finanzierungsbedarf im Mittelstand gedeckt. Seit dem Beginn vor neun Jahren hat sich diese Sparte große Akzeptanz verschafft. Mit einer jährlichen Vertriebsleistung von ungefähr 3,5 Milliarden EUR hat sich das Neugeschäftsvolumen der Sparkassen versiebenfacht. Mit der Eigentumsbeteiligung der Sparkassen wurde eine Anreizsituation geschaffen, die dem Absatz förderlich ist. Die Kooperation der DL mit den Sparkassen ist aber nicht nur durch diese eine Verbindung gekennzeichnet: In Situationen, in denen die einzelnen Sparkassen Sicherheiten hereinnehmen, die hinsichtlich der Bewertung und möglicher Liquidationswege für die Sparkassen Unsicherheiten entstehen lassen, übernimmt die DL das Exposure, da sie in vielen Sicherheitsklassen Objektkompetenz vorweisen kann, weswegen zum einen die Güter einfacher bewertet und zum anderen möglicherweise höhere Verwertungserlöse erzielt werden können. Dadurch werden die Sparkassen von Risiko entlastet. An dieser Gegenseitigkeit des Geschäftsverhältnisses erkennt man, dass die Sparkassen mit ihren regionalen Geschäftsstellen und die DL als unabhängige Gesellschaft kunden- und

produktorientiert miteinander verzahnt sind. Die verbundinterne Dienstleistung erfolgt nicht einseitig, sondern in beide Richtungen. Der Vertrieb ist mit den Sparkassenfilialen und Direktvertriebsbeauftragten der DL dual organisiert, auch wenn die Unterscheidung in der Gruppe heutzutage nicht mehr ganz strikt erfolgt. Dass der Vertrieb Hand in Hand erfolgt, war in der Vergangenheit, als die Trennung auch verbundintern strikter erfolgte, unüblich. Früher sah man sich innerhalb der Gruppe eher als Konkurrent denn als Partner an, eine koordinierte Geschäftszuführung zu den Sparkassen durch die Direktvertriebsbeauftragten fand kaum statt.

Im Bereich Flottenmanagement herrschen in der Regel Full-Service-Verträge vor. Dieses Geschäftsfeld – hauptsächlich Firmenautos – läuft ebenfalls sehr gut. Eine wichtige Entwicklung war hier, die Größe und die Struktur der Flotten zu optimieren. Weder zu große noch zu kleine Flotten sind vorteilhaft, am besten sind Flotten mit einem Umfang von 100 bis 500 Autos. In diesem Hauptzielsegment kann man Verträge gestalten und auskömmliche Erträge erzielen.

Die Gesamtproblemlösung für den Kunden steht auch im Bereich Information Technology im Vordergrund. Schwerpunktmäßig und entgegen den Erwartungen werden vor allem große Unternehmen bedient. Der Grund hierfür liegt darin, dass gerade diejenigen Unternehmen, die nach US-GAAP oder IFRS bilanzieren, Vorteile generieren können. Große Firmen und große Banken nehmen rund 40.000 oder 50.000 Endgeräte ab, die von der Anschaffung über die Wartung bis hin zur Endabwicklung versorgt werden. Zur Betreuung von großen Kunden ist es heutzutage erforderlich, dass man eine Zertifizierung vorweisen kann.

Das internationale Geschäft macht bei der DL rund 1,6 Milliarden EUR im Jahr aus. Dabei handelt es sich um reines B2B-Geschäft, das zu über 80% auch Vendoren-Geschäft ist, d. h. man begleitet die deutschen Hersteller von Investitionsgütern ins Ausland. Als Beispiel sei der Fall angenommen, dass eine Druckmaschine nach China verkauft werden soll. Um dieses Exportgeschäft für den deutschen Hersteller zu ermöglichen, wird die Finanzierung begleitet, indem die chinesische Druckerei beliefert und die Maschine über die Deutsche Leasing direkt finanziert wird. Um das Risiko des chinesischen Käufers nicht

alleine tragen zu müssen, wird es zwischen Leasinggeber und Hersteller meist geteilt.

Im Bereich Retail werden standardisierte Produkte an den Endverbraucher oder -nutzer finanziert. So fällt darunter z. B. das Autogeschäft. Der Bereich Immobilien und strukturierte Finanzierungen umfasst im Wesentlichen gewerbliches und das Big-Ticket-Geschäft.

Wenn man das Geschäft der DL nach finanzierten Objekten zusammenfassen will, dann nennt man zuvorderst Maschinen, an zweiter Stelle Fahrzeuge und drittens Informationstechnologie. Daneben werden Finanzierungsverträge über Immobilien und Rechte geschlossen, die über die vor rund zweieinhalb Jahren in den Konzern integrierte Deutsche Anlagen-Leasing GmbH (DAL) laufen. Für die Finanzierung von Immobilien verfügt der Konzern neben der DAL auch über die Deutsche PPP Holding GmbH, die sich in Form von Public Private Partnerships (PPP) dem Geschäft mit der öffentlichen Hand unter privater Beteiligung widmet. Gerade in diesem Bereich werden die regional ansässigen Sparkassen eingebunden, da sie über die Notwendigkeiten und Vorhaben vor Ort im öffentlichen Bereich gut Bescheid wissen dürften. Dieser regionale Informationsvorteil müsste sich dahingehend auswirken, dass der Konzern von jedem Geschäft zumindest Kenntnis erlangt hat. Man setzt dabei nicht so sehr auf die Großgeschäfte von 100 Millionen EUR und mehr, sondern eher auf die mittleren Geschäfte von bis zu 50 Millionen EUR, weil man sich hier einen größeren Bedarf vor Ort ausrechnet. In den Planungen der Kommunen stehen vor allem Schulen, Kliniken, Kindergärten usw. an erster Stelle und angesichts knapper öffentlicher Kassen suchen die Städte und Gemeinden gerade hierfür Lösungen, um die Finanzierungen zu stemmen und die örtlichen Unternehmen zu stärken. Wenn die Sparkassen und die konzernzugehörigen Gesellschaften an diese Notwendigkeiten anknüpfen, können viele Geschäfte erschlossen und neue Volumina gehoben werden.

