

Im Blickfeld

# Badenia schindet sich mit Fasten und Fitness-Training

Wenn ein Unternehmen seine Bilanz-Präsentation unter das Motto „Fit für die Zukunft“ stellt, lässt das im Allgemeinen auf Einfallsllosigkeit oder – schlimmer noch – auf jede Menge laue, dafür aber mit leeren Floskeln gesättigte Luft schließen. Wenn dieser Slogan dann aber wörtlich zu nehmen ist wie bei der Deutsche Bausparkasse Badenia AG, Karlsruhe, überrascht dies umso mehr. Denn der Vorstandsvorsitzende Dietrich Schroeder setzt im härter werdenden Wettbewerb der privaten Baufinanzierungen nicht nur auf Konditionen, sondern auch auf Kondition. Folglich hat er den Mitarbeitern des Unternehmens ein straffes Trimm-Dich-Programm verordnet: Marathon, Nordic Walking und Fasten sollen Ausdauer und Durchsetzungskraft der Belegschaft trainieren, um – so die Erwartung – alle anstehenden Aufgaben bewältigen zu können.

Und diese sind wahrlich nicht von Pappe. So wird das Kreditinstitut für den juristischen Dauerlauf in Zusammenhang mit den Finanzierungen sogenannter Schrottimmobilien noch weitere Jahre einen langen Atem und eine gute Abwehr brauchen. Zudem dürfte die Übernahme des Hypothekengeschäfts der deutschen Versicherungsgesellschaften der AMB-Generali-Gruppe eine Herkules-Aufgabe sein. Und schließlich muss die Badenia im Preiskampf und im Ausbau des Außendienstes die Angriffe der Wettbewerber parieren und wo möglich auch kontern können. Dabei wird der Bausparkasse von Externen bereits eine gesunde Fitness attestiert. Erst im November 2006

hat Standard & Poor's das bestehende Rating für das Unternehmen im lang- und kurzfristigen Bereich mit „A“ beziehungsweise „A-1“ bestätigt und gleichzeitig den Ausblick von „stabil“ auf „positiv“ angehoben. Bereits im Mai 2006 erteilte die GBB Rating Gesellschaft für Bonitätsbeurteilung (eine Beteiligungsgesellschaft des Prüfungsverbandes deutscher Banken) der Badenia ein A-Rating mit stabilem Ausblick und würdigte damit die gelungene Restrukturierung der Bausparkasse während der vergangenen fünf Jahre.

Doch der Reihe nach. Seit etwa 2002 muss sich die Bausparkasse mit einem Sonderkreditportfolio herumschlagen, das Finanzierungen für nicht selbst genutzte Eigentumswohnungen beinhaltet, die teilweise von zweifelhaften Strukturvertrieben verkauft wurden. Von Schrottimmobilien will Schroeder dabei nicht sprechen, denn die Mehrzahl der Objekte sei in gutem oder zumindest respektablem Zustand. Allerdings hätten sich in einigen Liegenschaften nicht die erwarteten Mieterlöse eingestellt beziehungsweise sei der Wert der Immobilie inzwischen gesunken.

### Weitere fünf Jahre mit Gerichten befasst

Dieses führte dazu, dass mehr als 2 000 Anleger gegen die Badenia als Finanzierer klagten. Insgesamt 1 865 dieser Klagen sind noch gegen die Bausparkasse anhängig. 183 Verfahren hat die Badenia

rechtskräftig gewonnen, drei Streitfälle gingen rechtskräftig verloren. Da seinerzeit vielfach Wohnungen durch private Haushalte erworben wurden, denen es nicht nur an Erfahrungen mit dieser Form der Kapitalanlage, sondern auch an Eigenkapital mangelte, bietet die Bausparkasse den Kunden, die nachweislich nicht in der Lage sind, die Kreditraten zu tragen, einen Vergleich an. Rund 900 Vergleiche haben die Karlsruher in den juristischen Auseinandersetzungen bereits angeboten. Davon wurden knapp 600 angenommen. 300 weiteren Kunden sollen demnächst Vergleiche unterbreitet werden.

Dass die Bausparkasse dieses Sonderkreditportfolio nicht schon längst an NPL-Investoren veräußert hat, möchte der Vorstandsvorsitzende als „Bekennnis zur Abarbeitung“ – wohlgemerkt nicht „zur Verantwortung“ – verstanden wissen. Allerdings dürften potenzielle Käufer für die Forderungen auch nur unattraktive Preise bieten, sodass die eigene Abwicklung günstiger sein wird. Vier Millionen Euro hat die Bausparkasse bisher allein für externe Kosten aufbringen müssen. Weitere fünf Jahre und zusätzliche zwei Millionen Euro werden wohl noch benötigt, bis alles bereinigt ist, schätzt Schroeder.

