

## Bausparen und Bausparkassen 2012

# Bausparen im Versicherungskonzern – Ansatzpunkte für Vertrieb und Kundenbindung

**Einzigartig zu sein, reklamiert wohl jedes Unternehmen für sich. Doch Bausparkassen müssen sich aufgrund der strukturellen Ähnlichkeit ihrer Produkte schon etwas Besonderes einfallen lassen, um sich von den vergleichbaren Wettbewerbern abzuheben. „Anders als andere“ will auch die Debeka Bausparkasse sein, indem sie einerseits auf einen angestellten Außendienst setzt, der in dieser Form wegen des hohen Verwaltungsbedarfs in der Versicherungs- und Bausparwirtschaft „aus der Mode“ gekommen ist. Andererseits wird statt eines Bauchladens voller Tarife nur ein Bausparprodukt im Portfolio geführt. Damit wird aus Sicht des Autors erreicht, dass der Kunde in der Regel über viele Jahre vom gleichen Vertriebsmitarbeiter in Versicherungs-, Vorsorge- und Finanzierungsfragen betreut wird. (Red.)**

Bausparkassen sind Kreditinstitute, deren Geschäftsbetrieb darauf gerichtet ist, Einlagen von Bausparern entgegenzunehmen und den Bausparern aus den angesammelten Beträgen Darlehen für wohnungswirtschaftliche Maßnahmen bereitzustellen. Das Bauspargeschäft darf nur von Bausparkassen betrieben werden.

Diese Exklusivitätsregelung bildet ein konstitutives Element des geltenden Spezialitätsprinzips. Gleichwohl zeigt ein Blick auf die Bausparkassenlandschaft, dass die Bausparinstitute keineswegs isoliert von den anderen Marktteilnehmern in der Kredit- und Versicherungswirtschaft operieren. Die Mehrheit der Bausparkassen ist in größere Finanzverbände, wie die Sparkassenorganisation, den genossenschaftlichen Verbund oder Finanzdienstleistungskonzerne, wie private Banken und Versicherungsgruppen, eingebunden und wurde teilweise sogar von ihnen gegründet. Letzteres trifft auch auf die Debeka Bausparkasse AG zu.

Bausparen ist ein Finanzprodukt, das sich aus den klassischen Bankgeschäften des

Einlagen- und Kreditgeschäfts zusammensetzt. Es bestehen aber auch augenfällige Parallelen zur Versicherungswirtschaft. Das langfristige Vorsparen mit dem Ziel, ein Darlehen zur Finanzierung wohnungswirtschaftlicher Maßnahmen zu erhalten, spiegelt sich im Vorsorgegedanken von Versicherungsprodukten – hier insbesondere Lebens- und Krankenversicherungen – wider. Diese Nähe zur Versicherung ist sicherlich ein Grund dafür, dass eine Reihe von privaten Bausparkassen aus Versicherungskonzernen hervorgegangen sind und bei ihren Geschäften auf die vorhandenen Organisations- und Vertriebsstrukturen der Versicherungsunternehmen zurückgreifen.

### Entwicklung der Debeka

In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, aus welcher Motivation heraus sich die Debeka-Versicherungsgruppe zur Gründung einer Bausparkasse entschieden hat und welchen Nutzen der Betrieb einer solchen „Versicherungs-Bausparkasse“ für die Unternehmen, aber insbesondere für die Kunden mit sich bringt.

Die Debeka hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 1905 vom Spezial-Krankenversicherer für Beamte zu einer Unternehmensgruppe entwickelt, die heute umfassende Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukte für sämtliche privaten Haushalte in Deutschland anbietet. Ende 2011 beschäftigte sie über 16 300 Mitarbeiter, davon 9 000 im angestellten Außendienst, und betreute mehr als 6,5 Millionen Kunden.

Wie die Abbildung 1 zeigt, werden die beiden „Muttersgesellschaften“, die Debeka Kranken- und die Debeka Lebensversicherung, in der Rechtsform eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (WaG) geführt, während die Debeka Bausparkasse (1974), die Debeka Allgemeine (1981) und die Debeka Pensionskasse (2002) als Aktiengesellschaften gegründet wurden.

