



INTERVIEW MIT DR. NORMAN HOPPEN, MERCATOR-LEASING

„ICH MUSS WISSEN, WIE HEISS DIE HERDPLATTE IST“

Vor knapp einem Jahr hat Dr. Norman Hoppen bei MLF Mercator-Leasing GmbH & Co. Finanz-KG als zweiter Geschäftsführer neben Matthias Schneider die Aufgaben von Firmengründer Rolf Hahn übernommen. Gemeinsam haben sich die beiden ambitionierte Ziele auf die Fahnen geschrieben: Die internen Strukturen sollten an die schnell wachsende Unternehmensgröße angepasst, die Prozesse digitalisiert und der Vertrieb durch gezielte Kooperationen weiter ausgebaut werden – und das inmitten einer weltweiten Pandemie. Grund genug für uns, Hoppen im nachfolgenden Interview die Möglichkeit zu geben, eine erste Zwischenbilanz seiner Zeit in Schweinfurt zu ziehen.



↑ Norman Hoppen: „Wir hatten das beste Geschäftsjahr aller Zeiten und konnten in allen Geschäftsbereichen ein signifikantes zweistelliges Wachstum verbuchen. Das gilt auch für den Bürotechnik-Bereich.“

DI Vor wenigen Wochen gab es einen echten Grund zum Feiern in Schweinfurt: Am 1. Juli 1991 und damit auf den Tag genau vor 30 Jahren war Mercator-Leasing aus der Taufe gehoben worden. Ein solches rundes Firmenjubiläum aufgrund der Corona-Restriktionen nicht feiern zu können – das muss richtig wehgetan haben ...

NORMAN HOPPEN: Daran ließ sich leider nichts ändern. Unsere Marketingleiterin, Stefanie Wenzel, hatte einen tollen Event für unsere Mitarbeiter in Schweinfurt

geplant – den mussten wir aber leider aufgrund der Auflagen in der geplanten Auflagen absagen. Aufgeschoben ist in diesem Fall aber mit Sicherheit nicht aufgehoben: Wir werden dieses Fest zu einem anderen Zeitpunkt nachholen, um dann nicht nur mit unseren Mitarbeitern, sondern wie geplant, auch im großen Kreis mit unseren Geschäftspartnern und Freunden feiern zu können.

⇒ Blick auf die Firmenzentrale von Mercator-Leasing im fränkischen Schweinfurt: Die Zeichen stehen dort auf Wachstum.



DI Stichwort Corona: Befinden wir uns gerade auf dem Weg in die Post-Corona-Normalität oder muss Herr Lauterbach für Herbst wieder ein Feldbett bei ARD und ZDF vorbereiten, um in den Talkshows mit seinen Grusel-Prognosen vor der vierten, fünften und sechsten Welle zu warnen?

NORMAN HOPPEN: Stand heute (Das Interview fand Anfang August statt) sind 53 Prozent der Deutschen durchgeimpft und 62 Prozent haben zumindest ihre erste Impfung verabreicht bekommen. Damit liegt Deutschland etwa gleichauf mit anderen Ländern. Dennoch sind wir von der gewünschten Herdenimmunität noch ein ganzes Stück entfernt. Wie sich die Situation ab Herbst konkret entwickeln wird, lässt sich zurzeit nur schwer einschätzen.

DI Zumindest in den letzten Wochen gab es eine teilweise Rückkehr zum normalen Leben. Wie viele Geschäftspartner haben Sie selbst und Ihre Mitarbeiter im Vertrieb in den letzten Wochen wieder persönlich getroffen?

NORMAN HOPPEN: Ich war vorletzte Woche im Westfälischen unterwegs, dann in Norddeutschland und für die nächste Woche steht eine Hessen-Tour auf der Agenda. Der persönliche Kontakt ist für mich sehr wichtig. Ich muss wissen, wie heiß die Herdplatte ist. Auch das Vertriebsteam ist wieder, wie gewohnt, regelmäßig vor Ort bei den Kunden. Die Partner und Kunden ‚lecken‘ regelrecht nach persönlichen Kontakten: Bei aller Digitalisierung bleibt das Zwischenmenschliche extrem wichtig.

