

IMMOBILIEN FINANZIERUNG



DER LANGFRISTIGE KREDIT

DIGITALER
SONDERDRUCK

PRIVATE WOHNUNGSBAU FINANZIERUNG



„STABILITÄT DURCH STÄRKE UND WEITBLICK“
INTERVIEW MIT JÖRG MÜNNING UND FRANK DEMMER

IN DIESEM HEFT
DER GROSSANLEIHER
DER BAUSPARKASSEN



PRIVATE WOHNUNGSBAUFINANZIERUNG

„STABILITÄT DURCH STÄRKE UND WEITBLICK“

Zum 1. Oktober übernimmt Frank Demmer den Vorsitz des Vorstands der LBS Nordwest von Jörg Münning, der das Unternehmen über ein Jahrzehnt lang maßgeblich geprägt hat. Der Übergang ist nicht nur ein Wechsel an der Spitze – er steht auch für den Anspruch, Bewährtes zu bewahren und gleichzeitig neue Impulse zu setzen. Im gemeinsamen Gespräch blicken beide Vorstände auf den Wechsel, ihre Erfahrungen und die Zukunft der LBS. Frank Demmer betont die Weiterentwicklung des multikanalen Vertriebsmodells mit einer besseren Verzahnung von Sparkassen und eigenem Außendienst sowie zunehmenden digitalen Angeboten. So will das Institut im Markt weiter wachsen. Gleichzeitig gilt es, den Rahmenbedingungen zu trotzen, vor allem den Problemen im Wohnungsbau. Hier ist das Wirken der LBS in die Sparkassenorganisation hinein ebenso wichtig wie die politische Arbeit in Berlin, wie Jörg Münning erläutert. Bausparkassen im Allgemeinen und die LBS im Besonderen können bei der Bewältigung der Probleme eine entscheidende Rolle spielen, da sind sich beide Experten einig.

Red.

Herr Münning, Herr Demmer, zum 1. Oktober findet der Wechsel an der Spitze der LBS NordWest statt. Wie erleben Sie diesen Übergang, sowohl aus Sicht des scheidenden als auch des neuen Vorsitzenden des Vorstands?

Jörg Münning: Ich freue mich sehr, dass die Staffelübergabe so reibungslos gelingt. Wir haben frühzeitig miteinander gesprochen und die Übergabe gut vorbereitet – das schafft Vertrauen. Für mich ist es ein gutes Gefühl, mit Frank Demmer jemanden an der Spitze zu wissen, der die Organisation bestens kennt und mit klarem Blick nach vorn schaut. Der kollegiale Geist, mit dem wir den Wechsel gestalten, ist aus meiner Sicht ein Zeichen der Stärke unserer LBS-Kultur. Ich bin sicher, dass auf dieser Basis Kontinuität und Erneuerung Hand in Hand gehen werden.

Frank Demmer: Es ist für mich natürlich ein besonderer Moment – auch persönlich. Ich habe in den vergangenen Jahren viele strategische Entscheidungen mitverantwortet und kenne das Haus, die Menschen und unsere Kultur sehr gut. Jörg Münning und ich organisieren den Wechsel sehr kollegial, quasi „freundschaftlich“, ohne dass die LBS dabei an Tempo verliert. Und genau das ist entscheidend. Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen Maik Jakabsons und Dr. Jörg Koschate verfolgen wir im Vorstand ein klares Ziel: Wir wollen im Markt weiter wachsen und die LBS als starkes Team kontinuierlich gemeinsam weiterentwickeln.

Welche strategischen Themen stehen dabei künftig im Vordergrund?

Frank Demmer: Ich habe vorhin das Tempo angesprochen, lassen Sie mich das kurz vertiefen: Die LBS Nordwest hat ein sehr erfolgreiches Geschäftsmodell und wir starten aus einer Position der Stärke. Mit diesem Rückenwind entwickeln wir jetzt eine zukunftsweisende Gesamtstrategie, die das Haus in den nächsten fünf Jahren prägen wird. Das eigene Zuhause ist für unsere Kundinnen und Kunden Ziel und Herzenswunsch zugleich – und genau das wird natürlich auch weiterhin der Kern unserer Strategie bleiben.

