

## Redaktionsgespräch mit Alexander Erdland

### „Die Möglichkeiten der Außendienste sind nicht unermesslich.“

*Mit der strengen Konzentration auf nahe beieinander liegende Bedürfnisse der privaten Altersvorsorge will der W&W-Konzern weiter Marktanteile gewinnen. Damit möchte sich der Vorstandschef Alexander Erdland auch deutlich von den bisherigen Allfinanzanbietern abheben, mit deren „Bauchläden“ er nichts gemein haben will. Chancen rechnet er sich auch deshalb aus, weil der Re- und Umstrukturierungsprozess aufgrund mancher Altlasten schon deutlich vor der Krise begonnen hat und man damit in Stuttgart der Konkurrenz ein Stück voraus ist. Das neue Programm W&W 2012 wird daher ganz bewusst als Wachstumsprogramm bezeichnet. Einfach wird es trotz neuen Selbstbewusstseins aber nicht: Denn der selbst ernannte Vorsorgekonzern ist einzigartig und muss sich aus Kundensicht natürlich jeweils an den besten der Spezialisten in den einzelnen Geschäftsfeldern messen lassen. (Red.)*

**Herr Dr. Erdland, seit vier Jahren stehen Sie an der Spitze des W&W-Konzerns, wie fällt eine erste persönliche Bilanz aus? Was haben Sie erreicht, wo gilt es nachzufassen?**

Wir haben unsere Ziele gleich zu Anfang genau benannt und mit Maßnahmen unterlegt, im Restrukturierungsprogramm

„W&W 2009“. Trotz der seinerzeit nicht voraussehbaren Finanzkrise konnten wir 2009 die Zielrendite auf das Eigenkapital von neun Prozent nach Steuern im Rahmen des IFRS-Abschlusses erreichen. Und dies mit einem Rekordergebnis für W&W, mit einem Marktanteilswachstum für Wüstenrot von 50 Prozent und mit neuem Wachstum der Württembergischen.

Vor allem aber ist der Beweis gelungen, dass W&W ein Geschäftsmodell mit Mehrwert ist. Im Übrigen: Hätten wir 2006 diesen Prozess nicht aufgesetzt, wären die

Auswirkungen der zwischenzeitlich eingetretenen Finanzkrise existenziell geworden. Ein Kern unseres Restrukturierungsprozesses war der Ausbau des Konzern-Risikomanagements.

Aber, Sie fragen auch nach dem Persönlichen: Ich bin hier angetreten, um im Team aus der Kombination Wüstenrot & Württembergische mehr zu machen, als bis dato vorhanden war. Wenn ich bedenke, dass ich zu Anfang, gemessen an diesen Ambitionen Momente hatte, die beschwerlicher waren, als ich es mir von außen vorgestellt hatte, bin ich heute sehr zufrieden. Gleichwohl bleibt noch manches zu tun, vor allem im Bereich der Kosteneffizienz.



*Dr. Alexander Erdland, Vorsitzender des Vorstands, Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart*

**Wie weit sind Sie damit? Wissen Sie alles, was Sie wissen müssen?**

Die Datenqualität wurde deutlich verbessert, die entsprechenden Systeme, Instrumente und Prozesse vor allem für das Risikomanagement wurden deutlich aufgewertet. Das hat zur Folge, dass der Konzern heute aus einer ganz anderen Souveränität heraus gesteuert werden kann. Damit wurde und wird Stabilität und Sicherheit erzeugt, verbunden mit Qualität und Transparenz. Da in dieser ersten Etappe auch Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit unter Beweis gestellt wurden, ist dies mehr als nur ein reiner betriebswirtschaftlicher Erfolg, es ist ein Erfolg für das Selbstverständnis.

Denn in der Gruppe lagen Zufriedenheit und Zweifel eng beieinander. Teile des Konzerns hatten bis 2006 erhebliche Marktanteils-, Bilanz- und auch Bestandsverluste. Es gab ein Stück Illusion, auch Uneinigkeit. Das wurde gedreht in ein neues Teambewusstsein, verbunden mit Neugier, Ideen, Austausch der Argumente, Verbindlichkeit und Freude. Dieser kulturelle Wandel ist das Wichtigste, darauf können alle Beteiligten etwas stolz sein.

