

Bausparen und Bausparkassen 2007

Wüstenrot – die älteste deutsche Bausparkasse erfindet sich neu

Matthias Lechner

Wüstenrot läuft der Konkurrenz hinterher: Ein Marktanteilsverlust von mehr als drei Prozentpunkten in nur fünf Jahren spricht eine deutliche Sprache. Mit einer ungewöhnlichen Deutlichkeit bekennt sich der Autor zu den Fehlern der Vergangenheit und zeigt auf, wie nun gegengesteuert werden soll. Von einer Straffung der Hierarchien, einer am Nutzen für Wüstenrot orientierten leistungsabhängigen Vergütung und der kompletten Überarbeitung der internen Abläufe mit dem Ziel der deutlichen Erhöhung der Geschwindigkeit bis hin zum Abbau von Doppelarbeiten zwischen Bank und Bausparkasse – kein Stein bleibt auf dem anderen. Das alles soll die Ertragslage mittelfristig verbessern und eine eigenständige Zukunft sichern. Doch auch der Wettbewerb schläft nicht. (Red.)

Das Jahr 2006 markiert einen tiefen Einschnitt in der Geschichte der Wüstenrot Bausparkasse AG. Gemeinsam mit ihrem Schwesterinstitut, der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank, hat die in Ludwigsburg ansässige Bausparkasse ein Programm zur strategischen Neuausrichtung aufgelegt. Mit Fug und Recht kann man vor diesem Hintergrund sagen: Deutschlands älteste Bausparkasse erfindet sich gerade neu. Ziel ist, Bausparkasse und Bank wieder wettbewerbsfähig und profitabel zu machen, denn nur eine sichere Ertragslage garantiert auf Dauer Stärke und Unabhängigkeit. Sie zu bewahren entspricht dem Vermächtnis der Gründer der Bausparkasse.

Historie

Gründungsvater der Wüstenrot Bausparkasse ist Georg Kropp, der 1921 mit Gleichgesinnten den Verein „Gemeinschaft der Freunde“ (GdF) mit Sitz in Wüstenrot im Kreis Heilbronn ins Leben rief. Dessen Anliegen war es, im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ praktische Schritte zu unternehmen, um die damalige große Wohnungsnot zu bekämpfen. Dazu gründete der Verein im Februar 1924 die erste deutsche Bausparkasse. Als das junge Unternehmen 1930 nach Ludwigsburg umzog, nahm es „Wüstenrot“ in seinen Namen auf und firmierte viele Jahre als „Bausparkasse GdF Wüstenrot“.

Die Bausparkasse gehört zur Stuttgarter Finanzdienstleistungsgruppe „Wüstenrot & Württembergische“ (W&W), zu der sich 1999 die Wüstenrot-Gruppe und die Württembergischen Versicherungen

zusammengeschlossen haben. Im September 2001 wurde die Leonberger Bausparkasse, die die Württembergischen Versicherungen in die W&W-Gruppe eingebracht hatten, in die Wüstenrot Bausparkasse integriert. Mit dem Erwerb der Karlsruher Versicherungsgruppe ist es der W&W-Gruppe im Jahr 2005 gelungen, in allen Kerngeschäftsfeldern eine Marktposition unter den Top 10 zu erreichen.

In der W&W-Gruppe bilden Bausparen und Bank sowie das Versicherungsgeschäft zwei gleich starke Säulen. Diese Kombination ist in Deutschland einmalig. Die W&W-Gruppe verfügt über einen großen Stamm von mehr als sechs Millionen Kunden. Zu ihren Stärken zählt ferner die hohe Zufriedenheit der Kunden mit ihrem Bauspar- oder Versicherungspartner – laut dem „Kundenmonitor 2004“, den das Meinungsforschungsinstitut TNS Infratest für die W&W erstellt hat, sind mit Wüstenrot 94 Prozent der Kunden zufrieden oder sehr zufrieden und mit der Württembergischen 89 Prozent.

Hinzu kommt die große Kundennähe mit 6 000 Außendienstpartnern, knapp 1 000 Wüstenrot-Service-Centern und 2 000 Außenbüros der Württembergischen. Ein weiterer Pluspunkt ist die hohe Identifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

Der Autor

Matthias Lechner ist Vorsitzender des Vorstands der Wüstenrot Bausparkasse AG, Ludwigsburg.

Darüber hinaus ist der Wert der zwei starken Marken nicht gering zu schätzen – Wüstenrot ist eine der bekanntesten deutschen Bausparkassen; ihr Bekanntheitsgrad liegt bei 82,5 Prozent. Die Württembergische erreicht als „Fels in der Brandung“ mittlerweile mit 56 Prozent ebenfalls einen ansehnlichen Wert.

