

Im Blickfeld

Wüstenrot: nachlassende Dynamik

Dass der Wettbewerb im Bausparen intensiv bleibt, zeigen auch die jüngsten Neugeschäftszahlen. Während Wüstenrot bis 2006 noch Marktanteile verloren hatte, holten die Ludwigsburger in den folgenden Jahren dank rascher und erfolgreicher Restrukturierung wieder auf und eilten mit ihren Wachstumsraten anderen Bausparkassen teils deutlich voraus. Heute betont die W&W-Tochtergesellschaft gerne ihre wiedergewonnene Marktstärke, die sie vor dem BHW, aber hinter Schwäbisch Hall auf Platz zwei unter den privaten Bausparkassen rangieren lässt.

Die jetzt bekannt gegebenen Zahlen lassen jedoch auch erkennen, dass Wüstenrot an Dynamik eingebüßt und bei den Zuwächsen die Spitzenposition abgegeben hat. Gemessen am ersten Quartal 2009 stieg zwar das Volumen der zwischen Januar und März 2010 neu abgeschlossenen Bausparverträge um beachtliche 18,3 Prozent von 2,4 auf 2,8 Milliarden Euro, doch enthält die vorjährige Vergleichszahl noch nicht das Bruttoneugeschäft der inzwischen übernommenen Vereinsbank Victoria Bauspar AG (VVB). Diese hatte in der Vergangenheit jährlich Abschlüsse in Höhe von rund einer Milliarde Euro produziert. Unter der Annahme, dass sich dieses Volumen über die Quartale gleich verteilt, beliefe sich das pro forma gebündelte Abschlussvolumen von VVB und Wüstenrot in den ersten drei Monaten des Vorjahres auf 2,6 Milliarden Euro. Im Quartalsvergleich fiel dann das Neugeschäftswachstum mit 7,1 Prozent deutlich geringer aus.

Gerne sähe man in Stuttgart und Ludwigsburg auch, wenn zum Neugeschäftsergebnis für das erste Quartal 2010 die Abschlüsse der jüngst erworbenen Allianz Dresdner Bausparkasse (ADB) hinzugerechnet würden. Gegenüber den ersten drei Monaten des Vorjahres, das nur Wüstenrot (ohne VVB und ADB) umfasst, käme dann nämlich ein Neugeschäftszuwachs von mehr als 20 Prozent heraus. Schwäbisch Hall hat während der ersten vier Monate dieses Jahres sein Bruttoneugeschäft – allein durch organisches Wachstum – um gut 23 Prozent auf knapp 9,4 Milliarden Euro gesteigert.

Ebenso wächst der Marktführer in der Baufinanzierung, die sowohl die Auszah-

lung von Bauspardarlehen als auch die Zusage von außerkollektiven Vor- und Zwischenfinanzierungen umfasst, schneller als die Ludwigsburger Bausparkasse. Hatten die Haller im ersten Drittel des laufenden Jahres 13 Prozent Wachstum auf 1,9 Milliarden Euro Finanzierungssumme, so nahmen die Baufinanzierungen bei Wüstenrot im ersten Quartal 2010 um neun Prozent auf 1,2 Milliarden Euro zu.

Dass Wüstenrot nach jahrelangen Marktanteilsverlusten kräftig gewachsen sind, verdient Respekt. Allerdings konnte nicht erwartet werden, dass dieses hohe organische Wachstumstempo über längere Zeit anhält. Die jüngsten Zukäufe bescherten dem Ludwigsburger Baufinanzierer zwar attraktive neue Vertriebskanäle und damit künftiges Neugeschäftspotenzial, doch beansprucht die Übernahme von Bausparkassen erhebliche Ressourcen. Wüstenrot muss die hinzugewonnenen Bausparkkollektive integrieren, und gleichzeitig gilt es, mit den neuen Vertrieben eine gemeinsame Sprache zu finden. Beides verlangt viel Aufmerksamkeit und Energie, die im Wettbewerb um den Kunden fehlen. In der Stuttgarter W&W-Zentrale ist man sich der Herausforderung bewusst, denn dort wird nur dezent formuliert, dass sich Wüstenrot auf einem „stabilen Weg“ befinde. L.H.

