

PRIVATE BAUFINANZIERUNG

Digitalisierung als strategische Lösung



Überreicht durch Consileon Frankfurt GmbH

Königslacher Straße 15-21, 60528 Frankfurt, www.consileon.de

PRIVATE BAUFINANZIERUNG

Digitalisierung als strategische Lösung

Das Segment der privaten Baufinanzierung erlebt turbulente Zeiten. Steigende Service- und Produktkosten und die starke Zinsabhängigkeit deutscher Institute erhöhen vor dem Hintergrund weiterer Herausforderungen, wie einem zunehmenden Wettbewerb oder geänderten Kundenanforderungen, den Handlungsdruck. Kann die digitale Baufinanzierung hier als strategische Lösung dienen?



Die private Baufinanzierung ist eine traditionelle und zentrale Säule des Geschäftsmodells deutscher Banken und Sparkassen. Das anhaltend niedrige Zinsniveau in Kombination mit einer flachen Zinsstrukturkurve hat in den letzten Jahren jedoch zu einer Erosion der Zinsmargen geführt und den Ertragsbeitrag dieser einstigen Cashcow in zum Teil existenzgefährdender Weise gesenkt.

Die positive Entwicklung der privaten Bautätigkeit der Deutschen, die ebenso durch das niedrige Zinsniveau bedingt ist und durch die robuste Situation am Arbeitsmarkt gestützt wird, kann trotz der damit einhergehenden Steigerung der Kreditvolumina diese Ertragsbelastungen nicht mehr kompensieren.

Eine weitere wesentliche Herausforderung im Geschäft mit privaten Baufinanzierungen ist die zunehmende Affinität breiter Bevölkerungsschichten für digitale Informations- und Transaktionskanäle. Heutige – und noch viel mehr zukünftige – Bankkunden erwarten von ihrer Bank ein umfassendes und durchgängiges Dienstleistungsangebot über alle digitalen Kanäle hinweg. Multichannel Excellence wird zum wichtigen Faktor für Banken und Sparkassen.

Querschnitt heutiger digitaler Angebote

Eine Recherche im Internet zeigt schnell, dass schon viel im Bereich der Modernisierung von Nutzeroberflächen passiert ist. Responsive Oberflächen und Device-agnostische Applikationen scheinen sich mittlerweile als Standard etabliert zu haben.

Das Digitalangebot der Banken umfasst auch schon zahlreiche Teilprozesse einer privaten Baufinanzierung. Eine vollständige End-to-End-Digitalisierung gehört allerdings noch nicht zum Standard. Vielfach erschöpft sich das Angebot in einfachen Rechner-Anwendungen zur Abschätzung der finanziellen Tragbarkeit einer Hypothek bei hypothetischen Zinswerten. Diese stehen siloartig neben Kalkulationen der Kategorie „Was kann ich mir leisten“ – oft noch dazu versteckt auf fachlich überladenen Microsites der Anbieter.

Weder die Präsentation der Rechner noch deren technischer Reifegrad oder die Art der Integration in den gesamten Beratungsprozess sind State of the Art, gemessen an den von US-amerikanischen digitalen Taktgebern definierten Standards. In vielen Fällen mündet die oh-

nehin rudimentäre Online-Beratungstrecke in ein Kontaktformular zur Terminanfrage. Enttäuschende Konversionsraten sollten hier nicht überraschen.

Erste Veränderungen zeichnen sich jedoch bereits ab. So kann beispielsweise die Deutsche Bank mit einem benutzerfreundlichen Frontend und der Möglichkeit des Online-Antrags für bestimmte Finanzierungs-konstellationen punkten und bietet ihren Onlinekunden damit bereits einen deutlichen Mehrwert.

