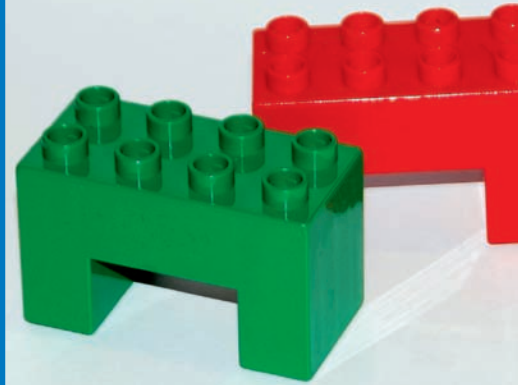


# Versichern und Bausparen – ein komplementäres Geschäft

Von Uwe Laue



**Die Gründung der Debeka Bausparkasse hatte – wie schon zuvor die der Lebensversicherung – nicht zuletzt politische Gründe: Es ging darum, den Bestand des Unternehmens zu sichern. Die einzelnen Gesellschaften ergänzen sich jedoch gut. Mittlerweile sind 17 Prozent aller neu abgeschlossenen Verträge der Gruppe Bausparverträge, Tendenz steigend. Ein Erfolgsfaktor bei dem Allfinanzkonzept ist der – in der Branche aus Kostengründen mittlerweile eher unübliche – angestellte Außendienst: Er kann die Cross-Selling-Potenziale am besten nutzen. Red.**

Die Debeka hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 1905 vom kleinen Spezial-Krankenversicherer für Beamte zu einer Unternehmensgruppe entwickelt, die heute umfassende Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukte für sämtliche private Haushalte in Deutschland anbietet. Ende 2012 beschäftigte sie fast 17 000 Mitarbeiter, davon 9 000 im angestellten Außendienst, und betreute mehr als 6,6 Millionen Kunden. Im vorliegenden Beitrag soll am Beispiel der Debeka der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit der gemeinsame Vertrieb von Versicherungs- und Bausparprodukten Synergieeffekte hervorbringt und damit ein Erfolgsfaktor ist.

Mit Beitragseinnahmen von über neun Milliarden Euro im Jahr 2012 hat sich die Debeka fest in den „Top Ten“ der deutschen Versicherungsunternehmen etabliert. Im Bereich der privaten Krankenversicherung ist sie Marktführer. Jeder vierte Privatversicherte ist Debeka-Mitglied.

Zur Debeka-Versicherungsgruppe gehören die Krankenversicherung und die Lebensversicherung, die beide als Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit arbeiten. Die Allgemeine Versicherung als Schaden- und Unfallversicherer, die Pensionskasse und die Debeka Bausparkasse komplettieren die heutige Debeka-Gruppe (siehe Abbildung 1).

## Versichern und Bausparen ergänzen sich gut

Mit einem Marktanteil von fünf Prozent liegt die Debeka-Versicherungsgruppe auf Platz sechs der deutschen Erstversicherer (siehe Abbildung 2). Nach einer Untersuchung des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität Köln weist sie die größte Marktanteilsausweitung aller

Versicherungsgruppen in den letzten 50 Jahren in Deutschland auf – und das aus eigener Kraft ohne Fusionen und Zukäufe (siehe Abbildung 3).

Die erst 1974 gegründete Debeka Bausparkasse hat sich ebenfalls hervorragend entwickelt und belegt mittlerweile den sechsten Platz unter den deutschen privaten Bausparkassen (siehe Abbildung 4).

Die genannten Zahlen und Fakten sowie die daraus resultierende Tatsache, dass sowohl die Debeka Versicherungsgruppe als auch die Debeka Bausparkasse hohe Wachstumsraten aufweisen und kontinuierlich Marktanteile gewinnen, legen den Schluss nahe, dass sich Versichern und Bausparen im Konzern gut ergänzen.

## Einbindung in die Bankenlandschaft ...

Bausparkassen sind Kreditinstitute, deren Geschäftsbetrieb darauf gerichtet ist, Einlagen von Bausparern entgegenzunehmen und den Bausparern aus den angesammelten Beträgen Darlehen für wohnungswirtschaftliche Maßnahmen bereitzustellen. Das Bauspargeschäft darf nur von Bausparkassen betrieben werden. Diese Exklusivität bildet ein konstitutives Element des geltenden Spezialitätsprinzips.

