

SCHRIFTENREIHE FINANZIERUNG UND BANKEN

Herausgeber: Prof. Dr. Detlev Hummel

Sven Deglow

Vertriebs-Controlling in Bausparkassen



Verlag Wissenschaft & Praxis



Vertriebs-Controlling in Bausparkassen

SCHRIFTENREIHE FINANZIERUNG UND BANKEN

Herausgegeben von
Prof. Dr. Detlev Hummel

Band 5

Sven Deglow

Vertriebs-Controlling in Bausparkassen

**Aufgaben und Instrumente einer Controlling-Konzeption
zur Koordination der Vertriebswege**

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-205-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2003
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort des Herausgebers

Die Wettbewerbssituation für Bausparkassen hat sich gegenüber der ursprünglichen Marktaufteilung zwischen Sparkassen, Bausparkassen sowie Hypothekendarlehenbanken verändert, nachdem die Geschäftsbanken die Wohnungsbaufinanzierung als lukratives Massengeschäft zu nutzen begannen. Neue Finanzierungs- und Anlageprodukte sowie Neugründungen von Bausparkassen verstärkten die Konkurrenz innerhalb der Branche.

Zudem beeinflussen neue Informations- und Kommunikationswege sowie ein verändertes Kundenverhalten das Marktgeschehen. All dies erschwert die Vertriebsprozesse von Bausparprodukten. Flexible Anpassungen der Bausparkassen an diese neuen Markt- und Umweltbedingungen sind erforderlich.

Aufgrund neuer Problemstellungen für Bausparkassen befasst sich der Autor des vorliegenden Bandes mit den dringlichsten Aufgaben und wichtigsten Instrumenten eines besonderen Vertriebs-Controlling für Bausparkassen. Dieser Ansatz entspricht dem neueren Trend der Betriebswirtschaftslehre zu spezifischen Controlling-Konzepten, ausgehend von besonderen Funktionsbereichen der Unternehmung. Besonders im Bausparwesen besteht in dieser Hinsicht theoretischer und praktischer Handlungsbedarf.

Dem Vertrieb im Spezialinstitut Bausparkasse - der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Kunde - fällt zweifelsohne eine besondere Bedeutung zu. Es geht nicht allein um den Absatz von Bausparprodukten für einen kurzfristigen Periodenerfolg, sondern um Grundfragen eines historisch gewachsenen Gesamtsystems. Gezeigt wird, wie unter den neuen Marktbedingungen ein gleichgewichtsorientiertes Neugeschäft möglich ist. Im Mittelpunkt steht die Umsetzung einer Strategie für die mittel- und langfristige Liquiditätssicherung durch Funktionssicherung des Bausparkollektivs.

Der Autor begründet und entwickelt ein Instrumentarium für die künftig größere Komplexität der Führungsprozesse mit zugleich flexibleren, marktorientierten Steuerungsmöglichkeiten durch ein adäquates Controllingssystem.

Die neuen Herausforderungen: Ausweitung des Spargeschäftes aufgrund der Einbrüche an den Aktienmärkten, bei anhaltender Niedrigzinsphase und unter Bedingungen eines Rückganges der Auszahlungen für die Wohnungsfinanzierung, auch aufgrund veränderter konjunktureller und politischer Rahmenbedingungen, können damit bewältigt werden. Dies betrifft auch die wachsenden Controllingaufgaben wegen der notwendigen Kostensenkungsprogramme für Einsparungen bei zentralen Funktionen, Verwaltungskosten, Marketing und Datenverarbeitung.

Komplexe Informations- und Anreizsysteme für den Vertrieb von Bausparprodukten ermöglichen letztlich einen flexiblen Vertriebswegemix unter Vermeidung von Principal-Agent-Problemen.

In diesem Kontext regt die vorliegende Arbeit interessante Quervergleiche im Sektor für Finanzdienstleistungen an und gibt dem Leser wertvolle Anregungen sowohl zu theoretischen Grundsatzfragen, wie auch für die praktische Ausgestaltung des Vertriebs-Controlling in Bausparkassen.

Potsdam, im Juli 2003

Prof. Dr. Detlev Hummel

Vorwort

Die Bausparkassen stellen eine tragende Säule der Wohnimmobilienfinanzierung in Deutschland dar. Aufgrund häufiger Veränderungen der Marktbedingungen für Finanzdienstleistungen und neuer Herausforderungen an Bausparkassen stellt die vorliegende Arbeit Aufgaben und Instrumente eines Controlling für die flexible und marktorientierte Steuerung des Vertriebsbereichs der Bausparkassen dar. Dabei werden auch aus der Praxis gewonnene Kenntnisse systematisiert und auf ein theoretisches Fundament gestellt.