Auch die Postbank ist mit dem eigenen Onlineportal in der Lage, Teile der Finanzierung sowohl online als auch unter Einbindung von persönlichen Beratern abzubilden. Die ING-DiBa stellt insbesondere mit dem Angebot der Selbstauszahlung eine innovative digitale Lösung bereit, die unter anderem auf die Senkung der Abwicklungskosten in der Auszahlungsphase abzielt.

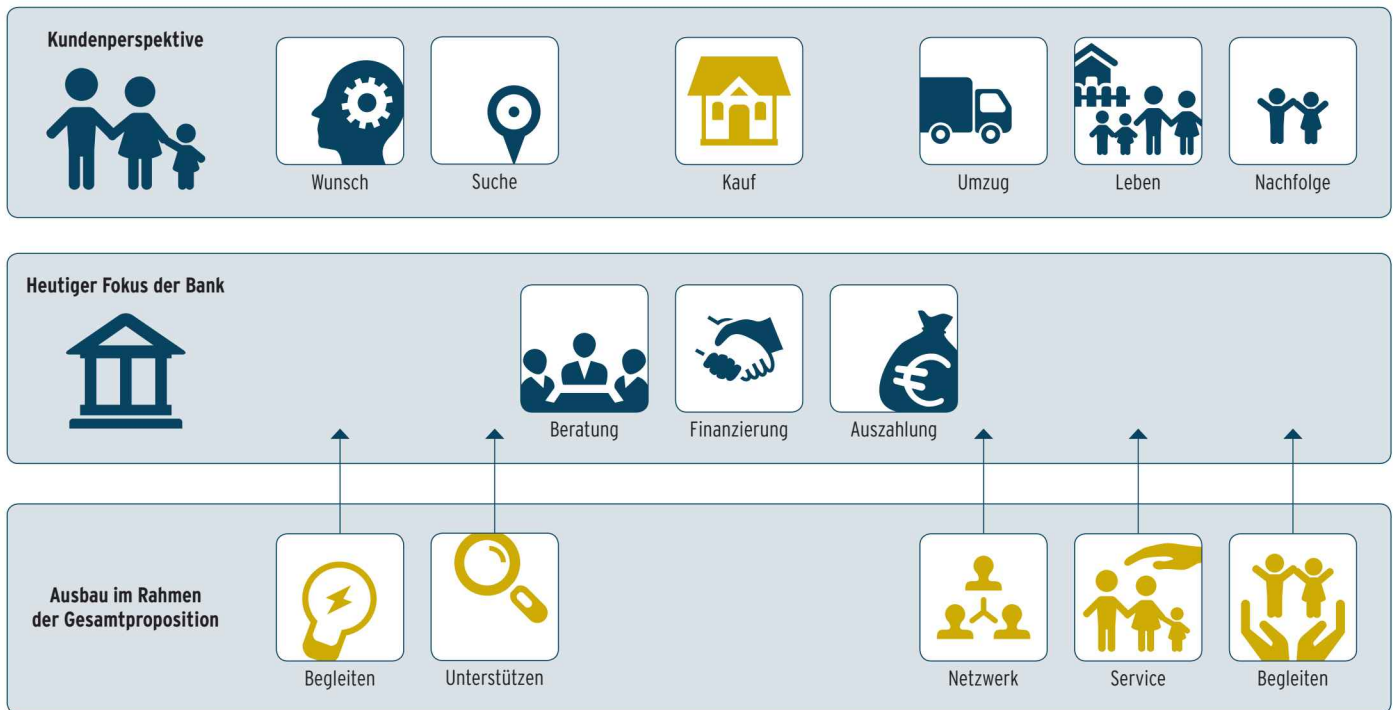
Als einer der ersten Anbieter in Deutschland implementierte die Commerzbank eine eigene BauFi-App für Privatkunden. Der Funktionsumfang der App wurde nach ihrer Einführung sukzessive erweitert und soll nun die vollständige Abwicklung der Finanzierung über die App ermöglichen. Alle notwendigen Unterlagen können wahlweise als vollständiger Antrag an das Kreditcenter oder – bei komplexeren Finanzierungen – auch an einen Wunschberater weitergeleitet werden. Dank der gemeinsamen technischen Plattform von Online- und Offlinekanal greifen Kunden und Bankmitarbeiter stets auf die gleiche Datenbasis zu.