Im Markt wollen wir nicht nur quantitativ, sondern weiter wertorientiert wachsen. Wachstumspotenziale sehen wir hier vor allem gemeinsam mit den Sparkassen. Das bedeutet insbesondere, dass wir uns in allem, was wir tun, konsequent an den Bedürfnissen und Zielen unserer wichtigsten Vertriebspartner orientieren. Wir wollen integraler Bestandteil des Sparkassen-Finanzverbundes sein. Ziel ist ein echter End-to-End-Ansatz „rund um die Immobilie“, mit dem wir gemeinsam vor Ort „Möglichmacher“ werden. Wir wollen DIE Bausparkasse der Sparkassen sein – mit „mehr Markt, mehr Ertrag, mehr Zusammen!“

Herr Demmer, „mehr Markt, mehr Ertrag, mehr Zusammen“ ist damit ein großer Kurswechsel gemeint? Welche Rolle übernimmt im Zielbild der LBS-Außendienst?

Frank Demmer: Wir werden uns verändern und weiterentwickeln. Aber das heißt nicht, alles neu zu machen. Die Sparkassen sind und bleiben ein zentraler Akteur in unserem Markt. Als sparkassenorientiertes Vertriebsunternehmen richten wir uns künftig noch stärker auf sie aus. Die Zusammenarbeit mit den Sparkassen hat oberste Priorität. Wir wollen zum beiderseitigen Nutzen intensiver kooperieren – nach der Devise „mehr Markt, mehr Ertrag, mehr Zusammen“. Mit innovativen Services werden wir die Sparkassen unterstützen, Geschäfte rund um das Thema Immobilien einfacher und schneller zu gestalten. Dabei gilt: Die Zusammenarbeit zwischen Sparkasse und Außendienst wird vor Ort so organisiert, dass beide Partner bestmögliche Ergebnisse erzielen.



Der amtierende Vorstandsvorsitzende der LBS NordWest, Jörg Münning (links), und sein designerter Nachfolger Frank Demmer im Gespräch mit der I&F-Redaktion.

 **Herr Münning, bevor Sie 2012 zur Landesbausparkasse kamen, waren Sie viele Jahre in einer Sparkasse aktiv: Was haben Sie aus dieser Zeit in die LBS-Landschaft eingebracht?**

Jörg Münning: Ich bin in der Tat ein Sparkassenkind, angefangen 1980 mit der Ausbildung bei der Sparkasse Bremen, später dann unter anderem 13 Jahre als Vertriebsvorstand bei der Kreissparkasse Steinfurt. Insofern war Bauspargrundwissen vorhanden. Ich wusste, wie Sparkassen funktionieren und wie sich die Zusammenarbeit mit der Bausparkasse gestaltet. Wir hatten in Steinfurt seinerzeit das Kooperationsmodell erfolgreich pilotiert, von dem ich auch heute noch zutiefst überzeugt bin. So wie ich zu 100 Prozent sicher bin, dass wir durch eine enge Zusammenarbeit im Sparkassen-Verbund gemeinsam stärker sind. Wie wichtig aber zusätzlich ein eigener Außendienst ist, hat zuletzt die Pandemie gezeigt. Hauptvertriebspartner aber sind und bleiben für uns die Sparkassen.

