

Immobilienfinanzierung – Szenario 2025

PRIVATKUNDENGESCHÄFT Das Geschäft mit privaten Immobilienfinanzierungen steht derzeit unter hohem Druck. Gerade in turbulenten Zeiten ist eine optimale Balance zwischen dem Management operativer Herausforderungen und der strategischen Weichenstellung ein entscheidender Erfolgsfaktor. Um das eigene Geschäftsmodell konsequent zukunftsfähig aufzustellen, ist es sinnvoll, neben den notwendigen kurz- und mittelfristigen Maßnahmen eine Szenarioanalyse für die mittel- und langfristige Weichenstellung durchzuführen. Nachfolgend werden daher Orientierungspunkte für solche Szenarien herausgearbeitet. *Bernhard Koye | Hagen Luckert*

Keywords: Zukunft des Kreditgeschäfts, Wertschöpfung, Marktstrategie

Die Geschäftsmodelle der Kreditwirtschaft stehen nicht erst seit Beginn der Finanz- und Schuldenkrise verstärkt unter Druck. Drei Schlüsselfaktoren können aktuell ausgemacht werden: An der Kundenfront verhandeln besser informierte Kunden immer selbstbewusster, und der erhöhte Wettbewerb führt zu schrumpfenden Margen und erhöhten Ausfallrisiken – neben angestammten Anbietern drängen auch immer mehr Versicherungen und andere, neue Anbieter in den Kreditmarkt. An der Regulierungsfront führen die Finanzkrisen zu strengeren Überwachungs- und Risikounterlegungsmechanismen und entsprechenden regulatorischen Anforderungen. An der Zinsfront wiederum stellt das aktuelle Umfeld in Deutschland und der Schweiz eine große Herausforderung für die ALM-Szenarien (Asset Liability Management) der Kreditwirtschaft dar.

In der Summe resultieren daraus stetig sinkende Deckungsbeiträge. Es gilt daher, ein professionelles Management des privaten Immobiliengeschäfts zu betreiben, das die Anforderungen der Regula-

toren erfüllt und ein gesundes Verhältnis zwischen Rendite und Risiko ermöglicht. Handlungsoptionen an der Kundenfront sind entweder eine Expansionsstrategie über die Differenzierung von Angebot und Marktauftritt zur Kompensation der sinkenden Margen oder eine Nischenfokussierung entlang der Wertschöpfungskette. Zudem sind die Geschäftsmodelle auf der Vertriebs- und Abwicklungsebene noch konsequenter zu industrialisieren, ohne dabei die operationelle Exzellenz als Schlüsselfaktor zu vernachlässigen. Auf der Steuerungsebene schließlich sind ein konsequentes Monitoring der Immobilienportfolios und ein standardisiertes internes und regulatorisches Reporting zu implementieren. In den nachfolgenden Ausführungen wird der Begriff Hypothek verwendet. Dieser bezieht sich im gesamten Text auf die private Immobilienfinanzierung.

Erhöhte Anforderungen an das Kreditgeschäft

Szenario 2025: Der seit Anfang des Jahrhunderts laufende Veränderungsprozess wird in Bezug auf die Transparenz des Kreditprodukts Hypothek sowie hinsichtlich der Anforderungen an die Erreichbarkeit des Bankberaters und der berufs-

bedingten Mobilität des Kreditnehmers weitestgehend abgeschlossen sein. Zwar hat sich ein gewisser Anteil von Arbeitnehmern vor dem Hintergrund des eingetretenen Fachkräftemangels den zunehmenden Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen der Arbeitgeber entzogen, der weitaus größere Anteil hat sich jedoch anpassen müssen.

In Bezug auf die Rolle als Kreditnehmer hat dies zu zwei maßgeblichen Änderungen geführt. Einerseits ist der Strukturanteil von finanzierten vermieteten Objekten deutlich gestiegen – bedingt durch die fehlende Bereitschaft zum temporären Eigenerwerb einer Immobilie sowie die steigende Nachfrage nach kleineren Wohneinheiten als Zweitwohnsitz. Andererseits hat sich das lange verteidigte Modell der in Deutschland gültigen Vorfalligkeitsentschädigungen vor dem Hintergrund der gestiegenen Mobilitätsanforderung und dem damit verbundenen häufigeren Orts- und Immobilienwechsel als nicht mehr durchsetzbar erwiesen – zumindest nicht in den früheren Größenordnungen.

