

Strategische Ausrichtung der LBS West in der Niedrigzinsphase

Jörg Münning

Vorstandsvorsitzender der
LBS Westdeutsche Landesbausparkasse
Münster

Agenda

1

LBS West und der Bausparmarkt in Deutschland

2

Strategische Herausforderungen

3

Zukunftsprogramm „LBS 2020“ der LBS West

4

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

5

Fazit

LBS Westdeutsche Landesbausparkasse

Zahlen, Daten und Fakten

- Geschäftsgebiet Nordrhein-Westfalen und Bremen mit insgesamt 18,6 Mio. Einwohnern
- Eigentümer Sparkassenverbände:
50% SVWL / 50% RSGV
- größte öffentlich-rechtliche Bausparkasse mit 2,0 Mio. LBS-Kunden mit rund 2,5 Mio. Verträgen
- Bilanzsumme: rd. 13,4 Mrd. EUR
- rund 580 Mitarbeiter im Innen- und ca. 510 Beschäftigte im Außendienst sowie ca. 15.000 Sparkassenberater
- Marktanteil: 39 % in NRW und Bremen
- Produktivste Bausparkasse (ca. 4.100 Verträge / MA)



Bausparen als fester Bestandteil der deutschen Spar- und Finanzierungskultur

Fast jeder dritte Deutsche ist Bausparer



- ▶ rund 24 Mio. Bausparer, davon 8,6 Mio. in der LBS Gruppe *
- ▶ rund 29 Mio. Bausparverträge, davon 10,3 Mio. in der LBS Gruppe *
- ▶ bei > 40% des Wohnungsbestands war bzw. ist Bausparen Teil der Finanzierung
- ▶ Baugeld: rd. 20 Prozent der jährlichen Auszahlungen stammen von Bausparkassen (Sparkassen leisten weitere 35 Prozent)

Bausparen fördert die Eigenkapitalbildung und sorgt für Planungssicherheit. Damit hat es einen wesentlichen und positiven Einfluss auf die Wohneigentumsbildung als Zukunftsvorsorge.

* Stand: 31.12.2016

Private und öffentlich-rechtliche Anbieter sind sehr unterschiedlich strukturiert

Bausparkassenlandschaft in Deutschland

8 Landesbausparkassen



11 private Bausparkassen



- ▶ regionale Geschäftsgebiete, aber nationale Marke
- ▶ öffentlich-rechtliches Unternehmen im Sparkassenverbund
- ▶ Spezialisierung auf Wohnwünsche: Eigentum, (energetische-) Modernisierung, Umschuldung
- ▶ breites Filialnetz, ergänzt durch Sparkassen

- ▶ jeweils national tätig
- ▶ heterogene Strukturen: z.T. Versicherungs-BSK, z.T. integriert in Finanz-Konzerne
- ▶ drei BSK mit nennenswertem Marktanteil, zahlreiche Kleinanbieter

