

# Cross-Selling im Allfinanzkonzern – Erfahrungen von Wüstenrot

Bernd Hertweck

**Bis 2009 wollen die seit 1999 zusammengehörenden Unternehmen Wüstenrot und Württembergische als Einheit wahrgenommen werden. Während administrativ bereits vieles konzentriert ist, wird die Gruppe jetzt auf Cross-Selling ausgerichtet. Dazu sind in der Baufinanzierung und in der Versicherung Standardprodukte entwickelt worden, die von beiden Außendienstern verstanden und verkauft werden sollen. Die Stuttgarter Zentrale hofft so, mehr Erfolg zu haben als Wettbewerber, die Ähnliches versuchten. (Red.)**

Demografischer Wandel, heterogene Kundensegmente und neue Medien – dies sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Finanzdienstleister im Privatkundenbereich stellen müssen. Die zunehmende Überalterung der Gesellschaft beeinflusst die Kundenstruktur nachhaltig. Unter den Kunden der Banken und Versicherungen finden sich zunehmend ältere Menschen, die oft mehrere Bank- und Versicherungsbeziehungen haben und in Finanzfragen versiert sind. Diese überwiegend ältere Klientel steigert die Nachfrage nach Produkten aus dem Bereich Altersvorsorge sowie nach der Absicherung im Krankheits- und Pflegefall.

Zunehmende Mobilität, individualisierte Lebensverhältnisse und wachsender Wohlstand sind weitere Einflussgrößen. Durch sie entstehen immer komplexere Bedürfnisse und neue, heterogene Kundensegmente. Diese Segmente gilt es genau zu identifizieren und profitabel anzusprechen. Zudem verändern die neuen Medien das Informations- und Kommunikationsverhalten der Kunden. Im Internet sind Finanzinformationen leicht zugänglich und ermöglichen es, Konditionen verschiedener Anbieter zu vergleichen. Dazu trägt auch die zunehmende Standardisierung der Produkte bei. Dementsprechend wird Onlinebanking im Markt ein immer wichtigeres Thema. Zudem bleiben die Kunden nicht ihr Leben lang bei einem einzigen Institut. Sie betreiben „Smart Shopping“: Selbstbewusst und sehr gut über das Preis-Leistungsverhältnis informiert, stellen sie hohe Anforderungen an ihre Finanzdienstleister.

Das derart gewandelte Kundenverhalten wirkt sich auf die Gewichtung der Vertriebskanäle aus. Bei den Versicherern

etwa kommt dem Vertrieb über Makler, Bankkooperationen sowie dem Direktvertrieb immer größere Bedeutung zu.

## Faktoren für erfolgreiches Überkreuzgeschäft

Wollen sich Unternehmen am Markt erfolgreich behaupten, müssen sie auf diese grundlegenden Veränderungen frühzeitig und angemessen reagieren. Die W&W antwortet darauf mit einer konsequenten Ausrichtung des Konzerns auf Cross-Selling. Für den erfolgreichen Überkreuzverkauf sind drei Faktoren wesentlich: Erstens den Kunden und seine Bedürfnisse genau zu kennen. Zweitens die Bedarfssituation des Kunden auf den Punkt zu bringen. Drittens müssen die Produkte über die richtigen Vertriebskanäle abgeboten werden. Die Herausforderung liegt darin, diese Elemente miteinander zu verzahnen.

Doch zunächst ein Blick darauf, was sich hinter dem Kürzel W&W genau verbirgt: Die Wüstenrot & Württembergische ist eine unabhängige Finanzdienstleistungsgruppe mit Sitz in Stuttgart. Diese ging 1999 aus dem Zusammenschluss der Traditionsunternehmen Wüstenrot Bausparkasse und Württembergische Versicherung hervor. Seit 2005 gehören auch die Karlsruher Versicherungen zur W&W. Die W&W-Gruppe belegt in ihren Kerngeschäftsegmenten eine Marktposition unter den Top 10 in Deutschland. Vorsor-

### Der Autor

**Bernd Hertweck** ist Mitglied des Vorstands der Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg.

geleistungen aus den Bereichen Bausparen und Baufinanzierung sowie Versicherungen bilden zwei gleich starke Säulen unter dem Dach einer strategischen Management Holding. Diese Kombination ist so in Deutschland einmalig.