 **Was haben Sie in der Sparkassenorganisation erreichen können, um die Marke LBS und das Produkt Bausparen dort präsenter zu machen?**

„Im Markt wollen wir nicht nur quantitativ, sondern weiter wertorientiert wachsen.“

Frank Demmer

Jörg Münning: Wir Landesbausparkassen haben lange versucht, innerhalb dieser Organisation ein „gewisses Eigenleben“ zu führen und uns aus vielen Diskussionen herauszuhalten. Auf unserem Logo darf aber nicht nur „Bausparkasse der Sparkassen“ draufstehen, wir müssen das auch leben. Als ich 2012 zur LBS kam, hatten 430 Sparkassen genau ein IT-System, elf LBS-Häuser aber drei Systeme – das konnte nicht die Zukunft sein. Seit einigen Jahren haben die heute fünf LBS-Institute nur noch ein System, das sicherlich noch nicht alles kann, aber zum Beispiel eine Grundvoraussetzung für Fusionen war.

Mein Bemühen war immer, die LBS-Gruppe näher an die Sparkassen heranzuführen, denn sie sind nicht nur unser Hauptvertriebsweg, sondern auch unsere Eigentümer. Innerhalb der LBS-Gruppe heißt das, dass man nicht immer einer Meinung sein muss, sich aber letztlich einigen muss, um gegenüber dem DSGVO, den Sparkassen

oder beispielsweise der Finanz Informatik und dem Deutschen Sparkassenverband mit einer Stimme aufzutreten. Wir sind der Verbundpartner, der in Richtung Konsolidierung, Kooperation und Fusionen sicherlich in den letzten 10 Jahren mit Abstand am meisten getan hat.

 **Welche Situationen in Ihrer Laufbahn würden Sie darüber hinaus als Meilensteine bezeichnen?**

Jörg Münning: Dreizehn Jahre Sparkassenverband wie auch dreizehn Jahre LBS-Vorstand haben rückblickend gezeigt, dass man durch äußere Einflussfaktoren leider auch immer wieder Krisenmanager sein musste. Finanzkrise, Schuldenkrise, Bankenkrise, Pandemie, Niedrig- und Negativzinsen bis hin zu in mancher Hinsicht völlig überzogenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen an ein immer noch regionales Kreditinstitut waren und sind anspruchsvolle Herausforderungen.

Das ist schade und manchmal ärgerlich, weil man in der Zeit gern auch andere Dinge nach vorne getrieben hätte. Zu den positivspannenden Aufgaben gehörten eindeutig mehrere Fusionen zu Sparkassenzeiten wie in der LBS-Gruppe, die ich mitgestalten durfte. Seit 2018 bin ich zudem Konferenzvorsitzender und damit im DSGVO-Gesamtvorstand und im Kontrollorgan des DSGVO für die LBS-Gruppe tätig – diese Kontakte nach Berlin haben natürlich auch den persönlichen Horizont erweitert.

 **Würden Sie rückblickend – was bekanntlich immer einfacher ist, als nach vorne zu schauen – Dinge anders, besser machen?**

Jörg Münning: Ja sicherlich! Ich würde beispielsweise die politische Arbeit noch viel stärker betonen, hier noch früher ansetzen, um die Rahmenbedingungen für das Wohneigentum zu verbessern. Ich kam aus einer Sparkasse, die ziemlich erfolgreich im Verkauf vom Bausparen war. Und so habe ich

anfangs die bundesweiten Probleme der Wohnraumversorgung und auch die notwendige Überzeugungsarbeit in der Sparkassenorganisation noch nicht genügend gesehen – das brauchte seine Zeit. Heute sind wir in den Wirtschaftsorganisationen der Parteien tätig, wir sind in Berlin und den Landesparlamenten nicht ganz unbekannt. Meine Erfahrung ist, dass Politiker am liebsten direkt mit den Unternehmern sprechen.

„Unternehmensnachfolge ist für mich auch eine Managementaufgabe.“

Jörg Münning

 **Und wo werden Sie Ihre Erfahrung noch weiter einbringen?**

Jörg Münning: Ich gehe mit einem guten Gefühl und werde loslassen können – Unternehmensnachfolge ist für mich auch eine Managementaufgabe, und an die Absprachen sollte man sich halten. Aber auf verschiedenen Wegen werde ich die alten Themen dennoch weiter begleiten. So bleibe ich als überzeugter Anhänger der Sozialen Marktwirtschaft in der Fachkommission Altersvorsorge des Wirtschaftsrates. Denn wir alle wissen: Die junge Generation läuft in Sachen Rente in die Falle. Hier sind wir nicht einen Schritt weitergekommen. Und seit kurzem bin ich privates Mitglied der Deutschen Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, weil ich die Grundidee des gemeinwohlorientierten Sparkassenkonzepts wichtiger denn je finde.

