

## Schwerpunkt: Bausparen 2008

# „Die anfängliche Starre ist einer Lösungsorientierung gewichen“

Redaktionsgespräch mit Matthias Lechner

**Der neue Markenauftritt soll die Zusammengehörigkeit von Wüstenrot und Württembergische nun auch nach außen dokumentieren und nach innen stärken. Interne Prozesse sind bereits gebündelt und die Produkte wurden überarbeitet, fasst Matthias Lechner, der im Konzern die Sparte Bausparkasse/Bank verantwortet, das Erreichte zusammen. Jetzt komme es nur noch darauf an, dass die Vertriebsmannen vor Ort – von Versicherung und Bausparkasse – einander vertrauen und dem jeweils anderen die eigenen Kunden zugänglich machen. Daran arbeitet die Gruppe freilich schon seit zehn Jahren. (Red.)**

**I&F** Wüstenrot hat in den vergangenen beiden Jahren viele Veränderungen erfahren und noch ist nicht alles so, wie es sein sollte. Wie ist die Stimmung im Unternehmen?

Ein notwendiger Veränderungsprozess, wie wir ihn zurzeit durchführen, erzeugt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunächst einmal Angst um den eigenen Arbeitsplatz. Das drückt die Stimmung – und ist verständlich. Entlastend wirkte aber, dass der Personalabbau sozialverträglich umgesetzt wird.

Das heißt konkret: Bis zum heutigen Tage haben wir für jeden betroffenen Mitarbeiter eine Lösung gefunden – sei es Altersteilzeit, Vorruhestand oder ein freiwilliges Aufhebungsangebot, was sehr intensiv genutzt wurde.

Zudem bieten wir Beratung und aktive Vermittlung in andere Jobs an. So sind von den insgesamt 1 000 Arbeitsplätzen, die wir bei Wüstenrot abbauen müssen, mittlerweile zwei Drittel entfallen. Meine Beobachtung ist also insgesamt: Die anfängliche Starre ist einer lösungsorientierten Vorgehensweise gewichen. Die Stimmung im Unternehmen hat sich gebessert. Jeder Mitarbeiter weiß heute aber auch, dass das Erreichte erst die halbe Miete ist und wir an unserem Erneuerungskurs festhalten müssen, um unsere Stellung am Markt zu behaupten und auszubauen.

**I&F** Wie weit ist die Bausparkasse mit der Umsetzung

des Programms „W&W 2009“ – abgesehen von der Personalfrage – gekommen?

Zunächst zur Einordnung: Das Gesamtprogramm „W&W 2009“, das in der W&W-Gruppe 2006 aufgelegt wurde, hat zwei Komponenten – zum einen die übergreifende Vertriebsinitiative unter dem Stichwort „Spring“ und zum anderen das Thema Effizienz- und Rentabilitätssteigerung, bei Bausparkasse und Bank „Wüstenrot 2009“ genannt, bei den Versicherungen „Württembergische 2009“.

Einer der wesentlichen Punkte von „Wüstenrot 2009“ ist die Zentralisie-

rung der Bearbeitung und der Aufbau einer Struktur mit Kreditfabrik-ähnlichem Charakter. Wir werden von der Einhand- zur Mehrhandbearbeitung übergehen.

Dabei gilt es, Prozesse nicht zu zerklüften, sondern sinnvoll zu teilen. Wir unterscheiden nach Standardkreditgeschäft und nach komplexem Kreditgeschäft, nach Kreditentscheidung und Auszahlung. Vor das System wurde ein Qualitätscheck geschaltet, sodass wir sehen, welche Qualität der Außendienst liefert. Dadurch kann der Vertrieb besser und genauer gesteuert werden. Zudem lassen sich bei größeren Einheiten natürlich Skaleneffekte nutzen.

