

## Bausparen und Bausparkassen 2007

# Badenia – Kompetenzzentrum für Baufinanzierungen im Konzern

Dietrich Schroeder

**Das Szenario ist vielfach beschrieben und trifft die Finanzdienstleister in unterschiedlichem Ausmaß: Ein jahrelanges Tiefstzinsniveau, anspruchsvolle Kunden mit Schnäppchenmentalität und gleichzeitig hohen Serviceerwartungen, der schleichende Abschied vom Prinzip der Selbstverantwortung durch erweiterten Verbraucherschutz und andere gesetzliche Vorgaben sieht der Autor als Facetten der härteren Wettbewerbsbedingungen für das Geschäftsmodell der Bausparkassen. Für sein eigenes Haus skizziert er einen Ausweg in einem abgestimmten Finanzdienstleistungsangebot aus einer Hand und bekundet seine Lernbereitschaft anhand der Best-Practice-Modelle und Benchmarks auf europäischer Ebene. Mandantenfähigkeit im Sinne eines Einstiegs in das Dienstleistungsgeschäft für Dritte nennt er als Beispiel. (Red.)**

Die Kreditwirtschaft, ja die ganze Finanzdienstleistungsbranche, befindet sich im Umbruch: Change Management allenthalben. Festhalten an Bewährtem, ohne den Blick über den Tellerrand hinaus nach vorne zu richten auf morgen, auf übermorgen sogar, ist der erste Schritt auf dem Weg in den Abgrund; ein Abgrund, den der eine oder andere – es ist sicherlich entbehrlich, hier Namen zu nennen – schon ganz deutlich vor Augen hatte. Einzig der Griff zur Reißleine bewahrte vor Schlimmerem. Aber sollte man es wirklich so weit kommen lassen?

### Interne und externe Herausforderungen

Die Gründe für die neuen Zeiten in diesem einst so vor Kraft und Ertrag strotzenden Gewerbe sind gleichermaßen intern und extern zu finden: Schrumpfende Margen, verschärfter Wettbewerb, eine immer noch nicht prosperierende Baukonjunktur, Zurückhaltung der Bürger bei langfristig bindenden Investitionen, nach wie vor niedrige Zinsen – besonders für die Bausparbranche von Nachteil, weil sie dem Bauspardarlehen eine starke Konkurrenz anderer Produkte entgegen stellen, Hypothekenfinanzierungen mit Finanzierungsgrenzen bis zu 100 Prozent des Beleihungswertes. Dadurch tummeln sich immer mehr Wettbewerber im Geschäftsfeld „nachrangige Finanzierung“, die über Jahrzehnte eine ureigene Domäne der Bausparkassen gewesen war.

Aber es gibt auch hausgemachte Probleme allenthalben: Innovationsstaus, man-

gelhafte Organisationsstrukturen, durch mehrfache Medienbrüche gekennzeichnete Prozesse, zu viel „Handarbeit“ und zu wenig Automatisierung. Kurzum: Manch einer trägt einen Bauchladen voller Versäumnisse wie eine Monstranz vor sich her.

### Schnäppchenmentalität und hohe Serviceerwartung zugleich

An dieser Stelle allerdings ausschließlich Risiken aufzuzeigen, das tun nur die sich darin gefallenden Apokalyptiker. Allein durch den wachsenden Bedarf einer privaten Alters- und Zukunftsvorsorge ergeben sich vielerlei Chancen. Nicht ohne Grund sehen drei Viertel aller Bürger in den eigenen vier Wänden nach wie vor die beste Altersvorsorge überhaupt.

