

## Schwerpunkt: Bausparen 2008

# Bausparen als Cross-Selling-Anker – Vorteile im Verbund?

Franz Wirnhier

**Für die Aussage, dass Bausparen ein Ankerprodukt ist und bleibt, findet Franz Wirnhier zahlreiche Belege. Gerade im Bereich der Prolongationen, die neue Anbieter gerne als Einstieg in eine Kundenbeziehung nutzen, wirke der Bausparvertrag als eine Art Schutzschild. Die Quote der Institutswwechsler verringere sich von 42 auf 28 Prozent, wenn das Hypothekendarlehen der Sparkasse durch einen LBS-Bausparvertrag flankiert werde. Bei einer Umfinanzierung sei indes nicht nur die Baufinanzierung, sondern die gesamte Kundenbeziehung gefährdet. (Red.)**

**C**ross-Selling ist ein Begriff, der seit vielen Jahren in praktisch allen Branchen intensiv diskutiert wird. Aber was bedeutet Cross-Selling? Hier ein Beispiel: „Die Tradition des gemeinsamen Barbecues mit Freunden und Familie inspirierte das Weingut F. W. Langguth Erben zu einer Cross-Selling-Aktion. Als Partner konnte der Grillholzkohlen-Hersteller Profagus gewonnen werden. Im Mittelpunkt der Aktion ‚Feingrillen für Weinschmecker‘ stehen der Wein Medinet und die Grillholzkohle ‚Der Sommerhit‘, beide Marktführer in ihrem Segment. Das Aktions-Angebot besteht aus einem 3-Liter-Weinfass Medinet Rouge oder Blanc und einem 3-Kilo-Sack ‚Der Sommerhit.‘“

### Kundenbeziehungen erweitern – Abwanderungen verhindern

Ein Beispiel, das die Idee des Cross-Selling gut illustriert. Wissenschaftlicher ausgedrückt bedeutet Cross-Selling Folgendes: „The strategy of pushing new products to current customers based on their past purchase. Cross-selling is designed to widen the customer's reliance on the company and decrease the likelihood of the customers switching to a competitor.“

Für Finanzdienstleister allgemein und damit auch für die LBS Bayern muss damit gelten, bestehenden Kunden neue Produkte zu verkaufen und damit die Kundenbeziehung zu erweitern und Kundenabwanderungen zu verhindern. Der Ansatzpunkt für Cross-Selling-Aktivitäten ist also im Verkauf zu suchen, das heißt bei den unterschiedlichen Vertriebswegen. Die bayerischen Sparkassen stellen mit einem Vermittlungsanteil von über 80 Prozent am Bausparneugeschäft

den Hauptvertriebsweg der LBS Bayern dar. Insofern ergeben sich über diesen Vertriebsweg auch die größten Cross-Selling-Potenziale.

Aber auch der eigene Außendienst kann hier ein erhebliches zusätzliches Geschäftspotenzial heben. Mit seinen 370 Bauspar-, Finanzierungs- und Immobilienberatern vermittelte er 2007 Wohnbaufinanzierungen in Höhe von 350 Millionen Euro an die bayerischen Sparkassen und die LBS. Seine Courtageerlöse aus Immobilienvermittlungen beliefen sich auf fünf Millionen Euro.

Bausparkunden als typische Wohnimmobilienfinanzierer sind für die Sparkassen eine äußerst lukrative Zielgruppe, auch über die Eigenheimfinanzierung hinaus. Die Produktnutzungsquoten bei ertragreichen Finanzdienstleistungen sind in dieser Gruppe besonders hoch. Es besteht daher ein erhebliches Cross-Selling-Potenzial im Hinblick auf den Vertrieb weiterer Sparkassenprodukte (siehe Abbildung 3).

Der LBS-Bausparvertrag trägt in besonderem Maße dazu bei, den Verkauf zusätzlicher Finanzprodukte zu erhöhen. Unter allen Sparkassenkunden weisen LBS-Bausparer die höchsten Cross-Selling-Raten auf. Mit anderen Worten: Der Bausparvertrag motiviert die Sparkassenkunden zu regelmäßigem Sparen. Dies führt zu einer allgemeinen Erhöhung der

### Der Autor

**Dr. Franz Wirnhier** ist Sprecher der Geschäftsleitung der LBS Bayerische Landesbausparkasse, München.

Sparintensität, zu einer insgesamt höheren Produktnutzung und damit steigenden Erträgen des Verbundpartners Sparkasse (siehe Abbildung 1).

Angesichts eines sich weiter verschärfenden Wettbewerbs und des zunehmenden Trends der Kunden, je nach individueller Situation verschiedene Finanzdienstleister in Anspruch zu nehmen, muss es ein maßgebliches geschäftspolitisches Ziel sein, bestehende Kundenbeziehungen abzusichern und auszubauen. Im Vergleich zur Neukundenakquisition ist es häufig einfacher und auch effizienter, zusätzliche Geschäftspotenziale im eigenen Kundenstamm durch Cross-Selling auszuschöpfen. Der Abschluss eines LBS-Bausparvertrags bietet dafür Ansätze.

