

# Betriebswirtschaftliche Blätter

20. Februar 2017 - 08:30 | Immobilienfinanzierung

## Sicherheitsgefühl wichtiger als reine Kondition

Jörg Münnig, Uwe Döring-Katerkamp

Bei der Finanzierung von Immobilien ist ein tiefes Verständnis für die Wünsche des Kunden wichtig, um im Wettbewerb mit anderen Anbietern als der überzeugendere Partner ausgewählt zu werden. Digitalisierung kann dabei Vertriebsangebote und -prozesse optimieren, doch braucht es weitere Maßnahmen, um den Kunden zu überzeugen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



*Bei der „Wohntraumerfüllung“ sollte ein verständiger (ACP prod/fotolia) Finanzberater für ein sicheres Gefühl der Bauherren sorgen.*

In den vergangenen Jahren haben sich die Märkte massiv verändert. Den Kunden stehen neue Technologien und Angebote zur Verfügung, neue Anbieter befeuern diese Entwicklung. „Digitalisierung“ ist zum zentralen Schlagwort geworden, das diese Herausforderungen beschreibt. Dabei variiert die Wahrnehmung des Themas je nach Unternehmen und Branche vielfach zwischen „Bedrohung“ und „Chance“. Unstrittig ist, dass die Veränderungen einschneidend und nachhaltig sind. Um ihren Service zu verbessern, sind Kunden heute zunehmend bereit, bei digitalen Prozessen Daten zu hinterlassen. Das mag dazu verleiten, den Kunden ausschließlich als ein Puzzle aus Datenpaketen zu betrachten. Bei Anbietern von Impulskäufen wie Amazon funktioniert dieses Modell.

Aber wie sieht es in der Vertriebswelt komplexerer Finanzprodukte aus? Wie wollen Menschen vor dem Hintergrund der digitalen Veränderungen heute und künftig ihre finanziellen Angelegenheiten regeln? Dieser Frage ist eine Projektgruppe aus verschiedenen Sparkassen unter Leitung der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und des iaw-Köln nachgegangen. Die Wissenschaftler haben dafür über 1.500 Potenzialkunden untersucht. Dabei bestätigte sich ein deutlicher Trend: Die vielfach erhoffte, lebenslange Institutsloyalität ist kein Automatismus. Ein und derselbe Kunde

hat in unterschiedlichen Situationen (Lebensphase, Produkt etc.) zum Teil sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, wie und mit wem er seine finanziellen Dinge regeln möchte, welche Entscheidungskriterien für ihn wichtig sind und was er jeweils von einem Anbieter in einer bestimmten Situation erwartet.

Diese situative Ausdifferenzierung von Erwartungen trifft am Markt auf eine zunehmende Zahl alternativer Angebote. Es ist damit zu rechnen, dass Kunden künftig noch häufiger je nach Situation mal mit diesem und mal mit jenem Anbieter agieren werden. Wir bezeichnen dieses Kundenverhalten als „Situatives Banking“. Es ist die zentrale Herausforderung für Finanzinstitute, den Kunden entsprechende Lösungen zum richtigen Zeitpunkt anzubieten. Es genügt nicht mehr, einen Kunden einmal zu gewinnen. Sparkassen und Bausparkassen müssen sich immer wieder aufs Neue in unterschiedlichsten Situationen gegen unterschiedlichste Anbieter und Angebote durchsetzen.

Aus der Position der Sparkasse-Finanzgruppe heraus, die im Kinder- und Jugendmarkt überdurchschnittliche Marktanteile hält, scheint dieses wechselhafte Kundenverhalten eine Bedrohung zu sein. Tatsächlich aber ist es auch eine attraktive Chance. Denn genauso wie Kunden bereit sind, sich in einer Situation für eine verbundfremde Lösung zu entscheiden, so können sie in einer anderen Situation wieder offen sein für Angebote aus den Sparkassen und Landesbausparkassen. Kunden zu gewinnen und Kunden zu halten, wird augenscheinlich umso eher gelingen, je besser die Institute verstehen, wie Erwartungen und Bedürfnisse eines Kunden in einer spezifischen Situation sind und wie sie optimal darauf eingehen können.