Einen vergleichbaren Ansatz verfolgen Immobilienportale, wie sie zum Beispiel die Sparkassen-Organisation oder auch die HVB in Kooperation mit Immobilienmaklern und -vermittlern entwickelt und eingeführt haben. Diese Onlinekompendien bemühen sich um verständliche Vermittlung aller notwendigen Informationen rund um das Thema Baufinanzierung. Die Einbindung von Immobilienangeboten von Partnern ermöglicht zudem die Suche nach einem geeigneten Objekt.

Digitale Baufinanzierung als Ziel

Der Blick auf den deutschen Markt für Immobilienfinanzierungen zeigt eine Vielzahl an teildigitalisierten Prozessen und führt unweigerlich zu der Frage, warum der Weg zu einer vollständig digitalen Baufinanzie-

1 | Gesamtproposition einer digitalen Baufinanzierung



Die Umsetzung für viele Anbieter so schwer erscheint. Erste Konzeptstudien für den deutschen Markt zeigen, dass an ein solches Produkt häufig falsche Erwartungen gestellt werden.

Das Ziel einer digitalen Baufinanzierung sollte dabei nicht in einer Ein-Klick-Strategie liegen, die den Abschluss binnen kürzester Zeit ermöglicht und dabei auf umfangreiche Dokumentenanforderung verzichtet. Bei einem Kunden, der in drei Klicks zu einem Darlehensvertrag zur Finanzierung seiner Immobilie kommt, kann getrost davon ausgegangen werden, dass er das Darlehen gar nicht braucht. Derartige Fälle mögen für den Online-Verkauf von Büchern oder Schuhen hilfreich sein. Als Orientierungspunkt für private Baufinanzierungen sind sie denkbar ungeeignet.

Eine digitale Baufinanzierung ist vielmehr als Gesamtproposition zu verstehen, die das gesamte Vorhaben der Immobilienanschaffung abdeckt und im Rahmen eines transparenten, strukturierten und interaktiven Prozesses kanal- und geräteunabhängig End-to-End abbildet. ► 1 Hierfür müssen Grundstrukturen und bestehende Prozesse nicht einfach nur eins zu eins digital abgebildet werden, sie müssen unter Berücksichtigung des geänderten Anforderungsprofils neu gestaltet werden.

Mehr Service in der gesamten Customer Journey

Dies impliziert auch eine deutliche Vorverlagerung von Kundenkontaktpunkten, um als Bank bereits in die weit vor der Suche nach einer Finanzierung beginnende Customer Journey einer Immobilienanschaffung involviert zu sein.

Die Bereitstellung von allgemeinen Informationen rund um die Immobilie und deren Finanzierung bietet hier erste Ansatzpunkte, die auf einem eigenen Portal bereitgestellt werden können. Durch die Einbindung von umfangreichen Immobilienangeboten, zum Beispiel auch in Kooperation mit externen Partnern, werden die Wechsel zu anderen Portalen vermieden. Eine Registrierung ermöglicht die personalisierte Anpassung und unter anderem die Speicherung von relevanten Informationen, interessanten Immobilien, aber auch persönlichen Daten, die für das spätere Onboarding im Rahmen einer Antragstellung genutzt werden können.

Mittels erster Checks, wie zum Beispiel einer Machbarkeitsrechnung vor oder während der Immobiliensuche, können die finanziellen Rahmenbedingungen, aber auch die Immobiliensuche leicht eingegrenzt werden. So werden die Entscheidungskriterien für eine Immobilie weiter spezifiziert, was eine gezieltere Auswahl und Entscheidung ermöglicht.