**Blick nach vorne: „W&W 2009“ ist erfüllt, was sind die Bausteine von „W&W 2012“?**

Wir haben uns zu einer Bergbesteigung auf den Weg gemacht. Die erste Etappe ist geschafft, das Basislager ist erreicht. Das bedeutet, dass wir den Gipfel schon etwas besser sehen können. Natürlich muss zunächst noch nachgebessert werden. Bei über 500 Einzelmaßnahmen des ersten Programms konnte nicht alles von vornherein sitzen. Ein Beispiel: Die IT-Struktur. Hier wird noch einmal zusätzlich Geld in die Hand genommen. Bei der Kosteneffizienz müssen wir nacharbeiten, um für das Wachstum die notwendige Wettbewerbsfähigkeit im Preis-Leistungs-Verhältnis zu sichern. Darüber hinaus soll das Erreichte

„Das Basislager ist erreicht.“

gesichert werden; die Erfolge wollen wir ausbauen. „W&W 2012“ ist ein Wachstums-

programm. Der W&W-Konzern hat derzeit einen entscheidenden Vorteil: Da die Restrukturierung bereits vor der Krise eingeleitet wurde, ist die Gruppe zum Teil schon deutlich weiter als diejenigen, die erst durch die Finanzmarkturbulenzen in die Restrukturierung gezwungen wurden. Das eröffnet Chancen. Es wurde ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt, gefährliche und lästige Randaktivitäten wurden abgeben. Das Wachstumsprogramm soll die gleichwertige Kombination der Geschäftsfelder Bauspar/Bank und Versicherung zum Vorsorge-Spezialisten ausbauen. Das ist in Deutschland einzigartig.

**Mit wem vergleichen Sie sich dann, wer ist die Benchmark?**

Der einzige zu sein, klingt zunächst mal ganz charmant. Aber es ist auch gefährlich. Daher wollen wir uns in jedem der beiden Geschäftsfelder an den hier erfolgreichen Wettbewerbern messen lassen. Der Kunde prüft, ob W&W im Spartenwettbewerb bestehen kann. Das sind die Hausaufgaben. Die Zusatzleistungen, die nur W&W als der Vorsorge-Spezialist möglich macht, kommen on top. In dem Gesamt-Bedarfsansatz, den wir durch eine Beratungssoftware und Schulungen unterstützen und fördern, ist unser Wachstumsoptimismus begründet. W&W kann und wird wachsen, obwohl es in den einzelnen Sparten im Markt nicht überall rosig aussieht. Die Bausparbranche hofft auf Wiederbelebung in diesem Jahr, bei den Versicherern ist der Verdrängungswettbewerb groß.

**Heißt das dann vor allem Bestandskundenbetreuung und weniger Neukundengewinnung?**

Die Bestandskunden sind ein Schatz, den es noch besser zu erschließen gilt. Auch wenn schon einiges erreicht wurde: Im Versicherungsgeschäft beispielsweise liegt unsere Anbindungsquote bei fast vier Verträgen pro Kunde. Sieben Prozent der Gesamtkundschaft haben inzwischen Produkte sowohl von Wüstenrot

als auch von der Württembergischen. Der nächste Schritt ist, auf zehn Prozent zu kommen. Zehn Prozent klingt auch noch nicht nach viel, dieses enorme Potenzial begründet die Zuversicht im Hause, aus eigener Kraft wachsen zu können.

**Aber was können Sie besser als all die anderen „gescheiterten“ Allfinanzkonzerne?**

Wir sind kein Allfinanzanbieter. Wir sind ein Vorsorgekonzern. Das ist ein großer Unterschied. Während ein umfassendes Allfinanzangebot leicht in einem kaum überschaubaren Bauchladen mündet, ist das Angebot von W&W wesentlich fokussiert auf die nahe beieinander liegenden Bedürfnisse der privaten Vorsorge. Dieser Konzern muss vor allem weiter an Strukturen in seinen Vertrieben arbeiten, die es

„Der Kundenbetreuer kann von zusätzlich verkauften Produkten auch profitieren.“

dem einzelnen Kundenberater oder Generalagent ermöglichen, bei seiner Kernkompetenz zu bleiben und doch seine Verantwortung für die Verschmelzung des gesamten Leistungsspektrums von W&W zu erfüllen. Er muss Produkte der anderen Geschäftsfelder nicht unbedingt selbst beim Kunden vermitteln, es ist aber seine Aufgabe sicherzustellen, dass der Kunde auf dieses Angebot zugreifen kann. Ihm stehen entsprechende Fachspezialisten zur Seite. Damit es ein erfolgreiches Miteinander gibt und kein Nebeneinander, sind die Führungskräfte des betreffenden Außendienstes sowohl für die Allrounder als auch die Fachspezialisten zuständig und werden am gesamthaften Ergebnis gemessen.