Zudem: Das standardisierte Kreditgeschäft, das etwa 80 Prozent unseres Gesamtgeschäftes ausmacht und tendenziell zunimmt, wollen wir vollautomatisch abwickeln, wozu wir das Programm „Neobau“ aufgesetzt haben. Die restlichen 20 Prozent des Geschäftes, gemessen in Stückzahlen, sind komplexere Kredite, die halbautomatisch bearbeitet werden. Dazu wird noch dieses Jahr die elektronische Akte perfektioniert, die heute noch unsortiert ist. Das papierlose Büro werden wir aber nicht schaffen.

Ein weiterer Punkt: In der Beratung vor Ort beim Kunden ist der Grundsatz „one face to the customer“ wünschenswert,



„Das Vertrauen der beiden Außendienste zueinander muss gestärkt werden.“

**Matthias Lechner,**  
Vorsitzender des Vorstands,  
Wüstenrot Bausparkasse AG,  
Ludwigsburg, und Mitglied  
des Management Boards,  
Wüstenrot & Württembergische-Gruppe, Stuttgart

aber wir haben diesen bisher auch in der Bearbeitung im Back-Office durchgehalten. Das lässt sich heute nicht mehr betriebswirtschaftlich sinnvoll darstellen. Deshalb haben wir ein Kundenservice-Center eingerichtet.

**I&F** Es wird also keine eigenständige Kreditfabrik geben?

Genau, die Kreditfabrik wird zunächst innerhalb der Bausparkasse abgebildet. Dahinter steht der Gedanke: Produktivitätseffekte werden zuerst über rationale

**Vertriebsinitiative des Konzerns speziell für Wüstenrot?**

Im Rahmen von „Spring“ ist unter anderem der Ausbau der Vertriebsmannschaft und dessen intensivere Betreuung vorgesehen, gleichzeitig wird an der Vertriebsführung, an den Produkten und am Vergütungssystem gearbeitet.

Ein Beispiel: Bei den Provisionen werden qualitative Aspekte inzwischen sehr viel stärker honoriert. Bausparverträge, die regelmäßig bespart werden, bekommen

abschmelzenden sicheren Gehaltssockel, den sie sukzessive durch Provision aufzufüllen sollten. Bisher haben diese Möglichkeit aber nur wenige Mitarbeiter wahrgenommen – hier haben wir also noch Nachholbedarf.

**I&F** Was erwarten Sie von Ihren Außendienstmitarbeitern?

Sie sollten hinter dem und für das ganze Produktsegment des Vorsorge-Spezialisten stehen, Freude am Umgang mit Menschen und natürlich verkäuferisches Talent haben.

**I&F** Wie ist im Moment das Verhältnis zwischen Innendienst und Außendienst und wo wollen Sie hin?

Angestrebt wird ein Verhältnis von eins zu zwei. Davon sind wir derzeit mit mehr als 2 000 Innendienstlern und 3 300 Außendienstlern noch ein Stück weit entfernt. Doch wir wollen hier aufholen.

**I&F** Wüstenrot bringt es derzeit auf etwa acht Prozent Marktanteil im Neugeschäft. Was kann die Vertriebsoffensive hier leisten?

Nachhaltig soll der Marktanteil durch die Vertriebsoffensive bis 2009 deutlich steigen. Nicht nur im Bausparen, auch in der Baufinanzierung, wo wir uns schon heute sehen lassen können. Denn wenn man alles zusammenzählt – die Bauspardarlehen, das außerkollektive Geschäft, das Darlehensgeschäft der Bank und die Hypothekenfinanzierungen der Württembergischen Leben – erreicht die

„Dass wir für andere Vermittler attraktiv sind, spüren wir am hohen Zulauf.“

Prozesse geschaffen. Erst wenn darüber hinaus Anpassungsbedarf beim Personal notwendig sein sollte, kann geprüft werden, ob mit einem niedrigeren Gehaltsniveau der Mitarbeiter Einsparungen möglich sind. Doch billiger bedeutet nicht unbedingt produktiver. Denn vermeintliche Kostennachteile können durch eine höhere Produktivität des Personals kompensiert werden.