Im Rückblick auf das Jahr 2012 zeigt sich, dass zwei maßgebliche Faktoren dazu geführt haben, dass eine extrem hohe Transparenz bei standardisierten

Hypothekenfinanzierungen eingetreten ist. Neben Vergleichsportalen und Informationsseiten von Verbraucherschützern im Internet haben Banken und Versicherungen die Transparenz bei der Immobilienfinanzierung erhöht. Die Forderung nach Flexibilität auf beiden Bilanzseiten (Einführung von Asset Liability Management zur Freisetzung von gebundenem Eigenkapital oder Fristenkongruenzen) hat eine Standardisierung erforderlich gemacht, um eine Fungibilität auch von Kreditforderungen zu ermöglichen. Speziell die standardisierte Hypothekenfinanzierung stellte hierbei eine dankbare Kreditklasse dar.

Während die in den Jahren bis 2025 geschaffene Transparenz bei der standardisierten Hypothekenfinanzierung sowie wegfallende Vorfälligkeitsentschädigungen die Margensituation im Bankgewerbe belasten, führte die erhöhte Erreichbarkeit des Bankberaters im Gegenzug zu einer Kostenentlastung und damit Margensteigerung. Dieses zunächst nicht klar ersichtliche Argument ist darin begründet, dass zum einen der Bedarf an persönlicher Beratung aufgrund der fortgeschrittenen Standardisierung des Produkts gesunken ist. Zum anderen werden von Bankberatern flexiblere Beratungszeiten vor Ort anstelle einer räumlichen Flexibilität gerne in Kauf genommen und ermöglichen insofern eine größere Erreichbarkeitsspanne ohne nennenswerte Personalzusatzkosten für die Banken. Nachfolgend werden vier Trends beschrieben, die maßgeblichen Einfluss auf das Hypothekengeschäft im Jahr 2025 haben dürften.

Trend 1: Die standardisierte Hypothekenfinanzierung ist nicht mehr Kernkompetenz einer Bank

Das Zukunftsszenario des stetig fortschreitenden Margenverfalls im Bereich der Hypothekenfinanzierung hatte in den Jahren 2015 bis 2020 dazu geführt, dass sich alle Banken sehr intensiv mit dieser Kreditproduktklasse und ihrer weiteren

strategischen Ausrichtung beschäftigt haben. Nach langwierigen Diskussionen um Ankerprodukte und Kernkompetenzen führte dies als gravierendste Veränderung letztendlich zu einer strikten Unterteilung des Produkts Hypothek in zwei klar abgegrenzte Einzelprodukte: das reine Standardgeschäft auf der einen und das Individualgeschäft auf der anderen Seite.

Für viele Banken stellt die standardisierte Hypothekenfinanzierung im Jahr

Geboten ist ein professionelles Management des privaten Immobiliengeschäfts, das die Anforderungen der Regulatoren erfüllt und ein gesundes Verhältnis zwischen Rendite und Risiko ermöglicht.

2025 zwar noch ein Ankerprodukt, aber keine Kernkompetenz im Sinne der Kreditvergabe auf die eigene Bankbilanz dar. Das Management innerhalb der Banken hat den Fokus aufgrund der Umsetzung gesetzlicher Anforderungen, der Refinanzierungserfordernisse im Rahmen der langjährigen Finanzmarktkrise sowie der Margenerosion vorwiegend auf Kostensenkungsprogramme gelegt. Den Instituten ist es nicht gelungen, für die Kreditnehmer im Standardgeschäft rechtzeitig mit einfachen, innovativen Ideen und entsprechenden Netzwerkunternehmen, zum Beispiel Kommunen und Gemeinden einen Mehrwert im Prozessschritt Akquisition zu bieten (vgl. die bank 11/2011: Kundenzentrierung – von der Beratung bis in das Backoffice). Die kreditausreichende Bank und das Refinanzierungsinstitut sind im Bereich der standardisierten Hypothekenfinanzierungen insofern in einem erheblichen Teil der Fälle nicht identisch.