Die Forschungsarbeit wurde im Frühjahr 2002 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam als Dissertation angenommen. Sie entstand überwiegend während meiner Zeit als externer Doktorand und Mitarbeiter der LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG, Potsdam.

An erster Stelle danke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Detlev Hummel, für die umfassende Betreuung, die wertvollen Anregungen sowie den Freiraum für eigene Ideen.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein für die Übernahme des Zweitgutachtens. In diesem Zusammenhang möchte ich auch allen Mitarbeitern des Europäischen Bausparinstituts an der Universität Hohenheim für die vielen konstruktiven Hinweise sowie die Bereitstellung bauparspezifischer Literatur Dank sagen.

Mein herzlicher Dank geht an Herrn Carl-Gottfried Rischke, Vorsitzender des Vorstandes der LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG, der durch seine persönliche Unterstützung wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat. Ich möchte mich zudem bei meinem ehemaligen Kollegen, Herrn Michael Timm, für seine Flexibilität bei der Gestaltung meiner Arbeitszeit bedanken.

Ganz besonders danke ich aber meinen Eltern und meiner Freundin Astrid für die unermüdliche Unterstützung und Geduld sowie für die Motivation während der gesamten Zeit der Promotion.

Bad Vilbel, im Juli 2003

Sven Deglow

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Der Wandel im deutschen Bausparwesen.....	1
1.2 Die Zielstellung der Arbeit	3
1.3 Der Aufbau und das methodische Vorgehen der Untersuchung	3
2 Die Grundkonzeption und die Rahmenbedingungen des deutschen Bausparwesens.....	7
2.1 Der rechtliche Rahmen des Bauspargeschäfts	7
2.1.1 Ein Abriss der Geschichte der Bausparkassenaufsicht.....	7
2.1.2 Die Struktur und der Inhalt der gesetzlichen Regelungen.....	9
2.1.3 Die staatliche Förderung des Bausparens.....	11
2.2 Das System des kollektiven Bausparens.....	16
2.2.1 Das Bausparvertragsverhältnis als Grundlage des kollektiven Bausparens	16
2.2.2 Das Bausparkollektiv	19
2.2.3 Die Zuteilungsmasse als Ergebnis des Kollektivgeschäfts	20
2.2.4 Die Notwendigkeit eines gleichmäßigen Neugeschäfts	23
2.3 Der deutsche Bausparkassenmarkt.....	26
2.3.1 Die Rolle der Bausparkassen als Wohnungsbaufinanzierer innerhalb der Kreditwirtschaft	26
2.3.2 Die Entwicklung und der Stand des Bauspargeschäfts seit 1990.....	30

2.4	Das Erfordernis eines wirksamen Vertriebs-Controlling.....	35
3	Die begrifflich-theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Vertriebs-Controlling in Bausparkassen	37
3.1	Gegenstand und Konzeption des Controlling.....	37
3.1.1	Der Begriff des Controlling.....	37
3.1.2	Controlling als Koordinationsfunktion.....	39
3.1.3	Die Unterscheidung in operatives und strategisches Controlling	40
3.1.4	Die Notwendigkeit eines bereichsbezogenen Controlling	42
3.2	Der Begriff und die Aufgaben des Vertriebs-Controlling	45
3.2.1	Vertriebs-Controlling in Literatur und Unternehmenspraxis	45
3.2.2	Vertriebs-Controlling als funktionsbereichsbezogenes Controlling	52
3.2.3	Die spezifischen Aufgaben des Vertriebs-Controlling.....	54
3.2.3.1	Die Koordination der Informationsversorgung des Vertriebs	54
3.2.3.2	Die Koordination der Vertriebsplanung und -kontrolle.....	59
3.2.4	Die Einordnung des Vertriebs-Controlling in die Unternehmensorganisation.....	64
3.3	Die Zielkoordination als vorgelagerte Controllingaufgabe.....	68
3.3.1	Die Komponenten einer Zielvorstellung.....	68
3.3.2	Das Zielsystem von Bausparkassen	69
3.3.3	Das Zielsystem des Vertriebs-Controlling der Bausparkassen	74
4	Koordinationsaufgaben des Vertriebs-Controlling im Vertriebswegesystem der Bausparkassen	77
4.1	Der Vertriebsweg als Gegenstand der Distributionspolitik	77
4.1.1	Zum Begriff Vertriebsweg	77
4.1.2	Die Vertriebswegesystematik von Bausparkassen	82

