



Ob Immobiliensuche oder Recherche zu Finanzierungsmöglichkeiten – das Internet spielt in diesem Bereich eine immer wichtigere Rolle. Thinkstock

BAUFINANZIERUNGSVERTRIEB

Da geht was!

Immobilien gewinnen in der Niedrigzinsphase an Bedeutung. Die Rahmenbedingungen im Baufinanzierungsgeschäft sind jedoch schwieriger geworden. Wie die Erträge und Volumen in diesem wichtigen Geschäftsfeld trotzdem gesteigert werden können.

Das Baufinanzierungsgeschäft erfreut die Sparkassen seit Jahren mit beständigem Wachstum und mit attraktiven Erträgen. Gerade 2015 war ein Jahr mit besonderem Wachstum, die Sparkassen legten mit 23 Prozent bei den Kreditneuzusagen beträchtlich zu. Über alle Bankengruppen wuchs das Neugeschäft (Erst- und Anschlussfinanzierungen) um 22 Prozent. Besonders auffällig: Das Transaktionsvolumen der Plattformen wuchs sogar um den Rekordwert von 44 Prozent.

Dieser positiven Stimmung hat die Wohnimmobilienkreditrichtlinie (WKR) mit ihrem Inkrafttreten im März einen Dämpfer versetzt. Um fast neun Prozent gingen die Zusagen für private Wohnimmobilienkredite im ersten Halbjahr 2016 bei den 408 Sparkassen laut Deutschem Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zurück, Grund ist mit hoher Wahrscheinlichkeit die neue EU-Verordnung.

Die Richtlinie regelt sehr detailliert Vorbereitung, Durchführung, Protokollierung sowie Nachbereitung der Beratungsgespräche und macht verschärfte Vorgaben für die Kreditvergabe, die insbesondere ältere Kreditnehmer betrifft. Ein massiver Eingriff also, der das Kundengeschäft deutlich verändert.

Die Bedeutung des Baufinanzierungsgeschäfts ist jedoch so hoch, um den Einbruch im Neugeschäft klaglos hinzunehmen. Auch unter den neuen Rahmenbedingungen muss es möglich sein,

Ertrag und Volumen im Baufinanzierungsgeschäft mit Privatkunden zu steigern. Unsere Erfahrung mit zahlreichen Instituten zeigt klare Ansatzpunkte, das Geschäft nachhaltig zu stärken.

Die sechs zentralen Ertragshebel im Baufinanzierungsgeschäft

Die richtige Gestaltung und das perfekte Zusammenspiel der folgenden sechs Bausteine können zu einem nachhaltigen Erfolg im Baufinanzierungsgeschäft beitragen:

1. Klare Strategie und Positionierung

Am Anfang steht der Kunde. In der privaten Baufinanzierung ist es sinnvoll, neben den klassischen Segmentierungskriterien auch nach der Nutzungssituation zu unterscheiden: Erstfinanzierer, Anschlussfinanzierer, Prolongierer.

> **Erstfinanzierer** (Kauf/Bau) haben meistens hohen Beratungs- und Aufklärungsbedarf und stehen häufig unter Zeitdruck, um bei der Wunschimmobilie den Zuschlag zu bekommen.

> **Anschlussfinanzierer** sind erfahrener und brauchen daher weniger Beratung. Sie sind gut über Direktkanäle erreichbar, der Preis ist für sie zentrales Entscheidungskriterium.

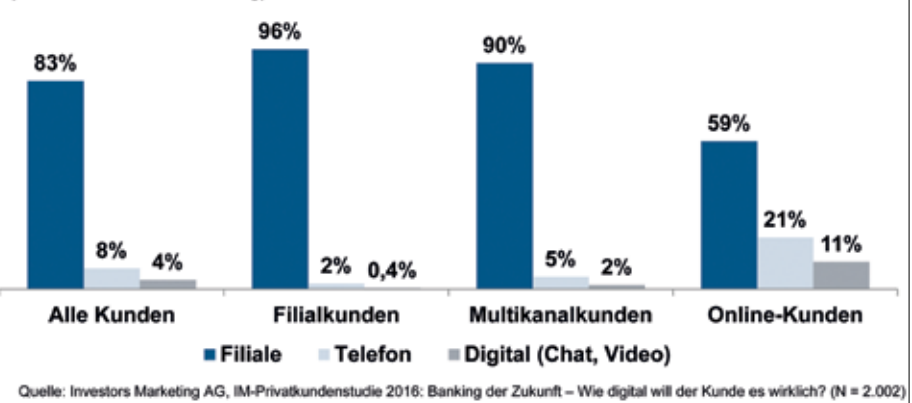
> **Prolongierer** (Verlängerer) sind Bestandskunden, die mit Vorlauf angesprochen werden können, bevor der Wettbewerb mit Anschlussfinanzierungsimpulsen kommt.