Das Prinzip der Gegenseitigkeit prägt die Debeka – auch ihre Aktiengesellschaften werden nach dieser Philosophie betrieben und geführt. Es war und ist das vorrangige Ziel der Gruppe, ihren Mitgliedern und Kunden aus einer Hand ein Höchstmaß an Leistungen bereitzustellen und alle Entscheidungen und Maßnahmen an der Mitgliederzufriedenheit auszurichten. Diese nachhaltig und konsequent in allen Bereichen der Unternehmensgruppe gelebte Konzentration auf die Mitgliederinteressen ist – neben der ihr eigenen Vertriebsphilosophie – ursächlich für die positive Entwicklung der Debeka.

Im Bereich der Versicherungswirtschaft ist die Debeka mittlerweile Marktführer in der privaten Krankenversicherung und sechstgrößter Erstversicherer in Deutschland. Nach einer Untersuchung des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität Köln weist die Debeka die größte Marktanteilsausweitung aller Versicherungsgruppen in den letzten 50 Jahren in Deutschland auf – und das ohne Fusionen und Zukäufe.

Die Debeka Bausparkasse hat sich ebenfalls hervorragend entwickelt. Mit einem Bausparsummenbestand von über 18 Milliarden Euro hat sie sich in nur knapp vier Jahrzehnten fest in den Top Ten der privaten Bausparkassen in Deutschland etabliert. Worin lagen 1974 die Motive der Debeka, ihren Geschäftsbetrieb auszudehnen und ein neues Unternehmen zu gründen? Diese Frage kann nur im Lichte der Debeka-Philosophie und der historischen Umstände beantwortet werden. Neben der Konzentration auf Mitgliederinteressen sind die Unabhängigkeit und die langfristige Beschäftigungssicherung wesentliche Unterneh-

#### Der Autor

#### Uwe Laue

Vorsitzender des Vorstands,  
Debeka-Versicherungsgruppe, Koblenz



mensziele der Debeka. Wachstum soll aus eigener Kraft erreicht werden. Dort, wo es möglich ist, sichern unternehmensinterne Lösungen den Fortbestand des Unternehmens.

**Entstehung und Bedeutung der Bausparkasse**

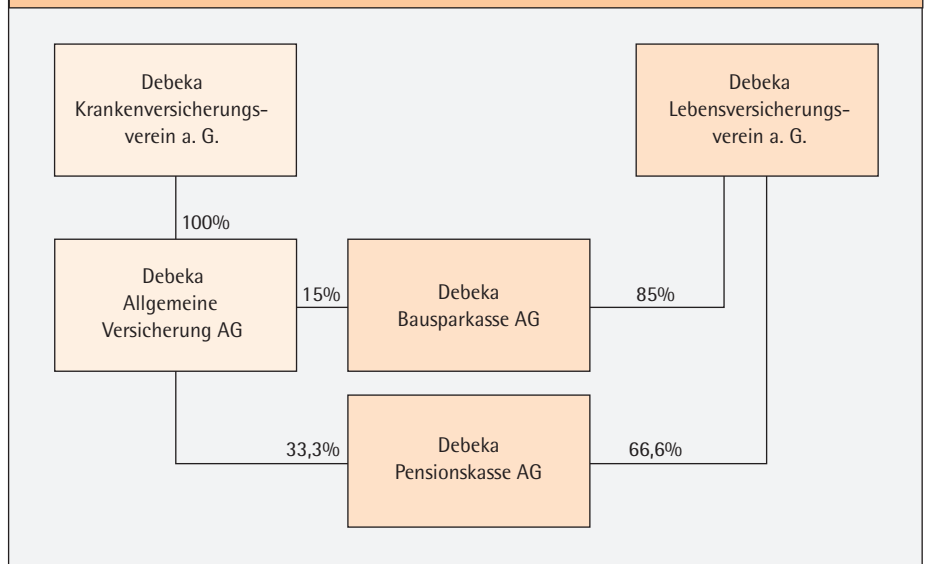
Bereits bei der Gründung des zweiten Unternehmens, der Debeka Lebensversicherung, im Jahr 1949 spielten die beschriebenen Ziele eine entscheidende Rolle. Da die Abschaffung der privaten Krankenversicherung drohte, sollten die Existenz des Unternehmens und damit die Beschäftigung der Mitarbeiter durch ein weiteres, wesensähnliches Standbein gesichert werden.

