

Verbundstrukturen

Herausforderung Baufinanzierung – zum Verhältnis von Sparkassen und LBS in Baden-Württemberg

Mit dem Erwerb der bislang von der LBBW gehaltenen 6,67 Prozent ist die Landesbausparkasse Baden-Württemberg nunmehr wieder ganz in den Händen der badischen und württembergischen Sparkassen. Seit Jahren wird daran gearbeitet, den Vertrieb von Bausparen und immobilienbezogenen Krediten enger im Verbund zu verzahnen. Der Autor weiß, die Bausparkasse kann im wettbewerbsintensiven Markt Baden-Württemberg nur gemeinsam mit den Sparkassen wachsen. Vor allem die Kunden im Verbund gilt es noch stärker für das Bausparen zu gewinnen, weil sich das Produkt aus Sicht der Sparkassen einerseits als Türöffner für langfristige Baufinanzierungen und andererseits zur nachhaltigen Kundenbindung eignet. (Red.)

Die Landesbausparkasse Baden-Württemberg (LBS) ist als Tochter der Sparkassen in Baden-Württemberg eingebettet in die Sparkassen-Finanzgruppe. Ihr Träger ist der Sparkassenverband Baden-Württemberg. Die Kerngeschäftsfelder der LBS sind das Bausparen und die Baufinanzierung, ihre beiden Vertriebspartner die Sparkassen/BW-Bank sowie der eigene Handelsvertreter-Außendienst. Das Verhältnis zwischen Sparkassen und LBS ist geprägt vom Umstand, dass die Sparkassen erstens Eigentümer, zweitens Vertriebspartner für Bausparverträge und drittens Systempartner auf dem Baufinanzierungsmarkt sind.

Auf den ersten Blick ein Spannungsfeld, das sich aber nicht bestätigt, wie die folgenden Ausführungen zeigen. Im Gegenteil, die tägliche Praxis belegt, dass die Zusammenarbeit der beiden Partner im sogenannten Kooperationsmodell ein beiderseitiges Erfolgsmodell ist und die LBS die Erwartungen der Sparkassen als Eigentümer und Vertriebs- beziehungsweise Systempartner uneingeschränkt erfüllt. Die Basis der Zusammenarbeit

bildet das gemeinsame Interesse daran, den Bausparer kompetent, umfassend und langfristig zu betreuen.

Die Arbeitsteilung im koordinierten Vertrieb zwischen Sparkassen/BW-Bank und LBS setzt auf die Kombination der Stärken von selbstständigen Partnern, die so einen konkreten Mehrwert für alle drei Beteiligten schaffen: für die Sparkasse, die LBS und den gemeinsamen Kunden. Eine Besonderheit im öffentlich-rechtlichen Bauspargeschäft in Baden-Württemberg ist das Gemeinschaftsgeschäft, bei dem der LBS-Außendienst im Auftrag der Sparkassen/BW-Bank bei Sparkassenkunden tätig wird. Es sind insgesamt sechs Faktoren, die das Erfolgsmodell des Sparkassenverbundes kennzeichnen.

● Höheres Volumen und Skaleneffekte durch den gemeinsamen Vertrieb

Beide Partner nutzen die Möglichkeit, Wohnbaukredite nicht nur aus eigenen Mitteln zu vergeben, sondern auch aus denen des jeweiligen Partners. So haben die Sparkassen/BW-Bank im Jahr 2010 zum Kreditgeschäft der LBS einen Anteil von 21,2 Prozent oder 200 Millionen Euro beigetragen, im Gegenzug vermittelte der LBS-Außendienst ein Finanzierungsvolumen von 528 Millionen Euro an die Sparkassen/BW-Bank. Im bewährten Erfolgsmodell von „Finanzierung aus einer Hand“ sagen die Sparkassen Kredite aus Mitteln der LBS zu, die LBS dagegen übernimmt zum Beispiel die komplette Bearbeitung für die anbietenden Sparkassen beim Modernisierungskredit.

Der Modernisierungskredit zeichnet sich als standardisierter Kleinkredit über maximal 30 000 Euro durch seine schnelle und kostengünstige Abwicklung aus.

Beide Partner lasten so ihre bestehenden Kapazitäten in der Kreditbearbeitung optimal aus und profitieren von der Fixkostendegression. Die Zusage oft kleinvolumiger Kredite in regionalen Abwicklungseinheiten macht ein Kreditwerk überflüssig. Und nicht zuletzt vergrößert jeder zusätzliche Darlehensfall die Basis für das Risikomanagement und vertieft die Marktkenntnis.