DI Wie sind die Ergebnisse von Mercator-Leasing für das Geschäftsjahr 2020/21, das Ende Juni endete, ausgefallen? Hat die Corona-Pandemie merkliche Bremsspuren in der Bilanz hinterlassen...?

NORMAN HOPPEN: Ganz und gar nicht. Wir hatten das beste Geschäftsjahr aller Zeiten und konnten in allen Geschäftsbereichen ein signifikantes zweistelliges Wachstum verbuchen. Das gilt auch für den Bürotechnik-Bereich. Die Detailzahlen werden wir, wie jedes Jahr, im vierten Quartal veröffentlichen.

DI Woran liegt es, dass die Zahlen so positiv ausgefallen sind – an den eigenen Stärken oder den Schwächen der anderen?

NORMAN HOPPEN: Sowohl als auch. Wir haben kräftig investiert, um die eigene Position zu stärken und weiter auszubauen. Zugleich haben einige Mitbewerber Lücken gelassen, die wir gerne geschlossen haben. Konkret waren folgende Faktoren für die positive Entwicklung ausschlaggebend: Wir haben kräftig in den

In der Endstufe wollen wir unseren Partnern und deren Endkunden – in Analogie zu Privatkonsumenten-Krediten – einen sog. ‚Sofa Kredit‘ anbieten: Bei diesem können die Partner das komplette Vertragsmanagement digital am Tablet abbilden – ohne einen einzigen analogen Medienbruch.“



Ausbau unseres Personalstamms investiert, unser ohnehin breites Vertragsangebot weiter diversifiziert, zudem war ich selbst viel on the Road, um neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.

DI Im letzten Interview im November haben Sie drei strategische Hauptziele für 2021 genannt:

- I) die Anpassung der Strukturen an die schnell wachsende Unternehmensgröße
 - II) den Aufbau neuer strategischer Vertriebs-Allianzen
 - III) die Professionalisierung der Unternehmensprozesse
- Wie weit sind Sie dabei vorangekommen?

NORMAN HOPPEN: Lassen Sie mich diese Ziele noch etwas präzisieren: Es geht uns um (I) die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, (II) eine klare Kundenfokussierung und (III) die Professionalisierung und Digitalisierung unserer Prozesse.

Für das erste Ziel haben wir eine neue Personalchefin gewonnen, die gerade dabei ist, eine neue, moderne Personalstruktur mit Schulungen, Coaching, einer eigenen Akademie etc. aufzubauen. Unser Ziel ist es, ein attraktiver Arbeitgeber für Talente zu werden – über die Region Schweinfurt hinaus.

Zweitens wollen wir auf Führungsebene ein tieferes Verständnis für die Anliegen und Nöte unserer Kunden entwickeln. Wir wollen uns in Zukunft bei jeder Entscheidung die Frage stellen: Nützt das auch unseren Kunden? Bringt es sie weiter?

Zum dritten Punkt: Wir sind ein Standard-Volumen-Anbieter, d.h. wir bedienen ca. 60.000 Kunden und verwalten dabei Stand GJ 2019/2020 337.000 Verträge e. Gerade weil unser Business so kleinteilig ist, sind Geschwindigkeit und Effizienz entscheidende Größen. Deshalb haben wir unsere gesamte Prozess-Infrastruktur auf den Prüfstand gestellt: Das

↑ Das Führungsduo bei Mercator-Leasing: die beiden Geschäftsführer Matthias Schneider (links) und Dr. Norman Hoppen.

„Aufgrund der aktuellen Warenknappheit bei Kopierern werden der Direktvertrieb und die großen Fachhandelspartner noch beliefert, die zahlreichen kleineren Partner gehen hingegen leer aus. Das wird die Konsolidierung im Channel beschleunigen.“

⇒ Die Professionalisierung und Digitalisierung der kompletten Prozesskette hat in Schweinfurt gerade hohe Priorität.

(© Shutterstock)



Ziel sind möglichst effiziente, durchgängig digitale Prozesse. Technische Basis dafür sind sog. ‚Micro Services‘, die über Schnittstellen zusammenarbeiten.

DI Wie weit ist Mercator-Leasing bereits auf diesem Weg zu einem durchgängig digitalen Prozessmanagement? Welche Puzzlesteinchen fehlen noch?