Mobilienleasing wird im Konzern über zwei Marken erschlossen. Die DL umfasst den Direktvertrieb. Wenn das Geschäft über die Filialen der Sparkassen läuft, wird das S-Leasing verwendet. Hier ist aber davon auszugehen, dass auf mittlere Sicht eine Vereinheitlichung der Vertriebslinien vorgenommen wird.

Die Angebotspalette ergänzt der Konzern durch das Bankgeschäft, das über die Deutsche Leasing Finance GmbH, die ehemalige DIF Bank, durchgeführt wird. Im Vordergrund stehen Einkaufs-, Mietpark- und Lagerfinanzierungen für Händler in den Branchen Baumaschinen, Agrartechnik und Flurförderzeuge sowie Autos und Freizeitfahrzeuge wie Reisemobile und Caravans. Für alle Kraftfahrzeuge besteht auch die Möglichkeit, sie über den Sparkassen-Auto-Kredit zu finanzieren.

### **3. Forderungsmanagement und Remarketing als integrierte Konzernbestandteile**

Bei einer Reihe von Verträgen kommt es vor, dass die Kunden ihre Vertragsverpflichtungen nicht erfüllen. Den Banken und Leasinggesellschaften entstehen große Verluste, wenn sie diesen Widrigkeiten nicht nachgehen. Mahnungen reichen oft nicht aus. Um ausstehende Forderungen einzutreiben, muss man Inkassogeschäft betreiben, das für Finanzdienstleistungsinstitute durchaus kostspielig ist. Da Banken und Leasinggesellschaften für Forderungsmanagement innerhalb ihres eigenen Unternehmens keine zusätzlichen Gebühren verlangen dürfen, können die entstehenden Kosten nicht gedeckt werden. Infolgedessen kann sich ein Finanzdienstleister entscheiden, die Beitreibung entweder extern zu vergeben oder dafür eine Gesellschaft zu gründen, die das Forderungsmanagement betreibt. Zur Vermeidung von Konzerninkasso muss dieser Dienstleister jedoch rechtlich selbstständig sein, so dass bestenfalls eine Minderheitsbeteiligung denkbar ist.

Innerhalb der DL-Gruppe hat man sich im Jahr 2000 dazu entschlossen, mit der Bad Homburger Inkasso GmbH ein eigenes Inkassounternehmen zu gründen, das den gesamten Wertschöpfungsprozess im Forderungs- und Sicherheitenmanagement abdeckt. Es bietet sein Leistungsspektrum dem gesamten Sparkassenverbund an und verwaltet über 400.000 Forderungen mit einem Gesamtvolumen von mehr als 5,5 Milliarden EUR.

Anders als bei klassischen Kreditfinanzierungen werden Leasinggesellschaften im Bereich Remarketing nicht nur dann tätig, wenn ein Vertrag ausgefallen ist

und eine Liquidation vorgenommen wird. Ist die Grundmietzeit eines Leasingvertrags abgelaufen und fällt das Objekt an die Gesellschaft zurück, muss eine Entscheidung über die Weiterverwendung bereits getroffen sein. Entweder wird ein sich daran anschließender Leasingvertrag abgeschlossen oder das Objekt wird veräußert. Als Grundlage dieser Verwendungsoptionen müssen Vorbereitungen vorgenommen werden, die sich von der Bewertung des Objekts bis hin zur genauen Kenntnis der möglichen Absatzkanäle erstrecken. Diese Kompetenzen sind entweder im Konzern vorhanden oder müssen bei der Entscheidung extern hinzugezogen werden. Die DL arbeitet in diesem Bereich eng mit Herstellern zusammen, um deren Expertise bei der Weiterveräußerung der gebrauchten Güter zu nutzen. Beispielsweise weiß ein Hersteller von Druckmaschinen im Zweifel am ehesten, bei welchem Kunden Bedarf für eine gebrauchte Druckmaschine besteht.

Um das Objekt zu veräußern, müssen Wege und Instrumente gefunden werden, über die die Transaktionen abgewickelt werden. Zu diesem Zweck hat die DL in Kooperation mit den beiden Hamburger Auktionshäusern Angermann und Lüders & Partner ein Unternehmen gegründet, das zurückgegebene Objekte versteigert. Die ABL NetBid AG führt nicht nur Industrieauktionen für Maschinen und maschinelle Anlagen durch, sondern ist auch einer der führenden Spezialisten für die Erstellung von Wertgutachten. Für Kraftfahrzeuge wurde mit der AutoExpo eine eigene Gesellschaft gegründet, die diese Geschäfte vornehmlich für Fahrzeughändler und gewerbliche Kunden abwickelt.

