

Vertriebsstrategie

„Wir brauchen eine ganzheitliche Strategie für die Baufinanzierung“

Redaktionsgespräch mit Hans-Theo Macke

Dass der Außendienst von Schwäbisch Hall auch die Produkte der DG Hyp vertreibt, hat sich in der Praxis nicht bewährt. Denn – dem Vernehmen nach – wurde die Immobilienbank bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken kaum noch wahrgenommen. Dabei ist die Primärstufe des genossenschaftlichen Finanzverbundes der mit Abstand wichtigste Neugeschäftslieferant bei privaten Baufinanzierungen. Jetzt riss der neue „Steuermann“ Hans-Theo Macke das Ruder herum: Künftig soll wieder ein eigener Vertrieb vor Ort alle Produkte der DG Hyp anbieten. (Red.)

I&F Sie sind jetzt knapp ein halbes Jahr bei der DG Hyp, kennen die Immobilienbank und den genossenschaftlichen Finanzverbund aus Ihrer Zeit als Vorsitzender des Vorstandes der Westerdahl Bank eG schon viel länger. Wie stellt sich Ihnen aus der jetzigen Perspektive das Immobilienfinanzierungsgeschäft dar?

Grundsätzlich muss man zunächst einmal feststellen, dass sich der Markt deutlich gewandelt hat. Strukturelle Veränderungen, eine deutlich verschärfte Wettbewerbssituation und nicht zuletzt die veränderten regulatorischen Rahmenbedingungen durch Basel II erfordern mittlerweile eine ganzheitliche strategische Betrachtung des Immobilienfinanzierungsgeschäfts. Diese eigenen Erfahrungen, aber auch Rückmeldungen der Volksbanken und Raiffeisenbanken, die einen zunehmenden Bedarf nach einer umfassenderen Beratung und Betreuung signalisieren, haben wir umgesetzt und die DG Hyp im Vertrieb neu ausgerichtet.

I&F Wie sieht das konkret aus?

Wir betreuen unsere Kunden nach dem bewährten Grundsatz „one face to the customer“. Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken bedeutet das, dass sie ab sofort wieder einen festen, qualifizierten Ansprechpartner haben. Diese Regionaldirektoren des Verbundvertriebs fungieren als Berater für die Steuerung des gesamten Geschäftsfeldes Immobilienfinanzierung, als Produktanbieter für die

private, gewerbliche und kommunale Immobilienfinanzierung sowie das Portfoliomanagement, als Marketingberater für Verkaufsförderungsmaßnahmen und als Problemlöser in kritischen Fällen. Ihre Aufgabe ist es, in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Primärsinstituten ganzheitliche Lösungen für das Immobilienfinanzierungsgeschäft zu entwickeln, die die individuellen Geschäftsstrategien der regional tätigen Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützen.

I&F Was macht Sie so sicher, dass dieses neue Betreuungsmodell von den Banken akzeptiert wird?

Mit unserem qualifizierten Team haben wir eine wesentliche Grundlage für die Akzeptanz bei den Banken geschaffen. Um die notwendige Beratungsqualität sicherzustellen, wurde bei der Besetzung der Stellen großen Wert auf eine klar definierte Qualifikation gelegt. Alle Regionaldirektoren besitzen eine betriebswirtschaftliche Ausbildung, eine Bankleiterqualifikation beziehungsweise einen vergleichbaren Abschluss.

Neben umfangreichem Know-how im Immobilienkreditgeschäft sowie langjährigen Erfahrungen im genossenschaftlichen Finanzverbund verfügen die Fachleute über umfassende Kenntnisse zu sämtlichen Leistungen der DG Hyp. Daher sind sie in der Lage, die Kunden vor Ort ganzheitlich zu unterstützen und gemeinsam mit ihnen – also auf Augenhöhe – eine Erfolg versprechende Strategie zu entwickeln.

I&F Trotz der dargestellten Qualifikationen – überfordern Sie den Vertrieb damit nicht?

