

Bausparen und Bausparkassen 2012

Das Bauspargeschäft der Taunus Sparkasse – gemeinsam mit der LBS

Wohneigentum ist gefragt und mit ihm das Bausparen. Diesen Trend will die Sparkassen-Organisation nutzen, indem die gesamte Wertschöpfungskette – vom Vorsparen über den Immobilienerwerb bis zur Baufinanzierung – aus einer Hand angeboten wird. Dazu sollen Sparkassen-Berater, LBS-Außendienst und S-Immobilienmakler den Kunden bei der Wohneigentumsbildung gemeinsam betreuen und begleiten. Doch um aus bisherigen „Einzelkämpfern“ Teamplayer zu machen, sind viel Vertrauen, intensive Schulungen und ein neues Vergütungssystem nötig, wie der Autor darstellt. Dass die Taunus Sparkasse die durchschnittliche Bausparsumme pro Girokonto in nur drei Jahren fast verdoppelt hat, kann als Beleg für den Erfolg der Strategie gesehen werden. (Red.)

Die Taunus Sparkasse mit Sitz direkt vor den Toren Frankfurts hat ihre Strategie schon vor einigen Jahren klar definiert. In einer so wettbewerbsintensiven und stark umwobenen Region kann es für eine Sparkasse, die ein flächendeckendes Filialnetz betreibt, nicht zielführend sein, sich auf den Kampf um die günstigsten Konditionen einzulassen. „Sich durch Qualität vom Wettbewerb differenzieren“ lautet die Unternehmensphilosophie. Seit Jahren hat sich die Sparkasse vom reinen Produktverkauf distanziert und konzentriert sich auf die ganzheitliche Beratung ihrer Kunden anhand des Sparkassen-Finanzkonzepts.

Einstellen auf veränderte Anforderungen

Um diese ganzheitliche Philosophie langfristig und erfolgreich zu praktizieren, müssen auch die internen Prozesse und Beratungsstrukturen regelmäßig kritisch überdacht und bei Bedarf justiert werden, sodass sie den Kunden-

wünschen auch in Zukunft gerecht werden. Insbesondere dann, wenn sich – wie in den letzten Jahren geschehen – die Anlegermentalität der breiten Bevölkerung wieder sehr stark auf die Sicherheit der Geldanlage ausrichtet. Denn im Gegensatz zu der Epoche vor der Finanzkrise steht das langfristige Erfolgskonzept einer Geldanlage weit vor dem Streben nach der besten Kondition.

Ganz konkret macht sich das im Bauspargeschäft bemerkbar: Wer als privater Geldanleger vor einem guten Jahrzehnt einen Bausparvertrag abgeschlossen hat, galt nicht nur als erzkonservativ, sondern lief auch Gefahr, wegen seiner verstaubten Geldanlage-mentalität belächelt zu werden. Und wer sich als Bausparer outete, stand automatisch als Sinnbild für den Geldanleger von gestern. Mittlerweile hat sich dieses Bild wieder drastisch verändert. Das belegen auch die Entwicklungszahlen der hessischen Sparkassen.

Bausparen ist wieder en vogue, der Traum vom Eigenheim nicht mehr nur ein persönlicher Zukunftswunsch, sondern krisenbedingtes Kalkül, um Sicherheitsbedürfnisse zu befriedigen – besonders dann, wenn es um die Frage nach der privaten Altersvorsorge geht. Solide Existenzsicherung eben in diesen turbulenten Zeiten. Das Bauspargeschäft erlebt seit dem Höhepunkt der Finanzkrise eine Renaissance, die vorher niemand mehr für möglich gehalten hätte. Die Wohn-Riester-Förderung als neue Form der Altersvorsorge wirkt in diesem Zusammenhang als zusätzlicher Nachfrage-Katalysator.

Solche Veränderungen der Anlegermentalität rufen auch bei Finanzinstituten einen Strategiewechsel hervor, denn der Trend des Bausparens scheint in den nächsten Jahren nicht abzubrechen – ein Segen für die regionalen Finanzinstitute, die für ihre Seriosität bekannt sind, könnte man meinen. Aber der ausgeprägte Wunsch der Kunden nach Immobilien und nach Sicherheit stellt für die Finanzinstitute auch eine Herausforderung dar. Schließlich müssen sie sich bestens darauf vorbereiten, um den Ansprüchen der Kunden, die zu Recht an sie gestellt werden, zu entsprechen.