#### **4. Auto- und andere Spezialbanken als Wettbewerber im Markt**

Der Markt für Kraftfahrzeuge ist durch besondere Eigenschaften gekennzeichnet: Zum einen werden viele Verträge mit einem breiten Kundenspektrum abgeschlossen, es handelt sich um einen Massenmarkt. Daher stehen auch bei Entscheidungssituationen viele Erfahrungswerte der Vergangenheit zur Verfügung und es existiert ein relativ breiter Sekundärmarkt. Zum anderen sind Kraftfahrzeuge wertbeständig und gut kalkulierbar in ihrer Abnutzung. Beide Punkte führen dazu, dass die Finanzierungsprodukte gut zu standardisieren sind, so dass Kosten reduziert werden und der Komfort für den Kunden erhöht werden



kann. So kann ein Kreditvergabeprozess als kosteneffizient bezeichnet werden, wenn er innerhalb einer halben Stunde abschließend abgewickelt werden kann.

Für den Sparkassenbereich entstand aus diesem Bedarf die Idee, die DL als Autobank der Sparkassen auszubauen, um die Prozesse der einzelnen regionalen Sparkassen zu vereinheitlichen und deren Kundenstamm mit der Objektkompetenz der DL zu verknüpfen. Daraus resultiert, dass die DL als einziges Finanzdienstleistungsinstitut das Objekt nach einer Zeit von zwei bis vier Jahren zu einem garantierten Restwert zurücknimmt.

Der Markt im Autofinanzierungsbereich ist in der Vergangenheit vielschichtiger geworden, da Autobanken sich zu Universalbanken entwickelt haben. Diente die Finanzierung früher nur als Absatzförderungsinstrument, bieten die herstellerabhängigen Institute heute eine umfassende Finanzproduktpalette an. Viele etablierte Banken haben diese Entwicklung unterschätzt und werden heute mit der Volkswagen Bank oder der Mercedes-Benz-Bank im Markt konfrontiert. Die Santander Consumer Bank, die frühere CC-Bank, spielt dabei als Non-Captive eine separate Rolle. Doch auch sie tritt wie die Herstellerbanken mit attraktiven Konditionen in den Markt ein und wirbt intensiv um Marktanteile bei den Privatanlegern. Große Marketing-Etats der Automobilkonzerne werden bei den Autobanken eingesetzt und nagen kräftig am Kundenpotenzial der Sparkassen. Nach ersten Phasen der Ignoranz haben die Vorstände der Sparkassen erkannt, dass hier ein strategisches Eingreifen erforderlich ist.

## **5. Das Konsumentenkreditgeschäft als Türöffner**

Neben dem Vertriebsweg über das Internet machen sich Autobanken zunutze, dass sie mit dem Kunden direkt beim Händler in Kontakt treten. Bei der Besichtigung eines neuen Fahrzeugs werden die Emotionen des Kunden angesprochen und wird die Begeisterung des Kunden geweckt, indem ihm in einer Wohlfühlumgebung ein Angebot unterbreitet wird, das sowohl die Finanzierung umfasst als auch ihm unmittelbar das Auto zur Verfügung stellt. Ohne großen Aufwand und zeitliche Verzögerung wird ihm eine Rate genannt, zu der das gewünschte Auto finanzierbar wäre, so dass er nur unter einer kurzen Abwä-

gung des persönlichen Budgets eine vergleichsweise einfache Ja-Nein-Entscheidung treffen muss.



Abb. 2: Die Rolle des Konsumentenkreditgeschäfts

Somit wird deutlich, dass das Konsumentenkreditgeschäft dazu genutzt wird, um neue Kunden zu akquirieren (vgl. Abb. 2). Ziel dieses Kundengewinnungsprozesses ist es, über ein Handelsgeschäft neue Kontaktdaten zu akquirieren, diese nach potenziellen Kunden zu selektieren und in direkte Kontakte überzuleiten. Dieser Transfer ist abhängig von dem jeweiligen Kreditrisiko, der Kreditaffinität und den Werbekosten. Dass dabei einige Kunden durch das Raster fallen, ist einkalkuliert und auch gewünscht, denn Zielgruppen sind diejenigen Kunden, bei denen sich ein Cross-Selling lohnt. Diesen werden weitere Produkte offeriert, um den Deckungsbeitrag zu generieren. Werden die Angebote angenommen, lassen sich Erträge aus dem Cross-Selling erwirtschaften, werden sie abgelehnt, scheiden die Kunden im Direktgeschäft aus.

Bei dem Ziel, eine maximale Überleitungsquote zu erzielen, zeigt sich eine besondere Kreativität unter den Wettbewerbern. Die Santander Consumer Bank

bietet Autohändlern beispielsweise die besondere Möglichkeit, den Kunden des Autohauses eine bankübliche Kreditkarte mit dem Firmenzeichen des Händlers auszustellen. Das zeigt, dass die Spezialbanken mit klassischen Bankprodukten gezielt und durchaus effizient in die Geschäftsbeziehungen der Sparkassen eindringen. Die Produktpalette reicht dabei von Kreditkarten über Festgeld und Baufinanzierung bis hin zu Vorsorgemaßnahmen. Für die Sparkassen erwächst daraus das Risiko, die gesamte Kundenverbindung sukzessive an die Spezialbanken zu verlieren. Die Wettbewerber greifen das Privatkundengeschäft in seiner Breite an.