Ohne Zweifel haben die Regionaldirektoren eine anspruchsvolle Aufgabe, sie sind aber nicht auf sich allein gestellt. Je nach Anforderung kommen beispielsweise für die Steuerung von Immobilienkreditportfolien, für strukturierte Finanzierungslösungen oder für PPP-Projekte mit kommunalen Geschäftspartnern Spezialisten aus den Fachabteilungen aus Hamburg hinzu. Für die gewerbliche Immobilienfinanzierung werden die Experten aus den dezentralen,



„Der gesamte Markt für Hypotheken steht gehörig unter Druck.“

Hans-Theo Macke, Sprecher des Vorstandes, DG HYP Deutsche Genossenschafts-Hypothekbank AG, Hamburg

regionalen Immobilienzentren der DG Hyp hinzugezogen.

Diese Fachleute für großvolumige Immobilienfinanzierungen in Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Stuttgart und München nehmen im Übrigen auch das Direktgeschäft mit Investoren wahr. Regionale Marktkenntnisse und die dezentrale Marktbearbeitung sehen wir

senbanken. Auch dort richtet sich der Blick in zunehmendem Maße auf die Risikobetrachtung des privaten und gewerblichen Immobilienkreditportfolios.

Deshalb und aufgrund des Regionalitätsprinzips wird das Portfoliomanagement zu einer immer wichtigeren Aufgabe der Banksteuerung. Das Leistungsangebot der DG Hyp umfasst die Beratung und

bank haben das spezifische Immobilienfinanzierungs-Know-how und uns durch unsere dezentrale Organisationsstruktur in den Immobilienzentren verbundgerecht aufgestellt. Wir sind im Wettbewerb also gut positioniert, um das gewerbliche Immobiliengeschäft mit den genossenschaftlichen Banken weiter voranzubringen und neue Marktpotenziale zu erschließen.

„Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben ab sofort wieder einen festen Ansprechpartner aus der DG Hyp.“

hierbei als eine wesentliche Stärke im Wettbewerb.

I&F Welche Ziele verfolgt die neue Vertriebsstrategie?

Wir nutzen immer noch viel zu wenige der vielen Chancen, die dieser Markt uns täglich bietet. Deshalb werden wir die Marktbearbeitung im Geschäftsfeld Immobilien weiter optimieren. Das kann im genossenschaftlichen Finanzverbund aus meiner Sicht über eine sinnvolle Bündelung der Kompetenzen erreicht werden.

Konkret geht es darum, die lokale beziehungsweise regionale Marktkenntnis der Mitarbeiter in den rund 1 300 Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort mit dem bundesweiten Know-how der DG Hyp zu kombinieren. Und dabei geht es nicht nur um private Immobilienfinanzierungen. Gerade im gewerblichen Immobilienkreditgeschäft oder bei der Steuerung von Immobilienkreditportfolios können wir die Primärbanken mit zahlreichen Dienstleistungen unterstützen und uns stärker einbringen als bisher.

I&F Aus diesem Grund haben Sie den Vertrieb, der in der privaten Immobilienfinanzierung bei der Bausparkasse Schwäbisch Hall lag, wieder komplett in die DG Hyp zurückgeholt?

Ja. Wichtig ist mir dabei aber, dass es nicht primär um den Produktverkauf geht, sondern um das Angebot von ganzheitlichen Lösungen, die dazu beitragen, die individuelle Strategie jeder einzelnen Genossenschaftsbank im Immobilienfinanzierungsgeschäft optimal zu unterstützen. Ich denke hier zum Beispiel an die Steuerung des Aktivgeschäfts in den Volksbanken und Raiffei-

sämtliche Produktspekte bei der Adressrisikosteuerung wie die Verbriefung, die Ausplatzierung und das Servicing von Portfolios.

Natürlich muss am Ende eines solchen Prozesses auch ein Plus unter dem Strich stehen – für alle Beteiligten. Die Frage ist nur, wie man dies am besten und vor allem nachhaltig erreicht. Wir sind der festen Überzeugung, mit unserem neuen Betreuungskonzept die Marktchancen der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Immobiliengeschäft noch besser unterstützen zu können.

Im Übrigen: Mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall wird es auch weiter-

„Wir nutzen immer noch viel zu wenige der vielen Chancen, die der Markt uns täglich bietet.“

hin eine enge Vertriebspartnerschaft geben. Schwäbisch Hall ist bei der Vermittlung von privaten Immobilienfinanzierungen für die DG Hyp ein wichtiger Partner und wir wollen die Zusammenarbeit weiter intensivieren.

