

## Private Baufinanzierung

## „Sicherheit und Liquidität gehen vor Rentabilität“

Redaktionsgespräch mit Heinz Panter

**Die Fusion der Landesbausparkassen in Baden-Württemberg bezeichnet Heinz Panter als wichtigsten Erfolg seiner Karriere. An seinem 60. Geburtstag zieht er Bilanz und macht im wahrsten Sinne des Wortes tabula rasa: Am 31. August dieses Jahres reicht er den Staffelstab an der Vorstandsspitze der LBS Baden-Württemberg weiter und legt auch seine Funktionen innerhalb der LBS-Gruppe nieder. Obwohl er nach eigenen Worten seine Aufgaben als erfüllt betrachtet, sieht er das Bausparen und die Bausparkassen weiterhin vor große Herausforderungen gestellt. Diese sollten aber neue Köpfe meistern. (Red.)**

**I&F** Zum 31. August 2010 haben Sie die LBS Baden-Württemberg verlassen. Mit welchem Gefühl treten Sie in den Ruhestand?

Mit einem sehr zufriedenen Gefühl, weil die Fusion der Landesbausparkassen in Baden-Württemberg nach all den Jahren erfolgreich abgeschlossen wurde. Die Geschäftszahlen sprechen dafür, dass die damalige Entscheidung richtig gewesen ist. Nach 32 Jahren in der Sparkassen-Organisation, davon 22 Jahre in Vorstandsfunktionen, freue ich mich jetzt darauf, wieder ohne einen Terminkalender auszukommen. Als begeisterter Segler werde ich künftig auch längere Törns unternehmen.

**I&F** Warum gehen Sie gerade jetzt bei der LBS von Bord?

Mit 60 ist man noch jung genug, um etwas Neues zu beginnen. Mein Vertrag ist genau an meinem Geburtstag zum 31. August 2010 ausgelaufen und ich habe gebeten, mir keinen neuen Vertrag anzubieten. Bekanntlich soll man aufhören, wenn es am schönsten ist. Ich sehe meine Aufgaben bei der LBS als erledigt an. Dennoch gibt es noch viele Herausforderungen für dieses Haus. Doch neue Ideen lassen sich am besten mit neuen Köpfen entwickeln und umsetzen.

**I&F** Was hätten Sie gerne noch erreicht?

Mir fällt momentan nichts ein, was ich an der einen oder anderen Stelle im Nachhinein anders gemacht hätte. Die Fusion zwischen den öffentlich-rechtlichen Bausparkassen in Baden

und Württemberg war richtig, auch wenn dies damals nicht ganz unumstritten war. Die Entwicklungen im Baufinanzierungsmarkt waren absehbar und die Verschmelzung darum betriebswirtschaftlich sinnvoll. Sicherlich half mir, dass ich zuvor schon mit drei Sparkassen Fusionserfahrung hatte.

**I&F** Welche Fusion würden Sie heute – in beratender oder leitender Funktion – reizen?

In den vergangenen zwei Jahren hätte es sicherlich Gelegenheiten gegeben, Fusionen zu gestalten. Unternehmenszusammenschlüsse sind keine leichte Aufgabe. Es braucht sehr viel Zeit, weil die Menschen mitgenommen werden müssen und eine gemeinsame Identität gefunden

werden muss. Wenn das erreicht ist, wäre es unklug, sofort die nächste Verschmelzung anzupacken. Wenn Mitarbeiter nur mit neuen Prozessen und geänderten Unternehmensstrukturen beschäftigt werden, widmen sie sich nicht dem eigentlichen Geschäft und entwickeln kaum neue Ideen für den Unternehmenserfolg. In der Gruppe der Landesbausparkassen sehe ich keinen weiteren Fusionsbedarf. Die einzelnen Häuser sind in ihrem jeweiligen Geschäftsgebiet sehr gut aufgestellt und dort Marktführer. Innerhalb der Gruppe wurde kostenseitig vieles getan, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Selbstverständlich kann ein bundesweit auftretendes Institut aufgrund der Vorteile durch Größe effizienter sein, dafür haben regional organisierte Bausparkassen in der Regel eine höhere Marktdurchdringung.