4.2	Konfliktsituationen im Mehrkanalabsatz	94
4.2.1	Definition und Erscheinungsformen von Konflikten	94
4.2.2	Konfliktsituationen im Principal-Agent-Modell	97
4.2.3	Kritik	105
4.3	Kundenorientierung bei der Vertriebswegewahl	106
4.3.1	Die Komponenten der Einkaufswirtschaftlichkeit	106
4.3.2	Die Modifizierung der Grundgleichungen	110
4.3.3	Kritische Würdigung	114
4.3.4	Kontaktintensität und Kontakthäufigkeit von Finanzdienstleistungen	115
4.3.5	Implikationen für die zielgruppenspezifische Organisation des Vertriebswegesystems der Bausparkassen	118
5	Die Instrumente einer Vertriebs-Controllingkonzeption in Bausparkassen	121
5.1	Die Analyse und Bewertung der Leistungsfähigkeit der Vertriebswege	121
5.1.1	Die Bewertungskriterien der Vertriebswege	121
5.1.2	Die Scoring-Methode	126
5.1.2.1	Die Festlegung des Kriterienkataloges	128
5.1.2.2	Bewertungsschema für eine Idealkonfiguration eines Vertriebswegesystems	132
5.1.2.3	Die Abbildung der Präferenzen der Entscheidungsträger	134
5.1.2.4	Das Scoring-Modell als operatives Steuerungsinstrument des Vertriebs	135
5.1.3	Der Analytische Hierarchie Prozess	138
5.1.3.1	Die Bildung einer hierarchischen Strukturierung des Zielsystems..	139
5.1.3.2	Die Bewertung der Anforderungsbeziehungen und das Aufstellen der Paarvergleichsmatrix	140
5.1.3.3	Beispiel AHP für konsistente Matrizen	143

5.1.3.4	Fazit	148
5.2	Die Deckungsbeitragsrechnung als Grundlage differenzierender Vertriebsweegegestaltung.....	150
5.2.1	Die verursachungsgerechte Zurechnung von Erlösen und Kosten des Vertriebs.....	150
5.2.2	Das Grundscheema der Deckungsbeitragsrechnung in Bausparkassen	156
5.2.3	Beurteilung.....	163
5.3	Das Kennzahlensystem als unterstützendes Teilsystem des Vertriebs-Controlling.....	165
5.3.1	Die Grundlagen von Kennzahlensystemen	165
5.3.2	Der strukturierte Kennzahlendefinitionsprozess	166
5.3.3	Der Aufbau und Inhalt des Kennzahlensystems.....	170
5.3.4	Die Probleme und Grenzen der Kennzahlenkontrolle.....	178
5.4	Die Früherkennung als strategische Aufgabe des Vertriebs-Controlling.....	179
5.4.1	Die Zielsetzung von Früherkennungskonzepten	179
5.4.2	Die Zielerreichungs-Tendenz-Matrix.....	182
5.4.3	Die Anforderungen an ein System der strategischen Frühaufklärung.....	185
5.4.4	Die Einführung des Internets als zukünftiger Vertriebsweg der Bausparkassen.....	191
5.4.4.1	Die Eignung des Bausparens für den Internetvertrieb	191
5.4.4.2	Chancen-Risiken-Analyse	196
5.4.4.3	Stärken-Schwächen-Analyse des Vertriebswegs Internet	198
5.4.4.4	Betriebstypen des Internetvertriebs.....	201
5.4.4.5	Fazit	204
6	Zusammenfassung und Ausblick	205