Im Rahmen der Immobilienauswahl kann die Einbindung von Bodenrichtwertkarten, historischen Kaufpreisen sowie weiterer Datenquellen den potenziellen Kunden bei der Beurteilung des Kaufpreises durch eine unabhängige Kaufpreisevaluierung unterstützen. Die ermittelte Kaufpreisspanne dient hier zugleich der internen Plausibilitätsprüfung für die im Rahmen der Konditionsfindung notwendige Ermittlung des Beleihungswerts.

Allgemeine Informationen zur Region, wie Infrastrukturdaten, Einwohnerzahlen oder Durchschnittseinkommen unterstützen den Kunden weiter. Faktoren, die den dedizierten Standort betreffen, können

mittels übersichtlicher Bewertungsskalen die Auswahl ebenfalls erleichtern. So kann die Entfernung zu vorhandenen Bildungseinrichtungen oder der nächsten U-Bahn-Haltestelle angegeben oder eine Einschätzung über den zu erwartenden Fluglärm getroffen werden.

Effiziente Beratung durch digitale Prozesse

Der Mehrwert der anschließenden Finanzierungsberatung muss in der kundenspezifischen Anpassung aller Variablen liegen, ferner erfolgt die automatische Übernahme von Daten aus den vorgelagerten Prozessen. Der Fokus im persönlichen Gespräch kann auf der Erstellung von individuelleren Finanzierungskonzepten und deren Erläuterung liegen. Die einheitliche Datenbasis und technische Anbindung aller Kontaktpunkte ermöglichen Realtime-Datenauswertung mit Ad hoc generierten Vertriebsimpulsen für den Berater (Next Best Offer).

Die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen wird so weniger abhängig vom individuellen Geschick des Beraters, sondern kann vertriebsweit multipliziert werden. Erfahrungen aus der automatisierten Anlageberatung können hier unterstützend wirken. Die automatisierte Bereitstellung aller erforderlichen Vorabinformationen sowie die datengestützte Durchführung laufender Checks mit daraus ableitbaren Prozesstriggern hilft dabei, die rechtlichen Risiken zu reduzieren und die zunehmenden regulatorischen Anforderungen stabil zu erfüllen. Positiver Nebeneffekt: Die nach Basel II mit Eigenkapital zu hinterlegenden operationellen Risiken lassen sich so systematisch reduzieren.

Im Rahmen der Antragstellung muss die Erfassung aller noch fehlenden notwendigen persönlichen Informationen sichergestellt werden. Medienbrüche sind im Prozess zu vermeiden. Moderne OCR-Verfahren (Optical Character Recognition, automatische Texterkennung von Dokumenten) können den Aufwand für Dateneingaben deutlich reduzieren und so die User Experience weiter steigern. Die „Warten Sie kurz, ich muss das schnell kopieren gehen“-Situationen sollten der Vergangenheit angehören. Durch die Einbindung externer Quellen, wie Steuereinformationen oder automatisierte Girokontoprüfungen bei Neukunden, können Bonitätsprüfungen erleichtert werden.

Mittels neuer digitaler Prozesse mit standardisierten Risikoprüfungen ließe sich die Anzahl der Weißfälle erhöhen, und manuelle Eingriffe können auf besonders komplexe oder verbleibende Graufälle reduziert werden. Sofern interne Prüfungen oder Nachbearbeitungen ohne direkte Kundeninteraktion notwendig sind, ist auch hier die Transparenz gegenüber dem Kunden sicherzustellen. Der Kunde ist stets über den aktuellen Bearbeitungsstand informiert. Dabei wird der gesamte Dokumentenaustausch, auch nach der Antragsphase, über einen Online-Dokumenten-Safe abgewickelt. In der Auszahlungsphase gelten identische Kriterien wie bei der Einreichung von Unterlagen zur Boni-

tätsprüfung. Die Bereitstellung von Bautenstandsberichten und sonstigen Nachweisen erfolgt über elektronische Kanäle, unterstützt durch OCR-Verfahren wird die Auswertung erleichtert und die Auszahlungen beschleunigt.