Die Landesbausparkassen haben fast alle Effizienzvorteile realisiert, die selbstständig am Markt agierende Unternehmen erzielen können: Sie treten unter einem einheitlichen Namen auf, sie koordinieren ihr Marketing und sie haben namensgleiche, aber trotzdem individuelle Produkte. In den letzten Jahren haben wir zudem die unterschiedlichen EDV-Systeme der Landesbausparkassen auf drei reduziert. Inzwischen gibt es eine Absichtserklärung, auch diese Systeme innerhalb der kommenden fünf Jahre auf eines zu konzentrieren. Es sind also bereits zahlreiche Synergien auch ohne Fusionen gehoben worden.

**I&F** Wie viel Kostensenkung ist noch möglich und sinnvoll?



„Ein neues Gesetz braucht es nicht.“

**Heinz Panter**, bis 31. August 2010 Vorsitzender des Vorstands der LBS Baden-Württemberg, Stuttgart

Kosten können immer gesenkt werden, aber auch das hat seinen Preis – zum Beispiel Image oder Qualität. Wer an der Service-Abteilung spart, kann seine Personalkosten merklich herabsetzen, aber das spüren auch die Kunden und der Vertrieb. Es gibt auch in der LBS Baden-Württemberg Bereiche, die nicht originär zum Kerngeschäft zählen. Andere Bausparkassen haben ganze Bereiche wie Kreditverarbeitung, Wirtschaftsbetriebe, Hausverwaltung et cetera ausgegliedert. Das ist jedoch nicht die Philosophie in der LBS Baden-Württemberg.

**I&F** Wenn schon soviel koordiniert wird, liegt es nahe, alle Landesbausparkassen zu einer zusammenzufassen. Steht dem nur die unterschiedliche Eigentümerstruktur entgegen?

Als Gesellschafter achten die Sparkassen darauf, dass wir als Produktlieferant und Vermögenswert in der Bilanz Ertrag abwerfen. Das heißt erstens, dass die Sparkassen für ihre erbrachten Beratungsleistungen und Abschlüsse eine angemessene Provision erwarten. Zweitens soll das eingesetzte Kapital rentabel verzinst werden. Als Drittes verlangen die Sparkassen von ihrer LBS, dass sie nicht nur Marktführer, sondern führend in der Produktqualität ist.

Alle drei Anforderungen können natürlich von einer zentralen LBS erbracht werden. Doch den Sparkassen ist vor allem Marktnähe wichtig und diese erwarten sie auch von ihren Bausparkassen, denn gerade Wohnimmobilien und Baufinanzierung – also die Kerngeschäftsfelder der Landesbausparkassen – sind ein regionales Geschäft.

**I&F** Fusionen kosten stets etwas – viel Zeit, aber auch fast immer Arbeitsplätze. Wie sind Sie damit umgegangen?

Wenn im Laufe der Jahre Synergieeffekte gleichermaßen zu Einsparungen von Sachkosten und/oder Personalkosten geführt haben, haben wir uns im Zweifel immer für die Produktivität durch Personal entschieden. Dennoch arbeiten heute ein Drittel weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der LBS Baden-Württemberg als zum Zeitpunkt der Fusion. Wir haben aber auf Kündigungen verzichtet und die natürliche Fluktuation sowie die Modelle Altersteilzeit und freiwilliger Vorruhestand genutzt. Unabhängig davon haben wir seit der Fusion ständig mehr als 100 junge Leute in unserem Unternehmen ausgebildet; damit lagen wir hinsichtlich der Ausbildungsquote

