

Strategische Akzentverschiebung der WL Bank

Die WL Bank hat 2010 eine strategische Neuorientierung vorgenommen, um ihr Geschäftsmodell an die durch die Finanzkrise ausgelösten Veränderungen anzupassen. Es ging dabei nicht um radikale Einschnitte, sondern um genau bemessene Akzentverschiebungen in der Gewichtung der einzelnen Geschäftsfelder. Angestrebt war, die definierten Zielmarken im Jahr 2019 zu erreichen. Doch das eigene Veränderungstempo ist höher als erwartet. Nach derzeitigem Stand werden die meisten Positionen im Zielbild bereits 2016 erreicht sein. Deshalb wurde eine erneute Adjustierung des Zielbildes vorgenommen (Abbildung 1).

Anpassung der Bilanzstruktur

Nachdem der größte und möglicherweise auch schwierigste Teil der Strecke zurückgelegt ist, sollte ein Perspektivwechsel helfen, das eigentliche Ziel wieder besser vor Augen zu haben. Antrieb für die Neupositionierung war nicht allein, die Bilanzstruktur an veränderte Gegebenheiten anzupassen. Vielmehr soll das Selbstverständnis als Pfandbriefbank, als Spezialist für Immobilien- und Kommunalfinanzierung und als Partner der Volksbanken und Raiffeisenbanken in der genossenschaftlichen Finanzgruppe deutlicher definiert werden. Die WL Bank ist eine Kundenbank, und das sollte für Mitarbeiter, Partner und Kunden auch am Zielbild klar ablesbar sein.

So wird im aktuellen Zielbild deutlicher hervorgehoben, welche Bedeutung das Kundengeschäft für die Bank bereits hat, vor allem aber zukünftig haben soll: Die beiden strategischen Geschäftsfelder der Bank, für die die Pfandbriefbank innerhalb der WGZ-Bank-Gruppe als Kompetenzzentrum fungiert, – das Immobilienkreditgeschäft und der öffentliche Kunde – werden stärker betont. Dieses Kundengeschäft soll

zukünftig etwa 75 Prozent der Bilanzsumme ausmachen. Zum Vergleich: Dieser Strukturwert betrug zu Beginn des Umstrukturierungsprozesses etwa 40 Prozent und ist bis zum Halbjahresende 2014 auf über 60 Prozent angestiegen. Das bedeutet eine Annäherung an die (angestrebten) Kundenstrukturquoten der mit der WL Bank kooperierenden Volksbanken und Raiffeisenbanken.

In der Binnenbetrachtung des Kundengeschäfts wird deutlich, dass sich die Bank weiterhin als der Wohn-Immobilienfinanzierer innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe positioniert. Sie versteht sich dabei als subsidiärer Dienstleister für die Volksbanken und Raiffeisenbanken und sieht hier einen, wenn nicht den, Schwerpunkt des Geschäfts. Vorrangiges Ziel der Arbeit ist es, die private Baufinanzierung in der Finanzgruppe für die Partner auf der Primärebene zu unterstützen. Eine weitere

Frank M. Mühlbauer, Vorsitzender des Vorstands, WL BANK AG Westfälische Landschaft Bodenkreditbank, Münster

Weg von der Staatsfinanzierung, hin zum Kompetenzzentrum für das Immobilienkreditgeschäft und für öffentliche Kunden. So lauten die Vorgaben, die sich der Autor letztlich als Folge der jüngsten Finanz- und Eurokrise für die strategische Neuausrichtung seines Hauses auf die Fahne geschrieben hat. Um welche Dimensionen es dabei geht, zeigt ein Blick auf die Bilanzstruktur. Künftig soll dieses Kundengeschäft drei Viertel der Bilanzsumme abdecken, vor der Umstrukturierung waren es lediglich 40 Prozent. Der Anpassungsprozess, so wird eingeräumt, hat spürbare Ergebnisbelastungen mit sich gebracht. Angesichts eines höheren Veränderungstempos als erwartet wurden mittlerweile die Zielvorgaben angepasst. (Red.)

wichtige Kundengruppe ist die Institutionelle Wohnungswirtschaft. Hier bestehen sehr gute, zum Teil über 20 Jahre währende Kundenbeziehungen, die mit großem Einsatz gepflegt werden.

