

„Da ist viel Musik drin“

Peter Müller

S Direkt, Mehrwert Servicegesellschaft und S-IMK sind verschmolzen zur S-Markt & Mehrwert. Die Geschäftsführer Thomas Henkel und Hans Josef Schmitz erklären, was die Sparkassen davon haben.

DSZ: In einer Präsentation zur neuen S-Markt & Mehrwert – kurz S-MM – heißt es: „Ein gemeinsames Kapitel zu beginnen, ist einfach.“ Stimmt das – gibt es eine Dreierfusion, die einfach ist?

Thomas Henkel: „Einfach“ im Sinne von machbar. Eine Zusammenführung von drei Unternehmen ist immer eine besondere Situation, das hat man nicht geübt. Entscheidend für den Erfolg sind das Vertrauen und der Wille, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das trägt uns.

DSZ: Was für ein gemeinsames Ziel ist das?

Hans Josef Schmitz: Als feststand, dass nach der Zusammenführung der S Direkt und der Mehrwert Servicegesellschaft noch die S-IMK hinzukommt, wurde ich in der Verantwortung für die „alte“ S-IMK schnell eingebunden. Wir haben in kurzer Zeit ein gemeinsames Zielbild definiert, auf das sich die Geschäftsführer aller drei Vorgängerunternehmen verständigt haben. Das war nicht ohne Weiteres zu erwarten, denn es sind unterschiedliche Persönlichkeiten, die dort an einem Tisch zusammengekommen sind. Es zeigt, dass die Haltung, die strategische „Denke“ der Geschäftsführer übereinstimmt. Und das ist erfreulich und sehr wesentlich für diesen Prozess.

Henkel: Uns verbindet ein gleicher Geist, ein gleiches Gen. Wir arbeiten alle marktorientiert. Das bedeutet, wir handeln unternehmerisch und entwickeln Leistungen zum Wohle der Sparkassen. Wir verstehen uns als Umsetzungspartner, der eigenständig und wettbewerbsfähig agiert. Das hat auch den Erfolg der Vorgängerunternehmen ausgemacht. Für all das steht unser Firmenname – S-Markt & Mehrwert. Das ist nach meiner Auffassung Botschaft, Programm und Versprechen zugleich.

Wir sind für den Markt da, wir orientieren uns daran, was die Sparkassen und die Verbundpartner am Markt erfolgreich macht. Da wird schnelles Handeln erwartet, Innovationen, digitale Lösungen. Diesem Anspruch fühlen wir uns verpflichtet. Wir

fragen, was der Kunde will und wie wir die Lösung für den Kunden praktikabel machen können. Das eint unser Unternehmen.

DSZ: Was bedeutet diese Fusion für die Sparkassen-Finanzgruppe?

Schmitz: Für die Organisation ist es gut, dass wir diesen Weg eingeschlagen haben, einen Anbieter mit Leistungen aus einer Hand zu schaffen. Davon bin ich auch persönlich überzeugt.

Henkel: Der Zusammenschluss war auch von uns gewollt. Er ist der nächste strategische Level und dient denen, die sich täglich am Markt dem Wettbewerb stellen müssen.

DSZ: Sie sind beide als Geschäftsführer für das Thema „Markt“ verantwortlich. Wie ist die Aufgabenverteilung zwischen Ihnen?

Hans Josef Schmitz: "Für die Organisation ist es gut, dass wir diesen Weg eingeschlagen haben."

(© S-MM)

Schmitz: Wir haben von unserer Historie her unsere Kernkompetenzen und bringen diese in unseren neuen Aufgabenbereich ein: Herr Henkel verantwortet in den Produkt- und Leistungskonzepten die digitalen und medialen Services; ich bin für die Dienstleistungen zuständig, die in Richtung konzeptionelle Mehrwert-Programme gehen – Kundenportale, Ökosysteme, Prämienprogramme, Beratungsleistungen.

Im Grunde bilden wir damit die Effizienzstrategie und Wachstumsstrategie ab – also einerseits Themen wie Prozessstandardisierung, Vertrieboptimierung in den medialen Services, und andererseits die aktive Marktbearbeitung mit konzeptionellem Fokus. Das ist unsere Ausgangsposition. Alles Weitere werden wir übergreifend angehen und in Zukunft weiterentwickeln.

Henkel: Das neue Unternehmen ist ja nicht auf der grünen Wiese entstanden, wir haben alle eine Vergangenheit und bringen Kundenbeziehungen sowie Mitarbeiterstrukturen mit, die sinnvoll fortgeführt werden. Das wird jetzt immer enger verzahnt, das wächst zusammen, und wir werden im Laufe der Zeit selbstkritisch prüfen, wie wir die S-MM für die Zukunft optimal weiterentwickeln können. Herr Schmitz und ich haben ein gemeinsames Verständnis dafür, was ein „Marktunternehmen“ bedeutet. Wir müssen Leistungen anbieten, die der Markt viel und gern kauft. Darauf kommt es letztlich an.