Die wesentliche Differenzierung im Markt erfolgt meistens über den Preis. Hier fühlt man sich schnell an den alten Vertriebsstrainer-Spruch erinnert: „Wer nichts weiß, spricht vom Preis.“

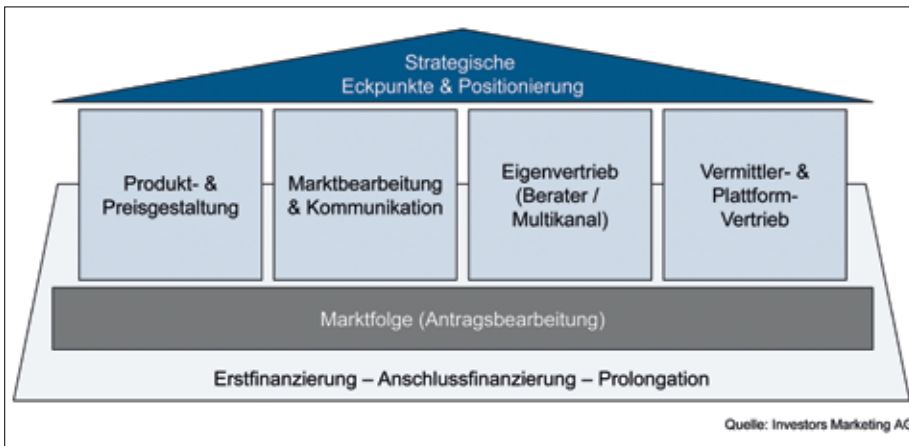
In einem Markt, in dem sich Baufinanzierungsangebote für den Kunden zunächst nur durch den Preis unterscheiden, spielt die richtige Wahrnehmung eine entscheidende Rolle. Interessenten, speziell Erstfinanzierer, erkennen die für sie relevanten Unterschiede oft nicht auf den ersten Blick.

Hier gilt es, das Leistungsversprechen der Sparkasse für den Kunden konkret zu formulieren und sich über den Preis hinweg durch weitere Merkmale klar vom Wettbewerb abzugrenzen. Die ING-DiBa ist schnell und einfach, erfüllt aber nicht jeden Finanzierungswunsch. Plattformen wie etwa die der Commerzbank werben damit, für den Kunden fast alle Angebote auf dem Markt zu vergleichen. Einen neuen Weg jenseits der reinen Preispositionierung geht die PSD

Welches ist Ihr bevorzugter Weg für ein ausführliches Beratungsgespräch (z.B. zu Baufinanzierung)?



Die Filiale ist der präferierte Ort für Baufinanzierungsberatung, Telefon kommt zur Erstberatung und für Online-Affine infrage.



Die sechs zentralen Bausteine der Ertragssteigerung im Baufinanzierungsgeschäft

Nord, die den Anspruch hat, die wahrscheinlich flexibelste Baufinanzierung Deutschlands zu bieten. Dies wird durch konkrete Produktmerkmale wie Flextilgung und Ratenpause unterlegt.

Die Sparkassen sind als Hausbank oft erste Wahl beim Kunden, tun sich aber teilweise schwer, ihre Alleinstellung klar zu formulieren. Ist das Alleinstellungsmerkmal beispielsweise die Erfüllung fast jedes denkbaren Finanzierungswunsches in Höhe und Verwendungszweck? Oder sind es besonders kundenfreundliche Lösungen für Selbstständige und Gewerbetreibende?

Dies ist nicht nur gegenüber dem Endkunden wichtig, sondern auch für den Plattform- und Vermittlervertrieb. Hier entscheidet der Finanzberater, welches Bankangebot er seinem Kunden präsentiert. Er braucht daher gute Argumente und muss schnell verstehen, bei welchen Finanzierungsparametern eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit besteht.