Verbraucherschutz als Absatzargument

Der Verbraucherschutz ist für die Bausparkassen ein wichtiges, teilweise auch kontroverses Thema. Zumindest liefert es breiten Raum für Positionierungen und Auseinandersetzungen – gegenüber der Politik, den Konsumenten und schließlich auch branchenintern. Während drei Institute stellvertretend für die gesamte Bausparwirtschaft vor Gericht die Zulässigkeit und Systemrelevanz der Abschlussgebühr verteidigen, werden von bundesministerialen Schreibtischen aus die Vertriebs- und Provisionssysteme der Finanzwirtschaft – und mithin auch der Bausparkassen – angegriffen.

Angenommen wird, dass auch für die Anlageberatung gelte: „Wessen Brot ich ess', dessen Lied ich sing.“ Ein Vertrieb, so unterstellt man in Berliner Amtsstuben, der nicht direkt vom Kunden, son-

dern vom Produzenten provisioniert wird, berät tendenziell nicht im Interesse des Konsumenten. Folglich müssten die Kunden die Beratung vergüten, auch wenn kein Abschluss zustande kommt. „Die Honorarberatung ist keine Heilsbringerin für die Verbraucher“, wettete der W&W-Vorstandsvorsitzende, Alexander Erdland, dieser Tage in Stuttgart. Er verspricht: „Ein kundenbedarfsorientiertes, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Provisionssystem für den Vertrieb kann durchaus ein hohes und sozialpolitisch gewünschtes Absicherungsniveau der Bevölkerung sicherstellen, weil die Bedarfsweckung wesentlicher und legitimer Bestandteil dieser Vertriebsart ist.“

Er möchte unterstrichen wissen, dass die rund 6 000 Außendienstler seines Hauses ihre Kunden nicht mehr produktorientiert ansprechen, sondern den gesamten Vorsorgebedarf individuell ermitteln und entsprechend beraten würden. Dafür holen sich die Stuttgarter akademischen Flankenschutz von der Universität Passau, welche die Berater zum Vorsorge-Spezialisten schult und zertifiziert. Für W&W ist dies ein objektives Gütesiegel, mit dem man bei kritischen Kunden und den Verbraucherschützern punkten könne, ist sich der Vorstandsvorsitzende sicher, der nicht unerwähnt lassen möchte, dass dieses ein Alleinstellungsmerkmal seines Hauses im Markt ist.

Den Charme des First Movers in Sachen Verbraucherschutz möchte allerdings auch der Wettbewerber Schwäbisch Hall für sich reklamieren. Ab Jahresmitte will die zum genossenschaftlichen Verbund gehörende Bausparkasse ein Produktinformationsblatt auflegen, in dem auf zwei Seiten Bausparen beziehungsweise Wohn-Riester erklärt und über Risiken, Chancen, Kosten und Erträge aufgeklärt wird. Gerne möchte der Haller Vorstandsvorsitzende, Matthias Metz, dabei herausstellen, dass für die Bausparverträge seines Hauses nur bei Abschluss eine Gebühr von einem Prozent der Bausparsumme zu zahlen ist. Bei Wettbewerber werden teilweise noch weitere Kosten in Rechnung gestellt.

Diese Produktinformationsblätter sind innerhalb der Bausparkassen jedoch nicht unumstritten. So fehlt eine entsprechende Verbandsinitiative, da ein gemeinsamer Standard als nicht mehrheitsfähig galt. Deshalb wird sich Schwäbisch Hall an den Transparenzstandards orientieren, die der BVR und der DSGVO zusammen erarbeiten. Mit reinem Formalismus sei noch kein Verbraucherschutz gewährleistet.

tet, kontert W&T den Haller Vorstoß. Aber über kurz oder lang werden wohl auch für Bausparen und Versicherungen Produktinformationsblätter nicht die Ausnahme bleiben. Kunden und Vertriebe werden sie verlangen. L.H.