Anhang.....	209
Literaturverzeichnis.....	223

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1:	Erfolgsfaktoren der Bausparkassen	12
Abbildung 2-2:	Höchstzulagen bei zusätzlicher Eigenvorsorge	15
Abbildung 2-3:	Notwendigkeit eines Vertriebs-Controlling	35
Abbildung 3-1:	Fragestellungen einer Controllingkonzeption	39
Abbildung 3-2:	Notwendigkeit eines funktionsbereichsbezogenen Controlling	43
Abbildung 3-3:	Ziele, Aufgaben und Instrumente des Vertriebs-Controlling in der Literatur	51
Abbildung 3-4:	Reaktionen des Informationsempfängers auf Berichte	56
Abbildung 3-5:	Berichtsarten	58
Abbildung 3-6:	Aufgaben des Vertriebs-Controlling im Rahmen der Vertriebsplanung	60
Abbildung 3-7:	Revolvierende Planung	63
Abbildung 3-8:	Ziele des Vertriebs-Controlling einer Bausparkasse	74
Abbildung 4-1:	Vorgehensweise Vertriebsweggestaltung	80
Abbildung 4-2:	Derzeitige und zukünftige Vertriebswege der Bausparkassen	82
Abbildung 4-3:	Umsatzanteile je Vertriebsweg bei ausgewählten Bausparkassen (Anzahl 15)	83
Abbildung 4-4:	Anforderungen an eine Vertriebswegesystematik	84
Abbildung 4-5:	Vertriebswegesystematik der Bausparkassen nach Stracke/ Geitner	84
Abbildung 4-6:	Vertriebswegesystematik nach Farny	86
Abbildung 4-7:	Anfangs- und Endpunkt des Vertriebswegs einer Bausparkasse	89
Abbildung 4-8:	Direkter Vertrieb	89
Abbildung 4-9:	Indirekter, einstufiger Vertrieb	90
Abbildung 4-10:	Institutionen des indirekten Vertriebs	90
Abbildung 4-11:	Indirekter, mehrstufiger Vertrieb	91

Abbildung 4-12: Beispiele für Vertriebswege deutscher Bausparkassen	92
Abbildung 4-13: Kombination mehrerer Vertriebswege zu einem Mehrkanalsystem	93
Abbildung 4-14: Konfliktwirkungen	97
Abbildung 4-15: Die hidden-action-Situation	101
Abbildung 4-16: Die hidden-information-Situation	102
Abbildung 4-17: Charakterisierung der Bausparkasse-Vertriebspartner-Beziehung	104
Abbildung 4-18: Einkaufswirtschaftlichkeit für ein Passivprodukt im Zwei-Banken-Modell	107
Abbildung 4-19: Einkaufswirtschaftlichkeit für ein Aktivprodukt im Zwei-Banken-Modell	108
Abbildung 4-20: Phasen der Transaktion	109
Abbildung 4-21: Einkaufswirtschaftlichkeit für ein Passivprodukt im Bank-Bausparkassen-Modell	111
Abbildung 4-22: Einkaufswirtschaftlichkeit des Bausparvertrages.....	112
Abbildung 4-23: Einkaufswirtschaftlichkeit eines Bausparvertrages im Zwei-Bausparkassen-Modell.....	113
Abbildung 4-24: Vergleich Bausparvertrag und Alternativfinanzierung	113
Abbildung 4-25: Kontaktintensität von Finanzdienstleistungen.....	116
Abbildung 4-26: Kontaktfrequenz von Finanzdienstleistungen	117
Abbildung 4-27: Zielgruppenspezifische Leistungen	118
Abbildung 5-1: Distributionsdichte und Distributionsgrad	122
Abbildung 5-2: Bewertungskriterien der Vertriebswege	123
Abbildung 5-3: Betrachtungsebenen des Vertriebs-Controlling.....	127
Abbildung 5-4: Kausalmatrix	130
Abbildung 5-5: Kausalnetz	131
Abbildung 5-6: Veränderungsstrategien des Vertriebswegesystems.....	136
Abbildung 5-7: Zusammenhang zwischen Abweichung des Gesamtnutzwertes, Veränderung der Vertriebswege und Zielerreichung	138