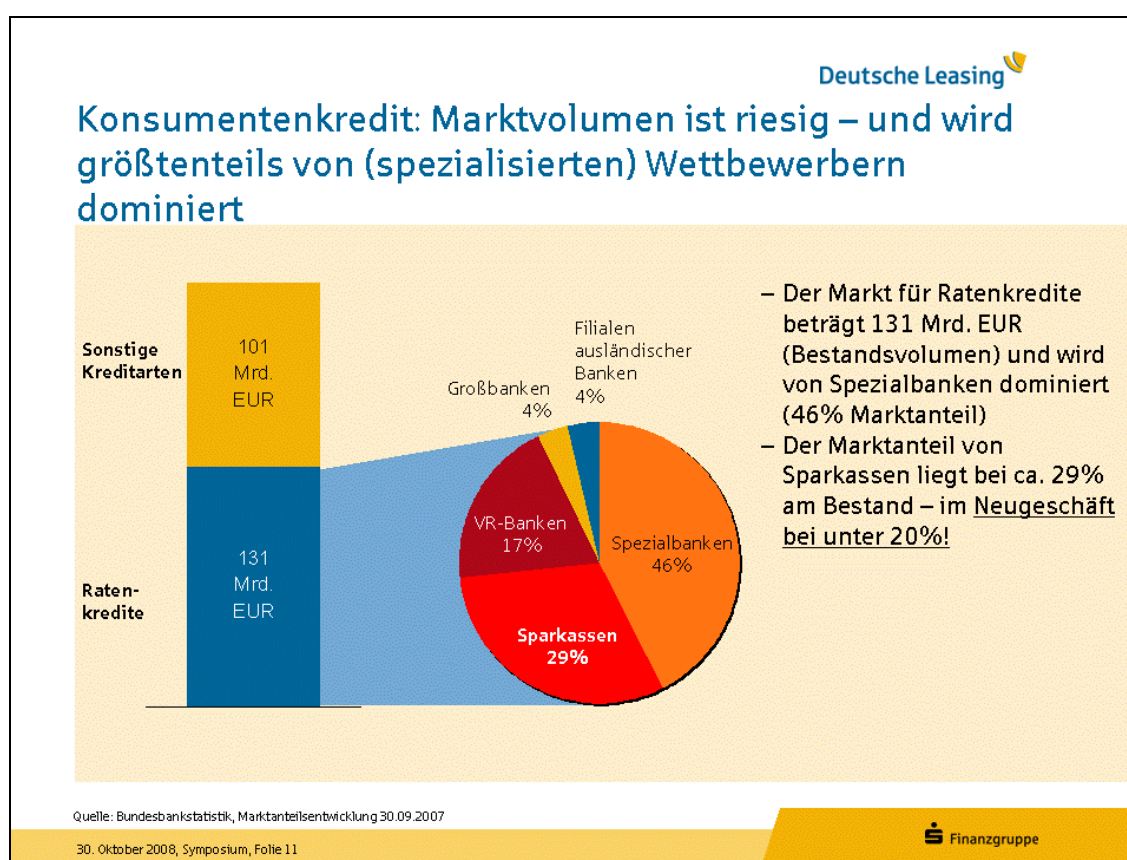


Abb. 3: Marktvolumen und -aufteilung im Konsumentenkreditgeschäft

Daraus resultiert die Herausforderung für die Sparkassen, in dem Markt für Ratenkredite mit einem Volumen von 131 Milliarden EUR stärker als bisher aktiv zu werden (vgl. Abb. 3). In diesem Markt dominieren mittlerweile die Spezialbanken mit einem Marktanteil von 46 %, während die Sparkassen nur noch einen Anteil von 29 % verbuchen können. Die Spezialbanken haben ihre Position auch zu Lasten der Sparkassen ausgebaut, denn vor etwa zehn Jahren waren Spezialbanken und Sparkassen nach Marktanteilen noch gleichauf. Im Neuge-

schäft liegt der Marktanteil der Sparkassen sogar bei unter 20 %. Diese Entwicklung animierte den Sparkassensektor, Gegenmaßnahmen zu treffen, um nicht weitere Marktanteile an die Spezialbanken zu verlieren. So initiierte man nach ausgiebigen Diskussionen die Zusammenarbeit von DL und Sparkassen.

## 6. Das Gebrauchtwagensegment als Teil des strategisch wichtigen PKW-Marktes

Leasinggesellschaften besitzen Objekt- und Marktkenntnisse, die ihnen eine einzigartige Stellung verschaffen. Die DL nutzt diese Kompetenzen, um sich auch als Autobank zu positionieren. Es ist abzusehen, dass neben dem PKW-Markt künftig auch andere Gütermärkte in Konkurrenz zu den Spezialbanken zu erschließen sein werden, um Marktanteile zu verteidigen und auszubauen.