Bei einer Ausgründung ist die Schnittstelle zwischen Außendienst und Kreditfabrik dagegen stets ein neuralgischer Punkt. Wie starr und wie konkret sind die Standards zu gestalten? Wird möglicherweise Geschäft abgewürgt, wenn das Korsett zu eng ist? Wenn man den Kunden in den Mittelpunkt stellt, muss man sich diese Fragen ehrlich stellen. Die Versuchung einer Ausgründung einer Kreditfabrik mag also auf den ersten Blick groß sein, aber diesen Schritt sollte man sich sehr gut überlegen.

**I&F** Kommt das Hypothekengeschäft der Württembergischen Lebensversicherung künftig auch zu Wüstenrot?

Ihr Hypothekengeschäft verantwortet die Württembergische Lebensversicherung sowohl bilanziell als auch in der Bearbeitung selbst. Es wird aber in der gesamten Gruppe nach denselben Bonitätskriterien entschieden und auch nach denselben Standards vorgegangen. Die Darlehen zur Bearbeitung an Wüstenrot weiterzuleiten ist eine Option, aber hierzu gibt es noch keine Entscheidung.

**I&F** Zur anderen Komponente von „W&W 2009“: Was bedeutet die

im Nachhinein ebenso einen zusätzlichen Bonus wie solche, die nicht schon nach einem Jahr gekündigt werden. Dies sorgte 2007 bereits dafür, dass eine Milliarde Euro mehr nachhaltiges Geschäft abgeschlossen wurde als im Jahr zuvor. Eine weitere Komponente ist die Belohnung von Leistung, indem die Provision stärker an die tatsächliche Produktion gebunden ist.

Dass dieses System auch für andere Vermittler attraktiv ist, spüren wir am hohen Zulauf von Vertriebsprofis unserer direkten Wettbewerber. Wir können uns über zu wenig Interessenten nicht beklagen. Daher sind wir zuversichtlich, unsere

„Wir sind ein Unternehmen und nicht zwei nebeneinanderlebende Tochtergesellschaften.“

Vertriebsmannschaft von derzeit 3 300 bis Ende 2009 in Richtung 3 700 aufstücken zu können.

**I&F** Bilden Sie dazu auch im Hause aus?

Mehr als die Hälfte der Auszubildenden ist für den Außendienst vorgesehen und wird direkt bei den Vertriebspartnern vor Ort geschult. Darüber hinaus wird den Innendienstmitarbeitern mit dem Programm „Perspektive Außendienst“ eine Tätigkeit im Vertrieb angeboten. Dazu erhalten sie als Übergangshilfe einen

W&W-Gruppe ein Volumen von vier Milliarden Euro und ist damit der fünftgrößte Baufinanzierer in Deutschland.

**I&F** Half beim Bausparneugeschäft im vergangenen Jahr die Diskussion um die Wohnungsbauprämie?

Es mag ein paar Effekte gegeben haben, aber von einer Sonderkonjunktur kann man nicht sprechen, zumal sich die dynamische Neugeschäftsentwicklung der zweiten Jahreshälfte 2007 in den ersten beiden Monaten dieses Jahres fortgesetzt hat. Hier verzeichnen wir Steigerungsra-

ten von über 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

**I&F** **Liegt das nur an der neuen Vertriebsstruktur?**

Nicht nur, es ist eine Kombination aller Maßnahmen, die getroffen wurden. Das Vergütungssystem ist sicher ein wesentlicher Faktor, aber wir haben auch viel in die Verbesserung des Services sowie die

Selling-Komponente über Bonusstufen abgebildet und nur derjenige, der die ganze Produktpalette abbildet und dabei eine ansehnliche Produktion erzeugt, kommt in die höchste Bonusstufe.

**I&F** **Überfordert das den Außendienst nicht?**

Nein, keinesfalls. Überfordert wäre der Außendienstpartner vielmehr dann,

„Wir beschränken uns auf Weniges, um den Bedarf der Kunden abzudecken.“

Qualifikation des Außendienstes investiert.