Auch das Kundenverhalten ist durch die immer größere Informationsvielfalt – nicht zuletzt durch Medien und Internet – heutzutage völlig verändert. Der moderne Kunde ist anspruchsvoller, gleichzeitig aber auch bequemer geworden. Da grassiert die Schnäppchenmentalität, eine hohe Preissensitivität also, neben der – zu Recht vorhandenen – Erwartung, dass Service und Beratung „1 A“ sind. Der Kunde erwartet vom Finanz-

dienstleister seiner Wahl eine immer umfassendere Beratung und ein Produktangebot, das seine Bedürfnisse und Anforderungen in hohem Maße berücksichtigt.

Damit bläst der Wind den Kreditinstituten aus wechselnden Richtungen ins Gesicht. Und er wird nicht schwächer werden: Zum Beispiel wird die europäische Harmonisierung der Baufinanzierungsmärkte mit einem erweiterten Verbraucherschutz das Geschäft nicht einfacher machen.

An dieser Stelle sei eine ganz persönliche Meinungsäußerung erlaubt: Die Zahl der sich in den Medien in Szene setzenden selbst ernannten Verbraucherschützer, die normale Menschen wie geschäftsunfähige Pflegefälle behandelt wissen wollen, wächst rasant. Die Medien finden offensichtlich ihren Gefallen an diesen „Gutmenschen“. Und Politiker, Gesetzgeber und Gerichte folgen der Tendenz, die Menschen (Verbraucher) nicht mehr primär verantwortlich sein zu lassen für ihr Tun oder Unterlassen. Arbeitsrecht, Mietrecht, Antidiskriminierungsgesetz, Verbraucherschutz – wie will Deutschland im internationalen Markt auf Dauer bestehen, wenn das Prinzip der Selbstverantwortung derart diskreditiert wird?

An der Preisschraube zu drehen ist nicht möglich, der Markt steht dem entgegen. Bei den Bausparkassen gibt es zudem vertragliche Zusagen, die über lange Jahre oder Jahrzehnte zu halten sind, egal, wie das Umfeld aussieht. Da bleibt primär nur noch die Kostenseite, die in den Fokus der Geschäftspolitik rückt, weil sie den Erfolg maßgeblich bestimmt. Das allein reicht aber nicht aus. Genau so wichtig ist das Nachdenken über neue Märkte, neue Produkte, neue Vertriebswege und Möglichkeiten für Expansionen, die das originäre Geschäft nicht bietet.

### Baufinanzierung aus einer Hand

Welche Möglichkeiten hat eine Bausparkasse überhaupt, um erfolgreich am Markt zu bestehen?

– Neue Tarife zu entwickeln und durch das Genehmigungsverfahren der BaFin zu schleusen braucht Zeit, so dass kurzfristige Reaktionen auf Marktveränderungen gar nicht erst möglich sind. Eine von Gesetzgeber und Aufsicht durch und durch regulierte (gegängelte) Bauspar-

#### Der Autor

**Dietrich Schroeder** ist Vorsitzender des Vorstands der Deutsche Bausparkasse Badenia AG, Karlsruhe.

kasse ist ungefähr so steuerbar wie ein vollbeladener Supertanker im Suezkanal. Auch Bremsmanöver wirken nicht selten erst nach der durchschnittlichen Verweildauer eines Vorstandes.

– Das Neugeschäft der Branche läuft verhalten, das lässt sich nur noch von Wortakrobaten beschönigen. Sicherlich ist das auch bedingt durch das monatelange und immer noch währende Gerangel um die verbesserte Einbeziehung des Wohneigentums in die Riesterreute, einer Politposse ohnegleichen.

– Natürlich ist das auch, das war an anderer Stelle schon erwähnt, bedingt durch die Zinssituation, die die Zinssicherungsfunktion des Bausparvertrages aus dem Blickfeld der Finanzierer gerückt hat. So ist vor allem auch das Darlehensgeschäft der Bausparkassen rückläufig. Rückläufige Anlagegrade mit schrumpfenden Zinsergebnissen und sinkender Ertragskraft sind die Folge.