Zukünftig werden auch Drittparteien wie Steuerberater, Architekturbüros oder Bauträger ihre Dokumentationen rechtssicher via Schnittstelle zur Verfügung stellen. Banken müssen dann technisch in der Lage sein, die Informationen über solche Schnittstellen zu konsumieren. Bearbeitungsstände werden dem Kunden aktiv bereitgestellt (Push anstelle von Pull), zum Beispiel auch durch entsprechende Notifikationen auf dem Smartphone.

Die Einbindung von Partnern kann sich auch auf unterstützende Leistungen nach der Finanzierung erstrecken. Neben unterstützenden Informationen rund um den Umzug können beispielsweise auch Umzugsunternehmen verglichen und um Angebotserstellung gebeten werden. Lokale Handwerksunternehmen, gegebenenfalls aus dem eigenen Geschäfts- und Firmenkundenpool, können für die Ausführung einzelner Gewerke wie der Gartengestaltung angefragt werden.

Vollumfängliche Transparenz muss auch nach der Auszahlung sichergestellt werden. Der Darlehensverlauf muss transparent und auf Tagesbasis einsehbar sein – sowohl bankintern für alle am Prozess beteiligten Einheiten und Mitarbeiter als auch für den Kunden. Änderungen, beispielsweise durch Prolongationen, aber auch Ausweitungen, müssen direkt simulierbar sein, entsprechende Angebote können berechnet und beantragt werden.

Auch bei der Nachfolge oder bei notwendigen altersgerechten Umbauten bietet die Proposition erforderliche Unterstützung, zum Beispiel mit allgemeinen Informationen und dem entsprechenden Netzwerk, was damit den gesamten Zyklus einer Immobilienanschaffung abrundet.

Synergieeffekte durch optimale Gesamtproposition

Sofern es gelingt, diese Gesamtproposition konsequent an den Kundenanforderungen auszurichten und in einem interaktiven digitalen Prozess zu bündeln, adressiert dieser zentrale Synergieeffekte, wie die Reduzierung von Durchlaufzeiten und damit die Senkung von Abwicklungskosten. Zusätzlich können aktuelle und künftige regulatorische Rechtsrisiken minimiert werden.

Die Integration und Vernetzung aller digitaler Prozesse (wie digitale Kundenprofilierung, Transaktionssysteme, Beratungsapplikationen in den Filialen) müssen die nächsten Schritte zur Umsetzung der Digitalisierungsstrategie sein. Nur so ist es möglich, die Masse an erhobenen Kundendaten sowohl für die automatisierte Risikobeurteilung als auch für die laufende Generierung von Leads für Neugeschäfte nutzbar zu machen.

Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze

Die technische Entwicklung der letzten Jahre verändert die Interaktion im Geschäftsfeld der Banken spürbar. Immer mehr Barrieren, auch rechtliche, wurden abgebaut. Die Rahmenbedingungen erscheinen günstig für die Überführung des Segments Baufinanzierung in ein neues Zeitalter.

Wo sind potenzielle Handlungsfelder zu sehen, um das Ziel einer digitalen Baufinanzierung zu realisieren? Zunächst gilt es, die strategische Ausrichtung des Segments zu definieren, um die Basis für erste Handlungsschritte zu legen.

Es ist unter anderem zu definieren, ob im Rahmen der Gesamtproposition die Leaderfunktion übernommen werden soll, was das Betreiben einer entsprechenden Plattform bedeutet. Alternativ gilt es, sich im Gesamtprozess der Baufinanzierung entsprechend zu positionieren und in identifizierten Teilbereichen operationelle als auch digitale Exzellenz zu erreichen sowie entsprechende Partner zu identifizieren und einzubinden.