● Marktdurchdringung und Kundenbindung

Das Kooperationsmodell mit den Sparkassen/der BW-Bank hat der LBS in den letzten Jahren trotz höchster Konkurrenzdichte in Baden-Württemberg die Marktführerschaft gesichert. In der Marktdurchdringung – gemessen an der eingelösten Bausparsumme je Einwohner – liegt Baden-Württemberg an der Spitze aller Bundesländer. Die Marktdurchdringung ist von großer Bedeutung, weil der LBS-Bausparvertrag ein überaus wichtiges Kundenbindungsinstrument für die Sparkasse ist. 28 Prozent der Sparkassenkunden ohne LBS-Bausparvertrag finanzieren ihre Immobilie über eine Fremdbank, während es bei Kunden mit LBS-Bausparvertrag nur 16 Prozent sind.

Entsprechend different ist der Marktanteil der Sparkassen-Finanzgruppe im Hypothekendarlehensbereich. Bei Sparkassenkunden mit LBS-Bausparvertrag beträgt er 75 Prozent, bei solchen ohne Bausparvertrag nur noch 52 Prozent. Hat der Kunde einen Fremdbausparvertrag, geht der Marktanteil der Sparkasse sogar auf 29 Prozent zurück. Der Marktanteil steigt also um das Zweieinhalbfache, wenn der Kunde einen Bausparvertrag bei der LBS abgeschlossen hat.

● Optimierte Abläufe und niedrige Kosten

Ein LBS-Bausparvertrag reicht aber nicht aus, um einen Kunden bei einer Baufinanzierung im Sparkassenverbund zu halten. Er sichert lediglich einen Vorteil in der Ansprache. Bei einer so großen und langfristigen Investition, wie sie eine Finanzierung darstellt, wird der Kunde weitere Angebote einholen und diese vergleichen. Um ihn zu halten, muss der eigene Finanzierungsvorschlag konkur-

Der Autor

Tilman Hesselbarth



Vorsitzender des Vorstands, LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Stuttgart

renzfähig sein. Notwendig dafür sind optimierte Abläufe und daraus resultierend niedrige Kosten. Der Kunde mit LBS-Bausparvertrag hat im Rahmen einer Sparkassenfinanzierung immer nur einen Ansprechpartner und muss seine Daten nur einmal erfassen lassen.

Die LBS ist an das Bankenkernsystem der Sparkassen angeschlossen. Das ermöglicht eine lückenlose Prozesskette mit Einmalerfassung, Datenkonsistenz und dem weitgehenden Verzicht auf Papiertransfer selbst bei umfangreichen Geschäften wie einer Baufinanzierung. Dabei ist es egal, ob die Finanzierung aus Mitteln der Sparkasse oder der LBS erfolgt oder ob öffentliche Mittel eingebunden werden – der Berater arbeitet immer mit demselben EDV-System.

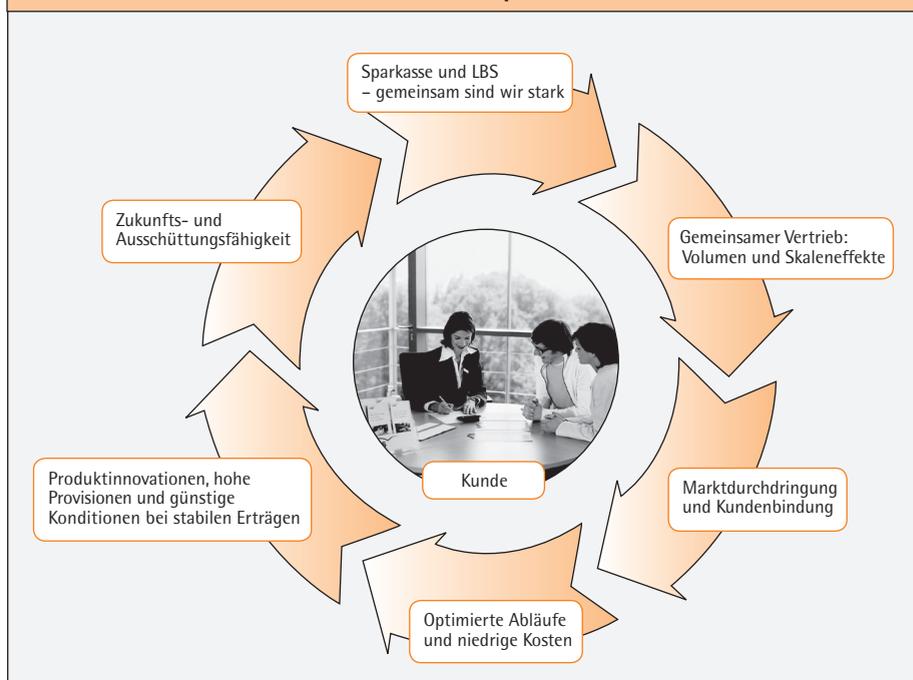
● Produktinnovationen, hohe Provisionen und günstige Konditionen

Der Markt der privaten Baufinanzierung ist attraktiv und von einem intensiven Wettbewerb geprägt, weil eine Baufinanzierung den Kunden in der Regel über eine längere Zeit an sein Kreditinstitut bindet. Diese Konkurrenzsituation zwingt die Anbieter zu marktorientierten Konditionen und Produkten, steht aber im Widerspruch zum Wunsch der Vertriebspartner nach möglichst hohen Provisionen.