### Weichenstellung für bessere Potenzialnutzung bei W&W

Die W&W zielt mit ihren Geschäftsfeldern Bausparen und Versicherungen auf nahezu identische Kundensegmente. In den rund sechs Millionen Kunden der Gruppe liegt ein großes Potenzial für Cross-Selling. Diese Chance wurde allerdings noch zu wenig genutzt, denn bis zum Frühjahr 2006 spielte der Vertrieb von Produkten aus dem jeweils anderen Geschäftsfeld kaum eine Rolle. Cross-Selling floss nicht in die Vergütung ein und die Produkte waren für den Überkreuzvertrieb ungeeignet. Eine übergreifende Sicht bestand weder auf die Kunden noch auf das Produktportfolio oder dessen Entwicklung. Ergänzungen zum Vertrieb über die Ausschließlichkeitsorganisationen wurden nicht entwickelt.

Mit dem 2006 eingeschlagenen Reformkurs „W&W 2009“ richtet sich die W&W ganz auf den Überkreuzverkauf aus. Sie positioniert sich am Markt als Vorsorge-Spezialist für Vermögensbildung, Wohneigentum, finanzielle Absicherung und Risikoschutz in allen Lebensphasen. Die Gruppe kombiniert die umfassende Vorsorge-Produktpalette eines Finanzkonzerns mit der Kompetenz von Spezialisten und der Nähe von Beratern vor Ort. Dies hebt sie von der Masse der großen Allfinanz-Anbieter ab, unterscheidet sie aber auch von den kleinen Nischen-Dienstleistern.

Die W&W hat im Rahmen des Modernisierungskurses tiefgreifende Veränderungen auf allen Ebenen in Angriff genommen. Alle Maßnahmen erfolgen unter dem Aspekt, den Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Basis ist hierbei eine umfassende Analyse der Kundenbedürfnisse und Potenziale. Dazu entwickelt die W&W die bestehende konzernweite Kundendatenbank weiter. Diese ermöglicht eine Segmentierung hinsichtlich der Bindung zum Konzern und der Rentabilität.

Zudem wird das Produktportfolio vereinfacht und stärker an den finanziellen Bedürfnissen des Kunden in seinen verschiedenen Lebensphasen ausgerichtet. Die vorhandenen Produkte wurden ein-

zelen Bedarfsfeldern wie beispielsweise „In den eigenen vier Wänden wohnen“ oder „Vermögen und Familie absichern“ zugeordnet. Standardlösungen für Baufinanzierung, Anlage und Risikoschutz sowie einfache Bausteine für bedarfsge- rechte Produktbündel erleichtern den Außendienstpartnern den Verkauf der Produkte des Schwestergeschäftsfelds.

Diese Kernprodukte werden durch erwei- terte Leistungen ergänzt. So kann bei- spielsweise der Teilbedarf „In den eigen- en vier Wänden wohnen“ zusätzlich durch eine Risiko-Lebensversicherung vervollständigt werden. Spezialistenpro- dukte, die von Außendienstpartnern mit inhaltlicher Spezialisierung vertrieben werden, runden das Angebot ab. Um Lücken im Portfolio zu schließen, führt der Konzern zusätzliche Produkte aus den Bereichen Vorsorge und Einmalanla- ge ein.

Neben einem umfassenden Produktange- bot ist ein professioneller und sehr Ser- vice-orientierter Vertrieb der Schlüssel zum Erfolg. Angesichts gewandelter Bedürfnisse und des verschärften Wett- bewerbs müssen Unternehmen ihren Vertrieb auf die Interessen und Ge- schäftsmöglichkeiten der Kunden und auf ihre Produkte abstimmen. Entschei-

dende Reformschritte des Modernisie- rungsprogramms bei W&T zielen darauf, die Leistung des Vertriebs zu stärken.

### Neugestaltung von Produkten, Provisionen und Strukturen

Dreh- und Angelpunkt bleiben dabei die beiden Ausschließlichkeitsorganisationen mit insgesamt 6 000 Außendienstpart- nern. Um hier dem bestehenden Kunden- potenzial stärker als bislang zu entspre- chen, sind verschiedene Weichen gestellt worden. Produktangebot, Provisionen und Strukturen im Vertrieb richtet der Konzern neu zum verstärkten Cross- Selling aus. Standardprodukte der einen Sparte werden vom jeweiligen Vertrieb des Schwestergeschäftsfelds mitverkauft. Dazu arbeiten Fachbetreuer und Genera- listen eng zusammen. Geht es bei höher- wertigem Geschäft um eine intensivere Beratung, so unterstützen Produktspezi- alisten den Vertriebspartner. Zum Teil wirken diese auch als Multiplikatoren, um das wechselseitige Geschäft auszu- weiten. Desweiteren setzt die W&T auf den Einsatz von Spezialisten wie bei- spielsweise Vermögensmanagern.