Folgende Ansatzpunkte stellen einen Auszug potenzieller Handlungsfelder und zentrale Fragestellungen bei der Schaffung einer digitalen Gesamtproposition zur Baufinanzierung dar:

Erhöhung der Weißfälle

- ▷ Standardisierung der Risikoprüfungen
- ▷ Anpassung bestehender Policies
- ▷ Berücksichtigung auch von Prolongationen und Bestandsgeschäft

IT-Systeme anpassen

- ▷ Backend-Systeme durch Integration intelligenter Schnittstellen nutzbar machen
- ▷ IT der zwei Geschwindigkeiten abbauen
- ▷ Responsive Frontends für Multi-Device-Nutzung sicherstellen
- ▷ Overnight-Batches bei Bewilligungen verhindern (auch Policy Update)



Simplifizierung sowie Beschleunigung von Prozessen

- ▷ Neustrukturierung von Antrags- und Vertragswesen
- ▷ Realtime-Anbindungen für Refinanzierungssätze
- ▷ Prolongations- und Bestandsgeschäft inkludieren

Partner einbinden

- ▷ Identifikation geeigneter Partner
- ▷ Synergien durch Kooperationen nutzen
- ▷ Bereitstellung einer digitalen Schnittstelle (API)
- ▷ Bidirektionale Schnittstellen anbieten

Integration und Cross Selling

- ▷ Integration in (Digital-) Gesamtstrategie
- ▷ Vernetzung der Kanäle
- ▷ Cross-Selling-Angebote berücksichtigen (auch, next best offer)

Kundenakzeptanz sicherstellen

- ▷ Customer Journey verstehen
- ▷ Kundenkontaktpunkte ausbauen
- ▷ Design Thinking nutzen
- ▷ User Centered Development



Mögliches Vorgehen

Auf der Basis der vorherigen Handlungsfelder und Fragestellungen ist zu eruieren, wie diesen zu begegnen ist. Hierzu können nachfolgende vier Schritte als erste Indikation dienen:

- ▷ Zielsetzung definieren
- ▷ Prüfung des Status quo durchführen
- ▷ Vorhandene Gaps identifizieren
- ▷ Roadmap erstellen

Bei der Definition der Zielsetzung sollte das Kundenerlebnis im Kontext der gesamten Anschaffung einer Immobilie liegen. Abgestimmt mit der Gesamtstrategie ist so ein Zielbild zu skizzieren, welches insbesondere die Rolle im Rahmen der Gesamtproposition der digitalen Baufinanzierung darstellt.

Zunächst gilt es, die entsprechenden Gaps im Segment der Baufinanzierungen mittels eines integrierten Vorgehensmodells zur Analyse des Status quo auf Grundlage eines strukturierten Readiness-Checks zu identifizieren. Darauf aufbauend wird die Definition einer zielgerichteten Roadmap entwickelt, die auf einem nachhaltigen Phasenmodell für die Handlungsempfehlungen basiert. Die abgestimmte Roadmap stellt sodann ein überprüfbares Framework zur Initiierung notwendiger Veränderungsmaßnahmen dar.

FAZIT

Der Markt für Baufinanzierungen bietet auch in den nächsten Jahren Potenzial für weiteres Wachstum und bleibt damit attraktiv und strategisch relevant. Doch mit den gesunkenen Zinsen hat auch im Bereich der Baufinanzierung der Margenverfall Einzug gehalten. Die hohe Zinsabhängigkeit, steigende Service- und Produktkosten sowie die zunehmende Regulierung erhöhen den Druck, auf der Kostenseite aktiv zu werden. Einen Ansatz zum Erfolg stellt die konsequent am Kundennutzen ausgerichtete Digitalisierung der privaten Baufinanzierung dar. Reduzierung von Durchlaufzeiten, Senkung von Abwicklungskosten und ein deutlich verbessertes Kundenerlebnis liefern probate Antworten auf sinkende Zinsmargen. Durch eine stärkere Standardisierung können Rechtsrisiken reduziert und künftige Regulierungen schneller adressiert werden. Der Ausbau der Kundenkontaktpunkte erhöht zudem die Reichweite und die daraus resultierende Bindung mit positiven Auswirkungen auf das Neugeschäft. Zugleich kann so den gestiegenen Kundenanforderungen begegnet werden.