Das Engagement für die Wohnungswirtschaft geht allerdings über die reinen Geschäftskontakte weit hinaus. Die Bank ist auf zahlreichen Ebenen in den Interessensvertretungen der Branche aktiv und unterstützt den fachlichen und kollegialen Austausch durch die Teilnahme und Förderung von Veranstaltungen. Erkennbar wird dies beispielsweise am Sponsoring des Deutschen Bauherrenpreises als Hauptförderer.

Deutlicher Ausbau des vermittelten Geschäftes

Neben den privaten und den wohnungswirtschaftlichen Bauherren betreut die Bank außerdem die Kundengruppe „Investoren“. Gegenwärtig kommt ein Großteil dieses Geschäfts noch direkt zustande. Der Anteil des vermittelten Geschäfts durch die Volksbanken und Raiffeisenbanken, mit denen derzeit neue Produkte und Leistungen für diesen Kundenkreis entwickelt werden, soll aber zukünftig deutlich ausgebaut werden. Insgesamt wird das Geschäftsfeld „Immobilienfinanzierung“ zukünftig die stärkste Säule des Geschäftsmodells darstellen. Das bedeutet keine Abkehr von bisherigen Positionen, aber eine demonstrative Bestätigung der bestehenden Entwicklung als strategische Richtungsangabe. Die Zielmarke von 55 Prozent der Bilanzsumme ist fest in den Blick genommen.

Ein Zielbild ist allerdings nur so viel wert wie die ihm zugrunde liegenden Annahmen für jene Größen, die durch eigenes Handeln nicht oder nur marginal beeinflussen kön-

nen. So lässt sich das angestrebte Wachstum im Immobiliengeschäft nur dann verwirklichen, wenn die Realität der Immobilienmärkte – speziell des deutschen – nicht vollkommen von den Zukunftsannahmen abweicht. Die besonderen Herausforderungen in der Immobilienfinanzierung sind bekannt: Historisch niedrige Zinsen und eine stabile Einkommenssituation in den meisten deutschen Haushalten beflügeln die Nachfrage. Dies wiederum führt regional zu deutlichen Preissteigerungen und insbesondere in Großstädten zu Überbewertungen und punktuellen Überhitzungen. Für eine flächendeckende Immobilienblase lassen sich derzeit jedoch keine unmittelbaren Anzeichen identifizieren, diese Sicht der Dinge wird auch von vielen anderen Branchenkennern unterstützt.

Neubaubedarf in Kernstädten und Ballungsräumen

Der Neubaubedarf insbesondere in Kernstädten und Ballungsräumen ist, was den Wohnungsbau betrifft, nach wie vor hoch und durch die moderat gestiegenen Baugenehmigungen seit 2011 längst nicht kompensiert. Daher ist von einem weiter wachsenden, jedoch hart umkämpften Markt auszugehen, der weitere Wettbewerber auf den Plan rufen wird. Hier sieht sich die WL Bank jedoch durch ihre Erfahrung, durch tiefe Integration in die EDV-Welt der genossenschaftlichen Banken und durch die Produkte in einer guten Position.

Über viele Jahre hinweg wurde eine starke Produktfamilie für die Immobilienfinanzierung aufgebaut, die gemeinsam mit den Kunden entwickelt wurde. Ebenso wichtig ist aber die persönliche Kompetenz der Regionaldirektoren. Die Mitarbeiter sind den Kunden ein Ansprechpartner nicht nur in allen Fragen rund um die Baufinanzierung, sondern auch für Themen der Jahresplanung, des Bankencontrollings und -managements. Dem eigenen Selbstverständnis nach kann eine gute Kundenbeziehung nur auf dem Fundament von Know-how und Dialogfähigkeit aufgebaut sein. An diesem Anspruch wird sich die Bank in Zukunft messen lassen.