### **Wohnimmobilienfinanzierungen in einem Finanzkonzern**

Die Notwendigkeit, für den Wohneigentumserwerb und die Instandhaltung der eigenen vier Wände nicht nur den Bausparvertrag im Angebot zu haben, ergibt sich aus dem Wunsch des Kunden, möglichst alles aus einer Hand zu erhalten. Wer das bieten kann, erhöht seine Chancen auf einen Geschäftsabschluss.

Wenn es dem Finanzdienstleistungsunternehmen gelingt, dem wachsenden Bedürfnis einer Rundumbetreuung gerecht zu werden, legt es damit die Basis für eine enge und kontinuierliche Beziehung zu seinen Kunden. Wichtige Voraussetzung dafür ist ein Produkt-Portfolio, das auf die relevanten Fragen wie Immobilienerwerb, Vermögensaufbau und -verwaltung, Absicherung von Familie und Kindern sowie Vorsorge für den Ruhestand eine überzeugende Antwort gibt, die der Interessenlage und den Möglichkeiten des Kunden gerecht wird.

Als viertgrößte private Bausparkasse ist die Badenia in die AMB Generali Holding eingebettet. Unter dem Dach dieser Holding arbeiten Unternehmen, die das ganze Spektrum der Finanzdienstleistungen anbieten: Lebens-, Kranken-, Sach- und Rechtsschutzversicherungen, Bank- und Investmentprodukte, Bausparverträge und Baufinanzierungen. Der Badenia-eigene Außendienst vermittelt diese Produkte an seine Kunden. Vice

versa wird das Produktangebot der anderen Konzernunternehmen mit der Badenia-Wohnbaufinanzierung komplettiert, also Cross-Selling. Allerdings haben die drei großen Lebensversicherungsunternehmen der Gruppe – die Aachen-Münchener, die Generali und die Volksfürsorge – in der Vergangenheit auch ein durch geringe Fallzahlen mit hohen Stückkosten belastetes Wohnimmobilienfinanzierungsgeschäft betrieben. Reduzierte Margen standen einem zunehmend schärferen Wettbewerbsdruck gegenüber.

In ihrer Eigenschaft als Spezialkreditinstitut positioniert sich die Badenia – aus eigenem Antrieb und im Auftrag der Gruppe – als „Der Wohnbaufinanzierer im Konzern“. Was also lag näher, die gesamten Wohnimmobilienfinanzierungen der AMB Generali bei der Deutschen Bausparkasse Badenia an einem Standort, nämlich in Karlsruhe, zu bündeln? Konzentration auf Kernkompetenzen ist hier das Stichwort – Nomen est omen: Versicherungen bei den Versicherern, Baufinanzierungen bei der Bausparkasse.

Das neue Geschäftsfeld steht dabei auf zwei Säulen. So fungiert die Badenia sowohl als Produktgeber wie sukzessive auch als Dienstleister für die Aachen-Münchener, die Generali und die Volks-

fürsorge Versicherungen. Wohnbaufinanzierer, das heißt im Wesentlichen: Die Badenia ist nunmehr in der Lage, durch die Aufnahme von annuitätischen und endfälligen Wohnimmobildarlehen in ihr Portfolio ihren Kunden eine „Baufinanzierung aus einer Hand“ zu bieten. Auch das Neu- und Prolongationsgeschäft an Wohnimmobilienfinanzierungen von Aachen-Münchener, Generali und Volksfürsorge wird inzwischen ausschließlich bei der Badenia eingereicht.