Ergo müssen die Institute – um von der florierenden Immobiliennachfrage zu profitieren – die richtigen Vorbereitungen treffen und Wege ebnen, um gemeinsam mit ihren Verbundpartnern Lösungsansätze zu finden. Beim Kunden schaffen die modifizierten und bedarfsgerechten Beratungsstrategien langfristig Vertrauen. Vertrauen, auf das ein Finanzinstitut im wettbewerbsintensiven Rhein-Main-Gebiet nicht verzichten kann. Deshalb initiierten die Taunus Sparkasse und die LBS bereits 2009 ein richtungsweisendes Pionierprojekt zur Steigerung des Kundennutzens.

Vertriebsstärkung auf zwei Ebenen

Ziel des Projekts war es, die LBS-Spezialisten noch stärker in den Vertrieb der Taunus Sparkasse zu integrieren als bisher und so für beide Partner – LBS und Taunus Sparkasse – Geschäftspotenziale zu heben und den Cross-Selling-Ansatz weiter zu optimieren. LBS-Spezialisten gab es zwar schon lange bei der Sparkasse, integraler Bestandteil des Gemeinschaftsprojekts war es aber, die Potenziale, die die gestiegene Nachfrage seitens der Kunden mit sich bringt, bestmöglich zu heben. Dazu sollte der Vertrieb auf zwei Ebenen gestärkt werden.

Auf der ersten Ebene wurde der Direktvertrieb von Bausparleistungen durch

Der Autor

Axel Warnecke

Mitglied des Vorstands,
Taunus Sparkasse, Bad Homburg





die LBS-Spezialisten weiter fokussiert. Auf der zweiten Ebene sollten die LBS-Mitarbeiter dafür sorgen, bei sehr komplexem Beratungsbedarf die Kunden unmittelbar zu betreuen und ihnen bei komplizierten Bausparberatungen kompetente Beratung auf hohem Niveau zu bieten. Zusätzlich wurden – parallel zum Gemeinschaftskonzept – in Zusammenarbeit mit den S-Landesimmobilien (SLI) zwei Maklergeschäftsstellen im Geschäftsgebiet der Taunus Sparkasse aufgebaut. Die K ur dieser Weiterentwicklungen war die intensive Vernetzung mit den zw olf Immobilienspezialisten der Sparkasse. Sie verteilen sich auf insgesamt fünf Beratungscenter des Hauses – im gesamten Geschäftsgebiet der Sparkasse – und begleiten die Kun-

den bei ihren Immobilienfinanzierungen. Ziel dieser richtungsweisenden Maßnahmen war es, für den Kunden das gesamte Immobilienangebot aus einer Hand zu schaffen – vom Bausparvertrag über die Möglichkeit zum Erwerb einer Immobilie bis hin zur Eigenheimfinanzierung – und damit für die Sparkasse eine vollendete Wertschöpfungskette im Immobilienbereich, von der sie nachhaltig profitiert.

Kommunikative Teamplayer gefragt

Die Aufgabe, diesen neuen vernetzten Vertriebsansatz innerhalb des Hauses zu integrieren, war keineswegs nur rein

organisatorischer Natur. Ein Umdenkprozess und die Bereitschaft für einen gewissen kulturellen Wandel bei allen Beteiligten waren genauso notwendig wie die professionelle und prozessbegleitende Unterstützung der vertriebsunterst tzenden Bereiche. Intensive und organisationsübergreifende Kommunikation sowie partnerschaftlicher Teamgeist bildeten dabei die Grundvoraussetzungen für den Erfolg. Denn – wie bei jedem anderen Veränderungsprojekt auch – sind es genau die Faktoren, die zwar die Aussicht auf Erfolg, aber auch die Gefahr für das Scheitern eines ambitionierten Vorhabens in sich tragen.

Die gegenseitigen Erwartungen der Kundenberater und Führungskräfte waren hoch, das personelle Anforderungsprofil der LBS-Spezialisten umfangreich. Sie müssen kommunikative Teamplayer sein – Menschen, die die Gabe haben, andere Menschen zu begeistern. Sie sollten über einen hohen Akzeptanzfaktor verfügen – bei den Kundenberatern und letztendlich auch bei den Kunden – und das ganzheitliche Beratungskonzept und damit die Philosophie der Taunus Sparkasse vollumfänglich leben. Genau aus diesem Grund ist der jeweilige Marktbereichsleiter der Taunus Sparkasse, der letztendlich die Verantwortung für den Vertriebs Erfolg trägt, in den Personalauswahlprozess der LBS-Spezialisten sehr intensiv eingebunden.