 **Herr Demmer, neben den Sparkassen als Hauptvertriebsweg hatte die LBS immer auch einen eigenen starken Außendienst. Was bedeutet die neue Akzentuierung für ihn?**

Frank Demmer: Unser Außendienst bleibt, wie Jörg Münning schon dargelegt hat, unverzichtbar. Wir wollen aber auch seine Rol-

„Mein Bemühen war immer, die LBS-Gruppe näher an die Sparkassen heranzuführen.“

Jörg Münning

le weiterentwickeln. Der LBS-Außendienst der Zukunft versteht das Sparkassen-Eigenes auch als „eigene“ Vertriebsverant-

wortung. Dabei ist eine enge Verzahnung mit den Beratenden vor Ort ein zentrales Element. Diese ganzheitliche Verkaufs- und Vertriebsunterstützung spiegelt sich in neu-

„Ein rein digitaler Bausparvertrieb wird auf absehbare Zeit noch keine großen Volumina erreichen.“

Frank Demmer

en Formen der Zusammenarbeit ebenso wie in der Weiterentwicklung von Maßnahmen und Steuerungssystemen.

Und wie berücksichtigen Sie dabei die digitale Entwicklung, insbesondere in der jungen Generation?

Frank Demmer: Die digitale Abschlussbereitschaft nimmt zu, doch ein rein digitaler Bausparvertrieb wird auf absehbare Zeit noch keine großen Volumina erreichen. Deshalb setzen wir konsequent auf Multi-Kanalstrategien mit hybriden Beratungs- und Abschlussprozessen. Gleichzeitig richten wir unsere Vertriebsorganisation stärker auf Leadmanagement und -verwertung aus. Gerade für jüngere Zielgruppen ist eine nahtlose Verbindung von digitalen Kampagnen, attraktiven Produkten und reibungslosen Prozessen entscheidend. Im Vordergrund steht hierbei insbesondere auch die Forcierung digitaler Services im Markt.

Gerade mit Blick auf das Thema betriebliche Effizienz wird auch der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz wesentlicher Bestandteil unserer zukünftigen Ausrichtung sein. Wir sind hier auf dem richtigen Weg, wenngleich noch viel Arbeit vor uns liegt.

Sie sprechen über „Mehr Miteinander“ und Partnerschaft – wie zeigt sich diese Haltung in der Unternehmenskultur?

Frank Demmer: Aus dem Gedanken des „ZusammenWachsens“ nach der jüngsten Fusion entwickeln wir uns nun hin zu einer echten „Zusammenarbeit“ – über die Grenzen der LBS Nordwest hinaus. Dieses Ziel bildet die Basis für alle zukünftigen Aktivitäten. Dies zeigt sich unter anderem in unserem partizipativen Ansatz zur Strategieentwicklung: Wir suchen bewusst den intensiven Austausch mit unseren Sparkassen-Partnern. Wir wollen ihre Bedürfnisse und Prozesse noch besser verstehen,

um so unsere Lösungen noch besser darauf auszurichten. Gemeinsam Ziele erreichen – das ist unser Ansatz für die Zukunft. Auch unser LBS-Außendienst und unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte werden aktiv in die Ausgestaltung der strategischen Handlungsfelder eingebunden. Im Mittelpunkt steht dabei ein kooperativer Entwicklungsprozess,

in dem tragfähige Lösungen gemeinsam erarbeitet werden – vernetzt, praxisnah und zukunftsgerichtet. Wir sind hundertprozentig überzeugt: Genau in diesem Miteinander liegt der zweite Schlüssel für mehr Wachstum.

