

**Nicole Farrelly**  
ist Leiterin der Bauträgergruppe  
der Sparkasse Freiburg-  
Nördlicher Breisgau.

## Erfolgreiche Prozessoptimierung durch Software-Unterstützung

# Professionelles Management des Bauträgerkreditgeschäfts

Das Bauträgergeschäft zählt zweifellos zu den schwierigsten und risikoreichsten Geschäftsfeldern von Kreditinstituten. Wird es professionell betrieben, können hier jedoch solide Renditen erzielt werden. Dies veranlasste die Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau bereits vor einem Jahrzehnt, ein Programm für Bauträgerkredite zu entwickeln, mit dessen Hilfe sie diese Abwicklung ausgesprochen professionell im Griff hat.

Nach einer jahrelangen Krise in der Baubranche, die sich bereits seit Mitte der 90er Jahre bis heute erstreckt, hat sich das Niveau der Neubautätigkeit und damit einhergehend auch das Bauträgervolumen in Deutschland drastisch reduziert. Viele Kreditinstitute mussten dabei Kredite in erheblichem Umfang abschreiben. Nahezu sämtliche Bankengruppen haben sich daher auch aus der Finanzierung von Bauträgermaßnahmen zurückgezogen oder sie nur noch unter für Bauträger nicht praktikablen Auflagen bewilligt.

### Großes Know-how

Die Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau hat trotz der schwierigeren Marktverhältnisse die seit Jahren bestehende Marktführerschaft in der Region um Freiburg systematisch ausgebaut. Sie verfolgte dabei sehr konsequent eine Finanzierungspolitik nach strengen Risiko/Chancen-Abwägungen der Bauträgerprojekte.

Das heutige Bauträgergeschäft zeichnet sich dadurch aus, dass es sich bei den am Markt befindlichen Unternehmen nahezu ausnahmslos um Profis handelt. Sie betreiben dieses Geschäft mit der entsprechenden Seriosität und haben aus den Fehlern der

Vergangenheit gelernt. Die dabei gewonnenen Erfahrungen haben sie für die weitere Verbesserung ihrer Produkte und Abwicklungsmethodik genutzt.

Die konsequente weitere Begleitung der Bauträger hatte zur Folge, dass nahezu sämtliche Bauträgerunternehmen in der Region Finanzierungsanträge bei der Sparkasse stellten. Dadurch entwickelte das Institut ein Branchen-Know-how, das seine Markt- und Risikoeinschätzung nachhaltig verbessert hat. Das gewonnene Wissen und der Einblick in das Marktgeschehen der Region erschloss eine bislang nicht gekannte Markttransparenz, die eine sehr gute Einschätzung der Chancen und Risiken von Projekten ermöglicht.

### Software-Gemeinschaft

Die Sparkasse ist ganz wesentlich in ihrem „antizyklischen Verhalten“ durch das mit der Firma highQ Computerlösungen GmbH aus Freiburg entwickelte Programm „abakusBT1“ unterstützt worden. Es ermöglicht eine konsequente Plausibilisierung, Überwachung und ein effektives Abwicklungsprozedere sowie ein professionelles Risikomanagement.

Inzwischen nehmen rund 30 Kreditinstitute mit entsprechendem Know-how Einfluss auf die Entwicklung des Bauträgerprogramms. Das spiegelt sich in den erweiterten und verbesserten Funktionen der Software wider. Ein Wissensaustausch erfolgt zudem über ein im Internet zur Verfügung stehendes Anwenderforum. Hier diskutieren die Experten der einzelnen Häuser regelmäßig über aktuelle Fälle bzw. auch Sonderfälle. Da vor allem in kleineren Instituten oftmals nur wenige Mitarbeiter mit dem Thema Bauträger beschäftigt sind, können sie auf diesem Weg auf die Erfahrungen von Kollegen in anderen Häusern ohne Probleme zurückgreifen. Die jährlich stattfindenden Anwen-

dertreffen, bei denen nicht nur Neues über das Programm, sondern auch aktuelle Themen auf der Tagesordnung stehen, dienen dem Ausbau der persönlichen Kontakte unter den Teilnehmern.