DSZ: Inwiefern passen die drei Alt-Unternehmen denn zusammen – sind die Leistungsportfolien ähnlich, vielleicht sogar redundant?

Schmitz: Wir haben viele Leistungen, die sich wechselseitig perfekt ergänzen. Natürlich haben wir in der Vergangenheit in Teilbereichen auch ähnliche Produkte entwickelt, zum Beispiel in der Portal-Technologie. Das hilft uns aber jetzt, da wir die gemeinsame Marktdurchdringung nun mit der optimalen technischen

Umsetzung verbinden können. Wir haben jetzt die Chance, aus den Erfahrungen der verschiedenen Alt-Unternehmen etwas Neues zu formen, das einen noch größeren Nutzwert bringt. Kurz gesagt: Die Leistungen haben einen hohen Ergänzungscharakter, und wo wir sie zusammenführen können, machen wir das.

Henkel: Das möchte ich unterstreichen: Unsere Vorgängerunternehmen sind sehr komplementär. Das trifft sowohl auf unsere Kundenstruktur als auch auf unser Leistungsportfolio zu. Die drei bisherigen Unternehmen hatten ihre Nischen, das heißt, ihre Stärken – geografisch und produkttechnisch. Das können wir jetzt zusammenfügen, wobei wir jedem Kunden versprechen können, dass er weiterhin das bekommt, was er bestellt und beauftragt hat. Wenn sich für den Kunden überhaupt etwas ändert, dann höchstens, dass das Produkt noch besser ist als das bisherige.

DSZ: Als Mehrheitseigner mit 51 Prozent Anteil hat der DSV die unternehmerische Führung bei der S-MM. Gibt es mit Blick auf das bestehende Angebot der DSV-Gruppe nicht Überschneidungen?

Schmitz: Nein, wir sehen vielmehr starke Anknüpfungspunkte zum wechselseitigen Vorteil. Ich will das gerne mit Beispielen belegen, wo wir schon erfolgreich unterwegs sind. So führen wir für die DSV-Tochter S-Payment das Aktionsbüro Payment Markets als zentrale Anlaufstelle für Kampagnen und Unterstützung der Vermarktungs- und Vertriebsziele. Im Segment Payment Promotions unterstützen wir Marketingmaßnahmen wie pay&win und die bundesweite Kooperation mit Esso, für die Payone haben wir die Gewinnspielaktion „Pay Happy!“ gemacht.

Von der Expertise des Sparkassen-Finanzportals in Sachen Data Analytics für die digitale Kundenwelt profitieren wir wiederum. Genauso wie vom S-Pool-Magazin für junge Erwachsene, das der DSV für uns realisiert. Im Gegenzug bieten wir dem DSV gerne unsere erfolgreiche Service-Hotline für Versicherungsleistungen an.

Henkel: Übrigens gilt das in genau gleicher Intensität und Qualität auch für unseren zweiten Gesellschafter DAV (Deutsche Assistance Versicherung). Hier ist insbesondere die Verzahnung im Bereich Versicherungsleistungen zum beidseitigen Vorteil sehr eng. Da ist also für alle Beteiligten viel Musik drin – mit sehr positiven Auswirkungen für den Kunden.

DSZ: Was darf der Kunde noch als Ergebnis der Fusion erwarten, was ändert sich für ihn?

Thomas Henkel: "Ein Unternehmen, das von der Theorie bis zur Praxisumsetzung vieles kann."

(© S-MM)

Henkel: Wir haben das Produktportfolio in vier Kategorien überführt, nämlich in „Medialer Kundenservice“, „Mehrwertdienste“, „Partner | Ökosysteme“ und „Beratung | Marketing | Vertrieb“. Das Wichtige für den Kunden ist: Das

Leistungsangebot ist modularisiert – wir nennen das „Cafeteria-Prinzip“. Es gibt nicht das eine Produkt, das alle glücklich macht, sondern Produktbausteine. Der eine kauft sie einzeln, der andere kombiniert ein Menü daraus. Wir liefern immer das, was der Kunde gerade braucht, aus einer Hand.

Wir können Konzepte entwickeln, und wir können sie auch umsetzen – wir haben eine eigene Software-Entwicklung, technische Betriebsplattformen mit Schnittstellen für alle relevanten Partner und viele Mitarbeiter, die die Dinge administrieren können oder für die Sparkasse operativ tätig sind, zum Beispiel im Rahmen der Telefonie oder des Text-Chats. Wir haben jetzt ein Unternehmen mit 1150 Menschen, das von der Theorie bis zur Praxisumsetzung vieles kann.