**Worin liegt der Vorteil für den Kundenbetreuer, andere Vertriebler an „seinen“ Kunden heranzulassen?**

Der wichtigste Vorteil: „Sein“ Kunde erhält einen Mehrwert. Für den zuständigen Kundenbetreuer eröffnet der Gesamtbedarfsansatz mehr Gesprächsanlässe. Zudem kann er von den zusätzlich verkauften Produkten auch profitieren. Er behält seine Kernkompetenz, kann sich aber auch bei uns zum zertifizierten Vorsorge-Spezialisten weiterbilden.



## Was sind weitere Assets des Konzerns?

Zunächst die Unabhängigkeit. Hinter dem Konzern steht eine Mehrheitseigentümerin, eine Stiftung, mit deren Interessen wir auf einer Wellenlänge liegen. Dann zählt dazu die Möglichkeit, über stringente Strukturen und Freiräume neue Ideen schnell umzusetzen.

## Was kostet die Wachstumsoffensive „W&W 2012“?

In den kommenden drei Jahren werden rund 300 Millionen Euro investiert. Davon gehen 100 Millionen Euro in die IT, 100 Millionen Euro in den Vertrieb und weitere 100 Millionen Euro in interne Prozesse und Strukturen. W&W ist in der Vorwärtsbewegung.

## Nun kauft W&W ganz gezielt externe Vertriebe zu, die VVB ist ein Beispiel, die Kooperation mit dem Beamtenbund ein anderes, ein weiteres könnte mit der Allianz-Dresdner Bausparkasse folgen. Wie passt das zu dem eben erläuterten Ansatz?

W&W hat keinen zwanghaften Expansionsdrang, denn der Konzern kann wie erwähnt überdurchschnittlich aus sich selbst heraus wachsen. Bei Akquisitionen müssen drei Kriterien erfüllt sein: Das W&W-Geschäftsmodell muss zusätzlich gestärkt beziehungsweise ergänzt werden. Dann muss die Führungsstruktur voll erhalten bleiben.

„Der Konzern kann überdurchschnittlich aus sich selbst heraus wachsen.“

Und schließlich muss ein Zukauf von un- zweifelhaftem, wirtschaftlichem Vorteil sein.

Zum Vertrieb: W&W ist hauptsächlich auf zwei Ausschließlichkeitsvertriebe ausgerichtet. Das ist eine Stärke: Die zweimal 3 000 Außendienstpartner draußen sind täglich die Vertrauenspersonen für ihre und gleichzeitig unsere Kunden. Das Konzept des Vorsorge-Spezialisten fußt auch weiterhin auf den Ausschließlichkeitsvertretern. Doch die Möglichkeiten der Außendienstleistungen sind nicht unermesslich. Daher

wurde beschlossen, den Vertriebswege-Mix zu ergänzen. Die hinzukommenden Vertriebswege sind reine Produktvertriebe. So wurden der Maklervertrieb von Württembergische und Karlsruher Versicherung in einer Makler-Vertriebs GmbH zusammengefasst und ausgebaut. Durch den Kauf der VVB besteht ein Zugang für das Bauspargeschäft von Wüstenrot zu den Filialen der HVB und den Vertretern der Ergo Versicherungsgruppe. Ergänzt wird dies noch durch die Kooperation mit dem Versorgungswerk des Deutschen Beamtenbundes und mit anderen wichtigen Kooperationspartnern; denken Sie an das über Jahrzehnte erfolgreich gewachsene Verbundgeschäft der Karlsruher mit den Genossenschaftsbanken.

Durch diesen Vertriebswege-Mix, auch wenn noch andere Einheiten hinzukämen, werden größere Volumina für die einzelnen Geschäftsfelder erreicht. In Sachen Marktdurchdringung sowie Stückkostensenkung stellt dies eine ganz wichtige Abrundung dar.

## Wie sind die Regelungen, wenn einer dieser „neuen“ Vertriebswege auf einen W&W-Konzernkunden trifft?

Das können wir nicht „regeln“. Es ist unsere Sache, unsere Kunden zufrieden zu machen, sie zu begeistern und so mit uns verbunden zu halten, das ist unsere eigene tägliche Aufgabe. Umgekehrt gilt allerdings, dass wir mit Kunden unserer weiteren Vertriebspartner nur über diejenigen Produkte Kontakt haben, die

mit den Vertriebspartnern abgestimmt sind.