## Heinz Panter

Geboren am 31. August 1950

1973 – 1978	Studium der Volkswirtschaftslehre, Bank- und Versicherungsbetriebslehre, Universität Mannheim
1979 – 1988	Prüfungsstelle des Badischen Sparkassen- und Giroverbandes, Mannheim
1985 – 1986	Bestellung zum Steuerberater, stellvertretender Leiter des Steuerreferates
1987 – 1988	Bestellung zum Wirtschaftsprüfer, stellvertretender Leiter Prüfungsstelle
1988	Ressortleiter Kreditgeschäft der Sparkasse Renchtal, Oberkirch
1989 – 1991	Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Renchtal, Oberkirch
1992 – 1995	Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Offenburg/Ortenau
1996	Generalbevollmächtigter der LBS Badischen Landesbausparkasse
1997 – 1999	Vorstandsvorsitzender der LBS Badischen Landesbausparkasse
2000	Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der LBS Baden-Württemberg nach der Fusion mit der LBS Württemberg
1. Mai 2003	Vorstandsvorsitzender der LBS Baden-Württemberg

stets über dem IHK-Durchschnitt. Das sehen wir als unsere gesellschaftliche Verpflichtung an.

**I&F** Wie lange dauert es, bis zwei Bausparkassen wirklich miteinander verschmolzen sind?

Bei der Verschmelzung der beiden Landesbausparkassen in Baden-Württemberg gab es einen klaren Zeitplan, der bis zuletzt eingehalten wurde. Unmittelbar nach der Fusion ist die Führungsebene angepasst worden. In den ersten beiden Jahren, 2001 und 2002, haben wir die Innenorganisation neu aufgestellt und 2002 auch das Vertriebs- und Provisionsystem vereinheitlicht. Anfang 2003 war die Fusion technisch abgeschlossen. Bis sich bei den Mitarbeitern eine gemeinsame Identität einstellt, ist tägliche Arbeit notwendig und dauert es Jahre.

Die Zusammenführung der Kollektive war die eigentliche Herkulesaufgabe, für die wir viel Geld aufwenden mussten. Als eine der ersten Maßnahmen mussten die Stichtage vereinheitlicht werden. In Baden und in Württemberg gab es jeweils vier Stichtage, die aber nicht miteinander übereinstimmten. Daraufhin haben wir zwölf einheitliche Bewertungsstichtage eingeführt. Zudem wurden die Bewertungszahlen nach unten korrigiert. Insgesamt haben wir zweistellige Millionenbe-

träge in unsere Produkte investiert. Erst 2003, 2004 und 2005 sanken die Aufwendungen und die erwarteten Synergieeffekte wurden spürbar.

Zehn Jahre nach der Fusion, am 31. Dezember 2009, hatten wir mit 33 Prozent weniger Mitarbeitern 50 Prozent mehr Umsatz und ein doppelt so hohes Betriebsergebnis wie vor der Fusion.

**I&F** Hat Ihr Nachfolger, Tilmann Hesselbarth, bei der von Ihnen beschriebenen Erfolgsbilanz überhaupt noch Herausforderungen?

Selbstverständlich gibt es weiterhin eine Menge zu tun. In der LBS Baden-Württemberg wird die Verjüngung des Personalbestands eine zentrale Herausforderung sein. Denn altersbedingt wird die Bausparkasse viele Führungskräfte verlieren. Es muss dafür gesorgt werden, dass entsprechende Kompetenz nicht verloren geht.

Eine weitere Herausforderung sind die Veränderungen im Immobilienmarkt – unabhängig von seinen konjunkturellen Zyklen. Die Neubauzahlen gehen seit Jahren zurück, ohne dass von der Politik gegengesteuert wird. Vielmehr wird über Themen wie Flächenverbrauch und Pendlerentfernungen diskutiert. Dem müssen sich die Bausparkassen stellen.