Ein berühmter Bergsteiger hat einmal gesagt: „Man muss wissen, auf welchen Berg man steigen möchte“. Die Erkenntnis alleine reicht aber noch nicht aus, denn die Zieldefinition selbst ist erst der Anfang einer jeden Expedition. So ähnlich gestaltete sich auch die Umsetzung des Gemeinschaftsprojekts – als richtungsweisender, strategischer Schritt auf der einen Seite, als große Herausforderung auf der anderen. Denn es war klar: Das Konzept steht und fällt vor allem mit der Akzeptanz der Kundenberater und der LBS-Spezialisten. Die Zielsetzung des Managements, eine Neuausrichtung zu starten, ist eben nur der erste Schritt eines mitunter langen Weges.

Nicht ohne Grund hat die Taunus Sparkasse dem Personal Coaching eine ganz besondere Priorität beigemessen. Alle Kundenberater wurden von Trainern in intensiven praxisorientierten Trainingseinheiten geschult. Unterschiedliche Gesprächssituationen wurden simuliert und gemeinsam mit den Beratern im De-



tail rekapituliert – mit dem Ziel, Verbesserungspotenziale zu erkennen. Alle LBS-Mitarbeiter haben ein mehrstufiges Coaching-Programm durchlaufen, das sie auf ihre anstehenden Aufgaben vorbereitet hat, gleiches galt für die Kundenberater der Sparkasse.

Besonders wichtig war, dass die Kundenberater, die Immobilienspezialisten, die SLI-Makler und die LBS-Spezialisten sich gegenseitig nicht als Konkurrenten, sondern – im Gegenteil – als Experten auf Augenhöhe zu verstehen lernten – eben als Partner, die gegenseitig voneinander profitieren. Dieses veränderte Rollenverständnis zu schaffen, war die eigentliche Herausforderung, die über Erfolg oder Misserfolg des neuen Vertriebsansatzes entschied. Damit einherging die Umgestaltung der Vertriebszielmessung. Denn nur, wenn Kundenberater, LBS-Spezialist, Immobilienspezialist und SLI-Makler von den Vertriebsereignissen profitieren, sind sie dazu bereit, miteinander zu kooperieren. Die Neugestaltung der Vertriebsereignismessung spielte dementsprechend eine entscheidende Rolle.

Wecken der Veränderungsbereitschaft

Veränderungen bedeuten immer eine gewisse Bereitschaft, sich auf neue Dinge einzulassen. Es war die Aufgabe der Führungskräfte, die Kundenberater davon zu überzeugen, dass der neue Weg auch ihnen persönlich Vorteile bringt. An dieser Stelle kommt der Vertriebs-Führungskraft eine wesentliche Schlüsselrolle zu. Schließlich ist es Führungsaufgabe, die Kundenberater auf die Veränderungen vorzubereiten, die vor ihnen stehen. Denn es könnten Zweifel an der eigenen Kompetenz aufkommen, wenn der Kundenberater neuerdings Kundengespräche mit einem LBS-Spezialisten gemeinsam führen soll, die er zuvor gegebenenfalls alleine geführt hat. Also muss er selbst von den Vorteilen überzeugt sein, damit er sie zum Vorteil seines Kunden einsetzen kann. Oft ist ein Umdenkprozess erforderlich, eingefahrene Verhaltensmuster müssen aufgegeben werden.

Auch hinter den Kulissen ist eine solche Neuausrichtung mit einem nicht zu unterschätzenden Organisationsaufwand verbunden. Allein in die Projektarbeit und die Roadshows hat die Taunus Sparkasse intensiv Ressourcen in-

vestiert – ein erhöhter finanzieller und zeitlicher Aufwand, aber auch eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung.