Gleichwohl zeigt ein Blick auf die Bausparkassenlandschaft, dass die Bausparinsti-

### Zum Autor

**Uwe Laue** ist Vorsitzender des Vorstands der Debeka Versicherungsgruppe, Koblenz.

Abbildung 1: Organigramm der Debeka-Gruppe

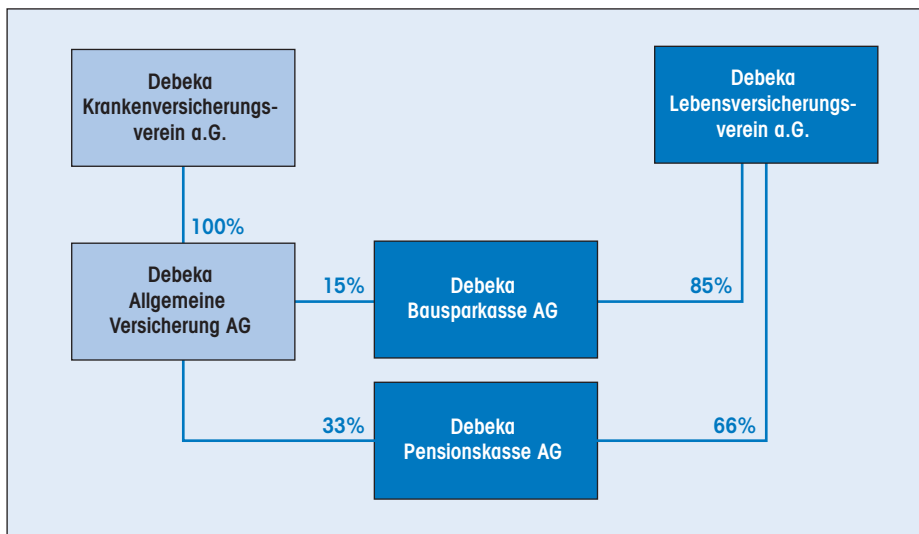


Abbildung 2: Ranking der deutschen Erstversicherer 2011

Rang	Unternehmen	Anzahl Versicherungsunternehmen	Prämien in Milliarden Euro	Marktanteil in Prozent
				2011
1	Allianz	10	29 036	16,4
2	Generali	11	15 809	8,9
3	Ergo	13	14 075	7,9
4	Axa	8	9 810	5,5
5	R+V	12	9 237	5,2
6	Debeka	3	8 788	5,0
7	HDI-Gerling	12	8 414	4,7
8	Versicherungskammer Bayern	12	6 560	3,7
9	Zurich	6	6 251	3,5
10	Huk Coburg	10	5 293	3,0
11	Signal-Iduna	8	5 160	2,9

Quelle: KIVI GmbH Kölner Institut für Versicherungsinformationen und Wirtschaftsdienste, Oktober 2012

Abbildung 3: Entwicklung der Marktanteile in der Versicherungswirtschaft

Rang	Unternehmen	Marktanteile in Prozent		Veränderung in Prozent
		1960	2010	
1	Debeka	1,36	4,79	3,43
2	R+V	2,38	5,00	2,62
3	Huk	0,30	2,83	2,53
4	Generali	7,68	9,01	1,33
5	Zurich	4,24	3,91	- 0,33
6	HDI-Gerling/Talanx	5,05	4,56	- 0,49
7	Ergo	8,66	7,89	- 0,77
8	Signal-Iduna	5,00	3,02	- 1,98
9	Allianz	19,49	16,60	- 2,89
10	Axa	9,82	5,40	- 4,42

Quelle: Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Prof. Dr. Farny, Mitteilungen 3/2011

tute keineswegs isoliert von den anderen Marktteilnehmern in der Kredit- und Versicherungswirtschaft operieren. Die Mehrheit der Bausparkassen ist in größere Finanzverbünde, wie die Sparkassenorganisation, den genossenschaftlichen Verbund oder Finanzdienstleistungskonzerne, wie private Banken und Versicherungsgruppen, eingebunden und wurde teilweise sogar von ihnen gegründet. Letzteres trifft auch auf die Debeka Bausparkasse AG zu.