Für die Bausparkassen erschweren zwei weitere Problemfelder die Situation: einerseits die seit langem anhaltende Niedrigzinsphase, die den Zinsvorteil des Bauspardarlehens zum Teil aufzehrt, andererseits eruptive Zinsschwankungen, die eine langfristige Produktgestaltung, wie sie für einen Bauspartarif unabdingbar ist, erschweren. Die LBS hat auf diese Herausforderungen mit einer Vielzahl von Produktinnovationen geantwortet. Dazu gehören im Bausparbereich neue Tarifvarianten, die an die schwierige Zinssituation angepasste Lösungen bieten – von weiter abgesenkten Darlehenszinsen bis hin zur Abhängigkeit der Guthabenverzinsung von der Umlaufrendite.

Zu diesen Innovationen gehören ebenso neue Produkte im Kreditbereich wie der bereits angesprochene Modernisierungskredit. Entscheidend aber sind hier Konditionen, die im Markt bestehen können, einem Markt, der aufgrund seines homogenen Produktes extrem transparent ist. Verbesserte und vereinfachte Abläufe erlauben eine schnellere Bearbeitung und damit niedrigere Kosten. Realisierte Kostenvorteile können direkt an den Kunden weitergegeben werden und kommen als Provisionen auch den Vertriebspartnern zugute.

Sechs Faktoren der Zusammenarbeit von Sparkassen und LBS



● Zukunfts- und Ausschüttungsfähigkeit

Die Sparkassen stellen ein flächendeckendes kreditwirtschaftliches Angebot für alle Teile der Bevölkerung sicher und sind dabei Marktführer. Ihnen wird das mit Abstand höchste Vertrauen in der Finanzbranche entgegengebracht. Von dieser Vertrauenswürdigkeit profitiert die LBS durch ihre Zugehörigkeit zum Verbund der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute und ihre enge Zusammenarbeit mit den Sparkassen. Natürlich erwarten die Sparkassen von ihrem Tochterunternehmen LBS, diesen positiven Werten und hohen Ansprüchen gerecht zu werden – in den Produkten, Abläufen und der Qualifikation der Mitarbeiter. Die Sparkassen erwarten aber ebenso, die „Nutzung“ dieser Werte vergütet zu bekommen in Form von Ausschüttungen.

Die Fähigkeit der LBS, diesen Erwartungen gerecht zu werden, hängt ganz entscheidend von ihrer Zukunftsfähigkeit und damit von ihrer langfristigen betriebswirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ab. Die Voraussetzung dafür hat die LBS in den letzten Jahren geschaffen und muss sie auch zukünftig dauerhaft schaffen durch eine starke Produktpolitik, die Realisierung von Synergien im Kostenbereich, die Effizienzsteigerung in den Prozessabläufen und die Optimierung der eigenen Geldanlagestrategie. So konnte das Betriebsergebnis in den letzten zehn Jahren deutlich gesteigert werden – trotz der Niedrigzinsphase und der europäischen Banken- und Schuldenkrise.

● Sparkassen und LBS – gemeinsame Stärken

Die Stärken von Sparkasse und LBS liegen schon immer in ihrer Beratungskompetenz und ihrem persönlichen Kundenkontakt. Ermöglicht durch die vielfältigen Verbesserungen in den letzten Jahren bei Produkten und Abläufen sind sie heute aber auch in der Lage, den Preisvorteil der Wettbewerber ohne flächendeckendes Filial- und Servicenetz auszugleichen. Das zeigt sich bei den privaten Immobilienfinanzierungen. Der Marktanteil der Sparkassen-Finanzgruppe steigt seit Jahren kontinuierlich an und ist Beleg für die Marktführerschaft.

Weil die Analyse dieses Erfolges aber auch zeigt, dass nur dort, wo die Sparkasse stark ist, auch die LBS stark ist und dort, wo die Sparkasse schwach ist, auch die LBS davon nicht profitiert, muss die Schlussfolgerung lauten: Nur gemeinsam sind beide Partner stark! Das heißt aber auch, eine Wettbewerbssituation lässt sich am Markt nicht belegen und damit auch keine widerstreitenden Interessen. Erfolgreich sind Sparkassen und LBS dort, wo alle gewinnen: der Kunde durch attraktive Konditionen, eine kompetente Beratung bei kurzen Wegen und optimale Beratungs- und Ansprechprozesse, die Sparkasse durch Vertriebsunterstützung vor Ort, Kundenbindung über innovative Produkte, prozessuale Unterstützung und steigende Erträge, die LBS durch die Nutzung der Sparkassenpotenziale, Skaleneffekte, die Auslastung ihrer Kapazitäten und ihre Position als „Bausparkasse der Sparkassen“.