Der Ausbau dieser Gesamtproposition muss dabei im Einklang mit einer nachhaltigen digitalen Transformation stehen. Diese führt nur zum Erfolg, wenn Trends identifiziert sowie Visionen iterativ definiert und eine strukturierte Roadmap erarbeitet werden. Nur durch diese aktive Begegnung der geänderten Rahmenbedingungen kann langfristig am Markt profitabel agiert werden und die digitale Baufinanzierung als strategische Lösung dienen.

Autoren



Ralf Bocken ist Partner bei der Unternehmensberatung Consileon Frankfurt GmbH und seit 2010 für Consileon tätig. Die Beratungsschwerpunkte des Banken-Experten liegen im Bereich Digitalisierung und Omni-Channel-Management. Vor dem Eintritt bei Consileon verantwortete er mehr als 15 Jahre bei deutschen und internationalen Großbanken verschiedene Vertriebs- und Zentralfunktionen im Privatkundengeschäft.



Jürgen Hagedorn ist Project Manager bei der Unternehmensberatung Consileon Frankfurt GmbH und seit 2013 für Consileon tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich Digitalisierung, Zahlungsverkehr und Kreditgeschäft. Vor seinem Eintritt bei Consileon war er viele Jahre erfolgreich in verschiedenen Bankbereichen tätig, unter anderem im Vertrieb für Baufinanzierungen.

In Ihrem Sinne. An Ihrer Seite.

Consileon ist ein international ausgerichtetes Consultingunternehmen mit Büros in Düsseldorf, Frankfurt, Karlsruhe, München, Wolfsburg, Salzburg, Zürich, Kiew und Stettin. Mit maßgeschneiderter Strategie-, Prozess- und IT-Beratung helfen wir mit unserem internationalen und interdisziplinären Team bei der Lösung anspruchsvoller Managementaufgaben – von der Positionierung am Markt über die Entwicklung von Digitalisierungskonzepten bis zur konkreten Umsetzung. Erfolgreiche Projekte und Transformationsprogramme bei renommierten Klienten im Banking unterstreichen unser Alleinstellungsmerkmal.



**Consileon im brand eins Ranking
»Beste Berater seit 2015 bis 2018«**

Ralph Hientzsch

Geschäftsführender Gesellschafter,
Consileon Frankfurt GmbH und Consileon Schweiz
Telefon: +49 (0)173 65 40 128
ralph.hientzsch@consileon.de

Ralf Bocken

Partner, Consileon Frankfurt GmbH
Telefon: +49 (0)172 2 08 00 80
ralf.bocken@consileon.de

Jürgen Hagedorn

Project Manager, Consileon Frankfurt GmbH
Telefon: +49 (0)152 22 87 79 76
juergen.hagedorn@consileon.de

Die Basis für unsere exzellenten Projektergebnisse sind unsere Werte gepaart mit Methodik, Fach-Know-how und unserer Change-Management-Kompetenz. Seit 2001 entwickeln wir nachhaltig wertschöpfende Problemlösungen für unsere Kunden und gehören zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Wir haben viele Auszeichnungen für unsere Projektarbeit erhalten, jüngst – wie auch in den Jahren 2015 bis 2017 – im brand eins Ranking der „Beste Berater 2018“. Nehmen Sie uns in die Pflicht!

**Consileaner sind Unternehmer für Unternehmen,
Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem,
oft anders. Aber stets erfolgreich!**

www.consileon.de