Als weiteres Geschäftsfeld öffnet sich die energetische Sanierung, die gerade für das Bausparen noch große Potenziale bietet. Zudem werden die Kunden anspruchsvoller, gleichzeitig sind ihre Anforderungen an ein Finanzprodukt zunehmend inhomogener. Darauf muss sich

Baden-Württemberg haben wir noch Vario-Tarife mit einer Guthabenverzinsung von drei Prozent und mehr, die die Passivseite belasten. Aber das muss man aushalten. Wir versuchen allerdings diese Bausparer auf unsere neuen Tarife aufmerksam zu machen, denn im Darlehens-

Schließung von Tarifen vor. Die LBS Baden-Württemberg hat ihre höher verzinsten Rendite-Tarife nur mit begrenzter Bausparsumme zugelassen. Nun gibt es grundsätzlich die Möglichkeit, dass der Bausparer seinen Vertrag auch nach Zuteilung und sogar nach Erreichen der gesamten Bausparsumme weiter bespart und die vereinbarten Guthabenzinsen erhält. Aber auch hierfür sieht das Gesetz Handlungsmöglichkeiten für die Bausparkasse vor – von der Begrenzung bis zur Kündigung. Im Äußersten könnte eine Bausparkasse auch durch die Aufsicht abgewickelt werden. Ein neues Bausparkassengesetz braucht es nicht. Im Gegenteil: Gerade in der jüngsten Finanzmarktkrise haben die Bausparkassen ihre Systemstabilität eindrucksvoll bewiesen.

## „Die Branche sollte in ihrer Produkt- und Fusionspolitik behutsam sein.“

das Bausparen und konkret die LBS einstellen – in der Produktgestaltung und im Marketing.

### I&F Muss das Produkt neu positioniert werden?

Das Bausparen in seiner heutigen Form ist krisenbewährt und darum zukunftsfähig. Zu schaffen macht den Bausparkassen die seit einem Jahrzehnt anhaltende Niedrigzinsphase. Wenn diese von einem raschen Zinsanstieg abgelöst wird, kommen schwierige Zeiten auf die Branche zu. Die Vergangenheit lehrt, dass durch Probleme einzelner Unternehmen das Vertrauen in die gesamte Branche beschädigt werden kann.

Eine weitere Marktberreinigung in der Bausparbranche ist daher nicht ausgeschlossen. Es ist jedoch zu wünschen, dass diese Konsolidierung besonnen und geordnet, nicht überstürzt und aus akuten Notlagen heraus erfolgt. Kundenvertrauen zu schaffen und zu erhalten, muss auch künftig eine zentrale Aufgabe der Bausparkassen sein. Entsprechend behutsam sollte die Branche in ihrer Produkt- und Fusionspolitik sein.

Die Landesbausparkassen sind gut beraten, sich noch intensiver auf den Vertrieb über die Sparkassen zu konzentrieren. Die Sparkassen haben bei Privatkunden einen Marktanteil von mehr als 50 Prozent. Doch gerade einmal 40 Prozent der Inhaber von Girokonten bei den Sparkassen haben auch einen LBS-Bausparvertrag. Hier liegen also noch enorme Potenziale, die es zu nutzen gilt.

### I&F Auch die LBS Baden-Württemberg schleppt Alttarife mit, die im aktuellen Marktumfeld nicht mehr zeitgemäß sind. Wie sollte damit umgegangen werden?

Selbstverständlich werden auch diese Verträge weiterhin bedient. In der LBS

bereich sind die ehemaligen Renditetarife für den Kunden nicht attraktiv.

Aber nicht nur Alttarife, auch die heutigen Tarife stellen für die Bausparkassen in einem anderen Zinsumfeld eine Herausforderung dar. Deshalb ist es wichtig, mit den heute sehr guten Margen aus dem Zinsüberschuss Vorsorge für Zeiten sich ändernder Zinsen zu treffen. Das heißt, es müssen Rücklagen gebildet werden, eine Art Ausschüttungssperre für die Gesellschafter sollte eingezogen werden. Der Verwaltungsrat der LBS Baden-Württemberg hat diese Weitsicht.

### I&F Braucht es vor diesem Hintergrund eine Gesetzesänderung?

Nein. Die Instrumente sind da, sie müssen nur angewandt werden. Bausparkassen genießen ein Spezialbankenprivileg und werden entsprechend speziell überwacht. Die derzeit für Universalbanken diskutierten Stresstests gibt es für Bausparkassen in Form von Szenariorechnungen für das Kollektiv schon länger.