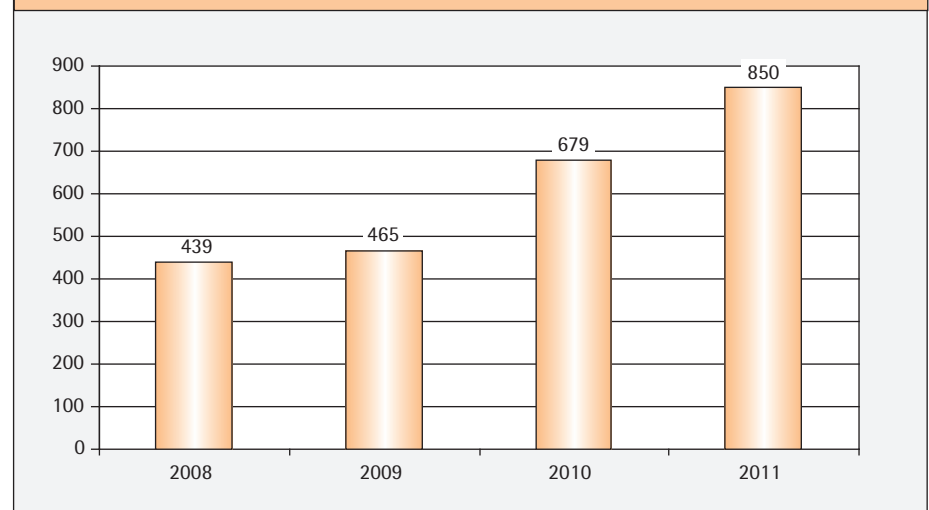
Heute ist die durch das Gemeinschaftsprojekt initiierte Neuausrichtung bei allen Beteiligten zur Selbstverständlichkeit geworden. Zwei Gebietsleiter und vier Bezirksleiter der LBS sind im Geschäftsgebiet der Taunus Sparkasse im Einsatz und führen komplexe Beratungsgespräche, um potenzielle Bausparkunden für die Taunus Sparkasse zu gewinnen, Neugeschäft zu generieren oder Bausparer, die mit Mitbewerbern in Geschäftsverbindung ste-

überstieg die Taunus Sparkasse damit zum Ende des vergangenen Geschäftsjahres den Durchschnittswert der Sparkassen in Hessen.

Geschäft mit Zukunft

Dass es sich bei dem Gemeinschaftsprojekt um eine Investition in die Zukunft handelt, wird vor allem dadurch deutlich, dass das Institut auch seine Kundenreichweite erhöht hat. Mit dem Angebot an modernen Bauspartarifen der LBS erzielt die Sparkasse auch bei den Nachwuchskunden zunehmend Erfolge. Ein nachhaltiges Ge-

Bausparsumme pro Girokonto bei der Taunus Sparkasse
(Angaben in Euro pro Jahr)



hen, für die Sparkasse und die LBS zu begeistern.

Wenn es um Immobilienfinanzierungen geht, führen sie idealerweise zusammen mit den Immobilienspezialisten die Beratungsgespräche, um so die gesamte Finanzierung für den Kunden aus einer Hand zu gestalten. Dies hat für den Immobilienerwerber den Vorteil, die Sparkasse als einzigen Ansprechpartner zu haben und für die Sparkasse und die LBS den wertvollen Vertriebsaspekt, von diesem Cross-Selling-Ansatz nachhaltig zu profitieren.

Die Erfolge nach der Umsetzung des Konzepts sprechen für die neu ausgerichtete Strategie: Insgesamt hat die Taunus Sparkasse ihre Bausparsumme pro Girokonto von 439 Euro im Jahr 2008 auf 850 Euro im Jahr 2011 gesteigert (siehe Abbildung). Durch diesen signifikanten Zuwachs über den Zeitverlauf in Höhe von knapp 95 Prozent

schäftsfeld, wenn man bedenkt, dass drei von vier Bausparern ihre Immobilienfinanzierung bei dem Institut abschließen, bei dem sie auch Bausparer geworden sind.

Ein Ende des Wachstums ist in absehbarer Zeit nicht in Sicht ist. Bausparen wird auch in Zukunft für die Taunus Sparkasse ein wichtiges strategisches Feld bleiben. Die Rhein-Main-Region wird weiter wachsen, somit wird der Bedarf an Wohnraum weiter steigen.

Der Wunsch nach dem Eigenheim wird vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise, der Euro-Unsicherheit und der damit verbundenen Inflationsbefürchtungen ausgeprägt bleiben. Zusammen mit der LBS ist die Sparkasse – mit ihrem Gemeinschaftskonzept, den LBS- und Immobilienspezialisten und den Maklerbüros – für die Zukunft bestens aufgestellt.