### Risikomanagement im Blick

Die kontinuierlich weiterentwickelte aktuelle Version von abakusBT widmet inzwischen den Risikoaspekten verstärkte Aufmerksamkeit und berücksichtigt dabei unter anderem die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk). Beispielhaft dafür ist die neu eingeführte „Rasterfahndung“, die nach vorgegebenen oder auch institutsdefinierten Indikatoren objektiv risikobehaftete Projektfinanzierungen auf Abruf herausfiltert. Indikatoren dafür sind etwa ein deutlich höherer Bauten- als Vertriebsstand oder im Laufe der Bauzeit entstehende Deckungsbeitragsabweichungen durch erhöhte Kosten in einzelnen Gewerken bzw. unter den Erwartungen liegenden Verkaufserlösen. Dieses Instrument dient als Frühwarnsystem und kann in die entsprechenden vorhandenen Frühwarnsysteme der einzelnen Häuser integriert werden oder sie ergänzen.

Inzwischen ist auch die Möglichkeit, bereits in der Entscheidungsphase graphisch veranschaulichte Szenarien zur Restbeleihungsentwicklung bei entsprechenden Verkaufsständen (s. Abb. 1) oder zur Kapitaldienstfähigkeit bei reiner Objektbetrachtung und vorgegebener Miete pro qm (s. Abb. 2) abrufen zu können, realisiert. Neue organisatorische Flexibilität eröffnet auch die programmgesteuerte Erfassungstrennung nach Markt und Marktfolge. Sie sorgt dafür, dass



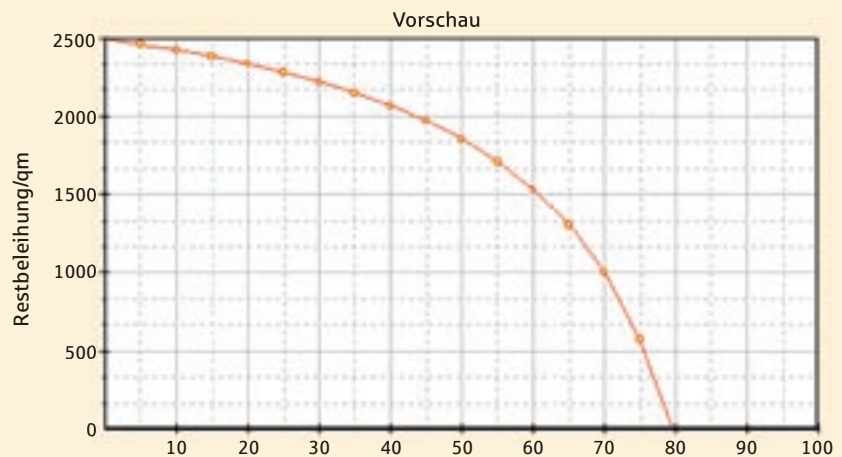
Quelle: Archiv

Die Risiken des Bauträgergeschäfts können durchaus gemanagt werden.

<sup>1</sup> Siehe auch Nicole Farrelly, Hilfreiches Abwicklungsprogramm und Frühwarnsystem fürs Bauträgergeschäft, B.Bl. 5/01, S. 242.

ABBILDUNG 1

### Restbeileihung in Abhängigkeit vom Verkaufsstand



die von den MaRisk geforderte Funktions-trennung je nach Organisationsstruktur der einzelnen Institute umgesetzt werden kann.

#### Stete Weiterentwicklung

Die teilweise sehr unterschiedlichen Voraussetzungen in den verschiedenen Häusern machen es notwendig, dass viele Daten über Exportfunktionen nach Excel oder Word transportiert und dort entsprechend weiterverarbeitet werden, um etwa statistische Auswertungen zu verfeinern. Diesem Umstand wurde bei der Programmentwicklung von abakusBT Rechnung getragen. Die im Programm integrierte Statistik, die die Käufer der Bauträgerobjekte festhält, die eine Finanzierung erhalten, bietet zudem die Möglichkeit, die Baufinanzierungen weiter auszubauen und die Konkurrenzsituation vor Ort zu analysieren.

Dabei machen sich auch die Vorteile der Datenhaltung in einer zentralen Datenbank bemerkbar. Denn die Daten der fertiggestellten Projekte stehen auch im Nachhinein für vergleichende und statistische Auswertungen zur Verfügung. So lässt sich beispielsweise die Kalkulation eines Neuprojekts mit ausgewählten Projekten aus dem Datenbestand direkt vergleichen. Ebenso lässt sich die Entwicklung der Verkaufsvolumina sowohl insgesamt als auch bezogen auf einzelne Bauträger über mehrere Jahre hinweg einfach auswerten.