Schmitz: Unser Anliegen ist es, zu einem Systempartner der Sparkassen zu werden, der alltagsrelevante Leistungen bietet, die über das Bankgeschäft hinausgehen – einschließlich der prozess- und kanalübergreifenden Content-Pflege. Das geht in die Freizeitaktivitäten der Kunden hinein, in den Lifestyle, es betrifft ihre mobilen Endgeräte und vieles mehr. Wir wollen der Kompetenzpartner für die Sparkassen sein, der sie bei der Erfüllung ihrer regionalen Aufgaben unterstützt.

Wir sprechen hier beispielsweise von kundenzentrierten Cashback- und Loyalitätsprogrammen, groß angelegten Kampagnen oder werbewirksamen Promotion-Aktionen. Das sind Angebote, die für die einzelne Sparkasse nicht wirtschaftlich sind. Für das Vertriebsmanagement einer Sparkasse wird es zunehmend schwieriger, diese Expertise intern aufzubauen. Also nutzen sie den zentralen Partner – und das sind wir.

DSZ: Bedeutet der Zusammenschluss für die Sparkassen nicht auch, dass es an dieser Stelle keinen Wettbewerb mehr gibt?

Schmitz: Wir haben auch an anderer Stelle keinen Wettbewerb mehr – bei den klassischen Fondsprodukten, den Kreditkarten, den Bausparverträgen. Das stellt die Sparkasse nicht mehr selber her, und das hat – nach anfänglichen Widerständen – jeder verstanden. Genau das passiert jetzt auch in den Markt- und Mehrwertservices. Wir haben kein Interesse daran, „Monopolist“ zu sein oder zentral alles vorzugeben. Vielmehr wollen wir einen Beitrag leisten, sie aus Kundensicht erfolgreicher zu machen.

Und wir wollen noch etwas: Unser Marktpotenzial im Beratungsbereich innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe erhöhen – vor allem zum Thema Girokonto-Consulting. Ich bin sicher, wir können Sparkassen von unserer Leistung und unserem Preis überzeugen.

Henkel: Genau, wir müssen unsere Produkte an jede einzelne Sparkasse verkaufen. Viele Verbundpartner machen auf Basis von Gremienentscheidungen fraglos gute

Produkte, die aber sehr unterschiedlich stark von den Sparkassen genutzt werden. Was wir uns ausdenken, muss direkt die Impulse von Sparkassen aufnehmen oder deren Bedarf antizipieren.

DSZ: Ein Beispiel?

Henkel: Wir bieten Sparkassen an, dass sie

[den beliebten Kommunikationskanal Whatsapp](#)

via OSP nutzen können. Wir haben das antizipierend auf den Weg gebracht. Dafür hatten wir keinen zentralen Auftrag – wir haben das entwickelt, weil wir den Sparkassen „auf die Finger geschaut“ hatten, weil wir immer wieder von Beratern gehört haben, dass die Kunden mit ihnen über Whatsapp kommunizieren wollen und sie sagen mussten, dass das nicht geht – oder es mit ihrer privaten Handynummer gemacht haben. Vielfach! Wir hatten den Bedarf für diesen Messenger-Dienst erkannt, wir regeln das Vertragliche, Technische, Administrative – die Sparkasse muss es im Grunde nur anschalten.

DSZ: Und woher kennen Sie die Bedürfnisse der Sparkasse so genau?

Schmitz: Ich bin seit über 40 Jahren im Geschäft, bin bundesweit unterwegs und täglich mit den Sparkassen im Gespräch – mit Vorständen und Führungskräften, aber auch mit der Arbeitsebene. Obwohl ich heute in einem anderen Bereich tätig bin, trainiere ich noch Verkäufer in der Sparkasse. Das verschafft mir die Nähe zum Markt.

Henkel: Wir sind viele Jahre mit dem Koffer in der Hand durch die ganze Republik gereist, um uns und unsere Leistungen bekannt zu machen. Was lernt man dabei? Nah am Kunden zu sein. Und das sind wir bis heute.

Zahlen, Daten, Fakten zur S-Markt & Mehrwert

Rechtsform: GmbH & Co. KG

1150 Mitarbeiter

Fünf Geschäftsführer: Marcus Hansen, Thomas Henkel, Mustafa Öztürk, Hans Josef Schmitz, Ingo van Uehm

Entstanden durch die Fusion von drei Unternehmen: Mehrwert Servicegesellschaft (MWSG), S Direkt-Marketing (S Direkt), S Institut für Marketing und Kundenbindung (S-IMK)

Hauptsitz: Halle (Saale)

Neun Standorte: Berlin (zweimal), Düsseldorf, Elsdorf-Heppendorf, Hamburg, Hannover, Kaiserslautern, Münster, Stuttgart

Kommanditisten:

51 Prozent DSV Deutscher Sparkassenverlag GmbH

49 Prozent Deutsche Assistance Versicherung AG
Umsatz: 72,0 Millionen Euro (erwartet für 2019)

Peter Müller: „Da ist viel Musik drin“, in SparkassenZeitung (06. September 2019).
URL: . Abgerufen am: 07. September 2019

Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online