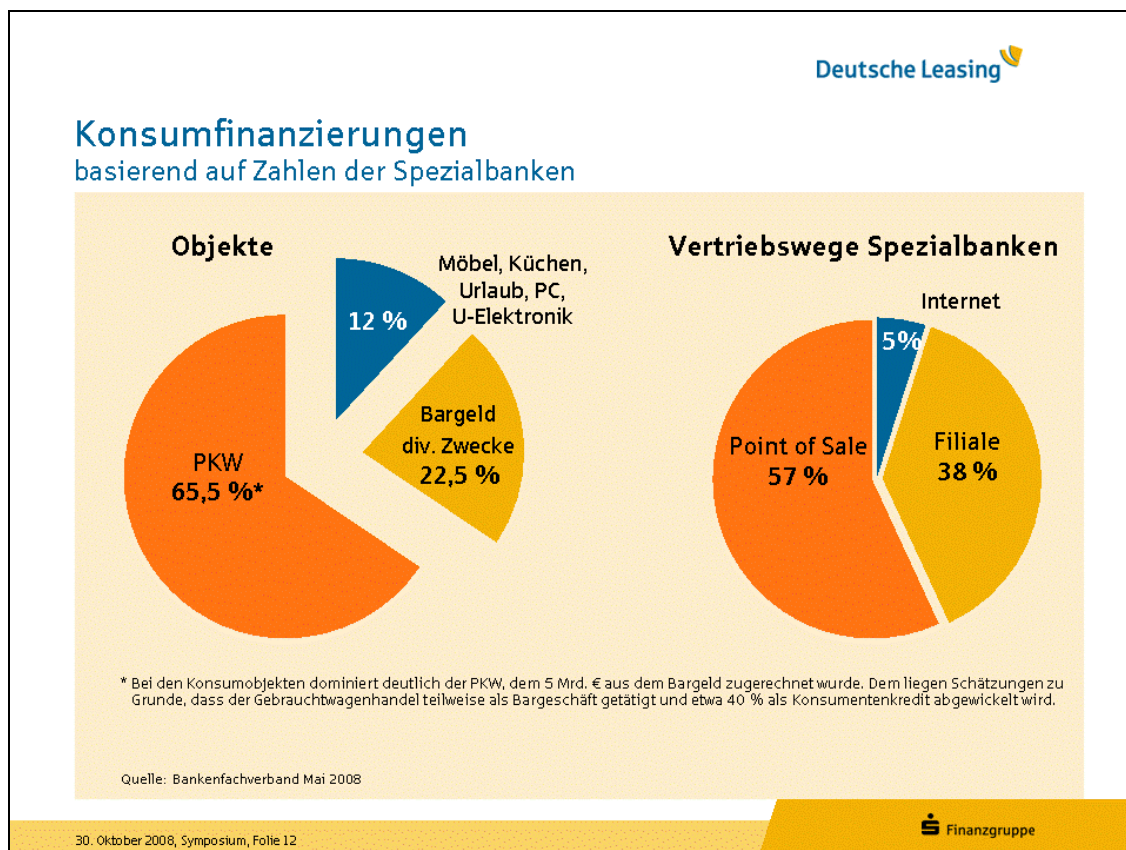


Abb. 4: Finanzierte Objekte und Vertriebswege im Konsumentenkreditgeschäft

Betrachtet man die durch das Konsumentenkreditgeschäft finanzierten Objekte (vgl. Abb. 4), entfallen etwa zwei Drittel des Volumens auf die PKW-Finanzierung und ein Drittel auf die Finanzierung sonstiger Objekte wie Möbel,



Urlaub, PC oder Bargeld. Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Spezialbanken 57 % ihres Geschäfts direkt vor Ort abschließen. Nur 38 % werden über Filialen generiert, über das Internet sogar nur 5 %. Damit werden zwei Punkte deutlich: Die Automobilfinanzierung macht einen Großteil des Geschäfts aus und dieses wird häufig direkt am Point of Sale abgeschlossen.

Den Fahrzeugmarkt kann man in das Neu- und das Gebrauchtwagensegment aufteilen, die beide einen unterschiedlichen Umfang aufweisen (vgl. Abb. 5). Von der Anzahl der umgesetzten Fahrzeuge ist der Gebrauchtwagenmarkt mehr als doppelt so groß wie der Neuwagenmarkt, der aber vom Volumen her den Sekundärmarkt deutlich übersteigt. Mit einem Gesamtvolumen von rund 133 Milliarden EUR besteht bei einem festzustellenden Finanzierungsanteil von 70 % ein Finanzierungspotenzial von mehr als 90 Milliarden EUR.