Das zweite traditionelle Standbein bildet das Geschäft mit den öffentlichen Kunden. Hier wird, ausgehend von der seit 2009 erfolgten Redimensionierung, eine Erhöhung des Geschäftsvolumens angestrebt, sodass es etwa 20 Prozent der Bilanzsumme ausmacht. Auch dieses Kundenfeld wird gemeinsam mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken bearbeitet und erfährt eine gute Resonanz in Form von steigenden Vermittlungsanfragen und der wahrgenommenen Kompetenz der Partnerbank vor Ort.

Durch die langjährige Funktion als Kompetenzcenter für öffentliche Kunden in der WGZ-Bank-Gruppe wird die WL Bank von diesem Kundenkreis als der Kommunalfinanzierer in der genossenschaftlichen Fi-

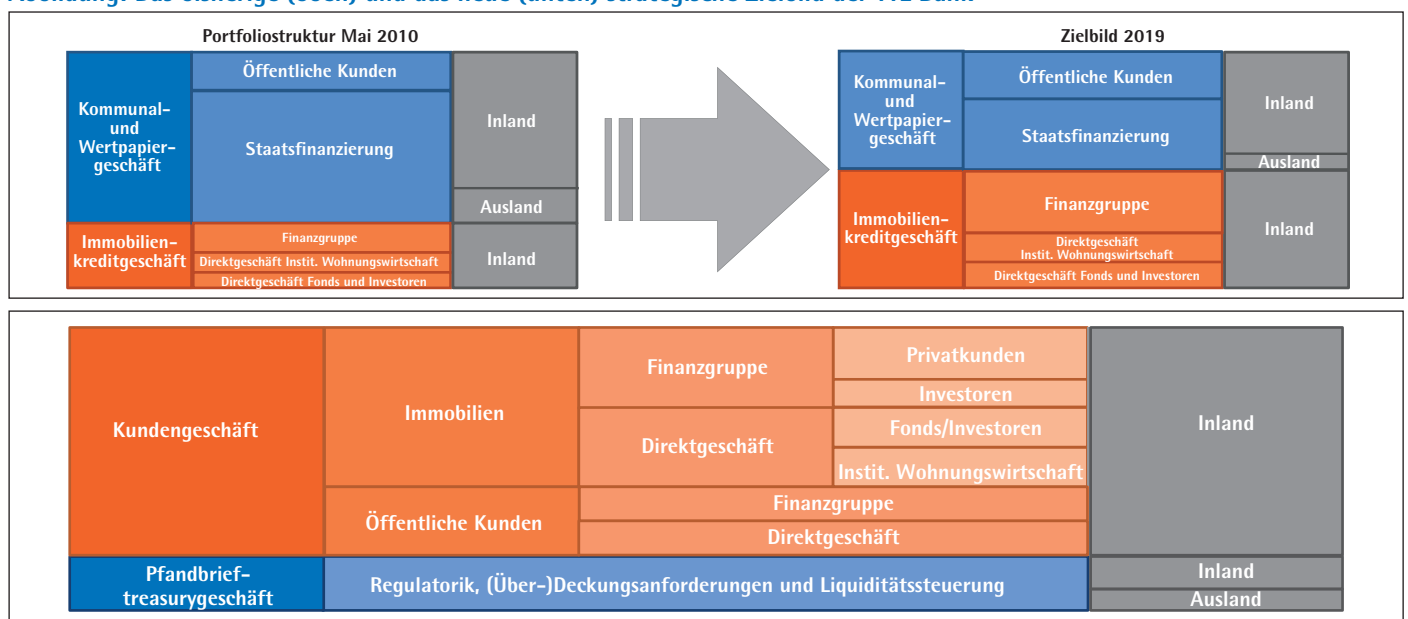
nanzgruppe wahrgenommen. Die Bank hat eine exzellente Kundenbetreuung entwickelt, die auf persönlicher und individueller Beratung basiert und von Wertschätzung für den einzelnen Kunden, seine konkrete Situation und Bedürfnislage getragen ist.