W&T: Rückblicke und Ausblicke

Als die Wüstenrot & Württembergische AG dieser Tage zur Vorstellung ihrer Bilanzzahlen für 2009 nach Stuttgart einlud, war dies der passende Rahmen, um einerseits zehn Jahren Fusionsgeschichte zu gedenken und andererseits die Erfolge von drei Jahren Restrukturierung zu feiern. Dass Letzteres maßgeblich dem Wirken Alexander Erdlands als Vorstandsvorsitzendem zuzuschreiben ist, steht außer Frage und ist nicht nur den Eigentümern wohl bewusst. Die Verlängerung seines im Februar 2011 auslaufenden Vertrages um fünf Jahre belegt dies.

Tatsächlich wurde in den vergangenen drei Jahren Beeindruckendes geleistet. Nach der Fusion der Wüstenrot Bausparkasse mit der Württembergischen Versicherungsgruppe im Jahr 1999 bis zum Eintritt Erdlands erwirtschaftete der – sich bis dahin nicht zusammenfinden wollende – Konzern in keinem Jahr ein dreistelliges Ergebnis. Im Schnitt betrug der Jahresüberschuss in den Jahren 2000 bis 2006 magere 16 Millionen Euro. Zwischen 2007 und 2009 bilanzierte der Konzern nach IFRS jedoch Konzerngewinne von durchschnittlich 166 Millionen Euro. Gleichwohl anzumerken ist, dass 2008 mit 65,5 Millionen Euro deutlich schwächer war als das vorangegangene Jahr mit 209,5 Millionen Euro und das Geschäftsjahr 2009, das mit 221,7 Millionen Euro das beste Ergebnis in der Unternehmensgeschichte war.

Damit hatte die Gruppe ihre angepeilte Eigenkapitalrendite von neun Prozent leicht übertroffen. 9,1 Prozent auf IFRS-Basis wurden geschafft. Zugleich wurden die Marktanteilsverluste und Bestandsabriebe im Bausparen und bei den Versicherungen gestoppt. 2009 gelang es sogar, im gesamten Produktspektrum zu wachsen.

So legte Wüstenrot im Bruttoneugeschäft um 9,8 Prozent auf insgesamt elf Milliarden Euro zu. Dieses Wachstum war wesentlich im Kauf der Vereinsbank Victoria Bausparkasse begründet, die rund eine Milliarde Euro Neugeschäft

beitrug. Aus eigener Vertriebskraft erzielte Wüstenrot dennoch ein Absatzplus von 0,3 Prozent im Bausparen. Im Gegensatz dazu schrumpfte das Bruttoneugeschäft der Bausparbranche insgesamt um 14,7 Prozent auf 111 Milliarden Euro. Folglich baute Wüstenrot seinen Marktanteil auf 11,6 Prozent aus. Als Erdland 2006 das Ruder bei W&T übernahm, wurden lediglich 7,8 Prozent aller neuen Bausparverträge bei Wüstenrot abgeschlossen.

Zufrieden kann Wüstenrot auch mit der Entwicklung seines Finanzierungsgeschäftes sein. Mit gut vier Milliarden Euro wurden im vergangenen Jahr etwa acht Prozent mehr kollektive und außerkollektive Darlehen zugesagt als 2008. Auch in Tschechien verkauft sich Wüstenrot-Bausparen gut. 992 Millionen Euro Neugeschäft im Jahr 2009 bedeuten ein Plus von 22 Prozent und ein Zehntel des Gesamtmarktes. Neue Baufinanzierungen beliefen sich auf 378 Millionen Euro.

Auch im Versicherungsgeschäft schaffte W&T die Trendwende. Nachdem in den Vorjahren Beiträge abschmolzen, wuchs die Gruppe 2009 sowohl im Kompositiv wie im Leben-Bereich wieder. Im Kompositivgeschäft stieg der gebuchte Bruttobeitrag um 1,4 Prozent auf 1,3 Milliarden Euro und damit stärker als die Branche, deren Zuwachs 0,2 Prozent betrug. Dank des Einmalbeitragsgeschäfts stiegen auch in der Lebensversicherung die gebuchten Bruttobeiträge um 3,7 Prozent auf 2,3 Milliarden Euro.