Doch nicht nur Vergangenes verlangt erhebliche Anstrengungen – auch die Positionierung der Badenia als Kompetenzzentrum für Wohnbaufinanzierungen in der AMB-Generali-Gruppe ist ein Kraftakt (siehe dazu auch Ausgabe 07-2007). Der erste Schritt wurde im Oktober 2006 getan. Seitdem gehören auch annuitätische und endfällige Hypothekendarlehen zur Produktpalette der Bausparkasse. In weiteren Schritten sollen sukzessive die Hypothekenportfolios der Aachen-Münchener, der Volksfürsorge und der übrigen Generali-Versicherungen in Deutschland in Höhe von drei Milliarden Euro auf die Badenia übertragen werden. Dazu übernimmt die Bausparkasse zunächst nur die anstehenden Prolongationen.

Die Konzentration der Wohnungsbaufinanzierung im AMB-Generali-Konzern könnte sich für die Badenia schon bald als äußerst lohnend erweisen. Denn mit weniger als 14 Basispunkten seien die Kosten der Hypothekenverwaltung wesentlich niedriger als bei Bausparverträgen, für die das Institut einst 210 Ba-

### Geschäftszahlen der Deutsche Bausparkasse Badenia AG

	2006 in Millionen Euro	2005	Veränderung in Prozent
Netto-Neugeschäft	2 790,0	2 705,0	3,1
Vor- und Zwischenkredite	393,6	305,8	28,7
Geldeingang	1 368,0	1 462,0	- 6,4
<b>Aus der Bilanz</b>			
Bauspareinlagen	4 103,0	4 094,0	0,2
Kollektiver Darlehensbestand	1 567,0	1 707,0	- 8,2
Außerkollektiver Kreditbestand	1 420,0	1 413,0	0,5
Bilanzsumme	5 125,0	5 145,0	- 0,4
<b>Aus der Ertragsrechnung</b>			
Zinsüberschuss	103,5	108,5	- 4,6
Provisionsüberschuss	16,8	18,3	- 8,2
Verwaltungsaufwand	74,5	70,8	5,2
Jahresüberschuss	25,2	36,6	- 31,1

Quelle: Geschäftsbericht

sispunkte, mittlerweile aber nur noch 150 Basispunkte aufwenden müsse. Eine Cost-Income-Ratio von 30 Prozent sei unter diesen Umständen für die Badenia durchaus ein Ziel, das Schroeder innerhalb der kommenden drei Jahre erreichen möchte.

Dazu müssen allerdings auch die Abläufe im Unternehmen noch schneller und reibungsloser funktionieren als bisher. Deshalb wurde Ende 2006 ein Projekt gestartet, das die weitgehende IT-Unterstützung der Prozesse im Hause und bei den Vertrieben zum Ziel hat.

Um die Profitabilität der Bausparkasse zu erhöhen, wird sich die Aufbauorganisation künftig nicht mehr nach den Produkten – Bausparen, Darlehen, Geldanlagen – richten, sondern an den einzelnen Vertriebswegen orientieren. Damit soll die Arbeit weniger funktions-, sondern mehr prozessorientiert erfolgen.

### Mehr Volumen mit weniger Abschlüssen

Im eingelösten **Neugeschäft** registrierte die Badenia im Jahr 2006 einschließlich der Erhöhungen mit 136 427 (2005: 140 602) Verträgen ein Minus von 3,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr, während die Bausparsumme mit 2,790 (2,705) Milliarden Euro um 3,1 Prozent stieg. Zu erklären ist diese unterschiedliche Entwicklung von produzierter Stückzahl und Bausparsumme mit der Einstellung des Renditetarifs zum 1. Januar 2006, die nach den Worten Schroeders „erhebliche Neugeschäftsanteile“ kostete. Er rechtfertigt diesen Schritt jedoch damit, dass Bausparen nicht als verdeckte Festgeldanlage missbraucht werden darf, sondern die Finanzierung von Wohneigentum zum Ziel haben sollte. Daher trete der neue Tarif Via Badenia auch mit einer nominalen Darlehensverzinsung von 1,9 Prozent (effektiv 2,4 Prozent) an.

Wichtigster Vertriebsweg war erneut die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG), deren Anteil am Netto-Neugeschäft nach Bausparsumme von 48,6 Prozent im Jahr 2005 auf 51,4 Prozent wuchs. Dagegen nahm der Anteil der Commerzbank und der gemeinsamen Vertriebsgesellschaft Commerz Partner GmbH von 16,4 Prozent auf 14,3 Prozent ab. Über den eigenen Außendienst setzte

die Badenia 12,2 (12,3) Prozent des Neugeschäftsvolumens ab, während die Konzerngesellschaften der AMB Generali Holding (Aachen-Münchener Versicherungen, Volksfürsorge Versicherungen und Generali Versicherungen) unverändert rund elf Prozent beitrugen. Die übrigen etwa 11 Prozent wurden über freie Vermittler akquiriert.

Umgekehrt vermittelte der Badenia-Stammvertrieb im **Cross-Selling** Policen für die Lebensversicherungen der Gruppe in Höhe von 22 Millionen Euro (Nettobeitragsbewertungssumme) sowie Finanzierungen in einer Größenordnung von 70 Millionen Euro an die Commerzbank.