## **Studie zur Immobilienfinanzierung zeigt Strategie auf**

Eine besonders herausgehobene Situation ist für den Kunden der Erwerb und die Finanzierung einer Immobilie – allein schon aufgrund des Finanzvolumens und der damit häufig verbundenen Entscheidung über einen Lebensmittelpunkt. Die LBS West wollte im Rahmen des Forschungsprojekts deshalb wissen, wie sich in einer solchen Situation aus einem besseren Verständnis der Erwartungen neue Ansatzpunkte ergeben können, neue Kunden zu gewinnen. Die Bausparkasse hat für die Wissenschaftler Kontakt zu Kunden und Beratern hergestellt, um qualitative Befragungen zu ermöglichen.

Um zu erfahren, was Kunden speziell beim Thema Immobilienerwerb bewegt, haben die Forscher eine gezielte Interviewserie mit solchen Kunden durchgeführt, die erst kürzlich Zeit eine Immobilie erworben haben. Ebenso sind Berater interviewt worden. Die Wissenschaftler fragten unter anderem:

- Was spielte alles eine Rolle: von der Idee eine Immobilie zu erwerben bis in die ersten Jahre der Nutzung hinein?
- Wie informierte sich der Kunde, was fand er gut, was hat gefehlt, was war im Nachhinein ärgerlich?
- Was sprach gegen einen Anbieter und wer hat zum Schluss aus welchen Gründen das Rennen gemacht?

Ziel war, aus den Antworten auf diese Fragen Ansatzpunkte zur Verbesserung des eigenen Angebotes zu finden.

## **Nicht nur finanzieren, sondern sorgenfrei wohnen**

Bereits nach den ersten Gesprächen war ein Schema erkennbar. Für viele Kunden ist die erste Immobilie ein komplexes und risikobehaftetes Lebensprojekt, wobei die Finanzierung nur ein Thema im Rahmen des Erwerbs und der Nutzung des neuen Eigentums ist. Der Kunde möchte sicher sein, dass er das Richtige tut und langfristig sorgenfrei in den eigenen vier Wänden wohnen kann. Er möchte ferner, dass weder bei der Finanzierung noch mit dem Objekt selbst auf Dauer unvorhergesehene Dinge auftreten, die ihn vor Probleme stellen.

Die Initiative zum Immobilienerwerb geht im Allgemeinen vom Kunden aus. Er verschafft sich einen Überblick über den Markt, sammelt Informationen und wählt dann typischerweise drei oder vier Anbieter für den nächsten Schritt aus. In dieses „Relevant Set“ scheinen nur Anbieter zu gelangen, die einen Vertrauensvorschuss genießen – entweder aufgrund einer bestehenden Verbindung oder auf Empfehlung vertrauenswürdiger Personen. Mit diesen Anbietern finden dann Gespräche statt, die ausschlaggebend für die Entscheidung sind.

Hinge diese Entscheidung nur von den Konditionen ab, würde dies den Spielraum für die eigene Verhandlungsmasse stark begrenzen: Was können hier also Argumente und Angebote sein, die den Kunden gewinnen bzw. ihn beim Anbieter halten? Welche Alleinstellungsmerkmale können die Berater überzeugend ins Spiel bringen? Auch hier haben die ersten Gespräche bereits wertvolle Hinweise geliefert, wenn man mit dem Kunden nicht nur über das Beratungsgespräch selbst redet, sondern sein gesamtes Lebensprojekt.

Aus Kundenperspektive können in dieser langen Zeit an verschiedenen Stellen Probleme und Veränderungen auftreten, die sich letztlich auch finanziell auswirken. Sei es, dass beim Erwerb Probleme mit der Immobilie nicht richtig erkannt worden sind, ein Umzug durch Verzögerungen nicht richtig geklappt hat oder ein altersgerechtes Wohnen und Leben organisiert werden muss. Tritt so ein Fall ein, braucht es oft eine schnelle und flexible Lösung. Eine Lösung, die häufig mit den Menschen vor Ort gefunden werden muss. Hier kann sich ein Berater – denn Kunden bauen primär eine Beziehung zu Menschen auf – mit einem entsprechenden Netzwerk als Kümmerer so positionieren wie es keine Service-Hotline kann. In diesem Fall geht es nicht darum, Risiken über ein Produkt abzusichern, sondern über eine personale Beziehung ein künftiges Sicherheitsgefühl zu vermitteln. Kunden zeigen sich durchaus offen für solche Unterstützung.