Haushaltssicherungskonzept als Vergabekriterium

Von den zirka 12000 deutschen Kommunen stehen fast 1400 in einer Geschäftsbeziehung zur WL Bank. Auch zukünftig hält die Bank an ihrer strategischen Position fest, Kommunen in einem nicht genehmigten Haushaltssicherungskonzept sowie überschuldeten Kommunen grundsätzlich kein Darlehen zu gewähren. Das gebietet die Einhaltung der Unternehmenswerte „Nachhaltigkeit“ und „Ehrlichkeit“.

In den vergangenen Jahren wurde die Kooperation mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken auch in diesem Geschäftsfeld forciert, weil die Regionalkompetenz der Primärbanken in Verbindung mit der eigenen Erfahrung erhebliche Wachstumsimpulse versprechen. Die enge Zusammenarbeit wird durch gemeinsame Kundenbesuche, aber auch durch Einladungen zu Veranstaltungen für beide Zielgruppen (kommunale Kunden und Banken) gestärkt. Seit mehreren Jahren hat die Bank bei ihren „Kommunalpolitischen Abenden“ in Münster hochkarätige Redner

Abbildung: Das bisherige (oben) und das neue (unten) strategische Zielbild der WL Bank



wie Bundestagspräsident Prof. Dr. Norbert Lammert oder Prof. Dr. Paul Kirchhof zu Gast. Die Bank ist Mitglied in verschiedenen Fachverbänden und fungiert als Mitveranstalter bei wichtigen Branchenevents wie dem Deutschen Kämmereritag. Auch in der Ausbildung von Nachwuchskräften der Banken engagiert sie sich und bietet dazu beispielsweise Seminare an der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur ebenso wie einschlägige Workshops auf Messen an.

Als Kompetenzcenter für öffentliche Kunden liegt der Bank viel an transparenten Prozessen und nachvollziehbaren Entscheidungen. Daher wird das Thema der Analyse von Kommunalhaushalten sehr offen behandelt, und die eigens dafür entwickelten Instrumentarien werden nicht nur intern eingesetzt. Es ist wichtig, dass der kommunale Kunde selbst davon profitiert und die Analysen als Steuerungshilfe erkennt und nutzt. Zugleich sollen auch die Partner in der genossenschaftlichen Gruppe davon profitieren.

Die besondere Nähe der Primärbanken zum kommunalen Kunden, die in einer außerordentlich guten Kenntnis der politischen wie finanziellen Situation vor Ort zum Ausdruck kommt, wird mit anpassungsfähigen Produkten und einer verantwortungsbewussten Beratung durch die Mitarbeiter unterstützt. Das Konzept geht auf: Rund ein Viertel aller Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland hat in den letzten zwei Jahren erfolgreich Kommunalgeschäft an die Bank vermittelt. Die Zahl der vermittelten Neuzusagen stieg sowohl nach Anzahl als auch nach Volumen.

Spürbare Ergebnisbelastungen

Da das Geschäft mit den öffentlichen Kunden in seiner Betrachtung vom Wertpapiergeschäft getrennt wurde, wird das Pfandbrieftreasurygeschäft nun ebenfalls als eigene Größe betrachtet. Es soll ausschließlich den Anforderungen aus der Regulatorik, den (Über-)Deckungsanforderungen sowie der Liquiditätssteuerung dienen und macht im Zielbild – als Residualgröße – rund ein Viertel der Bilanzsumme aus. Ausgehend von den knapp 60 Prozent zu Beginn der strategischen Akzentverschiebung ist das ebenfalls ein ehrgeiziges, aber nach jetzigem Stand dennoch realistisches Ziel.

Der damit verbundene Umbau ist jedoch nicht zum Nulltarif zu haben, sondern hat zwischenzeitlich zu erheblichen Ergebnisbelastungen geführt. Wesentliche Ursache dafür sind vorfällige Verkäufe, die zur Reduzierung des kapitalmarktnahen Staatenportfolios getätigt wurden. Zugleich wurden auch planmäßige Fälligkeiten nicht ersetzt. Diese Belastungen waren für die WL Bank nicht nur eine bilanzielle, sondern auch eine emotionale Bürde, weil sie von Teilen der Mitarbeiterschaft als demotivierende „Erstverschlimmerung“ wahrgenommen wurden.