Die Immobilienbranche steht aktuell unter hohem Druck. Wie beurteilen Sie die derzeitige Marktlage für Bausparkassen?

Frank Demmer: Die Aussichten sind positiv. Wir stehen mitten in einem Transformationsprozess, der viele Gesellschaftsbereiche betrifft. Eine verlässliche Konstante in dieser Zeit des Umbruchs ist und bleibt das Bausparen: Nach Jahren sehr niedriger Bauzinsen spielt das Bausparen jetzt wieder seinen entscheidenden Vorteil aus: Zinssicherheit. Davon profitiert ein breites Kundenspektrum – von Berufseinsteigern, die mit Hilfe staatlicher Förderung Eigenkapital ansparen wollen, über Finanzierer, die frühzeitig ihre Darlehenszinsen festschreiben, bis hin zu Immobilienkäufern, die ihre Baufinanzierung vor steigenden Zinsen absichern. Und nicht zu vergessen auch Eigentümerinnen und Eigentümer, die das Bausparen für Werterhalt und Komfortsteigerung ihrer Immobilien nutzen.

Was erwarten Sie von der neuen Bundesregierung?

Frank Demmer: Erstens: Wir brauchen in Deutschland eine politische Initiative für mehr private Vorsorge durch Wohneigentum. Denn für eine wachsende Zahl von Menschen wird dieser Traum zunehmend schwerer zu realisieren. Wenn wir die private Altersvorsorge wirklich ernst nehmen, müssen wir Wohneigentum wieder erreichbar machen – verlässlich, planbar und generationengerecht. Und zweitens brauchen

wir als Bausparkasse eine angemessene und auf unser Geschäftsmodell ausgerichtete Regulatorik.

Wie wird sich die LBS Nordwest bis 2030 strukturell weiterentwickeln?

Frank Demmer: Als Kompetenzanbieter „rund um die Immobilie“ entwickeln wir ganzheitliche Lösungen für dieses Segment – von der Beratung über die Finanzierung bis zur Umsetzung. Dabei sind die Sparkassen für uns der wichtigste Partner, um diese Leistungen in den Markt zu tragen. Die Kombination aus Bausparen, Baufinanzierung und energetischer Sanierung eröffnet große Chancen – sowohl für die Kunden als auch für die Sparkassen – und letztlich auch für die LBS. Unsere interne Aufbau- und Ablauforganisation richten wir konsequent auf diese neue Strategie aus. Die LBS Nordwest hat den Anspruch, grundsätzlich Qualitätsführer zu sein: Wachstum und Wertorientierung sind zwei Seiten derselben Medaille, die es im Sinne des nachhaltigen Unternehmenserfolgs auszutarieren gilt.

Aus der Distanz betrachtet: Was wünschen Sie sich für die Zukunft der LBS Nordwest – gemeinsam oder jeweils ganz persönlich?

Frank Demmer: Ich wünsche mir, dass wir unsere Rolle als DIE Bausparkasse der Sparkassen weiter stärken – mit einem kla-

„Auf unserem Logo darf nicht nur ‚Bausparkasse der Sparkassen‘ draufstehen, wir müssen das auch leben.“

Jörg Münning

ren Profil, mit mutigen Schritten in der Digitalisierung und mit echter Nähe zu unseren Partnern in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Berlin und Bremen. Und ich wünsche mir, dass wir als Team diese besondere Kultur des Miteinanders erhalten, die auch diesen Übergang geprägt hat.

Jörg Münning: Ich hoffe, dass die LBS weiterhin als starker, verlässlicher und innovativer Partner im Verbund wahrgenommen wird – mit einer klaren Stimme, mit einem echten Beitrag zur Wohneigentumsbildung und mit einem Gespür für das, was die Menschen bewegt. Und ich wünsche mir, dass wir uns auch künftig immer wieder daran erinnern: Erfolg entsteht im Zusammenspiel – nicht im Alleingang. ■