Das Individualgeschäft im Bereich Hypothekenfinanzierung, das vorwiegend für Kreditnehmer mit guten Bonitäten und höheren Einzelvolumina zur Verfügung steht, wird im Jahr 2025 von den meisten Banken als ihre Kernkompetenz

verstanden. Da sich aufgrund der hohen Bearbeitungskosten (Manufaktur) Kostensenkungen nur bedingt umsetzen ließen, rückten andere Kostenpositionen ins Blickfeld.

Bei der Szenario-Betrachtung des zweiten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert ist festzustellen, dass seit der Finanzmarktkrise die klassische Risikobetrachtung und die starke Fokussierung auf die Immobilienwerte in der Hypothekenfinanzierung nur noch bedingt zielführend gewesen

sind. Die Volatilität der Kapitalmärkte führte zu einer zunehmenden Verunsicherung der Anleger, zur Änderung der Anlagepräferenzen und damit auch zu stärker schwankenden Marktpreisen bei den Wohnimmobilien. Damit der Anteil der Risikokosten an den Gesamtkosten der Finanzierung nicht zu sehr ansteigt, hat in vielen Banken eine Rückbesinnung auf die persönliche Bonität der Kreditnehmer, aber auch wieder auf Bürgschaften, stattgefunden.

Trend 2:reditsicherheiten getrennt vom Immobilienobjekt

Der demografische Wandel hat zunächst den Anteil an altersgerechtem Wohnungsbau und Modernisierungsmaßnahmen gesteigert sowie dazu geführt, dass die Immobilie als Bestandteil des Rentensystems an Bedeutung gewonnen hat. Dazu sind in vielen Ländern Zentraleuropas die rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf den Einsatz von Reverse Mortgage geschaffen worden.

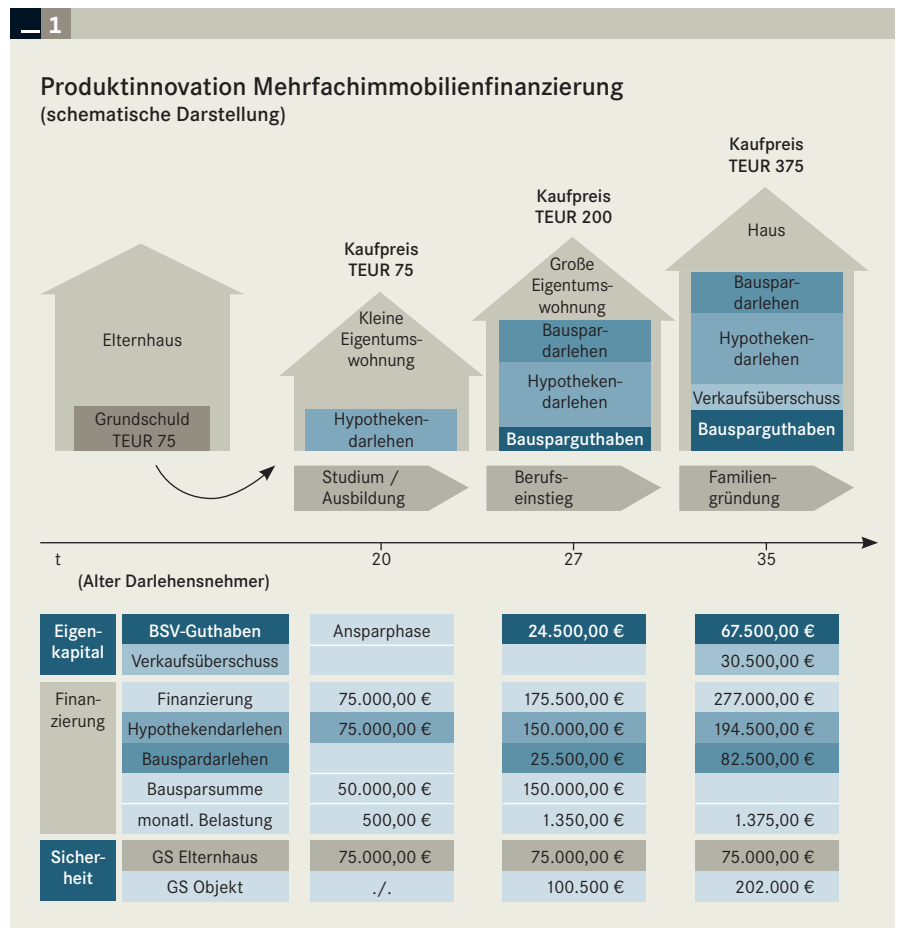
Szenario Schweiz: Hier wurde im Zuge der Finanzkrise ab 2013 für Neuhypotheken eine verbindliche Finanzierungsobergrenze von 80 % des Objekts für alle Anbieter eingeführt. Bei der Überschreitung