Abbildung 5-8:	Hierarchie des Entscheidungsproblems Vertriebswegewahl.....	144
Abbildung 5-9:	Bezugsgrößenhierarchie nach regionaler Unterscheidung....	153
Abbildung 5-10:	Bezugsgrößenhierarchie nach regionaler Unterscheidung und nach Vertriebsweg.....	154
Abbildung 5-11:	Grundschemata der Deckungsbeitragsrechnung einer Bausparkasse.....	159
Abbildung 5-12:	Vertriebsregionsbezogene Deckungsbeitragsrechnung.....	161
Abbildung 5-13:	Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung.....	163
Abbildung 5-14:	Prozess der Kennzahlenerstellung.....	166
Abbildung 5-15:	Verdichtungsgrad und Verdichtungsstufen.....	169
Abbildung 5-16:	Orientierungspfad Vertriebsprozess für ein Kennzahlensystem.....	171
Abbildung 5-17:	Einfaches Problementdeckungsmodell auf Basis eines Zielindikators.....	181
Abbildung 5-18:	Zielerreichungs-Tendenz-Matrix.....	183
Abbildung 5-19:	Anforderungen an Systeme der Strategischen Frühaufklärung.....	186
Abbildung 5-20:	Diffusionsmodell.....	188
Abbildung 5-21:	Internet eignung von Bausparprodukten.....	193
Abbildung 5-22:	Beobachtungsfelder des Vertriebs-Controlling.....	197
Abbildung 5-23:	Stärken-Schwächen-Profil des Internetvertriebs.....	200
Abbildung 5-24:	Vor- und Nachteile von Betriebstypen des Internetvertriebs aus Sicht der Bausparkasse.....	203

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Entwicklung der Wohnungsbaukreditbestände von 1990 bis 2000 in Mrd. DM.....	27
Tabelle 2-2:	Wohnungsbaufertigstellungen 1991 bis 2000 (in Stck.)	27
Tabelle 2-3:	Wohnungsbaugenehmigungen 1991 bis 2000 (in Stck.).....	28
Tabelle 2-4:	Wohnungsbaugenehmigungen für Einfamilienhäuser 1991 bis 2000 (in Tsd. Stck.)	29
Tabelle 2-5:	Von Bausparkassen mitfinanzierter Wohnungsbau 1990 bis 1998 (in Stck.)	30
Tabelle 2-6:	Entwicklung der durchschnittlichen Bausparsumme je Vertrag im eingelösten Neugeschäft 1990 bis 2000.....	31
Tabelle 2-7:	Entwicklung des eingelösten Neugeschäfts 1990 bis 2000 nach Berufsgruppen (Anzahl in Tsd.)	33
Tabelle 2-8:	Entwicklung der durchschnittlichen Bausparsumme von 1990 bis 2000 nach Berufsgruppen (in DM).....	34
Tabelle 3-1:	Aufgaben des Vertriebs-Controlling aus Sicht der Bausparkassen	46
Tabelle 3-2:	Planung der Umsatzziele	61
Tabelle 3-3:	Einordnung des Vertriebs-Controlling in die Unternehmensorganisation.....	66
Tabelle 3-4:	Ziele der Vertriebswegegestaltung.....	73
Tabelle 5-1:	Idealkonfiguration eines Vertriebsweges einer Bausparkasse	133
Tabelle 5-2:	Beispiel Scoring-Modell für einen Vertriebsweg einer Bausparkasse	135
Tabelle 5-3:	Ordinale Bewertungsskala des Analytischen Hierarchie Prozesses	141
Tabelle 5-4:	Paarvergleichsmatrix im Analytischen Hierarchie Prozess.....	142
Tabelle 5-5:	Paarvergleiche bezüglich Oberziel (Wahl des optimalen Vertriebsweges).....	145
Tabelle 5-6:	Paarvergleiche bezüglich Kriterium Leistungspotential	145

Tabelle 5-7:	Paarvergleiche bezüglich Kriterium Absatzmittlerimage	145
Tabelle 5-8:	Paarvergleiche bezüglich Kriterium Steuerungsmöglichkeit	146
Tabelle 5-9:	Formblatt für eine strukturierte Kennzahldefinition der Kennzahl „Durchschnittliche Bausparsumme je Vertrag“	170
Tabelle 5-10:	Eignung des Internets als Vertriebsweg der Bausparkassen	192
Tabelle 5-11:	Ziele der Internetnutzung	195

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Allgemeine Bedingungen für Bausparverträge
Abs.	Absatz
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
AGG	Allgemeine Geschäftsgrundsätze
AHP	Analytischer Hierarchie Prozess
akt.	aktualisiert
Aufl.	Auflage
AvmG	Altersvermögensgesetz
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BausparkVO	Bausparkassenverordnung
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BSK	Bausparkasse(n)
BSpKG	Gesetz über Bausparkassen (Bausparkassengesetz)
bspw.	beispielsweise
BSS	Bausparsumme
BStBl.	Bundessteuerblatt
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
durchges.	durchgesehene
EigZulG	Eigenheimzulagengesetz
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
EU	Europäische Union

f.	folgende (Einzahl)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fbta	Fonds zur baupartechnischen Absicherung
ff.	folgende (Mehrzahl)
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hrsg.	Herausgeber
KWG	Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz)
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarden
o. g.	oben genannt
neub.	neubearbeitete
PAngV	Preisangabenverordnung
RechKredV	Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute
RGBI.	Reichsgesetzblatt
S.	Seite
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VerbrKrG	Verbraucherkreditgesetz
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
v.	vom
WoPG	Wohnungsbau-Prämiengesetz
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Der Wandel im deutschen Bausparwesen