NORMAN HOPPEN: Große Teile unseres Vertragsmanagements haben wir bereits durchdigitalisiert. Zurzeit bauen wir mit einem Software-Partner ein neues ERP-System auf: Dieses wird in Teilbereichen funktional umgesetzt, um Reibungsverluste für unsere Partner zu minimieren. Mit jeder Stufe nimmt die Digitalisierung an Fahrt auf.

In der Endstufe wollen wir unseren Partnern und deren Endkunden – in Analogie zu Privatkonsumenten-Krediten – einen sog. ‚Sofa Kredit‘ anbieten: Bei diesem können die Partner das komplette Vertragsmanagement digital am Tablet abbilden – ohne einen einzigen analogen Medienbruch. Dahinter steht dann eine durchgängig digitale, automatisierte Prozesskette, angefangen vom Endkunden bis hin zur automatischen Freigabe und Auszahlung eines Leasing-Kredits. Einzig das Risiko-Management wird weiterhin manuell angesteuert.

Ein wichtiger Bestandteil davon ist das neue Partner-Portal, dessen Aufbau Rainer Pietschmann verantwortet: Das Grundgerüst soll bis Ende des Jahres stehen, ab Januar sollen dann sukzessive die neuen digitalen Funktionalitäten frei geschaltet werden.

DI Ein weiteres Fokusthema, das Sie bei unserem letzten Interview vorgegeben hatten, war der Aufbau neuer strategischer Vertriebsallianzen: Wie gut sind Sie da im letzten halben Jahr vorangekommen?

NORMAN HOPPEN: Wir haben Kooperationen mit Soennecken und Nordanex geschlossen, und zur Compass-Gruppe sowie zu Co-Med gibt es schon länger enge Geschäftsbeziehungen. Das sind für uns die wesentlichen Fachhandelsgruppen, auf die wir uns in den kommenden Jahren konzentrieren wollen.

Die frühere Kooperation mit dem Büroring haben wir

aufgekündigt, weil wir ein klares Commitment vermisst haben. Kundenorientierung bedeutet auch, Vertrauen zu schaffen und zu erhalten. Dies gelingt immer dann, wenn Versprechen gehalten werden. Das bedeutet aber auch, manchmal Nein zu sagen und nicht lösbarer Anfragen abzulehnen. Ein unzufriedener Kunde ist schlechter, als einem Kunden einmal nicht alle Wünsche erfüllen zu können.

DI Kommen wir abschließend nochmal zurück auf die Corona-Krise. Rechnen Sie mit einer Insolvenzwelle, wenn die Corona-Sonderinstrumente (Kurzarbeitergeld und Aussetzung der Insolvenzpflicht) nach der Bundestagswahl wieder einkassiert werden...?

NORMAN HOPPEN: Nein, damit rechne ich nicht. Ein anderes Problem ist für mich viel gravierender – die starken Engpässe bei Mikrochips und Platinen. Die ersten Kopiererhersteller haben deshalb schon Kurzarbeit angemeldet. Aufgrund der aktuellen Warenknappheit werden der Direktvertrieb und die großen Fachhandelspartner noch beliefert, die zahlreichen kleineren Partner gehen hingegen leer aus. Das wird die Konsolidierung im Channel beschleunigen: Ich rechne damit, dass es in Zukunft deutlich weniger dafür jedoch größere Fachhändler geben wird.

DI Wie stark bekommt der Channel Corona-bedingte Ausfälle bereits zu spüren?

Haben Sie diesbezüglich aktuelle Zahlen vorliegen?

NORMAN HOPPEN: Die Mehrzahl der solide aufgestellten Fachhändler hat die Risiken zu einem großen Teil an Finanzierungsspezialisten wie Mercator-Leasing ausgelagert. Insofern sind diese Händler von möglichen Ausfällen nicht betroffen.

Auf der anderen Seite werden es Fachhändler, die noch mit größeren eigenen Mietbeständen arbeiten, in Zukunft ohnehin schwer haben – auch wegen Corona und den damit verbundenen Ausfällen.

DI Herzlichen Dank für das Interview! |ho|