I&F Wo sehen Sie konkrete Geschäftspotenziale?

Ein attraktives Geschäftsfeld, das im genossenschaftlichen Finanzverbund noch viel Potenzial bietet, ist die gewerbliche Immobilienfinanzierung. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken haben durch ihre regionale Verankerung in den Märkten Zugang zu den mittelständischen Kunden und Immobilieninvestoren und wissen um die anstehenden Immobilienprojekte. Wir als Immobilien-

Zudem hat die DG Hyp geschäftlichen Kontakt zu rund 40 Prozent der Kommunen in Deutschland. Hier liegen viele interessante Marktchancen, die wir gemeinsam mit den Kollegen aus den Volksbanken und Raiffeisenbanken nutzen wollen. Deshalb engagieren wir uns auch im Geschäftssegment Public-Private-Partnership, also bei der privatwirtschaftlichen Finanzierung öffentlicher Investitionen. Hier haben wir in den vergangenen Jahren eine hohe Kompetenz entwickelt. Ziel muss es sein, die Immobilienfinanzierung gemeinsam mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken zum Erfolgsfaktor des Finanzverbundes zu machen.

Der gesamte Markt steht gehörig unter Druck. 2004 hatte der Finanzverbund einen Marktanteil von etwa 22 Prozent bei der privaten Immobilienfinanzierung. Das sind knapp 27 Milliarden Euro bei einem stagnierenden Gesamtmarktvolumen von rund 120 Milliarden Euro. Ziel muss es sein, diesen Marktanteil sukzes-

sive zu steigern. Die flächendeckende Präsenz der Volksbanken und Raiffeisenbanken bietet große Chancen. Wir müssen allerdings feststellen, dass neue Wettbewerber in den vergangenen Jahren unsere gute Position in zunehmendem Maße gefährden.

I&F Wie sieht denn Ihre Strategie aus, um den Marktanteil im privaten Immobilienfinanzierungsgeschäft zu steigern? Die Konditionen der angesprochenen Wettbewerber sind für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sicherlich nur bedingt kopierbar?

Richtig. Allein über den Preis ist dieser Wettbewerb für eine dezentrale Bankorganisation sicherlich nicht zu gewinnen. Aber wir müssen uns trotzdem be-

wusst sein, dass der Preis bei der Entscheidung unserer Kunden eine wichtige Rolle spielt. Vor diesem Hintergrund muss sich der Finanzverbund intensiv mit der Frage beschäftigen, wie er auf diese Herausforderungen des Marktes reagieren will. Um auf diesem Markt wieder stärker in die Offensive zu kommen, brauchen wir im genossenschaftlichen Finanzverbund eine gemeinsame Strategie. Denn die Immobilienfinanzierung ist ein entscheidendes Ankerprodukt im Bankgeschäft. Hier dürfen wir der Konkurrenz nicht einfach das Feld überlassen.

I&F Welche Chancen sehen Sie für den Geno-Verbund im harten Preis- und Verdrängungswettbewerb?

Der Finanzverbund hat deutschlandweit über 50 000 Markt-Mitarbeiter und mehr als 30 Millionen Kunden. Das ist

Und sicherlich ist es nicht verwerflich, sich mit den Erfolgskonzepten der Wettbewerber zu befassen. Beispielsweise

„Ein ‚Leuchtturm-Produkt‘ mit Top-Konditionen ist auch für den Finanzverbund ein Erfolg versprechender Ansatz.“

ein riesiges Potenzial, das bis auf die Sparkassen kein anderer Wettbewerber aufweisen kann. Die Mitarbeiter wohnen vor Ort, kennen ihr Umfeld und haben viele regionale Kontakte. Hier können noch enorme Akquisitionschancen genutzt werden.

nutzen die Direktanbieter ein intensives Marketing für ein so genanntes „Leuchtturm-Produkt“, das mit Top-Konditionen lockt. Ich bin der Meinung, dass das auch für den Finanzverbund – in Ergänzung unserer Produktpalette – ein Erfolg versprechender Ansatz ist. ■