Bis Mitte der siebziger Jahre herrschte auf dem Markt für die Finanzierung wohnungswirtschaftlicher Maßnahmen, dem Haupttätigkeitsfeld der Bausparkassen, eine weitgehende Arbeitsteilung. Die Sparkassen finanzierten speziell im erststelligen Bereich Einfamilienhäuser und Wohnungen. Die Bausparkassen übernahmen den nachrangigen Beleihungsraum. Die Hypothekenbanken waren überwiegend in der Finanzierung der institutionellen Wohnungswirtschaft tätig. Die Geschäftsbanken konzentrierten ihre Aktivitäten hingegen auf die Industrie sowie vermögende Privatkunden.¹

In den achtziger Jahren hat sich die Wettbewerbssituation für die Bausparkassen geändert. Insbesondere bei den Geschäftsbanken ist die Wohnungsbaufinanzierung ein wesentlicher Teil des Massengeschäftes geworden. Zudem haben diese eigene Bausparkassen gegründet bzw. sich an bereits bestehenden beteiligt. Die Bausparkassen sollten den Bausparvertrag als ein Ergänzungsprodukt zur eigenen Produktpalette anbieten.² Bis 1990 stieg die Zahl der Bausparkassen auf 34 - 21 private und 13 öffentlich-rechtliche.

Bausparkassen sind jedoch nicht nur auf dem Markt für Wohnungsbaufinanzierungen tätig, sie konkurrieren zudem mit Sparkassen, Banken, Versicherungen um das Sparpotential der Bevölkerung.³ Auch auf diesem Markt nimmt der Wettbewerb zu. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist die sogenannte „Riester-Rente“, die als Altersvorsorgeprodukt in direkte Konkurrenz zum Bausparen tritt. Als eine weitere Ursache gilt das veränderte Sparverhalten der Bevölkerung, welches mit einem generell veränderten Kundenverhalten sowie einem Wandel der Kundenbedürfnisse begründet wird. Wurden früher vor allem Sparbücher, Sparbriefe und Bausparverträge zum Sparen genutzt, sind es heute immer mehr Aktien und Investmentfonds.⁴ Die Kunden verfügen über ein zunehmendes Zins- und Renditebewusstsein. Gleichzeitig haben sie gehobene Ansprüche hinsichtlich Produkt- und Servi-

¹ Vgl. Wiechers, R. (1995b), S. 23f; Sartor, F.-J. (1986), S. 474f; Jokl, S. (1985), S. 674f.

² Vgl. Wielens, H. (1993b), S. 242.

³ Vgl. Schroeder, D. (1994), S. 397f; Kleiner, H. (1992), S. 36ff.

⁴ Vgl. Münnich, M. (2001), S. 128.

cequalität, was zu einer bewussten Auswahl von Produkten zwischen unterschiedlichen Anbietern führt.⁵

Es haben sich nicht nur die Wettbewerbsverhältnisse und das Kundenverhalten verändert. Zusätzlich übt das Hinzutreten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien starken Einfluss auf das Marktgeschehen aus. Diese Veränderungen beeinflussen die unterschiedlichsten Tätigkeitsbereiche der Bausparkassen. Nicht nur interne Prozesse, wie die Vertragsbearbeitung oder die Kreditgewährung lassen sich durch Nutzung neuer Technologien beschleunigen bzw. qualitativ verbessern, auch der Vertrieb von Bausparprodukten wird wesentlich durch die neuen Technologien bestimmt. So kann durch die Nutzung von Notebooks im Außendienst und direkter Verbindung zur Zentrale die Beratungsqualität erheblich gesteigert werden.⁶ Insbesondere das Internet eröffnet den Bausparkassen völlig neue Möglichkeiten des Vertriebs und erweitert den Handlungsspielraum hinsichtlich der Gestaltung der Vertriebswege.⁷

Um diese Veränderungen zu bewältigen und den zukünftigen Unternehmenserfolg der Bausparkassen sicherzustellen, müssen diese in der Lage sein, sich schnell und flexibel an diese Veränderungen anzupassen. Dazu ist es notwendig, Chancen und Risiken der Umweltveränderungen rechtzeitig zu antizipieren.