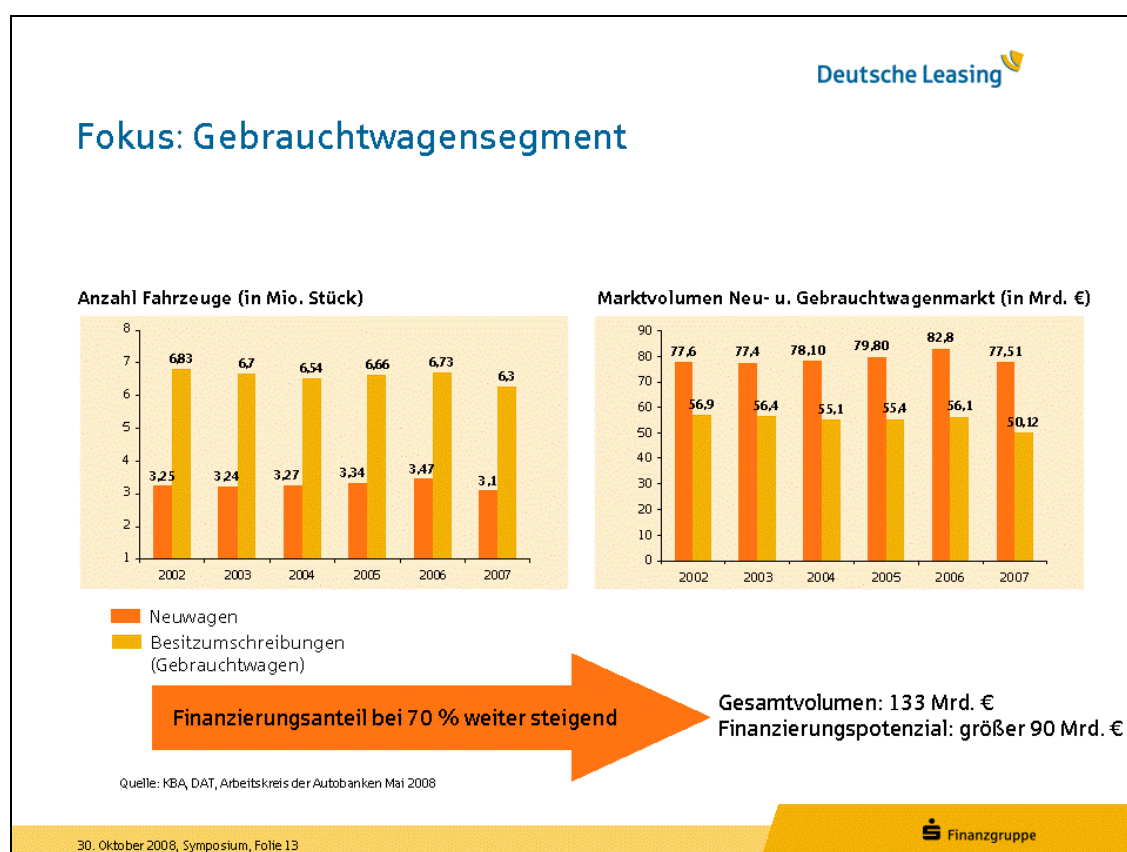


Abb. 5: Die Aufteilung des Fahrzeugmarktes nach Neu- und Gebrauchtwagengeschäft

Die Autohändler sind fest in der Hand der Autobanken, auch wenn die Gruppenfreistellungsverordnung den Händlern allgemein mehr Freiheiten gewährt. Um sich im PKW-Markt durchzusetzen, ist für andere Institute aufgrund der

Bindungen zwischen Hersteller und Bank sowie zwischen Bank und Händler grundsätzlich Ausdauer gefragt. Die Bindung ist besonders stark im Neuwagen-geschäft, so dass sich die Tätigkeiten anderer Banken zunächst auf den Gebrauchtwagenmarkt konzentrieren sollten.

## **7. Die Marke und das Vollsortiment als Wettbewerbsvorteil**

Wodurch unterscheiden sich die Sparkassen von den Mitbewerbern? Die „Sparkasse“ ist eine Marke und gilt als seriös und sicher. Das merkt man besonders jetzt in den Tagen der Finanzkrise durch die Einlagenzuflüsse der Sparkassen. Zwar wirkt die Sparkasse manchmal etwas langweilig, bürokratisch und bodenständig, aber man bringt ihr großes Vertrauen entgegen. Die Sparkassen haben einen starken Finanzverbund und einen bundesweiten einheitlichen Auftritt mit einem dichten Vertriebsnetz, das regionale Marktkenntnisse aufweist. Die DL als Vollsortimenter ergänzt das Angebot im Verbund und schafft eine Win-Win-Situation für Händler und Kunden (vgl. Abb. 6). Daraus erwächst das Ziel, das Kundenpotenzial der Sparkassen mit dem Know-How der DL als Branchenspezialist zu koppeln. Sowohl hinsichtlich des Vertriebs als auch hinsichtlich des Produkts und der Prozesse kann die DL Kompetenzen aufweisen. Man besitzt intensive Kenntnisse über Vertrieb, Produktion und die Objekte.

Innerhalb des Sparkassenverbunds wickeln bereits vier Großsparkassen ihr Konsumentenkreditgeschäft zu 100 % über das gemeinsame System ab. Langfristig ist geplant, dass bis zu zwei Drittel des Sparkassengeschäfts darüber erfolgt, um die DL in der Privatkreditstrategie der Sparkassen zu verankern. Dahinter verbirgt sich die Idee, die Marke „Sparkasse“ im Außenverhältnis mit ihrer Bekanntheit, dem entgegengebrachten Vertrauen und ihren regionalen Strukturen für den Vertrieb der Produkte zu nutzen, während die DL ihre Handels- und Herstellerkontakte sowie ihre Objektkompetenz einbringt. Auf diese Weise hat die DL eine Autokompetenz aufgebaut, im zweiten vollen Jahr befinden sich bereits 50.000 Fahrzeuge im Flottenmanagement der DL Fleet und sind 150.000 über den Sparkassen-Auto-Kredit bzw. das Sparkassen-Auto-

Leasing finanzierte Fahrzeuge im Bestand. Darüber hinaus werden jährlich fast 10.000 Fahrzeuge über AutoExpo verwertet.



Abb. 6: Das Vollsortiment als Wettbewerbsvorteil

## 8. Die Besetzung der Points of Sale im Vertrieb

Die Vertriebsstrategie sieht vor, sich dem konsequenten und stringenten Wettbewerb der Auto- und Teilzahlungsbanken zu stellen, indem die Points of Sale besetzt werden. Entweder kommt es in der Sparkasse zum Geschäftsabschluss oder man kann den Kunden beim Händler gewinnen oder der Vertrag wird online abgeschlossen (vgl. Abb. 7). Das Angebot kann durch eine Internetplattform unterlegt werden, über die Sekundärmarkttransaktionen abgewickelt und auch direkt finanziert werden können.