Kräftig gewachsen ist das Einlagengeschäft der Wüstenrot Bank. Ein Bestand von mehr als drei Milliarden Euro bedeutet gegenüber dem Vorjahresstand in Höhe von 1,7 Milliarden Euro ein Plus von 80 Prozent. Das sind 22 000 neue Konten, davon 13 000 Neukunden über den Direktvertrieb.

Angetreten ist Erdland jedoch nicht nur mit dem Ziel, bei der Marktstellung und Ertragskraft des Konzerns den Turnaround zu schaffen, sondern auch die bis dahin weitgehend voneinander isolierten Gruppenteile zusammenzuführen und zusammenzufügen. Dass ihm das gelungen ist, zeigt sich am Überkreuzgeschäft. So vermittelte der Wüstenrot-Außendienst im zurückliegenden Jahr 14,8 Prozent mehr Verträge im Kompositivgeschäft und 23,9 Prozent mehr in der Krankenversicherung. Umgekehrt verkauften die Versicherungsvertreter der Württembergischen Bausparverträge über 672 Millionen Euro Bausparsumme.

Damit ist der Außendienst der Württembergischen nach Einschätzung von W&T der leistungsstärkste Bausparvertrieb in der Versicherungsbranche. Mittlerweile hat der Konzern damit seine Cross-Selling-Quote binnen drei Jahren von drei auf sieben Prozent gesteigert.

Doch so zufrieden das Unternehmen, seine Eigentümer und der Vorstandsvorsitzende mit dem Erreichten sein können, zum Verschnaufen bleibt angesichts des unverändert hohen Wettbewerbsdrucks in allen Geschäftsbereichen keine Zeit. Vielmehr müssen das Wachstum und die Werthaltigkeit der Gesellschaft verstetigt werden. Bis 2012 soll die W&T-Gruppe ein IFRS-Konzernergebnis nach Steuern von 250 Millionen Euro jährlich erreichen. Um dies zu realisieren, müssen vor allem die Prozesse effizienter werden, die Produkte eine – aus Unternehmenssicht – bessere Risiko-/Ertragsrelation erhalten und der Absatz profitabel wachsen. Konkretes Ziel ist, die Cross-Selling-Quote auf mehr als zehn Prozent zu steigern. Außerdem will sich der Stuttgarter Finanzdienstleister vor allem als Anbieter von Vorsorgeprodukten nachhaltig im Markt etablieren.

Um diese Ziele zu erreichen, braucht es jedoch Investitionen in geschätzter Höhe von 280 Millionen Euro. Dieses Geld muss Erdland in den kommenden drei Jahren selbst erwirtschaften. Vor allem die zugekauften Bausparkassen und Versicherungen müssen integriert werden. Wie mühsam dies ist, zeigen die eigenen und die Erfahrungen der Wettbewerber. Auch die gewünschte Identifikation der Gruppe als Vorsorgespezialist erfordert neben Geduld vor allem ein umfangreiches Budget für die dafür passende IT, das Marketing und die Schulung der Vertriebe. In die IT muss auch investiert werden, wenn wie angestrebt der Automatisierungsgrad gesteigert werden soll. Deutlich schwieriger ist es jedoch die künftigen Kosten einer verschärften Regulierung zu beziffern.

Alle diese Ausgaben werden zwangsläufig die Gewinn- und Verlustrechnung der kommenden Jahre belasten, warnt Erdland. Unter Einrechnung der parallel zu erzielenden Einsparungen kündigt er deshalb für die nächsten drei Jahre ein Konzern-Jahresergebnis von jeweils „nur“ 140 bis 180 Millionen Euro an, um dann ab 2012 nachhaltig das angekündigte Ziel von 250 Millionen Euro zu erreichen. Bis dahin dürfte W&T also noch genügend Herausforderungen für seinen Vorstandsvorsitzenden bieten. L.H.