Ein vergleichbares Bild zeigte sich Anfang der siebziger Jahre, als die nächste „Ausbaustufe“ hin zum Allfinanzkonzern bevorstand. Die privaten Krankenversicherer – und damit auch die Debeka – sorgten sich wegen verschiedener politischer Entscheidungen (zum Beispiel Öffnung der gesetzlichen Krankenversicherung für weitere Bevölkerungsteile) um ihre Zukunft. Darüber hinaus zeigte sich in der Vertriebspraxis, dass es an Produkten fehlte, mit denen der Wunsch nach Vermögensaufbau befriedigt und die Debeka-Mitglieder noch enger an ihren Anbieter gebunden werden konnten. Mit der Gründung der Debeka Bausparkasse wurden – ausgehend von dieser Konstellation – folgende Ziele realisiert:

● **Erweiterung und Abrundung des Angebotsportfolios.** Mit den Produkten der Bausparkasse erweiterte die Debeka-Gruppe ihr Angebot deutlich. Neben klassischen und vermögenswirksamen Bausparverträgen standen Interessenten nun verschiedene Bausteine zur (Sofort-)Finanzierung ihres Eigenheims zur Verfügung, so zum Beispiel die Gesamtfinanzierung als Kombination eines erstrangigen Lebensversicherung-Hypothekendarlehens mit einem nachrangigen Bausparkassenprodukt. Auch die Möglichkeit, Spargelder oder Ablaufleistungen aus Lebensversicherungen bei der eigenen Bausparkasse und damit innerhalb des Hauses als Festgelder anzulegen, erwies sich als äußerst ziel führend, da der Kunde nicht mehr gezwungen war, Angebote anderer Institute einzuholen oder gar zu nutzen.

● **Sicherung von Absatz- und Wachstumschancen.** Die Erweiterung der

**Abbildung 1: Organigramm der Debeka-Gruppe**



Angebotspalette bedeutete aus Unternehmenssicht auch die Sicherung von Wettbewerbschancen und Wachstumspotenzialen. Dabei war und ist die eingangs beschriebene Nähe der Bausparprodukte zu langfristigen Versicherungsprodukten sehr hilfreich.

● **Sicherung der Beschäftigung für Außen- und Innendienstmitarbeiter.**

Neben der Sicherung der Unternehmensexistenz bewirkte die Gründung der Bausparkasse vor allem für die Außendienstmitarbeiter eine weitere Einkommensquelle, aber auch für die Innendienstkräfte eine Beschäftigungssicherung.

● **Nutzung von Synergieeffekten.** Synergieeffekte konnten vor allem deshalb erzielt werden, weil dem Außendienst der Vertrieb von Bausparprodukten problemlos gelang. Darüber hinaus konnten durch die organisatorische Einbindung

der Bausparkasse in die Gruppe vorhandene Kapazitäten genutzt werden, die zu Kostenvorteilen auf beiden Seiten führten. Dadurch, dass die Lebensversicherung und die Bausparkasse wohnungswirtschaftliche Finanzierungsvorhaben komplett aus einer Hand darstellten, erreichte die Lebensversicherung eine stärkere Diversifizierung und damit eine bessere Risikostreuung ihres Anlageportfolios. Neben der Allianz verfügt die Debeka Leben mittlerweile über den größten Bestand an Hypothekendarlehen im Anlagevermögen.