## Wie gewichten Sie derzeit die verschiedenen Geschäftsfelder des W&W-Konzerns?

Beide Geschäftsfelder sind gleich wichtig. Die Beiträge der Geschäftsfelder zum Ergebnis sind ähnlich. Das war nicht immer so. Doch sowohl das Versicherungs- als auch das Bank- und Bauspargeschäft sind jetzt stabil aufgestellt. Da die Wertschöpfungskraft dieser beiden Segmente sehr

ähnlich ist, schlägt sich das auch in den Zahlen nieder. Innerhalb der Geschäftsfelder gibt es unterschiedliche Gewichtungen,

„Die Politik darf nicht den Eindruck erlangen, es ginge nur um immer mehr Förderung.“

je nach Kunden- und Wettbewerbsbedarf, Wertbeitrag und Risikosituation. Es geht uns um eine stabile Gesamtsteuerung.

## Zum Bausparen: Wie sind die Perspektiven insgesamt?

Ich bin fest davon überzeugt, dass das Bausparen auch weiterhin ein sehr geschätztes Produkt in Deutschland sein wird. Der Gesetzgeber wird den Wert des Bausparens aus der Krise heraus einmal mehr erkannt haben. Bausparen mit seinen Vorteilen wie der Eigenkapitalbildung, der verlässlichen Finanzierung hat eine hohe Passgenauigkeit zu den Anforderungen auch in der Zukunft, als Beitrag zur Vorsorge, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der zunehmenden Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen, bis hin zur Energieeffizienz.

## Muss Wohn-Riester erweitert werden in Richtung der Öffnung für Renovierungs- und Modernisierungsthemen?

Entscheidend ist die Systematik. Es war ein langes und zähes Ringen, die eigenen vier Wände als gleichwertige Altersvorsorge anerkannt zu bekommen. Dieses Erreichte gilt es anzunehmen und zu bewahren. Eine Öffnung in Sachen Modernisierung wie Energieeffizienzmaßnahmen muss zur Grundsystematik passen, durch eine finanzielle Entlastung der Bürger im Alter sowie eine Steigerung der Werthaltigkeit der Immobilie. Die Politik darf nicht den Eindruck erlangen, es ginge nur um immer mehr Förderung.

## Viele Wettbewerber drängen in das private Altersvorsorgegeschäft, beunruhigt Sie das?

Nein, denn wir sind schon ein ganzes Stück weiter als andere und wir sind vollständiger. Ein Beispiel: Natürlich kann eine Bausparkasse das Altersvorsorgegeschäft rund

um den Wohn-Riester forcieren, W&T deckt aber auch das Riester-Angebot als Geld-Rente ab. Dies ist nur ein Beispiel für unsere Lösungskompetenz. Wellenbewegungen je nach kurzfristiger Verkaufsportunität sind nicht unsere Sache.

### Was bedeuten diese Wellenbewegungen für die Bausparbranche insgesamt?

Alles, was in Schlussverkäufen vereinnahmt wird, fehlt dann im kommenden Jahr an Neugeschäft. Es muss der Branche darum gehen, kontinuierlich zu wachsen.

### Wird es eine Bereinigung geben?

Wenn man sich die Versicherungswirtschaft mit Hunderten von Anbietern ansieht, kann man vergleichsweise eher von einem Konsolidierungsbedarf sprechen. Bei den paar Bausparkassen sehe ich einen solchen Konsolidierungsdruck nicht. Gemessen an der Zahl der Institute hat in den vergangenen Jahren bereits eine Bereinigung stattgefunden.

Zudem muss man den kleinen Bausparkassen mit einer großen Wertschätzung begegnen. Sich in Konzernen mit anderen Schwerpunkten täglich im Wettbewerb mit einem Ergänzungsprodukt zu behaupten, verdient Respekt.

### Welche Rolle spielt das Auslandsgeschäft noch für den W&T-Konzern?

Auch hier haben wir uns auf ein vorhandenes Potenzial refokussiert, das ist Wüstenrot in Tschechien. Dort verwirklichen wir ebenfalls das Geschäftsmodell als der Vorsorge-Spezialist über eine Bausparkasse, eine Pfandbriefbank sowie eine Lebens- und Kompositversicherung. Sie sind Teil des W&T-Konzerns. Hier haben wir im Markt noch große Wachstumspotenziale.