### **Sukzessive Verlagerung der Bestände**

Die Bestandsfälle der Versicherungen werden allerdings erst bei Auslauf der Zinsbindungsfrist in die Bücher der Badenia überführt. Bis zu diesem Zeitpunkt ist die Bausparkasse als Hypothekendienstleister für deren Bearbeitung zuständig. Erstes seine Bestände zur Badenia verlagerndes Unternehmen war die Aachen-Münchener Anfang Oktober 2006. Zum 1. April 2007 folgt die Generali und zum 1. Juli dieses Jahres die Volksfürsorge. Skalen- und Synergieeffekte ergeben sich im Neu- und Bestandsgeschäft gleichermaßen durch das gebündelte Darlehensvolumen, bei dem zudem der weitere Ausbau der Automatisierung und Elektronifizierung der Pro-

zesse besonders wirkungsvoll ist. Die Bausparkasse hat ihr Markenversprechen als „einfach, schnell und leistungsstark“ definiert. „Einfach“ bezieht sich dabei primär auf die Verständlichkeit der Produkte, wozu neben der Bauspar- und der Hypothekenfinanzierung weiterhin auch das klassische Feld der Vor- und Zwischenfinanzierungen einschließlich der Konstantdarlehen zählt. „Schnell“ – unter diesem Begriff wird all das zusammengefasst, was in definierten Servicelevels bereits festgelegt ist. Das reicht von der Beantwortung von Kunden- und Vertriebsanfragen bis hin zu schnellen Kreditentscheidungen.

Die Grundlage dafür ist die weitestgehende Automatisierung der Prozesse einschließlich der Vorprüfungen und der Finanzierungsentscheidungen. Die Systemintegration erhöht dabei nicht nur die Durchlaufgeschwindigkeit, sondern vermeidet gleichzeitig Fehler und Reibungsverluste sowie Doppelarbeiten. Schnelligkeit als Kriterium – man könnte hier auch von operativer Exzellenz sprechen – ist für ein Kreditkompetenzcenter, wie die Bausparkasse es sein will, von besonderer Relevanz. Eine Selbstver-

ständlichkeit sozusagen. Vieles hat sie auf diesem weitem Feld bereits realisiert, vieles ist hier noch zu tun, das kann nicht verhehlt werden.

– Aber völlig neu erfunden werden muss das Rad nicht, denn es gibt einige ganz hervorragende Beispiele von Wettbewerbern, allerdings aus dem europäischen Raum, die als Best-Practice-Modelle und Benchmarks für die Beschreibung der neuen Prozesse durchaus von Nutzen sind.

– Für die Badenia ist jede Veränderung eine Chance. Dass darin zukünftig eine Mandantenfähigkeit im Sinne eines Einstiegs in das Dienstleistungsgeschäft für Dritte angestrebt ist, versteht sich von selbst.

#### **Vertriebswege bestimmen Organisation**

Und „Leistungsfähigkeit“ bezieht sich letztendlich auf den Selbstanspruch, den die Badenia auf alles anwenden will – auf das Unternehmen, auf seine Produkte, auf seine Konditionen, auf seine Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter. Auch eine tragfähige Organisation gehört zu einem Kreditkompetenzcenter unbestreitbar dazu – schlank und knackig. Hier kommt es darauf an, diese klar auf die unterschiedlichen Anforderungen der Vertriebswege auszurichten. Konkret bietet es sich an, die Vertriebswege in der Aufbauorganisation des Betriebs abzubilden. Das unterstützt die Vertriebe in ihrer Arbeit am Point of Sale und ermöglicht es gleichzeitig, im Sinne einer leistungsfähigen Vertriebsunterstützung, neue hochwertige Vertriebe zu akquirieren.

Die Deutsche Bausparkasse Badenia erwartet durch das neue Geschäftsfeld eine erhebliche Ausweitung des Kreditvolumens. Projekt- und Anlaufkosten wertet sie als Investition in die Zukunft. Das sehen auch manch andere so. Nachzulesen zum Beispiel im Ratingbericht von Standard & Poor's vom November 2006 mit dem Ergebnis „A/Ausblick positiv“. Allerdings: Geschäfte auf Teufel komm raus wird es in Zukunft genauso wenig geben wie derzeit. Denn Umsatz, Volumen und Marktanteil vor Profitabilität zu stellen ist auf Dauer noch keinem Unternehmen bekommen. ■