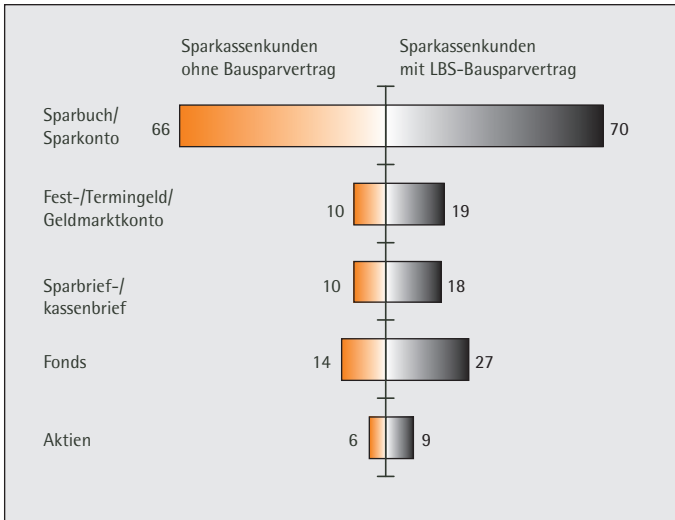
### Hebelwirkung im Hypothekenanteil

Die Hebelwirkung beim Hypothekenanteil der Sparkassen verdeutlicht die enormen Cross-Selling-Potenziale des Bausparvertrages. Bei ihren eigenen Kunden erreicht die Sparkasse im Bereich der Immobilienfinanzierung einen Anteil von 52 Prozent. Durch die Einbeziehung eines LBS-Bausparvertrages in die Baufinanzierung erhöhen die Sparkassen bei ihren Kunden den Anteil im Baufinanzierungsgeschäft um fast die Hälfte, nämlich von 52 Prozent auf 75 Prozent.

Dagegen erreichen die Sparkassen bei ihren Kunden, die einen Fremdbausparvertrag besitzen, nur einen weit unterdurchschnittlichen Anteil von 29 Prozent. Die frühzeitige Versorgung des Sparkassen-Kunden mit einem LBS-Bausparvertrag zeigt durch eine deutlich verbesserte Kundenbindung weitreichende Auswirkungen auf die spätere Finanzierungsbereitschaft bei der Sparkasse (siehe Abbildung 2).

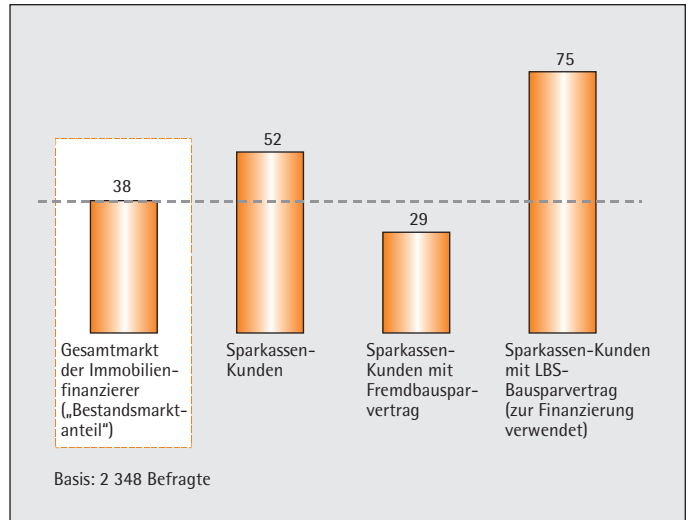
Der Bausparvertrag bindet den Bausparer über viele Jahre an die Sparkasse. Spar- und Darlehensphase sowie mögliche Folgeverträge führen zusammengenommen häufig zu einer Kundenbindungsdauer von mehr als 20 Jahren. So ergeben sich in diesem Zeitraum für Wettbewerber kaum Ansatzpunkte, eine mögliche Bedarfslücke beim Kunden durch verbundfremde Produkte zu füllen. Eine besondere Herausforderung in diesem Zusammenhang ist die Gefahr der Abwanderung von Kunden, die eine Wohnimmobilie finanzieren oder bei Auslauf der Zinsbindung prolongieren wollen. So ist die Anschlussfinanzierung

**Abbildung 1: Produktnutzung im Passivgeschäft (in Prozent)**



Quelle: Repräsentative Mehrbezieherstudie von TNS Infratest 2001-2006

**Abbildung 2: Marktanteile der Sparkassen bei Hypothekendarlehen nach Zielgruppen (in Prozent)**



Quelle: Finanziererstudie 2007 der GfK

häufig der Auslöser für einen Institutswechsel. Hierbei ist jedoch nicht nur die Prolongation allein gefährdet, sondern die gesamte Kundenbeziehung, da der neue Finanzdienstleister versuchen wird, auch weitere Produkte beim „Neukunden“ zu platzieren.