Vor allem das Versicherungsgeschäft ist für uns dort noch viel weiter zu erschließen. Wir investieren in Tschechien in weiteres Wachstum. Im Gesamtkonzern können wir uns wechselseitig ergänzen, durch Stand-

ortvorteile in Prag und Refinanzierungsvorteile aus Deutschland heraus. Unsere Engagements bei Bausparkassen in Ungarn, der Slowakei und Kroatien sind Minderheitsbeteiligungen.

### Wo spürt W&T die Auswirkungen der Krise?

Positiv ist, dass der Konzern dank der Kundeneinlagen der Wüstenrot Bausparkasse und Bank sowie mit den Prämien der Württembergische Versicherungen kein Liquiditätsproblem hat. Eine Herausforderung bedeutet das Kapitalanlagemanagement, das durch die aufgewertete Risikosteuerung des Konzerns bisher gut durchgekommen ist. Im Vertrieb haben wir auf ein transparentes Verhältnis von Rendite und Sicherheit gesetzt, verbunden mit Flexibilität. Kundenbeschwerden, langjäh-

„Bei den paar Bausparkassen sehe ich einen solchen Konsolidierungsdruck nicht.“

rig auf niedrigem Niveau, sind bei uns sogar zurückgegangen. W&T hat an Glaubwürdigkeit gewonnen.

### Welche Rolle spielt die Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank in den strategischen Überlegungen?

Die Bank ist wichtig für die Vervollständigung unseres privaten Baufinanzierungsangebots, für unsere Refinanzierungskraft und für Bausteine zur Geldanlage und Vermögensbildung unserer Kunden. Das größere gewerbliche Immobilienfinanzierungsgeschäft wurde rechtzeitig vor der Marktkrise verkauft. Inkongruent refinanzierte Staatsfinanzierungen haben wir von Anfang an zurückgeführt. Das Kunden-Einlagen-Geschäft wurde sukzessive gestärkt, sodass es die temporären Schwächen des Pfandbrief-Marktes auf der Liquiditätsseite ersetzen konnte.

### Was musste alles getan werden, damit die Steuerung dieses Konzerns so funktioniert, wie sie funktioniert?

Wir mussten dafür Instrumente und Strukturen schaffen. Zunächst ist ein Management Board eingerichtet worden als

oberstes Leitungsgremium, in welchem der Vorstand der W&T AG mit den Hauptverantwortlichen der beiden Geschäftsfelder zusammenwirkt. Zur Koordinierung gibt es jeweils ein Board für Vertrieb, Produkte und Risikomanagement. Für die Steuerung steht inzwischen ein Daten-Cockpit über den gesamten Konzern zur Verfügung, mit Kennzahlen zur Marktperformance, zu Finanzwerten, Kosteneffizienz und Risiko. Damit herrscht umfassende Transparenz.

Speziell das Risikomanagement umfasst insbesondere die laufende Risikoinventur, den regelmäßigen Risikobericht sowie das Risikotragfähigkeitsmodell. In Bezug auf Risikopotenziale und Kapitaldeckung wird der Konzern auf Optimierung gesteuert, abgesichert über Limite.

### Wie ist der Umgang mit der Aufsicht, versteht die ein Finanzkonglomerat, wie es W&T ist?

Wir wünschen uns, dass die gesamthafte Sicht der Aufsicht über Banken und Bausparkassen sowie Versicherungen und Wertpapierhäuser – wo auch immer – erhalten bleibt. Jedes Geschäftsfeld hat seine eigene Logik, die regulatorisch bedeutsam ist; für uns kommt in besonderer Weise das Verständnis für die Wechselwirkung hinzu.

### Welche neuen Herausforderungen warten auf einen Vorsorge-Spezialisten?

W&T muss seine Kapitalstärke erhalten und weiterentwickeln, vor allem durch eigene Ertragskraft. Zweitens: An unseren Standards für Qualität, Sicherheit, Transparenz und Flexibilität haben wir festzuhalten. Drittens: Neue Anforderungen an Banken, Bausparkassen, Versicherungen und Wertpapierhäuser laufen bei uns gesamthafte zusammen.

### Wie sieht die weitere Karriereplanung von Alexander Erdland aus?

Meine Vorstandskollegen und ich arbeiten jetzt an dem Zukunftsprogramm „W&T 2012“. Ich bin dankbar für die mir übertragene Verantwortung bei Wüstenrot und Württembergische. Deren gemeinsame Zukunft für Kunden und Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten bedeutet für mich Pflicht und hohe Motivation. Darauf soll weiter Verlass sein.