**I&F** **Nur fünf Prozent des Neugeschäfts kommen über die Württembergische. Wie viel möchten sie gern haben?**

Die zentrale Frage ist, wie sich die Vertriebe noch besser ergänzen, um den Kunden des jeweils anderen noch stärker mit der gesamten Produktpalette des Vorsorge-Spezialisten W&W anzusprechen. Dazu muss die Zusammenarbeit zwischen Württembergische und Wüstenrot auf ein Niveau gehoben werden, das nach außen deutlich macht: Wir sind ein Unternehmen und nicht zwei nebeneinanderlebende Tochtergesellschaften der W&W AG. Entsprechend soll das Cross-Selling nach klaren Zielen weiterentwickelt werden.

**I&F** **Und die wären?**

Realistisch sind zehn Prozent Neugeschäftsanteil von der Württembergischen bis 2009. Das sind also Bausparverträge mit einer Summe von etwa einer Milliarde Euro.

**I&F** **Was muss dazu noch getan werden?**

Vor allen das Vertrauen der beiden Außendienste zueinander muss weiter gestärkt werden. Wir erarbeiten dazu Betreuungsmodelle, die einen ausreichenden finanziellen Anreiz für die Außendienstpartner bieten, ihre Kundenbestände auch für den Partnervertrieb zur Verfügung zu stellen. Hierfür sind Provisionsteilungsmodelle denkbar. Im Vergütungssystem ist bereits eine Cross-

wenn er eine ungeordnete Boutique von Produkten vorhalten und vertreiben müsste. Wir beschränken uns deshalb auf Weniges, um den Bedarf der Kunden abzudecken. Das bedeutet einerseits, sich von Angeboten zu trennen, die weniger nachgefragt werden, und andererseits, Neues anzubieten, um für den Außendienst und dessen Kunden attraktiv zu bleiben. Dazu reicht es oftmals, auf Bestehendem und Bewährtem aufzubauen und nur zusätzliche Leistungen anzubinden. So können Trends begleitet und vielleicht sogar gesetzt werden.

**I&F** **Aber sind der Versicherungsvermittler, der den Schadensfall nicht haben möchte, und der Bausparvermittler, der darauf aus sein sollte, den Bausparvertrag in eine Finanzierung zu führen, kulturell nicht doch zu verschiedenen?**

Diese kulturellen Aspekte werden oft überschätzt. Gemeinsam ist doch beiden Partnern, der Bauspar- wie auch der

„Bankkanäle liefern in der Regel nur Ein-Produkt-Kunden.“

Versicherungsseite, dass sie möglichst viele Kundenbindungen erzeugen wollen.

Wenn sich ein Kunde dagegen gezwungen fühlt, Produkte von Wettbewerbern abzuschließen, das Geschäft der W&W-Gruppe also entgeht, dann gefährdet das ein Stück weit auch die bestehende Kundenverbindung und damit auch die Nachhaltigkeit des eigenen Einkommens.

**I&F** **Ist es ein Nachteil von Wüstenrot, keinen starken Vertriebskanal „Bank“ mit intensiven Kundenbeziehungen zu haben?**

Diese Frage begleitet Wüstenrot ja schon lange. Und wenn man nur die Bausparkasse und Bank alleine betrachtet, dann kann der fehlende Bankvertrieb ein Stück weit ein Wettbewerbsnachteil sein. Sieht man aber die Gesamtkonstellation, in die die Wüstenrot-Unternehmen eingebettet sind – also die W&W-Gruppe mit ihrem Selbstverständnis als Vorsorge-Spezialist – dann bietet das zusätzliche Produktangebot die Möglichkeit, den Kunden so zu bedienen, dass der Nachteil eines nicht zur Verfügung stehenden Bankkanals im weitesten Sinne aufgehoben wird. Denn was liefern die Bankkanäle? Sie liefern doch in der Regel nur Ein-Produkt-Kunden, denn jeder Bankpartner legt Wert darauf, dass an diesen Kunden nur Bausparen verkauft wird. Zudem kommt über Bankkanäle vor allem Renditegeschäft. Es werden also Anlageprodukte verkauft. Wir sehen das Bausparen aber als Finanzierungsprodukt, als Vorbereitung auf den Erwerb von Wohneigentum.