Tiefgreifendes Reformprogramm

Trotz vieler Stärken fiel die Bausparkasse in den vergangenen Jahren im Wettbewerb zurück. Ein Zeichen dafür war der anhaltende Verlust von Marktanteilen im Bausparen: Noch im Jahr 2001 hatte die Wüstenrot Bausparkasse im Nettoneugeschäft nach Bausparsumme einen Marktanteil von 10,1 Prozent; im vergangenen Jahr waren es nur noch 7,6 Prozent.

Die Ursachen der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der Wüstenrot Bausparkasse waren vielschichtig: Im Vertrieb gab es komplizierte und damit zu aufwendige Strukturen. Die Steuerung war zu starr sowie wenig wert- und potenzialorientiert. Außerdem waren manche Produktkonditionen unattraktiv. Darüber hinaus waren die Bearbeitungsprozesse zu komplex und zu teuer.

Der Vorstand der Bausparkasse hatte daher im Jahr 2004 unter dem Stichwort „Geschäftsprozessoptimierung“ Schritte zur Neustrukturierung und Reorganisation eingeleitet. So wurde 2005 zusammen mit der Wüstenrot Bank das Programm „NeoBau“ – Neuorganisation der Baufinanzierung – gestartet. Durch automatisierte Kreditentscheidungen sollen Kredite wesentlicher schneller zugesagt werden können.

Drei Kernziele

Im Frühjahr 2006 bekamen die Reorganisationsmaßnahmen einen großen Schub, wurde doch in der gesamten W&W-Gruppe ein tiefgreifendes Reformprogramm eingeleitet. Durch dieses Programm, „W&W 2009“, sollen die Leistungspotenziale besser erschlossen, die Stärken der Gruppe ausgebaut und umgesetzt sowie bestehende Schwächen konsequent angegangen werden.

Der W&W-Reformprozess verfolgt drei Kernziele: mehr Wachstum, um die Arbeitsplätze in der Gruppe langfristig zu sichern, mehr Effizienz, um schlagkräftiger im Wettbewerb zu werden, sowie

mehr Rentabilität, um Unabhängigkeit und Investitionskraft der W&W-Gruppe zu gewährleisten. Für die Wüstenrot Bausparkasse stehen dabei zwei große Vorhaben im Mittelpunkt: das konzernweite Vertriebsprojekt „SPRING“ und das Reformprogramm „Wüstenrot 2009“, das in Zusammenhang mit „W&W 2009“ steht. Beide zusammen sollen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Bausparkasse und Bank in Zukunft wieder wettbewerbsfähig und profitabel sind.

„SPRING“ ist ein wachstumsorientiertes Querschnittsprojekt, das dem Vertrieb neue Impulse für ein rentables Wachstum gibt. Es geht darum, die Potenziale des großen Kundenbestands und der mobilen Außendienstleistungen besser zu nutzen und neue Kunden zu gewinnen. Ziel ist es, die bisherigen Vertriebsstrukturen erheblich zu vereinfachen und wachstumsorientiert auszurichten.

Ein erster, schon vollzogener deutlicher Schritt bestand darin, die Führungsstrukturen im Vertrieb zu verschlanken und alle Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene im Außendienst auf freie Handelsvertreter umzustellen – zur Steigerung ihres unternehmerischen Handelns vor Ort.

Verschlankte Strukturen und leistungsorientierte Bezahlung

Für den Außendienst wurde ein neues Vergütungssystem entwickelt, das leistungs-, wert-, wachstums- und potenzialorientierten Gesichtspunkten entspricht. Es soll zum 1. Juli 2007 eingeführt werden und honoriert für Wüstenrot werthaltiges Geschäft weitaus höher als bisher. Das neue Vergütungssystem legt zudem für alle Außendienstpartner bei Bausparen, Baufinanzierung und Cross-Selling mit Produkten der Württembergischen Ziele fest. Für die Ausschöpfung des Potenzials in allen drei Bereichen enthält es eine zusätzliche Bonifikations-Komponente. Die Eckpfeiler der neuen Vergütung sind insgesamt darauf ausgerichtet, die Leistungsträger deutlich zu fördern.

Standardisierte Baufinanzierungsangebote und eine vereinfachte Baufinanzierungssoftware unterstützen und verstärken den Erfolg dieser Maßnahmen. So wurden bei der Baufinanzierung im Sinne einer risikoorientierten Preisbildung unterschiedliche Beleihungsausläufe mit unterschiedlichen Konditionen ausgestattet, Sonderkredite aufgelegt und die Konditionen überarbeitet. Die verein-

fachte Beratungssoftware hilft den Außendienstpartnern bei der Auswahl der richtigen Produkte für die individuellen Kundenbedürfnisse.