Bei der Betrachtung des **Darlehensgeschäftes** der Badenia wird deutlich, dass sich das Gewicht weiter vom Kollektiven zum Außerkollektiven verlagert hat. So wurden von den zur Zuteilung angebotenen 99 779 (101 553) Verträgen mit einer Summe von 1,704 (1,733) Milliarden Euro (jeweils ein Rückgang um 1,7 Prozent) in 56 292 (54 310) Fällen mit über 1,01 (0,9) Milliarden Euro Bausparsumme die Zuteilung angenommen. Davon wurden allerdings nur in 26,6 Prozent der Fälle Bausparguthaben und -darlehen in Anspruch genommen. 35,8 Prozent der zur Zuteilung gelangten Verträge werden weiter bespart und 37,6 Prozent verzichteten auf das Darlehen. Gleichzeitig nahmen allerdings die neu ausgereichten Vor- und Zwischenkredite um 28,1 Prozent auf 393,6 (305,8) Millionen Euro zu.

Im **Bestand** verwaltete die Bausparkasse zum Jahresende 2006 insgesamt 1,46 (1,55) Millionen Policen (minus 5,4 Prozent) über eine Bausparsumme von 27,405 (28,256) Milliarden Euro (minus 3,0 Prozent). Davon waren gemessen an der Bausparsumme 18,8 (19,4) Prozent zuteil.

Mit 1,368 (1,462) Milliarden Euro blieb der **Geldeingang** um 6,4 Prozent unter dem Vorjahresstand. Davon entfielen auf die Sparbeiträge 859,3 (869,4) Millionen Euro (minus 1,2 Prozent), während sich die Tilgungsbeträge um 14,6 Prozent auf 431,2 (505,1) Millionen Euro reduzierten.

Insgesamt verzeichnet die Badenia ein fortgesetztes Wachstum des **Nettoüberschusses der Zuteilungsmasse** (Zuteilungsreserve) von 2,334 Milliarden Euro auf 2,465 Milliarden Euro. Gleichzeitig verringerte sich der **Anlagegrad**, also

das Verhältnis von Bauspardarlehen zu Bauspareinlagen, von 41,7 Prozent auf 38,2 Prozent.

Auf der **Aktivseite** reduzierte sich der kollektive Darlehensbestand um 8,2 Prozent auf 1,567 (1,707) Milliarden Euro. Gleichzeitig nahm das Volumen der ausgereichten Vor- und Zwischenkredite um 0,5 Prozent auf 1,420 (1,413) Milliarden Euro zu. **Passivseitig** wuchsen die Bauspareinlagen um 0,2 Prozent auf 4,103 (4,094) Milliarden Euro. Durch den Bilanzgewinn von 25,2 Millionen Euro erhöhte sich das Eigenkapital auf 264,4 (239,2) Millionen Euro. Dadurch bewegte sich die **Bilanzsumme** mit 5,125 (5,145) Milliarden Euro auf Vorjahresniveau (minus 0,4 Prozent).

In der **Gewinn- und Verlustrechnung** (GuV) litt das Zinsergebnis unter den 2006 weiter gesunkenen Marktzinsen und verfehlte mit 103,5 Millionen Euro das Vorjahresergebnis von 108,5 Millionen Euro um 4,6 Prozent. Gleichzeitig verminderte sich das Provisionsergebnis um 7,9 Prozent auf 16,8 (18,3) Millionen Euro, weil erstens das höhere Neugeschäft mehr Aufwendungen erforderte und zweitens die Darlehensgebühr bei dem relativ jungen Tarif Via Badenia weggefallen ist.

Dem niedrigeren Rohertrag (inklusive laufenden Erträgen) von 120,4 (126,8) Millionen Euro (minus 5,0 Prozent) standen **Verwaltungsaufwendungen** (einschließlich Sachabschreibungen) von 76,8 (72,5) Millionen Euro gegenüber. Diesen Anstieg um 5,9 Prozent erklärt Schroeder mit notwendigen Investitionen, um das Hypothekengeschäft der AMB-Generali-Gruppe in der Badenia zu zentralisieren. Insgesamt verschlechterte sich damit die Cost-Income-Ratio von 56,5 Prozent auf 59,3 Prozent.

Deutlich ergebnisbelastend hat sich zudem die mit 24,7 (9,1) Millionen Euro fast verdreifachte Risikovorsorge ausgewirkt. Somit bleibt der **Jahresüberschuss**, der vollständig thesauriert werden durfte, mit 25,2 (36,6) Millionen Euro um fast ein Drittel (31,2 Prozent) unter dem Vorjahr.

Für **2007** macht Schroeder für sein Haus gute Perspektiven im Neugeschäft aus. Dazu soll der bisher rund 200 Köpfe zählende eigene Außendienst um zehn Prozent ausgebaut werden. (Red.)