**Weniger Institutswechsler unter den LBS-Bausparern**

Der Bausparvertrag erfüllt hier eine Doppelfunktion: Zum einen ist er Auslöser für den Verkauf zusätzlicher Angebote (in diesem Fall „Baufinanzierungen“), zum anderen erhöht er wie kein anderes Produkt die Bindung an das Unternehmen. Der LBS-Bausparvertrag wirkt wie ein „Schutzschild“ und trägt in erheb-

lichem Maße dazu bei, die Abwanderungsgefahr zu verringern. Die Umfinanzierungsquote (Institutswechsler) sinkt von 42 Prozent auf 28 Prozent, wenn das Hypothekendarlehen bei der Sparkasse durch den Besitz eines LBS-Bausparvertrags flankiert wird. Es zeigt sich, dass LBS-Bausparer die treueren Kunden sind und sich deutlich resistenter gegenüber Abwerbungsversuchen der Wettbewerber zeigen.

Im Jahr 2002 führte die Unternehmensberatung Boston Consulting Group (BCG) eine Untersuchung zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung des Bausparens durch. Danach ergibt sich der Ertrag eines Bausparvertrages nicht allein aus der Abschlussprovision (und ihren vielfältigen Bestandteilen) bei der Vermitt-

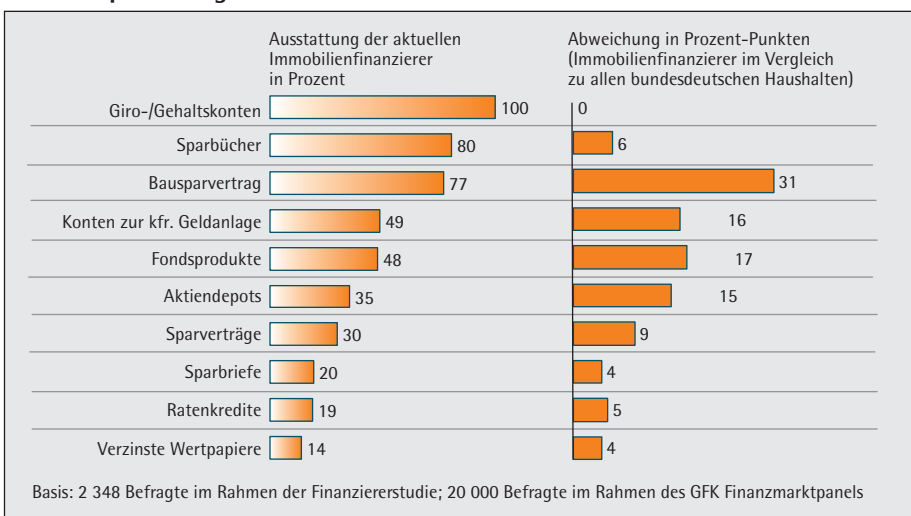
lung, sondern auch aus dem zusätzlichen Abschluss von Baufinanzierungs- und Cross-Selling-Produkten. Bestimmend ist dabei die Sicht des Bausparvertrages als ein strategisches Produkt, dessen zentrale Funktion in der Kundenbindung und -abschottung besteht. Über den Lebenszyklus eines Kunden, der basierend auf einem Bausparvertrag wohnwirtschaftlich investiert, entstehen dabei in der Sparkasse Erträge, die – barwertig gerechnet – das acht- bis dreizehnfache der Anfangsprovision für den Bausparvertrag ausmachen.

**Verschiedene Vertragsphasen bieten Anlass für Beratungsgespräche**

Zusätzlich erhält der Sparkassenberater durch die unterschiedlichen Vertragsphasen, die ein Bausparer und Baufinanzierer durchläuft (Abschluss, Zuteilung, Darlehensvergabe, Darlehenstilgung), vielfältige Anlässe für einen intensiven Cross-Selling-Verkauf in den verschiedenen Lebensphasen des Kunden. Dazu zählen in erster Linie alle Versicherungen rund um die Immobilie (Wohngebäude-, Hausrat-, Haftpflichtversicherung) und zur Risikoabsicherung des Darlehensnehmers (Risikolebensversicherung, Berufsunfähigkeitsversicherung und so weiter).

Damit ist Bausparen ein ganz wesentlicher, wenn nicht sogar der Cross-Selling-Anker im Verbund der Sparkassenfinanzgruppe. An der Erschließung zusätzlicher Geschäftspotenziale arbeiten die LBS Bayern und die rund 47 000 Mitarbeiter der bayerischen Sparkassen in ihren 2600 Geschäftstellen permanent.

**Abbildung 3: Ausstattungsgrade der Haushalte mit einzelnen Bankprodukten und Bausparverträgen**



Quelle: Finanziererstudie 2007, GfK Finanzmarktpanel