**Vertrieb von Versicherungs- und Finanzdienstleistungsprodukten**

Einer der Erfolgsfaktoren ist der angestellte Außendienst. Er vertriebt – bis auf wenige Ausnahmen – exklusiv sämtliche Debeka-Produkte. Ein angestellter Au-

**Abbildung 2: Die größten Erstversicherer in Deutschland**

Rang	Unternehmen	Anzahl VU 2010	Prämien 2010 in Millionen Euro	Marktanteil 2010 in Prozent
1	Allianz	10	29 485	16,60
2	Generali (unter anderem Aachen Münchener, Central)	11	16 002	9,01
3	Ergo (unter anderem DKV, früher Hamburg-Mannheimer, Victoria)	13	14 010	7,89
4	Axa (ab 2005 inklusive DBV/Winterthur)	7	9 594	5,40
5	R+V/Kravag	13	8 883	5,00
6	Debeka	3	8 516	4,79
7	HDI-Gerling/Talanx (ab 2005 inklusive Gerling)	13	8 100	4,56
8	Versicherungskammer Bayern	12	7 061	3,97
9	Zurich	6	6 939	3,91
10	Signal-Iduna (inklusive Deutscher Ring KV)	8	5 367	3,02

Quelle: KIVI GmbH, Kölner Institut für Versicherungsinformation und Wirtschaftsdienste, Oktober 2011

**Abbildung 3: Entwicklung der Marktanteile in der Versicherungswirtschaft**

Rang	Unternehmen	Marktanteile in Prozent		Veränderung in Prozentpunkten
		1960	2010	
1	Debeka	1,36	4,79	3,43
2	R+V	2,38	5,00	2,62
3	Huk	0,30	2,83	2,53
4	Generali	7,68	9,01	1,33
5	Zurich	4,24	3,91	- 0,33
6	HDI-Gerling/Talanx	5,05	4,56	- 0,49
7	Ergo	8,66	7,89	- 0,77
8	Signal-Iduna	5,00	3,02	- 1,98
9	Allianz	19,49	16,60	- 2,89
10	Axa	9,82	5,40	- 4,42

Quelle: Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Prof. Dr. Farny, Mitteilungen 3/2011

Bendienst ist in der Versicherungswirtschaft kaum noch vorzufinden, da er als vergleichsweise teuer und verwaltungsintensiv gilt. Aus Sicht der Debeka überwiegen jedoch die Vorteile dieser Vertriebsform die Nachteile bei weitem. So gewährleisten die hohe Bindung und Motivation der Vertriebsmitarbeiter eine qualitativ hochwertige Beratung; darüber hinaus ist der angestellte Vertrieb deutlich besser steuerbar als ungebundene Vertriebe.

Zum Selbstverständnis der Debeka gehört es, den Interessenten transparente und verständliche Produkte ohne „Schnickschnack“ anzubieten. Das hat nicht nur Vorteile für den Kunden, sondern auch für den Vermittler. So kann er als Generalist grundsätzlich alle Produkte anbieten und abschließen – selbstverständlich auch die Bausparprodukte der Debeka.

Allenfalls bei komplexeren Sachverhalten, etwa bei der betrieblichen Altersversorgung oder bei Eigenheimfinanzierungen, stehen den Außendienstmitarbeitern Spezialisten zur Verfügung. Im Bereich der Finanzierungen unterstützen zurzeit mehr als 500 Spezialisten die Generalisten im Außendienst.