Abb. 7: Vertriebspositionierung für Autofinanzierungen



Abb. 8: Die Sparkassen-Auto-Offensive im Überblick



Um den Gebrauchtwagenmarkt zu erschließen, hat die DL eine Sparkassen-Auto-Offensive initiiert, die auf mehreren Standbeinen fußt (vgl. Abb. 8): Unter dem Aktionslabel „Sparkassen-Edition“ ermöglicht sie den Mitarbeitern der Sparkassen ein privates Auto-Leasing für Neufahrzeuge mit Beschaffung über die DL oder einen Auto-Kredit für Gebrauch- und Neu-Fahrzeuge bei eigener Beschaffung. Ziel dieser Maßnahme ist es, den Mitarbeitern des Konzerns die Vorteile des Produktes anhand eigener Erfahrungen vor Augen zu führen, damit sie es überzeugend vermitteln können. Beim Sparkassen-Auto-Leasing kann der Kunde zwischen Restwertvertrag, Kilometervertrag und verschiedenen Versicherungen wählen. Das Flottenleasing wird im Fullservicemanagement betrieben. Der Sparkassen-Auto-Kredit wird in einer Mehrwege-Finanzierung oder einer linearen Finanzierung mit Restkreditversicherung angeboten. Hinzu kommt das Retailgeschäft.

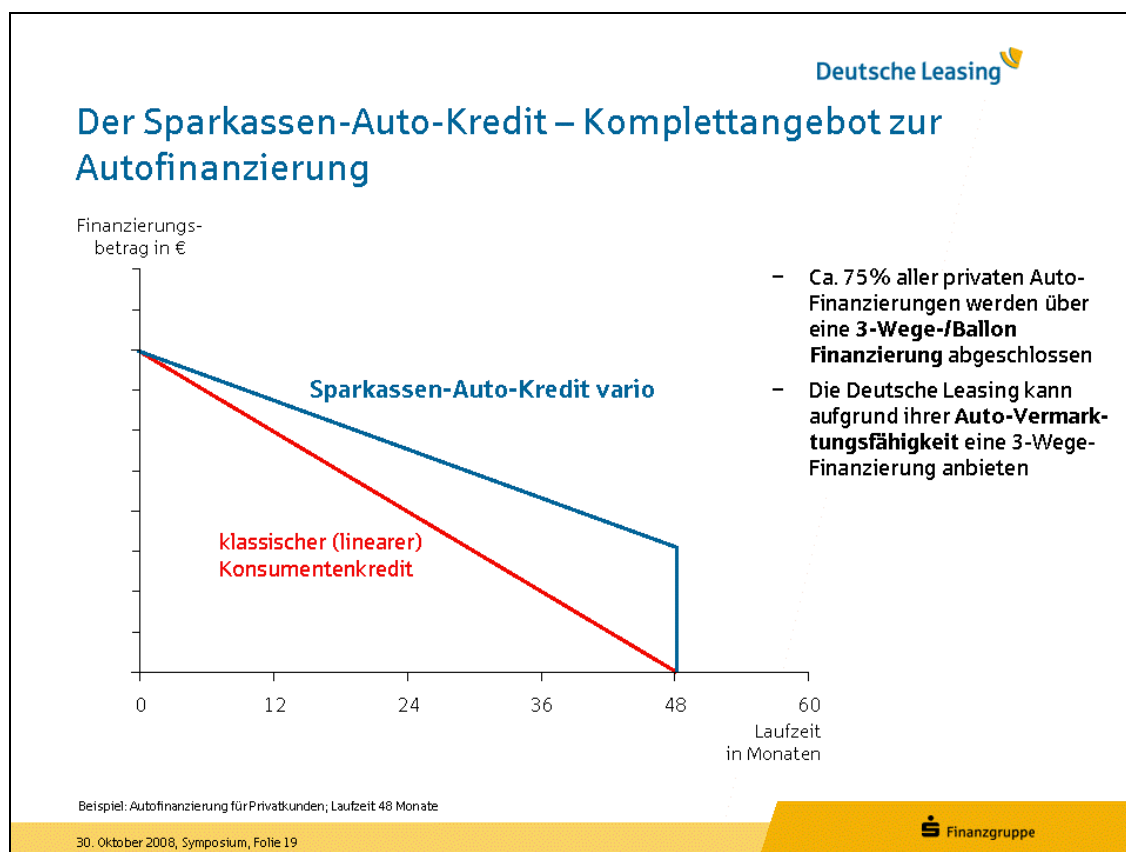


Abb. 9: Tilgungsverlauf eines Sparkassen-Auto-Kredits

Der Sparkassen-Auto-Kredit stellt ein attraktives Angebot dar, weil die Tilgung nicht so schnell erfolgt wie bei einem klassischen Konsumentenkredit und er dem Kreditnehmer am Ende der Vertragslaufzeit drei Optionen einräumt (vgl.

Abb. 9): Erstens kann der Kredit abgelöst werden, indem der Kunde am Ende der Laufzeit die bei Vertragsbeginn vereinbarte Schlussrate bezahlt. Im Gegenzug erhält der Kunde den Fahrzeugbrief zurück. Zweitens kann sich an den Ausgangsvertrag ein weiterer Kredit über die Restschuld anschließen, wobei die Rate neu verhandelt werden kann und der Zinssatz den aktuellen Marktkonditionen entspricht. Und drittens kann der Kunde das Fahrzeug zu einem im Voraus vereinbarten Preis zurückgeben. Diese 3-Wege-Finanzierung ist recht erfolgreich, etwa 75% aller privaten Autofinanzierungen werden heute darüber abgewickelt.