Der Vorstand hat darum entschieden, das Thema sehr aktiv und transparent anzugehen. Auf verschiedensten Ebenen wurde intern über den aktuellen Stand und über die kurz- und mittelfristigen Perspektiven informiert. Diese offene Kommunikation hat spürbar geholfen, das Vertrauen in die Richtigkeit des eingeschlagenen Wegs zu stärken. Mittlerweile wirken sich die durch den Umbau erzielten Effekte aber entlastend auf die Ergebnislage aus, sodass die WL Bank deutlich steigende Beiträge zum Konzernergebnis der WGZ-Bank-Gruppe liefert.

Abbau des Auslandsportfolios

Grundlage des Geschäftsmodells sind die beiden Deckungsstöcke aus dem Immobiliengeschäft und dem Geschäft mit den öffentlichen Kunden. Rund 92 Prozent des Geschäfts sind deckungsfähig. Dominierendes Refinanzierungsinstrument sind die AAA-gerateten Pfandbriefe, ergänzend wird zur Erfüllung gesetzlicher und rating-erhaltender Überdeckungsanforderungen das Wertpapiergeschäft betrieben.

Als Basis für eine nachhaltig günstige Refinanzierung hat die Sicherstellung qualitativ hochwertiger und diversifizierter Deckungsmassen strategische Priorität. Die Bank fokussiert sich beim öffentlichen Deckungsstock daher auf Kommunalfinanzierungen und darin auf den prozentualen Anstieg des inländischen Anteils. Im Staatsfinanzierungsgeschäft wird sie weiter opportunistisch vorgehen und den Abbau des Auslandsportfolios vorantreiben.

In der Innensicht wird das Pfandbrieftreasurygeschäft als Dienstleistung für das Aktivgeschäft gesehen, insbesondere zur Förderung der Wachstumsstrategie im Immobiliengeschäft und zur Stärkung der

Vertriebsbereiche. Ziel ist ein verbesserter Informationsfluss über das Geld- und Kapitalmarktumfeld und deren Wirkung auf Kundenkonditionen sowie zu Produkt- und Steuerungsthemen. Indirekt wird damit auch ein Kompetenztransfer in die betreuten Kundengruppen angestrebt.

Das Fundingvolumen dient der Refinanzierung des Neugeschäfts und orientiert sich an dessen Volumen und dessen Verteilung auf die Geschäftsfelder. Auch hier sieht sich die Bank in einer Dienstleistungsfunktion innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe, der wir insbesondere über das ungedeckte Funding gute Anlageoptionen geboten werden. Der hohe Absatz in und über die Primärbanken bestärkt in dieser strategischen Ausrichtung. Summarisch heißt das:

- Das Kundengeschäft mit realwirtschaftlichem Bezug bleibt Hauptstoßrichtung und gewinnt noch mehr an Bedeutung.

- Im strategischen Geschäftsfeld „Immobilien“ wird weiteres Wachstum über die 50-Prozent-Quote hinaus angestrebt.

- Das strategische Geschäftsfeld öffentliche Kunden gewinnt an Bedeutung und wird weiter ausgebaut.

- Der Strukturwert des Kundengeschäfts wird auf rund 75 Prozent der Bilanzsumme erhöht – ein ähnlicher Wert wie er bei vielen Volksbanken- und Raiffeisenbanken vorhanden beziehungsweise als Ziel formuliert ist.

- Das Wertpapiergeschäft soll nach abgeschlossener Volumenreduzierung im Zeitablauf lediglich zur Abdeckung von Regulatorik, (Über-)Deckungsanforderungen und zur Liquiditätssteuerung dienen.

- Die Bilanzsumme wird über die bisherige Reduzierung hinaus weiter moderat abgeschmolzen.

Jenseits aller Zahlen und Zielmarken ist der Hauptmotor der Neuausrichtung der Wunsch, den Kunden ein leistungsfähiger und in allen Belangen naher Partner zu sein. Insbesondere den Volksbanken und Raiffeisenbanken sieht sich die WL Bank als Partnerinstitut verbunden. Sie stehen zukünftig bei allen strategischen Maßnahmen und Entscheidungen mehr noch als bisher im Fokus.