Die raschen Umweltveränderungen bedingen außerdem eine Zunahme der Komplexität bei der Führung einer Bausparkasse. Deshalb sind neben Anpassungsmaßnahmen auch Koordinationsmaßnahmen in allen Tätigkeitsbereichen einer Bausparkasse notwendig. Der Vertrieb hat dabei eine besondere Bedeutung. Zum einen ist er als Schnittstelle zwischen Bausparkasse und Kunde direkt mit den veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Zum anderen ist ein gleichgewichtsorientiertes Neugeschäft notwendig, um die Funktionsfähigkeit des Bausparkkollektivs und damit die Liquidität der Bausparkasse zu sichern.⁸ Trotz rückläufigem Neugeschäft fließen nämlich aufgrund der langfristig angelegten Verträge regelmäßig Spargelder, so dass die negativen Auswirkungen eines rezessiven Neugeschäfts erst deutlich verzögert auftreten. Um der zentralen Funktion des Vertriebs innerhalb einer Bausparkasse gerecht zu werden, bedarf es eines speziellen Instruments, das die beschriebenen Anpassungs- und Koordinationsprobleme des Vertriebs bewältigen kann.

⁵ Vgl. Rolfes, B. (1997), S. 3; Schierenbeck, H. (1997), S. 140.

⁶ Vgl. Kornemann, R. (2000), S. 22.

⁷ Vgl. Reiche, J. (2000), S. 301.

⁸ Vgl. Raaymann, J. G. (1995), S. 12.

1.2 Die Zielstellung der Arbeit

Vor diesem Hintergrund sollen in der vorliegenden Arbeit Aufgaben und Instrumente einer Vertriebs-Controllingkonzeption für Bausparkassen herausgearbeitet werden.

Ursprünglich war Controlling ausschließlich eine Funktion im Rechnungswesen eines Unternehmens mit dem Ziel der Sicherung des Vermögens.⁹ Heute findet Controlling auch Anwendung in anderen Funktions- und Teilbereichen der Unternehmung und sogar der öffentlichen Verwaltung.¹⁰ Da einzelne Leistungsbereiche in bestimmter Weise organisiert, eigens geplant sowie kontrolliert werden müssen, ergibt sich so die Notwendigkeit eines bereichsbezogenen Controlling.¹¹

Es gibt wenig Literatur, die sich mit Controlling im Vertriebsbereich wissenschaftlich auseinandersetzt.¹² Im Rahmen der Arbeit sollen deshalb grundlegende Erkenntnisse zum Vertriebs-Controlling hergeleitet werden und unter Berücksichtigung der Besonderheiten des deutschen Bausparkassenmarktes auf Bausparkassen übertragen bzw. modifiziert werden. Darüber hinaus soll die Arbeit Hinweise zur praktischen Ausgestaltung einer Vertriebs-Controllingkonzeption geben.

1.3 Der Aufbau und das methodische Vorgehen der Untersuchung

Den Ausgangspunkt der Arbeit bildet die Darstellung der Rahmenbedingungen des deutschen Bausparwesens sowie der Grundkonzeption des kollektiven Bausparens. Zunächst wird der rechtliche Rahmen des Bauspargeschäfts vorgestellt. Dabei wird auf die Bausparkassenaufsicht, die Struktur der rechtlichen Regelungen und das System der staatlichen Förderung des Bausparen eingegangen. Anschließend wird die Stellung der Bausparkassen innerhalb der Kreditwirtschaft beschrieben und analysiert. Anhand von statistischen Auswertungen wird die Rolle als Wohnungsbaufinanzierer und die Entwicklung des Bauspargeschäfts seit 1990 gezeigt. Am Ende des zweiten Kapitels wird ausgehend von der Darstellung

⁹ Vgl. Horváth, P. (1998), S. 25ff.

¹⁰ Vgl. Stippel, N. (1999): Innovations-Controlling; Schmidberger, J. C. (1994): Controlling für öffentliche Verwaltungen; Gaiser, B. (1993): Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung.

¹¹ Vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 367ff.

¹² Vgl. Lange, W. (1995); Dauser, A. M. (1995); Proeller, M. (1996).