Während ein Großteil der Händler bereits Kunde bei der Sparkasse ist, die auch deren jeweilige Bonität genau kennt, kann die DL mit den verbleibenden Händlern die Absatzfinanzierung direkt durchführen. Um in das Gebrauchtwagengeschäft einzudringen, bietet man den Händlern Koppelgeschäfte an, die sowohl die günstige Händlereinkaufsfinanzierung als auch die Absatzfinanzierung umfassen. Die Herausforderung bestand darin, ein konkurrenzfähiges System zu entwickeln, um die Autohändler für eine Finanzierung über die Sparkasse zu gewinnen. Denn die Erfahrung hat gezeigt, dass die Händler an den Sparkassen besonders die Kontinuität im Personal schätzen, dass aber das System der Wettbewerber einfach besser war. Aussagen gingen dahin, dass die Händler bei einer Gleichwertigkeit der Systeme sich eher für die Sparkasse vor Ort entscheiden würden. Und wenn es gelingt, die Händler zu gewinnen, kann man neue Kundengruppen direkt am Point of Sale erschließen. Insofern muss auch ein gutes System bestehen, um sich gegen die Mitbewerber durchzusetzen.

Darüber hinaus suchen viele Händler nach Alternativen zu den Kundenbindungsinstrumenten der Herstellerbanken, da ihnen die Abhängigkeit zu groß ist (vgl. Abb. 10). Deswegen ist es als DL wichtig, bereits bei der Absatzfinanzierung vor Ort präsent zu sein. Wenn es der Sparkassen-Gruppe in der Folge nämlich gelingt, ihren Marktanteil im Gebrauchtwagenmarkt auszubauen, sichert sie den Verbleib der Kunden im Verbund, da die Wettbewerber nicht Fuß fassen und über Cross-Selling in andere Produktmärkte vorstoßen können. In den Neuwagenmarkt ist es schwierig einzugreifen, solange die Gruppenfreistellungsverordnung noch nicht in ihrer Breite greift.



Abb. 10: Die Einbindung von Händlern

Um die strategischen Ziele zu verwirklichen, stellen die Sparkassen und die DL ausgewählten Händlern die erforderliche Liquidität für den Fahrzeughandel zur Verfügung. Dafür gibt es verschiedene Varianten: Entweder übernimmt die Sparkasse die Finanzierung des Händlers komplett oder man teilt sich nach abgestimmten Vorgehensweisen die Finanzierung. In diesem Fall übernimmt die Sparkasse die Einkaufsfinanzierung und die DL die Absatzfinanzierung oder man trifft verbundintern andere Vereinbarungen. Darüber hinaus kann die Finanzierung zu 100 % durch die DL erfolgen. Diese Maßnahmen haben zum Ziel, neben der Absatzfinanzierung auch Einfluss auf die Händlereinkaufsfinanzierung zu gewinnen. Zwischen beiden Finanzierungen existieren preisliche Abhängigkeiten und Quersubventionierungen, um den Gebrauchtwagenmarkt systematisch zu erschließen.

Neben den Points of Sale „Sparkasse“ und „Händler“ erlangt das Internet als flexibles, geschäftszeitenunabhängiges Instrument immer mehr Bedeutung. Diesem trägt auch die Sparkassen-Auto-Offensive Rechnung, indem sie mit ihrer eigenen Internetplattform „gebrauchtwagen.de“ die bereits existierenden

Vertriebswege innovativ ergänzt. Bedarfsorientiert und die eigenen Ansprüche erfüllend, kann der Konsument das für ihn in Frage kommende Objekt selektieren – egal, ob Familienwagen, Transportkombi oder Sportauto. Nach der erfolgreichen Auswahl eines Objekts wird dem Nutzer unmittelbar die Finanzierung über eine Sparkasse angeboten, die auch einen Hinweis auf die wohnortnahen Filialen enthält. Wenn es sich bei dem potenziellen Kunden um einen Sparkassenkunden handelt, ist er bereits bekannt und kann angesprochen werden. Ist er noch kein Kunde, wird der vor Ort ansässigen Sparkasse eine Meldung über den Interessenten übermittelt, so dass diese tätig werden und ihn als Neukunden gewinnen kann.

268 Sparkassen nutzen mittlerweile dieses für sie kostenpflichtige Angebot. Die teilnehmenden Sparkassen profitieren damit von einem direkteren Zugang zum Kunden und akquirieren möglicherweise Neugeschäft. Für diejenigen Sparkassen, die noch nicht an der Plattform teilnehmen, übernimmt die DL die Finanzierung, so dass der Online-Kunde in jedem Fall einen Ansprechpartner hat.

## **9. Fazit**

Der Markt für Fahrzeugfinanzierungen ist geprägt von einem schwer umkämpften Wettbewerbsumfeld mit erheblichen Verteilungskämpfen. Die Wettbewerber müssen teilweise nicht nur um die Finanzierung kämpfen, sondern auch um den Absatz ihrer Fahrzeuge. Zugewinne sind nur dann möglich, wenn alle Points of Sale besetzt sind und entsprechende Kompetenzen in den Objekten und Prozessen bestehen oder ausgebaut werden. Die DL sieht ihren Erfolg in der ganzheitlichen Lösung im Verbund mit den Sparkassen und über die Sparkassen-Auto-Offensive.