2. Produkt- und Preisgestaltung

Preis ist immer ein Thema, wenn es um Baufinanzierung geht. Das heißt aber nicht, dass es immer das billigste Angebot sein muss – insbesondere für beratungssuchende Erstfinanzierer und Prolongierer, die bei der Hausbank bleiben wollen.

Hier kann die Sparkasse durch gute Beratung und kundenorientierte Produktgestaltung punkten. Sowohl im Bereich der Darlehensaufnahme (Finanzierungsreserve, bereitstellungszinsfreie Zeit) als auch bei der der Rückzahlung (flexible Tilgungshöhe, Sondertilgung) gibt es zahlreiche Möglichkeiten, sich gezielt vom Wettbewerb zu differenzieren. Im Plattform- und Vermittlervertrieb hat der Preis noch eine weitere Aufgabe – möglichst weit oben in den Angebotslisten der angeschlossenen Finanzberater zu erscheinen und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dem Kunden auch angeboten zu werden. In der Regel bedeutet das für die Sparkasse, ihr Angebot an die Kriterien der jeweiligen

Plattform anzupassen – was meist auf eine Vereinfachung und Standardisierung hinausläuft.

3. Marktbearbeitung und Kommunikation

Besonders wichtig ist, dass sich Produkteigenschaften und Preise nach den Bedürfnissen der Interessenten richten und die unterschiedlichen Zielgruppen auch in ihren unterschiedlichen Situationen passend angesprochen werden.

Gerade online, wo sich viele Baufinanzierungsinteressenten zuerst informieren, kommunizieren zahlreiche Sparkassen auf Basis von Standardinhalten und adressieren diese Zielgruppen nicht ausdrücklich. Die verfügbaren Baufinanzierungsrechner sind noch nicht bei allen Häusern im Einsatz.

Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass die Online-Kommunikation und die Gestaltung der Online-Rechner einen entscheidenden Einfluss auf die Interessentengenerierung haben. Heute liegt die Abbruchquote bei den Online-Rechnern in den meisten Fällen deutlich über 90 Prozent. An der Zielvorgabe gemessen, Interessenten und Beratungsgespräche für den Vertrieb zu generieren, ist dies eine enttäuschende Zahl. Dabei konnte schon durch Optimierung von Internetauftritt und Rechner in einigen Projekten die Interessentengenerierung in kurzer Zeit vervielfacht werden.

In der Marktbearbeitung müssen Sparkassen insbesondere ihren eigenen Kundenbestand systematisch durchdringen und dazu bereits frühzeitig ihr Leistungsangebot rund um die Immobilienfinanzierung im Relevant Set ihres Kunden verankern. Die systematische Durchdringung des Kundenbestands beruht noch zu oft auf der Ansprache durch den Berater aufgrund von Beratungsanlässen. Zentrale Ansprachemöglichkeiten per Brief, E-Mail und Inbound-Telefonie werden nur in wenigen Häusern systematisch genutzt.

Auch der Prolongationsprozess wird häufig kommunikativ zu spät begonnen und nicht intensiv genug geführt, automatische Anschreiben haben keine Verknüpfung zur Marketingkommunikation. Dies unter anderem auch deshalb, weil der Vertrieb in den letzten Jahren eher unter der Last der Anfragen stöhnte. Zusätzliche Anfragen zu generieren wäre in den meisten Häusern undenkbar gewesen.

4. Eigenvertrieb durch Berater und Multikanal

Die eigentliche Beratung erfolgt heute noch immer primär im persönlichen Beraterkontakt, in der Filiale oder beim Kunden daheim.

Mit der WKR sind nun einheitliche Standards für die Beratung zur Geltung gekommen, die den Differenzierungsraum für Beratung deutlich reduziert haben. Dies führt dazu, dass mindestens zwei bis drei Gespräche erforderlich sind, um z. B. die Berücksichtigung der Rückzahlbarkeit des Darlehens in der Lebenszeit des Kunden, Cross-Selling-Ansprache und Beratungsprotokoll unterzubringen. Bei der Umsetzung gibt es hier noch unterschiedliche Auffassungen. Mit Blick auf den Wettbewerb (und in die eigene Gruppe) sollte ein gesundes Augenmaß angewandt und eine unnötig strenge und komplizierte Auslegung vermieden werden.