### I&F Ist die Unabhängigkeit des Bausparens vom Kapitalmarkt nur eine Illusion?

Die Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt hat sich – gerade im Zuge der Finanzmarktkrise – als segensreiche Eigenschaft der Bausparkassen erwiesen. Es gab Zeiten, da hätten sich die Bausparkassen auch gerne etwas mehr Freiheit in ihren Kapitalanlagemöglichkeiten gewünscht. So war diskutiert worden, ob ein Teil der nicht für Baudarlehen eingesetzten Mittel in Unternehmensanleihen, Futures oder anderes investiert werden könnte. Im Rückblick müssen wir der BaFin dankbar sein, dass sie dem Wunsch der Branche nicht nachgegeben hat.

Die Aufsicht will, dass in einem Zwecksparsystem wie dem Bausparen alles was angelegt wird, auch wieder heraus-

## „Bausparkassen treten am Kapitalmarkt allenfalls als Investoren, aber nicht als Händler auf.“

Dabei will die BaFin ganz genau durchdekliniert haben, was passiert, wenn sich die Zinsen nach oben oder nach unten auf ein bestimmtes Niveau ändern, wenn die Wohnungsbauprämie wegfällt – also sich die Attraktivität des Produktes ändert – oder wenn das Neugeschäft um die Hälfte einbricht.

Den Absatz von Tarifen kann eine Bausparkasse sehr gut mit der Provision und der Werbung steuern. Im Extremfall sieht das Bausparkassengesetz die

kommt. Eine Refinanzierung über den Bodensatz ist damit nicht möglich, sondern jede Kapitalanlage muss absolut sicher sein. Nun hat sich gezeigt, dass auch vermeintlich sichere Anlagen wie Staatsanleihen nicht immer so solide sind, wie es angenommen wurde. Aber Bausparkassen treten am Kapitalmarkt allenfalls als Investoren, aber nicht als Händler auf. Die Zeiträume, in denen eine Bausparkasse Liquidität anlegt, sind genau auf das Kollektiv abgestimmt.

Wenn eine Szenariorechnung einen plötzlich ansteigenden Liquiditätsbedarf der Bausparer anzeigt, zum Beispiel weil Bauspardarlehen aufgrund eines gestiegenen allgemeinen Zinsniveaus verstärkt abgerufen werden, dann sollten wir in der Lage sein, unsere Kapitalanlagen in entsprechendem Umfang schnell zu liquidieren. Sicherheit und Liquidität gehen vor Rentabilität.

Innerhalb der Landesbausparkassen stellt der Monitoringausschuss sicher, dass kein Mitglied der Gruppe Risiken einget, für die andere Institute im Rahmen des Haftungsverbandes eintreten müssen.

**I&F** Sicherheit vor Rentabilität – ist das auch den Gesellschaftern erklärbar?

Mit diesem Auftrag wurden wir vor über 80 Jahren gegründet. Bausparen ist vor allem ein sicheres, stabiles, aber – in der Regel – eben kein hoch rentables Produkt.

**I&F** Welche Auswirkungen wird Solvency II auf die Bausparkassen haben?

Auch für uns steigen die Anforderungen an das Eigenkapital, was die Unterlegung von Aktiva betrifft. Noch stellt das für uns aber kein Problem dar.

**I&F** Hat sich das Spezialbankprinzip überholt?

Das Spezialbankprinzip ist für das Betreiben der Bausparkassen absolut notwendig. Keine andere Institutsgruppe aus der Finanzwirtschaft hat die aktuellen Herausforderungen – die Finanzmarktkrise seit 2008 und die Niedrigzinsphase seit 2000 – so gut, nämlich nahezu unbeschadet, überstanden wie die Bausparkassen. Das ist vor allem dem Spezialbankprinzip zu verdanken. Die ausschließliche Konzentration aller Unternehmensteile auf das Kollektiv bewahrt die Bausparer vor risikoreichen anderen Geschäften innerhalb eines Finanzdienstleistungskonzerns mit hohen Rentabilitätserwartungen.