**I&F** **Im Bausparen gibt es heute viele Spezialitäten. Wie will sich Wüstenrot vom Wettbewerb absetzen?**

Mit der Optionalität der Verträge hat sich Wüstenrot schon in der Vergangenheit unterschieden. Daran halten wir fest: Zum 1. April 2008 startete eine neue Generation von Bauspartarifen. Neben einem Rendite- und einem Finanzierungstarif gibt es einen flexiblen Tarif, bei dem am Ende zwischen den beiden Varianten gewählt werden kann. Zudem ist ein Tarif für Großfinanzierer im Angebot. Der Top-Darlehenszins liegt bei 1,6 Prozent. Bei Finanzierungen werden

keine Gebühren mehr für die Ermittlung des Beleihungswertes erhoben. Und auf Wunsch bestätigen wir dem Kunden kostenfrei, dass sein Kredit nicht verkauft wird. Auch dies ist durchaus ein Produktmerkmal, das im Wettbewerb differenzierend wirken kann.

**I&F** **Ist diese „Bestätigung“ eine Garantie?**

Ja, diese individualrechtliche Vereinbarung mit dem Kunden ist nicht irgendein mündliches Bekenntnis, sondern eine Garantie.

### I&F Welche Rolle spielt das Girokonto im Cross-Selling?

Eine sehr wichtige. Denn der größte Teil der Wüstenrot-Kunden kommt über das Bausparen zu uns und wird dann auch über das Girokonto an den W&W-Konzern gebunden. Das ist wertvoll für uns, denn mit dem Girokonto erhalten wir Verbindung zur finanziellen Drehscheibe des Kunden. Inzwischen bestehen schon rund 180 000 Girokonten, auch hier wollen wir weiter wachsen. Zudem bieten wir ein Tagesgeldkonto an. Ergänzt werden soll das Angebot durch Termin- und Depotkonten.

Sie sehen: Wir kreieren Produkte, die beide Seiten der Gruppe kombinieren. In diesem Zusammenhang haben wir etwa die Schadenshäufigkeit der Bausparer untersucht und herausgefunden, dass Wüstenrot-Bausparer eine geringere Schadenswahrscheinlichkeit im Kfz-Bereich aufweisen. Die Konsequenz: ein Kfz-Tarif für Bausparer. Konsequenz in die Zukunft weitergedacht, werden sich weitere Verknüpfungspunkte für neue Produktangebote finden lassen.

### I&F Was bringt der gemeinsame Markenauftritt für die Bausparkasse?

Der gemeinsame neue Markenauftritt macht erstmal klar: Wüstenrot und Württembergische sind Partner und gehören zusammen. Das wusste in der Vergangenheit nur jeder fünfte der W&W-Kunden. Den anderen war unbekannt, dass sie, wenn wir Wüstenrot nehmen, hier auch ein Angebot und einen Service für Vorsorge im Versicherungsbereich bekommen.

Der Markenauftritt soll zudem deutlich machen: W&W heißt Wüstenrot und Württembergische, Wüstenrot ist Partner der Württembergischen und die Württembergische ist Partner von Wüstenrot. Das wird an jeder Geschäftsstelle stehen, sodass jeder, der dahin kommt, sofort weiß, hier kann ich mich zu meinem gesamten finanziellen Vorsorgebedarf beraten lassen. Der Türöffner ist also schon da und der Außendienstpartner braucht nicht mehr zu erklären, dass es da noch eine Partnergesellschaft gibt, die Württembergische heißt und die Versicherungen verkauft, sondern diese Verbindung wird über die Marke zum

Kunden transportiert – und auch an diejenigen, die noch keine Kunden von uns sind. Ein weiterer Aspekt, der aber mindestens genauso wichtig ist, ist die Wirkung der gemeinsamen Marke nach innen. Sie ist ein starkes Signal und unterstützt das gerade wachsende Wir-Gefühl als eine Finanzdienstleistungsgruppe.