Die Debeka verfolgt im Sinne einer hohen Mitglieder- und Kundenzufriedenheit einen umfassenden, ganzheitlichen Beratungsansatz, der sich idealerweise in einer lebenslangen Begleitung des Kunden und seiner Angehörigen äußert. Wie bereits erwähnt, eignen sich dabei Bauspar- und Finanzierungsprodukte neben Lebens- und Krankenversicherungen zur Befriedigung langfristiger Absicherungswünsche und zum Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen. Im Rahmen seiner täglichen Beratungs- und Betreuungsarbeit kann der Außendienst hohe Cross-Selling-Potenziale nutzen. Im Zusammenhang

mit den Produkten der Bausparkasse sind dies konkret:

- der Abschluss klassischer Bausparverträge, vor allem zur Anlage vermögenswirksamer Leistungen junger Menschen im Rahmen der Berufsanfängerwerbung und zur Nutzung der staatlichen Wohnungsbauförderung,
- die Finanzierungen von Eigenheimen, gegebenenfalls unter Einsatz von Lebensversicherungsprodukten,
- der Abschluss von Wohngebäude-, Bauleistungs- und Hausratversicherungsverträgen im Rahmen der Finanzierungsberatung,
- der Abschluss von Risiko-Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungsverträgen zur Absicherung von Finanzierungen sowie
- die Vermittlung von Immobilien im Kundenbestand.

### Stellung und Bedeutung des Bausparens im Vertrieb

Zum einen ist es der Anspruch des Debeka-Außendienstes, seine Mitglieder und Kunden ganzheitlich zu beraten und ihnen Lösungen aus einer Hand zu bieten. Mit der Platzierung von Bauspar- und Finanzierungsprodukten schottet er auch seinen Bestand gegen Mitbewerber ab. Zum anderen erfolgt beim angestellten Außendienst eine Vertriebssteuerung über Zielvereinbarungen, Prämien und Wettbewerbe. Das Bausparen ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Zielvorgaben, die das Cross Selling und den Bestandsausbau im Fokus haben. Im Jahr 2011 wurden bei der Debeka über eine Million neue Verträge abgeschlossen, davon immerhin 133 000 oder 13 Pro-

zent Bausparverträge und Finanzierungen.

Diese Zahlen belegen den Stellenwert, den die Bausparkasse mittlerweile in der Debeka-Gruppe besitzt. Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Bausparens nicht nur im allgemeinen, sondern auch im Verbund der Debeka-Gruppe weiter zunehmen wird. Sicherheit und Solidität als Markenzeichen des Bausparens sind gerade in Zeiten der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise wichtige Argumente für Menschen, die sich auf reale Werte rückbesinnen und den Traum vom Eigenheim verwirklichen wollen.

Dass die beschriebene Marktbearbeitungsstrategie der Debeka Früchte trägt, zeigen die jährlichen Kundenzufriedenheitsstudien verschiedener Marktforschungsinstitute immer wieder. So hat die Debeka sowohl im Kundenmonitor Deutschland der Servicebarometer AG als auch in der Kubus-Studie der MSR Consulting GmbH über Jahre hinweg nicht nur die zufriedensten Versicherten, sondern auch die zufriedensten Bausparer.

### „Anders als andere“

Zum Schluss noch ein Blick auf eine weitere „Ausbaustufe“ bei der Weiterentwicklung der Debeka: Im Jahr 2008 erfolgte der Einstieg in eine Kooperation mit der Badischen Beamtenbank (BBBank). Die BB-Bank fungiert als Produktgeber für ein „Debeka-Girokonto“, das der Debeka-Außendienst im Bestand vertreibt. Im Gegenzug vertreibt die BB-Bank Bauspar- und Krankenversicherungsprodukte der Debeka. Die bisherigen Erfahrungen mit dieser Kooperation sind sehr positiv, nicht zuletzt auch deshalb, weil die BB-Bank als Genossenschaftsbank für Beamte die gleichen Wurzeln und eine identische Unternehmensphilosophie wie die Debeka hat.

Es wird deutlich, dass die Debeka vieles anders macht als ihre Mitbewerber – nicht umsonst lautet ihr Motto „anders als andere“. Das zeigt sich vor allem in der Unternehmensphilosophie und in der Vertriebsform, aber eben auch in der Art und Weise, wie sie im Begriff ist, sich von einem Beamtenversicherer organisch zu einem Anbieter von umfassenden Versicherungs- und Finanzdienstleistungen zu entwickeln. Die Bausparkasse leistet hierzu einen bedeutenden Beitrag. ■