**... und Parallelen zur Versicherungswirtschaft**

Bausparen ist ein Finanzprodukt, das sich aus den klassischen Bankgeschäften des Einlagen- und Kreditgeschäfts zusammensetzt. Es bestehen aber auch augenfällige Parallelen zur Versicherungswirtschaft.

Das langfristige Vorsparen mit dem Ziel, ein Darlehen zur Finanzierung wohnungswirtschaftlicher Maßnahmen zu erhalten, spiegelt sich im Vorsorgegedanken der Versicherungsprodukte – hier insbesondere Lebens- und Krankenversicherungen – wider. Diese Nähe zur Versicherung ist sicherlich ein Grund dafür, dass eine Reihe von privaten Bausparkassen aus Versicherungskonzernen hervorgegangen ist und bei ihren Geschäften auf die vorhandenen Organisations- und Vertriebsstrukturen der Versicherungsunternehmen zurückgreift.

**Debeka Bausparkasse: Gründung von politischen Entscheidungen motiviert**

Bereits bei der Gründung des zweiten Unternehmens, der Debeka Lebensversicherung, im Jahr 1949 spielten die beschriebenen Ziele der Gegenseitigkeit und Unabhängigkeit eine entscheidende Rolle. Da die Abschaffung der privaten Krankenversicherung drohte, sollten die Existenz des Unternehmens und damit die Beschäftigung der Mitarbeiter durch ein weiteres, wesensähnliches Standbein gesichert werden.

Abbildung 4: Ranking der deutschen privaten Bausparkassen 2011

Rang	Unternehmen	Bestand Bausparsumme 2011 in Millionen Euro	Marktanteil in Prozent
1	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG	236 896,63	45,96
2	BHW Bausparkasse AG	105 049,82	20,38
3	Wüstenrot Bausparkasse AG	79 429,96	15,41
4	Deutsche Bank Bauspar AG	25 532,28	4,95
5	Deutsche Bausparkasse Badenia AG	24 892,29	4,84
6	Debeka Bausparkasse AG	18 818,41	3,65
7	Bausparkasse Mainz AG	5 182,91	1,01
8	Alte Leipziger Bauspar AG	4 520,35	0,89
9	Aachener Bausparkasse AG	3 941,46	0,76
10	Huk-Coburg-Bausparkasse AG	3 526,88	0,68
11	Signal Iduna Bauspar AG	3 458,81	0,67
12	Deutscher Ring Bausparkasse AG	2 348,86	0,45
13	BSQ Bauspar AG (vormals Quelle Bauspar)	1 787,90	0,35
<b>Summe</b>		<b>515 386,67</b>	<b>100,00</b>

Ein vergleichbares Bild zeigte sich Anfang der Siebziger Jahre, als die nächste „Ausbaustufe“ hin zum Allfinanzkonzern bevorstand. Die privaten Krankenversicherer – und damit auch die Debeka – sorgten sich wegen verschiedener politischer Entscheidungen (zum Beispiel Öffnung der gesetzlichen Krankenversicherung für weitere Bevölkerungsteile) um ihre Zukunft. Darüber hinaus zeigte sich in der Vertriebspraxis, dass es an Produkten fehlte, mit denen der Wunsch nach Vermögensaufbau befriedigt und die Mitglieder noch enger an ihren Anbieter gebunden werden konnten.

Mit der Gründung der Debeka Bausparkasse wurden – ausgehend von dieser Konsultation – folgende Ziele realisiert:

■ **Erweiterung und Abrundung des Angebotsportfolios:** Mit den Produkten der Bausparkasse erweiterte die Debeka-Gruppe ihr Angebot deutlich. Neben klassischen und vermögenswirksamen Bausparverträgen standen Interessenten nun verschiedene Bausteine zur (Sofort-) Finanzierung ihres Eigenheims zur Verfügung, so zum Beispiel die „Debeka-Gesamtfiananzierung“ als Kombination eines erstrangigen Lebensversicherungs-Hypothekendarlehens mit einem nachrangigen Bausparkassenprodukt. Auch die

Möglichkeit, Spargelder oder Ablaufleistungen aus Lebensversicherungen bei der eigenen Bausparkasse und damit innerhalb des Hauses als Festgelder anzulegen, erwies sich als äußerst zielführend. Der Kunde war nicht mehr gezwungen, Angebote anderer Institute einzuholen oder zu nutzen.