### I&F Was versprechen Sie sich von der Kooperation mit dem Versorgungswerk des Beamtenbundes?

Im DBB sind 1,25 Millionen Beamte und Angestellte des öffentlichen Dienstes organisiert. Rechnet man noch deren Familienangehörige hinzu, ergibt sich zumindest ein theoretisches Potenzial von fast drei Millionen Kunden, die jetzt sukzessive mit den Angeboten von Wüstenrot im Baufinanzierungs- und Bausparbereich bedient werden sollen. Über

aktiv bei der Bearbeitung ihrer Bestände, vor allem auch bei ablaufenden Verträgen, unterstützen sollen.

### I&F Sind hierfür spezielle Produkte, ein eigener Asset Manager oder eine spezielle Bank geplant?

Zunächst wird das vorhandene Angebot im Konzern genutzt, bevor eine eigene Produktlinie für die Vermögenden aufzusetzen ist. Einen speziellen Asset Manager beziehungsweise eine separate Bank wird es für dieses Geschäft aber nicht geben.

### I&F Was erwarten Sie von Wohnriester?

Wüstenrot wird auf jeden Fall einen Riester-fähigen Bausparvertrag anbieten. Aber zuvor gilt es noch, Lösungen zu finden, wie der sich abzeichnende

„Die gemeinsame Marke ist ein starkes Signal nach innen.“

diesen Kanal sollten wir innerhalb von drei Jahren ein beachtliches Neugeschäftsvolumen generieren können.

### I&F Bekommen die DBB-Mitglieder einen eigenen Tarif?

Keinen Extra-Tarif, aber Bedingungen, die ihnen einen Produktvorteil bieten.

### I&F Welcher der Vertriebskanäle der Bausparkasse ist der effizienteste, das heißt der günstigste mit der besten Lieferqualität?

Hauptvertriebsweg ist und bleibt die Stammorganisation, die gerade durch Kooperationen und durch eine intensive Zusammenarbeit mit der Württembergischen ergänzt wird.

### I&F W&W will künftig stärker auf die Vermögenden zugehen. Wie soll diese umworbene Klientel erreicht werden?

Wir wollen im Außendienst Spezialisten einsetzen, die sich nur mit den Bestandskunden beschäftigen, die über eine freie Liquidität von 25 000 Euro verfügen. Für dieses Geschäftsfeld werden gezielt Mitarbeiter in den Führungsebenen ausgebildet, die mehrere Außendienstpartner

bürokratische Aufwand dem Kunden erklärt und zweitens durch schlanke Prozesse kostengünstig bewältigt werden kann. Denn das geplante Wohnbaukonto und die nachgelagerte Besteuerung liegen den Bausparkassen schwer im Magen. Trotzdem: Es ist gut, dass in die Sache insgesamt Bewegung gekommen ist – wir haben lange um die gleichberechtigte Förderung der „Eigenheimrente“ gekämpft.

### I&F Vertragen sich Bausparkasse und Versicherung bei Riester?

In Einzelfällen mag es eine Konkurrenz zwischen Versicherung und Bausparkasse geben, aber der Charme der W&W-Gruppe ist doch, dass der ganze Riester angeboten werden kann – also sowohl die Vermögensvorsorge als auch die Eigenheimrente.

### I&F Wie hoch schätzen Sie das Wohn-Riester-Potenzial für Wüstenrot ein?

Für Zahlen oder Prognosen ist es zu früh. Wir gehen die Sache mit Optimismus an und sehen zunächst die Marktchance, die es zu ergreifen gilt. Auch wenn manche meinen, der Markt für Riester-Produkte sei schon verteilt. ■