Agenda

1

LBS West und der Bausparmarkt in Deutschland

2

Strategische Herausforderungen

3

Zukunftsprogramm „LBS 2020“ der LBS West

4

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

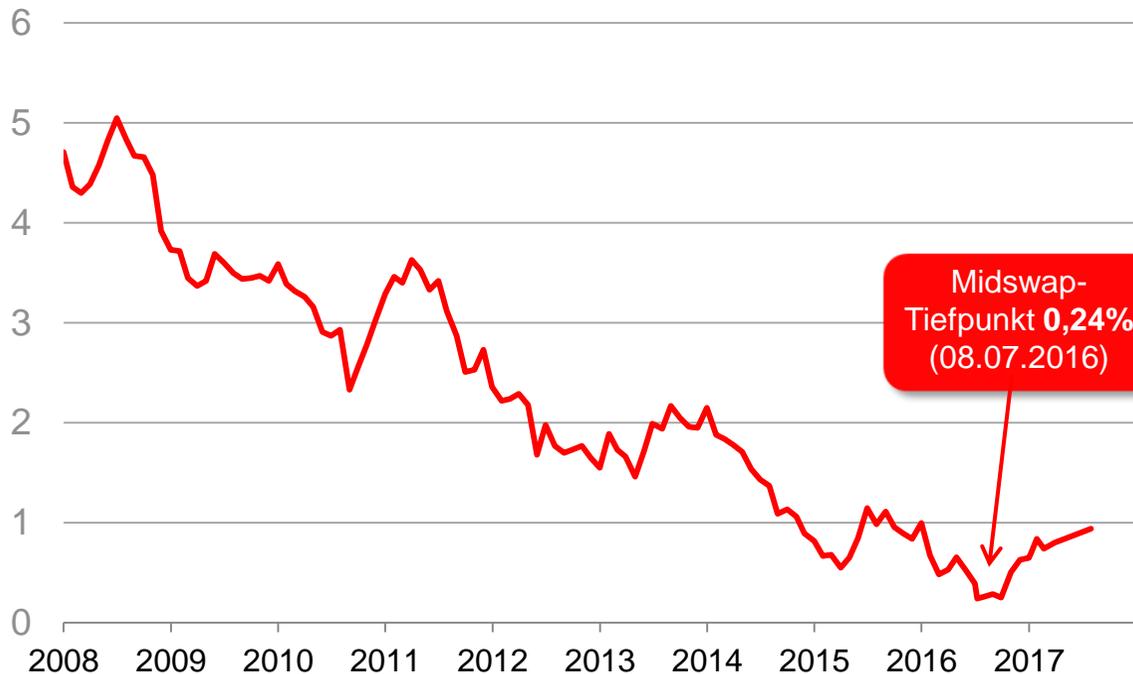
5

Fazit

Zinsniveau bleibt externe Herausforderung

Entwicklung des Zinsniveaus (MidSwap 10 Jahre)

Zinsentwicklung



Erläuterung

- „**Draghische**“ **EZB-Niedrigzinspolitik** (Senkung des Leitzinses auf historisch tiefe 0,00% am 10.03.2016)
- **Draghisches „Quantitative Easing“-Programm**
 - März 2015: Kauf von Euro-Staatsanleihen im Umfang von 2,3 Billionen EUR (bis 2017)
 - Juni 2016 - zusätzlicher Start Aufkauf von Unternehmensanleihen durch die EZB im Volumen von bis zu 80 Mrd. EUR pro Monat
 - April 2017: Reduzierung des monatlichen Ankaufvolumens um 20 Mrd. EUR sowie Verlängerung des Programms bis Dezember 2017

Quelle: Reuters; 10-Jahres-Satz

Zusätzliche Herausforderungen und Unwägbarkeiten aus Aufsichtsrecht und Regulatorik

Aktuelle regulatorische Herausforderungen

Interest Rate Risk in the Banking Book (IRRBB)

- Künftig höhere **Eigenkapitalanforderungen** aufgrund erforderlicher Unterlegung der Zinsänderungsrisiken mit Eigenmitteln
→ 2016: pauschaler Abzug vom Kernkapital (33 Mio.€)
- Deutliche Veränderungen der Anforderungen an die Berechnung von Zinsänderungsrisiken
→ Deutliche Erhöhung der Risikowerte gegenüber heutiger Berechnungsmethodik

Supervisory review and evaluation (SREP)

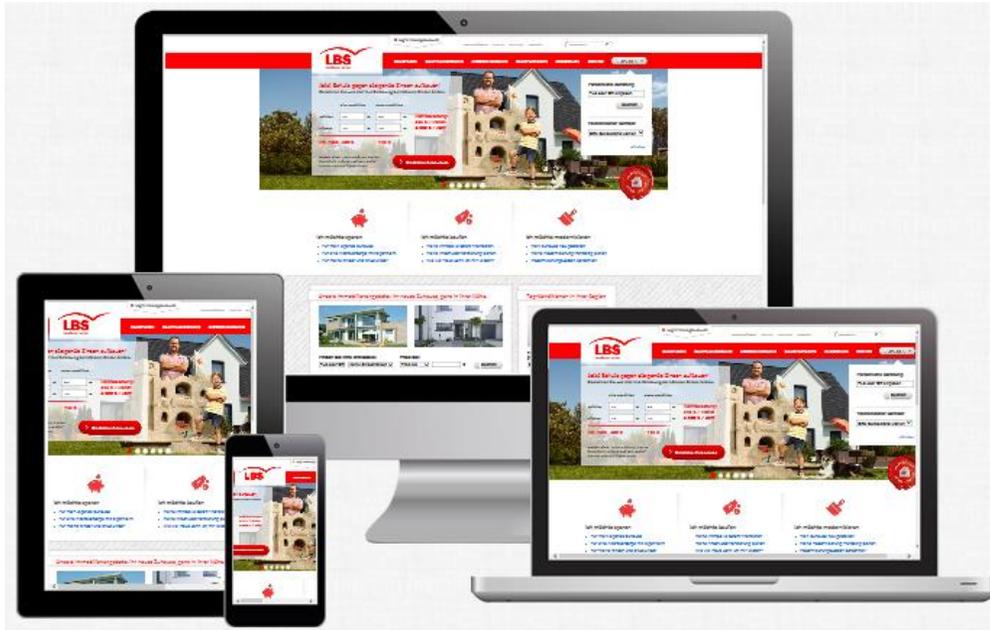
- Neuer bankaufsichtlicher Überwachungs- und Bewertungsprozesses (SREP)
- Aufsichtliche Maßnahmen, wie z.B. Eingriffe in Geschäftsmodell, Pflicht zur Gewinnthesaurierung, etc. möglich
- **Eigenkapitalzuschläge** als sog. Risikopuffer in nächster Zeit erwartet