■ **Sicherung von Absatz- und Wachstumschancen:** Die Erweiterung der Angebotspalette bedeutete aus Unternehmenssicht auch die Sicherung von Wettbewerbschancen und Wachstumspotenzialen. Dabei war und ist die beschriebene Nähe der Bausparprodukte zu langfristigen Versicherungsprodukten sehr hilfreich.

■ **Sicherung der Beschäftigung für Außen- und Innendienstmitarbeiter:** Neben der Sicherung der Unternehmensexistenz bewirkte die Gründung der Bausparkasse vor allem für die Außendienstmitarbeiter eine weitere Einkommensquelle, aber auch für die Innendienstkräfte eine Beschäftigungssicherung.

■ **Nutzung von Synergieeffekten:** Synergieeffekte konnten vor allem deshalb erzielt werden, weil dem Außendienst der Vertrieb von Bausparprodukten problemlos gelang. Darüber hinaus konnten

durch die organisatorische Einbindung der Bausparkasse in die Debeka-Gruppe vorhandene Kapazitäten genutzt werden, die zu Kostenvorteilen auf beiden Seiten führten. Dadurch, dass die Lebensversicherung und die Bausparkasse wohnungswirtschaftliche Finanzierungsvorhaben komplett aus einer Hand darstellten, erreichte die Lebensversicherung eine stärkere Diversifizierung und damit eine bessere Risikostreuung ihres Anlageportfolios. Neben der Allianz verfügt die Debeka Leben mittlerweile über den größten Bestand an Hypothekendarlehen im Anlagevermögen.

#### Angestellter Außendienst als Erfolgsfaktor

Einer der Erfolgsfaktoren der Debeka ist der angestellte Außendienst. Er vertreibt – bis auf wenige Ausnahmen – exklusiv sämtliche Produkte. Ein angestellter Außendienst ist in der Versicherungswirtschaft kaum noch vorzufinden, da er als vergleichsweise teuer und verwaltungsintensiv gilt. Aus Sicht der Debeka überwiegen jedoch die Vorteile dieser Vertriebsform die Nachteile bei weitem. So gewährleisteten die hohe Bindung und Motivation der Vertriebsmitarbeiter eine qualitativ hochwertige Beratung; darüber hinaus ist der angestellte Vertrieb deutlich besser steuerbar als ungebundene Vertriebe.

Zum Selbstverständnis der Debeka gehört es, den Interessenten transparente und verständliche Produkte ohne „Schnickschnack“ anzubieten. Das hat nicht nur Vorteile für den Kunden, sondern auch für den Vermittler. So kann er als Generalist grundsätzlich alle Produkte anbieten und abschließen – selbstverständlich auch die Bausparprodukte.

Allenfalls bei komplexeren Sachverhalten, etwa bei der betrieblichen Altersversorgung oder bei Eigenheimfinanzierungen, stehen den Außendienstmitarbeitern Spezialisten zur Verfügung. Im Bereich der Finanzierungen unterstützen derzeit mehr als 600

Spezialisten die Generalisten im Außendienst.

### Hohe Cross-Selling-Potenziale

Die Debeka verfolgt im Sinne einer hohen Mitglieder- und Kundenzufriedenheit einen umfassenden, ganzheitlichen Beratungsansatz, der sich idealerweise in einer lebenslangen Begleitung des Kunden und seiner Angehörigen äußert.

Neben Lebens- und Krankenversicherungen eignen sich auch Bauspar- und Finanzierungsprodukte zur Befriedigung langfristiger Absicherungswünsche und zum Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen. Im Rahmen seiner täglichen Beratungs- und Betreuungsarbeit kann der Außendienst dabei hohe Cross-Selling-Potenziale nutzen. Im Zusammenhang mit den Produkten der Bausparkasse sind dies konkret:

- Abschluss klassischer Bausparverträge, vor allem zur Anlage vermögenswirksamer Leistungen junger Menschen im Rahmen der Berufsanfängerwerbung und zur Nutzung der staatlichen Wohnbauförderung;
- Finanzierungen von Eigenheimen, gegebenenfalls unter Einsatz von Lebensversicherungsprodukten;

■ Abschluss von Wohngebäude-, Bauleistungs- und Hausratversicherungsverträgen im Rahmen der Finanzierungsberatung;

■ Abschluss von Risiko-Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungsverträgen zur Absicherung von Finanzierungen;

■ Vermittlung von Immobilien im Kundenbestand.