Aus dem gleichen Grund, den Erfolg der Projekte für den Vertrieb und für den Außendienst zu unterstützen und zu verstärken, wird im Rahmen von „SPRING“ die Tariflandschaft im Bereich Bausparen überarbeitet und es werden auf der Basis der Grundprinzipien Marktattraktivität, Zielgruppenorientierung, Steuerbarkeit und Profitabilität neue Tarife entwickelt.

Reorganisation der internen Abläufe und Strukturen

Ein wichtiger Baustein des Erneuerungsprogramms „Wüstenrot 2009“ besteht darin, die Bearbeitung von Anfragen und Geschäftsvorfällen zu optimieren, um hier an Qualität und Geschwindigkeit zu gewinnen und diese auf ein modernes und wettbewerbsfähiges Niveau zu bringen. Das Projekt NeoBau, das in das Programm „Wüstenrot 2009“ einbezogen wurde, unterstützt die Prozesse im Bereich der Standard-Baufinanzierung. Durch gezielte Verschlankeung und umfassende Automatisierung aller Abläufe schafft es eine höhere Transparenz und schnellere Durchlaufzeiten.

Um diese Vorhaben zu erreichen, werden zukünftig alle Vorgänge zentral am Wüstenrot-Stammsitz Ludwigsburg bearbeitet, sodass die dezentralen Bearbeitungsstellen in Deutschland im Laufe des Jahres 2008 geschlossen werden können. Außerdem erhält das Kreditservice-Center für diese Aufgaben eine neue Struktur. Es wickelt künftig das Neugeschäft, das Bestandsgeschäft, den Kundenservice, das Kreditrisikomanagement sowie Mahnung und Vollstreckung ab. Auf der Grundlage der deutlich abgesenkten Kosten wird Wüstenrot Produkte mit attraktiveren Konditionen als bisher anbieten können – und das in hervorragender Qualität und Bearbeitungsgeschwindigkeit.

Abbau von Doppelarbeiten und Arbeitsplätzen

Ein weiteres Ziel von „Wüstenrot 2009“ besteht darin, die Kosten in den Stabsabteilungen von Bausparkasse und Bank zu senken, indem Doppelarbeiten abgestellt werden. Dazu wurden folgende Funktionen in der Bausparkasse gebündelt: Controlling, Rechnungswesen, Revision und

Betriebsorganisation. In der Bank wurde die Abteilung Treasury etabliert, die aus den entsprechenden Einheiten der beiden Schwesterunternehmen hervorgeht. Im Zuge der Restrukturierung ist es leider unvermeidlich, dass bei Bausparkasse und Bank bis 2009 rund eintausend Arbeitsplätze entfallen. Allein die natürliche Fluktuation ermöglicht es jedoch, 300 davon einzusparen, indem freie werdende Stellen nicht wiederbesetzt werden. 700 Mitarbeiter sollen unter anderem über Vorruhestand, Altersteilzeit oder gegen eine Abfindung aus dem Unternehmen ausscheiden. Der Arbeitsplatzabbau soll so sozialverträglich wie irgend möglich erfolgen.

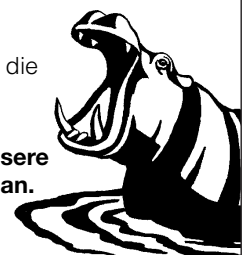
Festzuhalten ist: Alle Maßnahmen und einschneidenden Veränderungen dienen dem Ziel, die Profitabilität der Wüstenrot-Unternehmen bis 2009 deutlich zu steigern. Nur eine sichere Ertragslage kann auf Dauer Stärke und Unabhängigkeit sowie langfristig sichere Arbeitsplätze garantieren. Sie ist auch die Grundlage für attraktive Produkte und zugleich das Ergebnis von mehr Effizienz und mehr Schlagkraft im Wettbewerb. Und nicht zuletzt stärkt mehr Rentabilität die Investitionskraft von Bausparkasse und Bank.

Durch die Zunahme des Zinsüberschusses und stark rückläufige Verwaltungskosten wird sich die Ertragslage – als Synonym für Unternehmenserfolg und Marktstärke – mittelfristig deutlich verbessern. Mit dem eingeschlagenen Reformkurs, vor allem der neuen Vertriebsstruktur, der marktorientierten Produktpalette und dem unverändert hohen Bekanntheitsgrad in einem wachsenden Modernisierungs- und Renovierungsmarkt hat sich die Wüstenrot Bausparkasse zusammen mit der Wüstenrot Bank auf den Weg gemacht, ihre Zukunft erfolgreich zu sichern. ■

Seen in Not!

Living Lakes:
eine Zukunft für die
Seen der Welt.

**Helfen Sie!
Fordern Sie unsere
Informationen an.**



Global Nature Fund, Fritz-Reichle-Ring 4
78315 Radolfzell, Tel.: 07732/9995-0
info@globalnature.org