Einstufung als potentiell systemgefährdendes Institut (PSI) / Sanierungsplan

- LBS West hat Sanierungsplan erstellt, um Einstufung als PSI zu vermeiden
- LBS West sieht sich danach nicht als PSI
- Aufsicht prüft die Sanierungspläne aktuell, endgültige Entscheidung über Einstufung als PSI in diesem Kontext erwartet
- Bei Einstufung als PSI ggf. zusätzlicher **Eigenkapitalpuffer** in Höhe von 2 %

Digitalisierung beeinflusst das Kundenverhalten nachhaltig und macht damit auch vor LBS West keinen Halt

Einfluss der Digitalisierung



Erläuterung:

- 4 von 5 Deutschen sind inzwischen Online (2005: 50%)
- davon sind 90% mindestens täglich im Internet (2005: 31%)
- Nutzung mobiler Endgeräte in den letzten 4 Jahren um 84% gestiegen
- Fast 60 % potenzieller Finanzierer suchen Informationen zur Baufinanzierung vorab im Internet (z.B. in Vergleichsportalen)
- „Digitales“ Kundenverhalten hat erheblichen Einfluss auf Vertrieb, Prozesse und Produkte

⇒ Ziel: Omnikanalstrategie der LBS West

Agenda

1

LBS West und der Bausparmarkt in Deutschland

2

Strategische Herausforderungen

3

Zukunftsprogramm „LBS 2020“ der LBS West

4

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

5

Fazit

Umsetzung des Zukunftsprogramms „LBS 2020“ verläuft planmäßig



Realisierung der geplanten Einsparung von 40 Mio. EUR v. St. zwei Jahre früher als geplant erreicht

Umbau im Vertrieb und Betrieb

Umbau im Vertrieb

- Umbau im Wesentlichen zum 01.03.2016 abgeschlossen
- Nahezu alle Sparkassen in das Kooperationsmodell bzw. Agenturmodell mit Kooperationsoption überführt
- Einsparziele von ~28 Mio. EUR können sogar leicht **übertroffen** werden

Umbau im Betrieb

- Projekte (u.a. Reduzierung Personalaufwand, Betriebsstellenkonzept) abgeschlossen
- Straffung der Aufbauorganisation (von 13 auf 6 HA/StA) verläuft planmäßig
- Realisierung der geplanten Einsparziele von ~12 Mio. EUR **erreicht**
- Mit den **aktuellen Entwicklungen im Personal** liegt die LBS West **im Plan**

Zielvolumen
Ergebnisverbesserungen:
rd. 40 Mio. EUR p.a.

Umbau Vertrieb:
Senkung der
Akquisitionskosten

ca.
2/3

Umbau Betrieb:
Senkung des
Verwaltungsaufwands

ca.
1/3

HAD



Sachkosten

Personalkosten

Betriebsumbau weiterhin konsequent umgesetzt

Aktueller Stand

Maßnahme	Aktueller Stand
Straffung Aufbauorganisation	Reduzierung der Anzahl der Haupt- und Stabsabteilungen von 13 (Ende 2014) auf 8 – Zielgröße 6 Haupt- und Stabsabteilungen
Freistellungsangebote an Mitarbeiter	Ziel: Reduktion des Personalbestandes um ca. 100 Beschäftigte wird erreicht → 90 Freistellungen // erste Austritte seit 01.01.2017
Personalaufwandsreduzierung	Verhandlungen mit dem Personalrat zum Besserungsschein, zum Rahmensozialplan und zu den Sonderregelungen Düsseldorf erfolgreich abgeschlossen.
Projekt Betriebsstellenkonzept	Projektarbeit mit der Schließung der Betriebsstelle Düsseldorf zum 30. Juni 2017 abgeschlossen.
Personalbestand	Personalabbau im Plan; veränderte Anforderungen erfordern eine Anpassung der Personalplanung.