Für die Beratung kommt es auf der Kundenreise darauf an, keinen Kunden im Verlauf zu verlieren, die Anzahl der Gespräche pro Kunde möglichst niedrig zu halten und hohe Abschlussquoten zu erreichen. Starke Institute schaffen Abschlussquoten von rund 70 Prozent, wenn eine gute Vorqualifizierung der Baufinanzierungsinteressenten vor Einstieg in die eigentliche Beratung erfolgt ist.

Bei einigen Instituten hat es sich bewährt, das Erstgespräch mit dem Kunden telefonisch zu führen. Dies spart Zeit für Kunden und Berater und ermöglicht die solide Erstellung von einem oder mehreren Finanzierungsvorschlägen für das anschließende Beratungsgespräch in der Filiale oder beim Kunden zu Hause. Dem Kunden wird so im ersten persönlichen Fachgespräch direkt ein überzeugender Mehrwert geliefert – eine Finanzierung, die gleich beim ersten Anlauf gut passt. Je kompakter der zeitliche Ablauf der Sequenz aus Erstgespräch, Beratungsgespräch und schließlich Zusage mit Angebotsversand ist, desto größer die Abschlusswahrscheinlichkeit.

5. Vermittler- und Plattform-Vertrieb

Im Partnervertrieb zeigt sich die Bedeutung reibungsloser, komfortabler und



zuverlässiger Prozesse. Auch will der Finanzberater seine Kunden nicht enttäuschen und setzt so auf Finanzierungspartner, bei denen er sich einer positiven Bewilligung im Vorfeld sicher sein kann. Hier hilft das Angebot einer persönlichen Vorbesprechung des Falls mit dem Entscheider in der Sparkasse. Das erhöht Einlieferungsqualität sowie Bearbeitungsfähigkeit und reduziert damit teure und alle Beteiligten störende Rückgaben und Prozessschleifen.

Die angeschlossenen Vermittler und Finanzberater der Plattform haben die freie Wahl zwischen vielen Anbietern, und hier definieren die Anbieter mit schnellen und komfortablen Einreichungs- und Genehmigungsprozessen das Anspruchsniveau.

6. Marktfolge (Antragsbearbeitung)

Entsprechend wird die Marktfolge immer entscheidender für den Vertriebs-erfolg, nicht nur beim Drittvertrieb über Plattformen und Vermittler. Im enger werdenden Immobilienmarkt müssen Kunden schnell zuschlagen können, Wartezeiten auf Zusage und Vertrag von 14 Tagen oder mehr sind nicht mehr möglich.

Der Marktstandard entwickelt sich in Richtung „Vertragsversand innerhalb von 3 Tagen“, was inzwischen auch manche Sparkassen aktiv kommunizieren. Und hier ergibt sich das Spannungsfeld aus Schnelligkeit für den Kunden und Kosteneffizienz durch schlanke Prozesse und sparsamen Mitarbeitereinsatz für die Sparkasse. Bei guter Organisation der Marktfolge erreichen auch regionale Institute Durchlaufzeiten von fünf Tagen und weniger – und das inklusive Wertermittlung, materieller und formeller Prüfung und Vertragserstellung. Hier hilft eine intelligente Aktensteuerung – es ist jeweils diejenige Akte als nächste zu bearbeiten, die am dringendsten erledigt werden muss, um die angestrebte maximale Durchlaufzeit im Sinne eines Service-Level-Versprechens nicht zu überschreiten.

Fazit

Die Sparkassen könnten und sollten stärker vom Marktwachstum profitieren. Das Baufinanzierungsgeschäft ist zentraler Ergebnistreiber in der Niedrigzinsphase. Umso wichtiger ist es, die Marktaktivitäten gesamthaft zu optimieren, höhere Margen durchzusetzen, Kosten durch effizientere Prozesse zu senken und das Kundenerlebnis insgesamt zu verbessern. Vergleiche zeigen, dass die Profitabilität des Geschäftsfeldes Baufinanzierung so um bis zu 30 Prozent gesteigert werden kann.

Dr. Klaus Schüler, Thomas Wollmann
Frankfurt am Main