Sofern die weiteren Untersuchungen dies bestätigen, ergibt sich daraus eine wichtige Erkenntnis für das praktische Beratungsgespräch: Sicherheitsgefühl ist wichtiger als die reine Kondition. Kunden suchen Lösungen, nicht Produkte. Je besser es gelingt, dem Kunden die Risiken zu vermitteln, gleichzeitig aber durch ein Netzwerk von Problemlösern vor Ort Lösungen anzubieten (im Rahmen der wettbewerbsrechtlichen Möglichkeiten), desto überzeugender ist die Argumentation. Je größer die Investition, desto mehr Wert legen Kunden auf qualitativ hochwertige Empfehlungen. Wer eine gut vernetzte Beratung bietet, generiert Mehrwert für Bestandskunden und erhöht wiederum seine Chance, auch bei Empfehlungskunden in den „Relevant Set“ zu kommen.

Das sind nur erste Ansätze. Projektziel ist es, zunächst alle Ansatzpunkte zu finden, bei denen man die eigenen Alleinstellungsmerkmale zur Wirkung bringen kann. In einem zweiten Schritt ist dann die Kommunikationsstrategie in diesem Sinne zu optimieren, also Flyer, Broschüren, Web-Auftritt, Leitfäden, Prozesse, Kompetenzprofile etc. anzupassen. Schon die ersten Ergebnisse zeigen, dass sich durch ein besseres Verständnis der „Wohn-Welt“ des

Kunden interessante Ansatzpunkte finden lassen, um die Überzeugungskraft des eigenen Angebots zu stärken. Aktuell wird dieses Verständnis vertieft und quantitativ abgesichert sowie auf dieser Basis neue Ideen entwickelt.

## **Fazit**

In Zeiten, in denen sich auf einem digitalen Markt immer mehr Anbieter mit vermeintlich günstigen und transparenten Konditionen tummeln, braucht es ein Angebot, das mit spürbaren Alleinstellungsmerkmalen punktet. Hierzu ist es wichtig, die Bedürfnisse der Kunden zu kennen, weil sich nur so die eigenen Argumente und Alleinstellungsmerkmale daraufhin schärfen lassen. Eine wichtige Voraussetzung ist dafür, ein differenziertes Bild des Lebensprojekts „Sicher erwerben und gut wohnen“ aus Sicht des Kunden zu erhalten. Mit gezielten Befragungsformaten lässt sich dies unter Einbezug von Kunden und Mitarbeitern recht einfach gestalten.

Die LBS West testet aktuell diesen neuen Weg zum besseren Kundenverständnis aus, um die Überzeugungskraft des eigenen Angebots weiter zu erhöhen. Die ersten Ergebnisse zeigen: Kunden suchen einen Wohntraumerfüller, der ihnen langfristig Sicherheit gibt bei einem Projekt, das ihren Alltag und ihre finanziellen Möglichkeiten über Jahre und Jahrzehnte prägt. Sie suchen einen Berater, der ihre Lebenssituation versteht und bei Veränderung situativ die richtige Unterstützung bieten kann.

Technische Unterstützung durch einen möglichst breiten Daten-Pool ist dabei unverzichtbar, vor allem angesichts der strukturellen Veränderungen im Vertrieb. Anders als bei kurzfristig orientierten Bankprodukten ist speziell bei der Immobilienfinanzierung der Weg zur vollständig digitalen Erbringung der Beratungsleistung weit. Darin steckt aber eine große Chance für Finanzdienstleister mit hoher Beratungsqualität. Denn eine weitere Kernerkenntnis aus den Untersuchung zum Situativen Banking lautet: Die Empfehlungsbereitschaft von Bestandskunden hat weiterhin sehr großen Einfluss darauf, welche Anbieter ein neuer Finanzierungsinteressent überhaupt in Betracht zieht. Gute Betreuung von Kunden im Bestand sorgt nicht nur für Kundenbindung, sondern ist auch sehr effektives Neukundenmarketing.

## **Autoren**

Jörg Münning ist Vorstandsvorsitzender der LBS Westdeutsche Landesbausparkasse in Münster.

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand des Instituts für angewandtes Wissen (iaw) in Köln.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online