Dem zunehmenden Bedarf der Kunden nach online-fähigen Angeboten begeg-

net der Vorsorge-Spezialist, indem er einen Direktkanal für Bankprodukte aufbaut und Optionen für weitere Pro- dukte prüft. Das Internet soll dabei die Tätigkeit des Außendienstes unterstüt- zen und ergänzen.

Das von der Karlsruher Versicherung eingebrachte Maklergeschäft fließt in einen separaten Kanal: die neu gegrün- dete Württembergische Vertriebs Service GmbH. Sie soll das Lebens- und Kompo- sitgeschäft in den nächsten Jahren mar- kant steigern. Den Vertrieb über Bank- partner erweitert die W&T sowohl im Bauspar- als auch im Versicherungsges- chäft.

So geht die Wüstenrot Bausparkasse mit der Santander Consumer Bank eine Kooperation ein, die es bislang so in der Branche nicht gibt. Hinzu kommt die exklusive Kooperation mit dem dbb, über den Mitgliedern exklusive Bauspar- und Finanzierungsangebote unterbreitet werden. Die Versicherer festigen die bundesweite Partnerschaft der Karlsru- her mit den Volks- und Raiffeisenbanken und erweitern die Zusammenarbeit mit der Südwestbank.

### Erreichtes und Erstrebtes

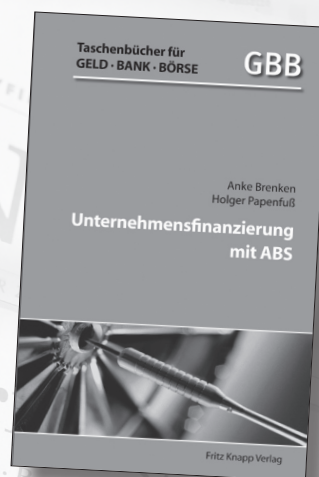
Erste Erfolge hat der Vertrieb von Wü- stenrot und Württembergische im Jahr 2006 seit Beginn des Modernisierungskurses bereits erzielt. So setzten die Au- ßendienstpartner 2006 insgesamt rund 230 000 Produkte des jeweiligen Schwes- tervertriebs ab. Dies ist im Vergleich zum Vorjahr eine Wachstumsrate von mehr als 20 Prozent. Der Konzern strebt an, die Cross-Selling Stückzahlen auf 460 000 Verträge im Jahr 2009 zu verdoppeln.

Die W&T ist mit ihren Maßnahmenbün- deln ein gutes Stück vorangekommen. Die Ausgangslage der W&T-Gruppe ist gut. Die Marken „Wüstenrot“ und „Württembergische“ sind am Markt be- kannt und sprechen die gleichen Kun- densegmente an. Dabei ist Wüstenrot mit die bekannteste deutsche Bauspar- marke, die gestützte Bekanntheit liegt bei 85 Prozent. Die Württembergische erreicht als „Fels in der Brandung“ gute 55 Prozent. Die W&T etabliert sich als der Vorsorge-Spezialist durch den inne- ren Prozess der Veränderung und den neuen Auftritt am Markt. ■

## Kreditversorgung über ABS – die Alternativen des globalen Kapitalmarkts

Anke Brenken/Holger Papenfuß  
**Unternehmensfinanzierung mit ABS**  
Taschenbücher für GELD • BANK • BÖRSE  
2007. 144 Seiten, broschiert, € 17,90.  
ISBN 978-3-8314-1224-2.

Was beinhaltet Verbriefung? Welchen Anteil hat sie an der Kreditversor- gung gerade der mittelständischen Unternehmen? Welches Potenzial lässt sich hier für die Zukunft noch erschließen? All das wird in diesem Buch aufgezeigt – kompetent, ver- ständlich und mit Praxisbeispielen untermauert.



**Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt am Main**

Postfach 11 11 51 | Telefon (069) 97 08 33-21 | Telefax (069) 707 84 00  
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de

Der Beitrag basiert auf einer Rede des Autors auf der 42. Herbsttagung am 24. Oktober 2007 in Wiesbaden.