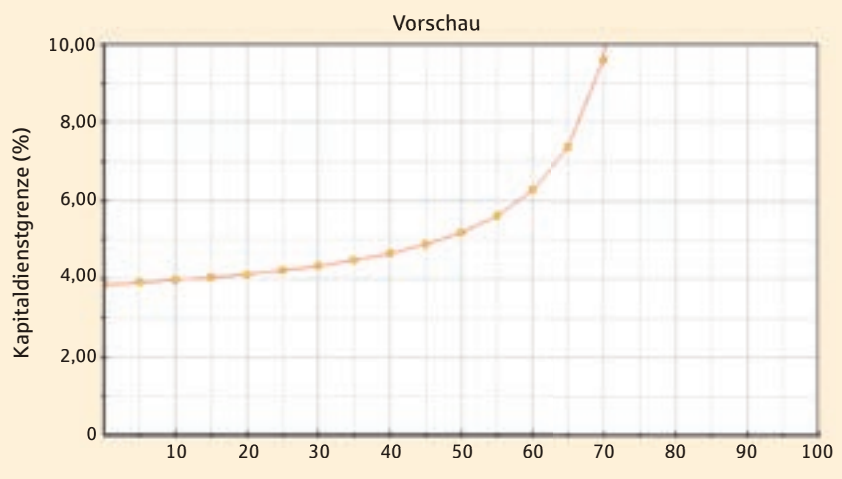
Die Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau startete bereits 1998 damit, Bauträgerkredite mit Hilfe von abakusBT abzuwickeln. Die verschiedenen Prozesse wurden konsequent festgelegt und mit der Software abgebildet. Das Programm wurde stetig an neue Anforderungen angepasst und weiterentwickelt, wodurch zugleich auch die Abläufe permanent optimiert wurden. Zum zehnjährigen abakusBT-Jubiläum im Jahr 2008 liegt das Programm nun in der Version 3.30 vor. Gegenüber der ursprünglichen Version sind viele Erweiterungen hinzugekommen, die die Arbeit erleichtern und die Prozesse verschlanken. Die konsequente Abwicklung aller Bauträgerprojekte über abakusBT sorgte auch dafür, dass heute eine umfangreiche, einheitliche Basis mit Kreditdaten aus zehn Jahren für Auswertungen und Statistiken zur Verfügung steht.

#### Ertragsstarkes Geschäft

Bleibt festzuhalten, dass die stringente Begleitung dieser Branche als Finanzierer und

ABBILDUNG 2

### Kapitaldienstgrenze in Abhängigkeit vom Verkaufsstand



Partner für die Sparkasse sehr vorteilhaft ist. Das Bauträgergeschäft ist zwar stark risikobehaftet, bietet dafür aber auch viele Möglichkeiten für Geschäftsanbahnungen. Es zählt damit zu den spannendsten und ertragsstärksten Geschäftszweigen der Sparkasse. Denn in diesem Sektor kann nicht nur ein risikoadjustiertes Pricing durchgesetzt werden, so dass hier ordentliche Zinsmargen erzielt werden, auch die Abwicklungskosten können durch entsprechende Bearbeitungsgebühren voll abgedeckt werden. Für eine schnelle und professionelle Abwicklung akzeptieren die Kunden inzwischen auch kostendeckende Preise.

Das Software-unterstützte Management ermöglicht es, auch große Volumina an Bauträgerprojekten professionell zu betreuen. Da spielt es keine Rolle, wenn sich einzelne Maßnahmen aus einer Vielzahl von Einzelobjekten oder Projekte aus einer großen Anzahl von Einheiten zusammensetzen. Zudem lassen sich die Bauträgermaßnahmen kostengünstig abwickeln. Das qualitativ hochwertige Risikomonitoring und auf Knopf-

druck abrufbare Status-quo-Berichte sorgen dafür, dass die Sparkasse zu jedem Zeitpunkt vollen Überblick über ihr Bauträgergeschäft hat. Dadurch konnte sie in der Vergangenheit ihre regionale Marktführerschaft in der Bauträger-, Projektentwickler- und Aufteilerbranche festigen.

#### Erweitertes Aufgabenfeld

Um die in den vergangenen Jahren gesammelten Branchenerfahrungen noch intensiver nutzen zu können, beschloss die Sparkasse Freiburg-Nördlicher Breisgau unlängst, auch sämtliche „immobiliennahen“ Finanzierungen innerhalb der heutigen Bauträgergruppe durch einen eigenen Berater begleiten zu lassen. Seitdem in jüngster Zeit auch andere Institute die Attraktivität dieses Geschäftsfelds neu entdecken, ist der Wettbewerb um das Bauträgergeschäft wieder stärker entbrannt. Die Sparkasse profitiert in diesem Wettbewerb jedoch von ihrer in den vergangenen Jahren erworbenen Kompetenz, die es ihr ermöglicht, sich weiterhin als Marktführer zu behaupten. ◀