Versicherungs- und Bausparprodukte im Sinne langfristiger Daseinsvorsorge ergänzen sich also in einem hohen Maße. Sie konkurrieren in aller Regel nicht, sondern bilden ein sinnvolles Gesamtportfolio, das der Außendienst nach den Präferenzen der Mitglieder und Kunden einsetzt. Der eine Kunde bevorzugt Rentenversicherungen, der andere mietfreies Wohnen für seine Altersvorsorge. Beide Produktlinien „konkurrieren“ lediglich im Hinblick auf das verfügbare Budget des Kunden.

### Stellenwert des Bausparens wird weiter zunehmen

Wie bereits erwähnt, ist es der Anspruch des Debeka-Außendienstes, seine Mitglieder und Kunden ganzheitlich zu beraten und ihnen Lösungen aus einer Hand zu bieten. Dazu gehört die Palette der Bausparprodukte. Auch die Möglichkeit, mit der

Platzierung von Bauspar- und Finanzierungsprodukten seinen Bestand gegen Mitbewerber abzuschotten, macht das Bausparen für den Außendienstmitarbeiter zu einer wichtigen Angebotssparte.

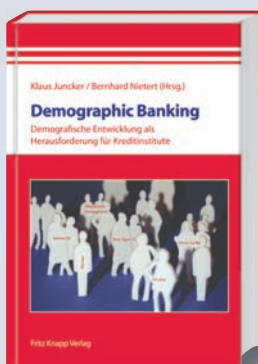
Nicht umsonst ist das Bausparen mit seiner beschriebenen Bedeutung ein wesentlicher Bestandteil der Zielvereinbarungen im Vertrieb, die das Cross-Selling und den Bestandsausbau im Fokus haben. Im Jahr 2012 wurde bei der Debeka etwa eine Million neue Verträge abgeschlossen, davon immerhin 170 000 oder 17 Prozent Bausparverträge und Finanzierungen. Diese Zahlen belegen den Stellenwert, den die Bausparkasse mittlerweile in der Gruppe besitzt.

Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Bausparens nicht nur im allgemeinen, sondern auch im Verbund der Debeka-Gruppe weiter zunehmen wird. Denn Sicherheit und Solidität als Markenzeichen des Bausparens sind gerade in Zeiten der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise wichtige Argumente für Menschen, die sich auf reale Werte rückbesinnen und den Traum vom Eigenheim verwirklichen wollen.

Dass die beschriebene Marktbearbeitungsstrategie Früchte trägt, zeigen die jährlichen Kundenzufriedenheitsstudien verschiedener Marktforschungsinstitute immer wieder. So hat die Debeka sowohl im Kundenmonitor Deutschland der Servicebarometer AG als auch in der Kubus-Studie der MSR Consulting GmbH über Jahre hinweg nicht nur die zufriedensten Versicherten, sondern auch die zufriedensten Bausparer.

Versichern und Bausparen – ein kompletteres Geschäft? Die Antwort: ein klares „Ja“ – zumindest bei der Debeka. Die Bausparkasse im Konzern der Debeka-Gruppe und der Vertrieb ihrer Produkte über den unternehmenseigenen Außendienst – diese Konstellation hat sich über Jahre hinweg als erfolgreich erwiesen und maßgeblich zum Wachstum beigetragen. ■■■

## Demografischer Wandel als Herausforderung



**Demographic Banking**  
Demografische Entwicklung als Herausforderung für Kreditinstitute  
Herausgegeben von Klaus Juncker und Bernhard Nietert. 2010.  
368 Seiten, gebunden, € 56,00.  
ISBN 978-3-8314-0819-1.

**Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt**

Postfach 11 11 51 | Tel. (069) 97 08 33-21  
Fax (069) 707 84 00 | [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de)  
E-Mail: [vertrieb@kreditwesen.de](mailto:vertrieb@kreditwesen.de)