dieser Limits wurden die Anforderungen an eine zusätzliche Eigenkapitalunterlegung deutlich erhöht. Das hat den bis dahin hauptsächlich über den Preis geführten Wettbewerb auf einen Schlag verändert. Zusätzlich rückte eine echte Service- und Geschäftsmodell-differenzierung sowie ein ausbalanciertes Hypothekenmanagement entlang des Dreiecks Regulierung, Risiko und Rendite in den Vordergrund. Dies bedeutete unter anderem, dass zusätzliche Mittel zur Finanzierung von Neugeschäft aufgebracht werden mussten.

Auch aufgrund stärker schwankender Immobilienpreise sowie der guten Vermögenssituation der älteren Bevölkerung wurde seitens der Banken in vielen Ländern Europas zum Zweck der Finanzierung von Immobilien bonitätsschwächer Kreditnehmer forciert, dass neben Bürgschaften ebenfalls schuldenfreier Immobilienbesitz in der Familie als Sicherheit herangezogen wird. Der flexible Einsatz von Immobilien als Kreditsicherungsinstrument führte in der Bankenbranche zu Produktinnovationen. Das Beispiel Mehrfachimmobilienfinanzierung wird in ► 1 erläutert.

Trend 3: Die Auswirkungen der Umweltauflagen

Die Auswirkungen aus der Umsetzung der EG-Richtlinie 2002/91/EG (EPBD Energy Performance of Buildings Directive) über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden in nationales Recht wurden lange Jahre unterschätzt. Die Einführung des Energieausweises in Deutschland und Österreich sowie die Einführung eines einheitlichen, nationalen und obligatorischen Gebäudeenergieausweises in der Schweiz erlangten in den ersten Jahren nur bedingt einen Werteffluss im Rahmen von Immobilienverkäufen und -bewertungen. Denn erst mit stärkerer Bindung von öffentlichen Kreditförderprogrammen an Umweltauflagen bzw. energetische Modernisierungen



Erläuterungen:¹

- Die durchgängige Einbringung der werthaltigen Grundschuld auf die Immobilie der Eltern gewährleistet einen Beleihungsauslauf auf alle neu zu finanzierenden Immobilien von maximal 60 %.
- Eine enge Bindung an das finanzierende Institut und damit die Zielsetzung einer Mehrfachimmobilienfinanzierung wird mittels der Einbindung eines Bausparvertrages bei Vollfinanzierung der kleinen Eigentumswohnung (erster Immobilienkauf) erreicht. Das Bausparguthaben und der Bauspardarlehensanspruch forcieren eine erneute Finanzierung der großen Eigentumswohnung (zweiter Immobilienkauf) über dasselbe Institut.
- Die Einbindung von Konditionszusagen bei Abschluss eines Vertrags einer Mehrfachimmobilienfinanzierung für die Hypothekendarlehen der zweiten und dritten Immobilie oder zumindest einzelner Teilbeträge (im Sinne eines Forward-Darlehens/ggf. in Teilen aus Provision der Bausparvertragsabschlüsse zu bestreiten) fördert das Durchlaufen mehrerer Immobilienfinanzierungen.
- Aufgrund der hohen Sicherstellung, der Beleihungsausläufe von maximal 60 % sowie der langen Laufzeit des Produkts eignet sich dieses besonders für Versicherungsgesellschaften mit der Zielsetzung langfristiger Anlagehorizonte.

¹ Bei der Darstellung wurden verschiedene Annahmen und Zinssätze getroffen, wie beispielsweise ein Hypothekenzinssatz von 3,5 % für die erste, 4,5 % für die zweite und 3,5 % für die dritte Immobilienfinanzierung, Erwerbsnebenkosten sind aus Eigenmitteln zu bestreiten, Sondertilgungen wurden nicht einkalkuliert. Die detaillierte Ausarbeitung des Modells muss institutsspezifisch auf dessen Bedürfnisse erfolgen.

wurde die Bedeutung der Energieausweise auch für die Banken größer.