Umsetzungsstand der 8 priorisierten Bausteine

Change Management in der LBS West

Maßnahme	Status	
Gremien / Arbeitskreise	Projekt Ende Februar beendet	
Führungskräfte-Entwicklung	Bausteine verabschiedet	
Ideenmanagement	Projekt beendet, Livebetrieb seit Juni 2017 mit bereits über 55 eingereichten Ideen	
Projekt-Information („15:15“)	Neues Informationsformat mit Projektpräsentation „FORUM“ im Januar erfolgreich gestartet	
Bürokratieabbau	Projekt gestartet, Projektende im 3. Quartal 2017	
Führungskräfte-Austausch	Start mit Workshops zum Kultur-Dialog	
Kultur-Dialog in Teams	Erste „Runde“ ist gestartet, Ergebnisüberprüfung Mitte 2017 erfolgt, weitere Schritte folgen	
Projekt-Portfolio-Management	Überarbeitung gestartet	

Agenda

1

LBS West und der Bausparmarkt in Deutschland

2

Strategische Herausforderungen

3

Zukunftsprogramm „LBS 2020“ der LBS West

4

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

5

Fazit

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte

- Positive Positionierung des Geschäftsmodells
- Nachhaltige Ausrichtung der LBS West auf die zukünftigen Kundenbedürfnisse
- Markterfolg durch Innovationskraft und Berücksichtigung der Digitalisierungsanforderungen
- Berücksichtigung der anhaltenden Herausforderungen aus Zinsniveau und Regulatorik

12 gute Gründe für das Bausparen

Positive Positionierung des Geschäftsmodells

- 1** Dauerhafte Zinssicherheit:
„Keiner muss, jeder kann“
- 2** Sichere Sparform
„Sicherheit oberstes Gebot“
- 3** Staatlich genehmigte und
geprüfte Produkte
- 4** Gezielte Eigenkapitalbildung
vor allem für Familien, junge Sparer,
Gering- und Normalverdiener
- 5** Prämien vom Staat und Geld vom Chef
Riester als AV / WoP, VL Sparanreiz f. Geringverdiener
- 6** Sofortfinanzierungen möglich
Finanztest bestätigt regelmäßig Vorteile von
Kombikrediten
- 7** Sondertilgungen in beliebiger Höhe
jederzeit kostenlos möglich
- 8** Kein Risikoaufschlag für Zweitrang
(also bei über 60 Prozent des Beleihungswertes).
- 9** Kein „Kleinstdarlehen“-Zuschlag
→ optimal für „typische“ energetische
Sanierungen / Modernisierungen <30.000 €
- 10** Flexibles Finanzprodukt, das in jede
Lebenslage passt und anpassbar ist
- 11** Altersvorsorge: Bausparen wichtiger
Schritt zur Mietfreiheit im Alter
- 12** Vielseitig verwendbar: Bau, Kauf,
Modernisierung, altersger. Umbau, etc.

„FORUM – Poolingplattform für Finanzierungsmakler“ im live-Betrieb gestartet

Status Quo



Status Quo

- Gründung „FORUM Direktfinanz GmbH“ als Tochter der LBS West
- **Inhalt:** Betrieb einer Internetplattform des S-Verbundes in NRW für Baufinanzierungsvermittlungen
- **Ziel:** Freie Makler (zurück-)gewinnen, verbindlicher an die S-Finanzgruppe binden und dadurch Abhängigkeit zu anderen Plattformbetreibern reduzieren und das Baufinanzierungsgeschäft der Sparkassen erhöhen
- Persönliche Gespräche mit 76 Sparkassen und 42 Finanzierungsvermittlern geführt; sehr positive Resonanz (von 19 Sparkassen und 24 Finanzierungsvermittlern liegen bereits unterschriebene Verträge vor)
- Pilotierung mit 4 Gebietsleitungen (4 GL´s und 25 BL´s) gestartet

Agenda

1

LBS West und der Bausparmarkt in Deutschland

2

Strategische Herausforderungen

3

Zukunftsprogramm „LBS 2020“ der LBS West

4

Zukünftige Arbeitsschwerpunkte der LBS West

5

Fazit

Fazit

Die LBS West befindet sich auf einem guten Weg

Trotz Niedrigstzinsniveau stabile Entwicklung

Aufsichtsrechtliche Unwägbarkeiten bestehen weiterhin

Der Kernnutzen des Bausparens (Wohnvorsorge durch Zinssicherung) war noch nie so hoch wie jetzt

LBS West für einen möglichen Konsolidierungsprozess gewappnet

Herzlichen Dank