**I&F** Wie sieht die Zukunft der Bausparkassen aus?

Heute sehe ich die Zukunft des Bausparens und der Bausparkassen positiver als zu Beginn meiner Vorstandskarriere in der LBS. Denn nach wie vor sehen 80 Prozent der Deutschen das selbst genutzte Wohneigentum als die beste

Form der privaten Altersvorsorge an. Daran hat auch die Einführung der Riester-Rente wenig geändert. Vielmehr ist mit Wohn-Riester dem Wunsch breiter Bevölkerungsschichten nach mietfreiem Wohnen im Alter entsprochen worden. Für die Bausparkassen, insbesondere aber natürlich die Landesbausparkassen, ergibt sich daraus eine große Chance. Altersvorsorge und Altersversorgung sind für die Bausparkassen ein Markt und ihre Zukunft.

**I&F** In Ihrer Zeit als Vorsitzender der Bausparkassen-Konferenz der LBS haben Sie auch die Bauspar-Förderung immer wieder verteidigen müssen. Die Wohnungsbauprämie konnte erhalten werden, aber eine Zweckbindung wurde zur Bedingung. Nur für Jugendliche gilt die alte, attraktivere Regelung noch, dabei sind gerade junge Bausparer schwer zu halten. Verfehlt die Förderung ihre Wirkung?

Nein. Die Diskussion haben wir auch mit der Politik sehr ausführlich geführt. Natürlich denken Berufsanfänger zunächst nicht daran, sich ihren Wunsch nach Wohneigentum sofort zu erfüllen. Zunächst haben viele andere Prämissen: Führerschein, Auto, Urlaubsreise, Heimelektronik. Nicht alle jungen Bausparer halten deshalb die ersten sieben Anspargjahre durch. Aber wir konnten nachweisen, dass nahezu 80 Prozent derjenigen Jugendlichen, die ihren prämiengünstigten Bausparvertrag planmäßig besparen, dieses Geld für wohnwirtschaftliche Zwecke einsetzen und einen Anschluss-Bausparvertrag abschließen. Die Wohnungsbauprämie mit freiem Verwendungszweck ist die Einstiegsdroge für das Bausparen. Mit einer eindeutigen Zweckbindung wäre das prämiengeforderte Bausparen für Jugendliche nicht so attraktiv.

**I&F** Ist die Politik schwer von der Förderwürdigkeit der Wohneigentumsbildung zu überzeugen?

Wohnungspolitik in Deutschland ist in einigen Bereichen der Parteienlandschaft ideologisch vorgeprägt. Mit Parteien, die sich mit Wohneigentum in ihren Programmen beschäftigen, kommen wir leichter ins Gespräch und zu Ergebnissen als mit Parteien, die andere Eigentumsformen bevorzugen. Wenn öffentliche Haushalte sparen müssen, werden alle Förderungen hinterfragt. Dass wir die Wohnungsbauprämie immer wieder verteidigen konnten, belegt, dass die Argumente der Branche auf Einsicht treffen und stichhaltig sind. ■



# Zukunfts- vorsorge in ihrer schönsten Form.

**Verwirklichen Sie jetzt Ihren Wohntraum:** Mit Wohneigentum bauen Sie Ihre Zukunft auf ein solides Fundament. Unsere Berater helfen Ihnen gern, Ihr eigenes Vorsorgemodell zu entwickeln und dabei die volle staatliche Förderung auszuschöpfen. Lassen Sie sich beraten bei den Volksbanken, Raiffeisenbanken oder unseren Außendienstmitarbeitern. Denn keiner bringt mehr Menschen in die eigenen vier Wände als die Nr. 1\* – Schwäbisch Hall.

\* Bezüglich der Kundenanzahl privater Bausparkassen.

[www.schwaebisch-hall.de](http://www.schwaebisch-hall.de)

**Schwäbisch Hall**   
Auf diese Steine können Sie bauen

 Im FinanzVerbund der  
Volksbanken Raiffeisenbanken