Deutlich gravierender wirkte sich die in den letzten Jahren eingeführte unmittelbare Kopplung der Energieeffizienz an die zu bezahlende Grundsteuer für die jeweilige Immobilie in Deutschland und Österreich aus. Aufgrund der damit entstehenden Unterschiede in Bezug auf die dauerhaften Kosten einer Immobilie mussten die Banken diesen maßgeblichen Einfluss auf den Immobilienwert berücksichtigen. Die damit verbundenen Kosten einer regelmäßigen Überprüfung des aktuellen Effizienzstandards der Immobilie mussten in die Kalkulation der Kreditkosten integriert werden.

In der Schweiz hingegen wurde ein anderer Ansatz gewählt. So wurde nach dem Reaktorunfall in Fukushima im Jahr 2011 wegen der zu erwartenden Energieengpässe im Zuge der Energiewende der Fokus auf Neubauten gelegt. Seit dem Jahr 2020 gilt der Selbstversorgungszwang mit Energie für Neubauten. Durch die Eingrenzung auf Neubauten wurde für vor 2020 erstellte Immobilien eine Sondersteuer eingeführt.

Trend 4: Strategische Neuausrichtung beansprucht das Management stark

Die Anpassung der Geschäftsmodelle der Kreditinstitute war ein strategischer Imperativ, um im Verdrängungswettbewerb bestehen zu können. Waren bis Ende des letzten Jahrhunderts viele Anbieter Full Service Provider, die die gesamte Wertschöpfungskette inhouse abdeckten, so konnten im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts erste Erfahrungen in den Bereichen des Produkt-Sourcings und der Abwicklungsflexibilisierung gesammelt werden. Im Schweizer Kontext waren dies zum Beispiel die Kooperation zwischen UBS als Produzent und Postfinance als Vertreiberin der Hypothekarprodukte. Die UBS wurde dann ab 2003 von der Münchner Hypothekenbank abgelöst. Ab 2010 folgte dann die umgekehrte Konstel-

lation zwischen der Postfinance und der Valiant Bankengruppe.

Technisch und mit Blick auf das Marktangebot war eine konsequente Fokussierung auf die eigene Kernkompetenz – Vertrieb, Produktion oder Abwicklung – seit längerem möglich. Vor allem die Margenentwicklung der Jahre 2010 bis 2015 hat den Zwang zur Entwicklung von nachhaltig tragfähigen Geschäftsmodel-

Der demografische Wandel hat dem altersgerechten Wohnungsbau und den Modernisierungsinvestitionen Impulse verliehen sowie die Bedeutung der Immobilie für das Rentensystem erhöht.

len deutlich erhöht. Dabei war neben der strategischen Analyse und der strukturellen Wegbereitung vor allem die kulturelle Ausrichtung auf Netzwerkstrukturen der entscheidende Erfolgsfaktor.

Der strategische Differenzierungsfaktor war dabei die Fähigkeit des Managements, die graduelle Balance zwischen der Optimierung des klassischen und der Entwicklung des neuen Geschäftsmodells in Führungs- und Umgestaltungsarbeit zu konkretisieren. Das Management musste für die erfolgreiche strategische Transformation der Geschäftsmodelle die anforderungsgemäßen Analyse-, Entscheidungs- und Incentivierungsfaktoren definieren, um diesen Balanceakt zu meistern.

Der strukturelle Umbau der Geschäftsmodelle wurde dabei in einem Parallelprozess vorangetrieben. Einerseits wurden die bestehenden Value Propositions zunächst durch die konsequente Modularisierung und Fokussierung auf die eigenen Stärken und die Entwicklung von Partnerschaften effizienter gestaltet. Parallel dazu wurde ein neues Leistungsspektrum entlang der sich verändernden Kundenbedürfnisse entwickelt, dessen Kern die strukturelle und kulturelle Unterscheidung in ein qualitativ hochstehendes Massen- und ein fokussiertes Individualgeschäft ist.

Die Mass Customization war in anderen Industrien schon ein bis zwei Jahrzehnte vorher die entscheidende strategische Leitplanke. So wurden zum Beispiel im VW-Konzern die Chassis der Marken Audi A4, Seat Toledo und Skoda Octavia seit langem durch die gleichen Produktionsstraßen gebaut, wohingegen die Veredelung durch unterschiedliche Materialien und Ausstattungsoptionen

dem Kunden eine echte Wahlmöglichkeit geboten hat. Die Umsetzung dieser Logik hat den Grundstein gelegt, um den Kunden bedürfnisgerechte Lösungen bei konsequenter Prozessstandardisierung offerieren zu können. Neben der Profitabilität waren dabei auch die demografischen Gegebenheiten und die Veränderungen in den Einstellungen und im Verhalten der Kunden die Grundlagen für spezifische und modularisierte Beratungs- und Lösungsmodelle. Diese unterscheiden sich in der Preisfestsetzung durch die Kombination von gewählten Beratungskanälen, auf modularen Produktbausteinen beruhenden Kombinationsmöglichkeiten und unterschiedlich intensive Beratung.

Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind dabei kulturell durch die gezielte Einbindung der Mitarbeiter gestaltet worden. Dadurch entstand im Unternehmen eine netzwerkartige Struktur; durch dialogische Steuerungsgruppen mit Vertretern aus verschiedenen Bereichen und hierarchischen Positionen konnte die Akzeptanz und Umsetzung des Transformationsprozesses deutlich erhöht werden. Während klassische Change-Projekte eine Misserfolgsquote von bis zu 75 % aufwiesen, konnte die Erfolgsquote maßgeblich gesteigert und die Motivation

hoch gehalten werden, was sich auch an der Kundenfront nachhaltig bezahlt gemacht hat. Was lässt sich nun aus diesen hypothetischen Überlegungen ableiten?

Herausforderungen für das Management

Diverse Entwicklungen, wie beispielsweise besser informierte Kunden, zunehmender Margendruck und Regulierungstrends, höhere Mobilitätsanforderungen, zunehmender Umweltschutz und die demografische Entwicklung werden weiter fortschreiten. Die erheblichen Veränderungen, die hieraus für Hypothekenfinanzierungen resultieren, werden aktuell noch nicht in der erforderlichen Konsequenz in Szenarioanalysen betrachtet. Doch gerade die frühzeitige Analyse der Veränderungsprozesse und eine konsequente Ableitung der Strategie sowie die Definition einer attraktiven institutsspezifischen Produktpalette sichern den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Maßnahmen zur Produktionskostensenkung und eine lang anhaltende Niedrigzinsphase werden nicht ausreichend sein. Wie erfolgreich der einzuleitende Change-Prozess sowohl bei den Bankkunden als auch bei den Mitarbeitern sein wird, hängt im Wesentlichen davon ab, wie viel Zeit für den strukturellen Umbau des Geschäftsmodells zur Verfügung steht, mit welcher Dynamik das Management das Projekt vorantreibt und wie intensiv die Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden. ■

Autoren: Prof. Dr. Bernhard Koye ist Prorektor und Institutsleiter des Schweizerischen Instituts für Finanzausbildung (SIF) an der Kalaidos Fachhochschule in Zürich. Hagen Luckert ist Geschäftsführer der Hypotheken Management GmbH, Mannheim.

TRAININGS

R **RISIKO
MANAGER**

Black Swans in a White Box

Vermeidung extremer Risiken,
risikobasierte Investment-
strategien und neue
Quellen der Performance



30. Januar 2013

Tagesseminar von 8.30 bis 17.00 Uhr*

Bank-Verlag GmbH
Wendelinstraße 1
50933 Köln

Mehr Infos und Anmeldung unter:
www.risiko-manager-trainings.com

* Teilnehmergebühr: 599 EUR zzgl. MwSt. pro Person.

(Dieser Preis beinhaltet ein kostenloses Halbjahres-Abonnement der Fachzeitschrift RISIKO MANAGER. Das Abonnement endet automatisch und bedarf keiner Kündigung.)

 **RC Banken**
Leading the Way.

 **FIRAMIS**

Atos

 **fna** financial
network
analytics

 **PPI**
PPI AKTIENGESELLSCHAFT