

## Welche Zukunft hat die Immobilienfinanzierung in der genossenschaftlichen Bankengruppe?

Die Frage nach der Zukunft der Immobilienfinanzierung in der genossenschaftlichen Bankengruppe scheint auf den ersten Blick eindeutig. Bei genauerem Hinsehen erweist sie sich jedoch als äußerst vielschichtig. Viele Facetten gilt es zu berücksichtigen. Dazu gehören: Objektarten – Wohn- oder Gewerbeimmobilien –, Kundengruppen – private oder gewerbliche Kunden –, Märkte – national oder international – und die Produktanbieter im genossenschaftlichen Finanzverbund – die als Universalbanken aufgestellten Volksbanken und Raiffeisenbanken beziehungsweise als Spezialanbieter deren Verbundpartner.

### Eigentümerinteressen

Bei aller Vielschichtigkeit ist für die Zielsetzung des genossenschaftlichen Finanzverbunds in der Immobilienfinanzierung die Berücksichtigung der Interessen der Kunden sowie der Mitglieder des Verbunds und deren Eigentümer maßgeblich. Die Eigentümerinteressen sind dabei anders als bei rein ertragsorientierten Anlegern nicht nur ökonomisch, sondern auch von den genossenschaftlichen Prinzipien Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung geprägt. Diese Prinzipien sind bis heute die Grundlage für ein wettbewerbsstarkes Kooperationsmodell.

Unter diesem Blickwinkel betrachtet lassen sich vier Thesen zur Zukunft der Immobilienfinanzierung des genossenschaftlichen Finanzverbunds aufstellen:

– Es gilt sowohl private als auch gewerbliche Kunden mit Immobilienfinanzierungen zu bedienen.

– Zum Angebot gehören die Finanzierung von Wohnimmobilien zur Eigennutzung und zur Vermietung sowie die Finanzierung von gewerblichen Immobilien.

– Insbesondere bei Wohnimmobilien liegt der Fokus auf der Bereitstellung von Finanzierungen von in Deutschland gelegenen Immobilien. In der Finanzierung gewerblicher Immobilien sind wesentliche Teile der Kunden und Märkte inzwischen europäisch geprägt. Das erfordert eine entsprechende Ausrichtung, wobei die Finanzierung von in Deutschland gelegenen Objekten weiterhin den Schwerpunkt ausmachen wird.

– Die Abdeckung der genannten Objektarten, Kundengruppen und Märkte erfordert eine enge Kooperation von Universalisten und Spezialisten.

Am deutschen Immobilienmarkt sind die großen Übertreibungen der vergangenen Jahre ausgeblieben. Er bietet somit eine ausgezeichnete Ausgangsbasis für das Geschäftsfeld der Immobilienfinanzierung.

*Dr. Louis Hagen, Sprecher des Vorstands, Münchener Hypothekenbank eG, München*

*Dem deutschen Immobilienmarkt insgesamt bescheinigt der Autor in der Krise eine vergleichsweise große Stabilität und Solidität, ohne die in anderen Ländern beobachtbaren Übertreibungen. Entsprechend hoffnungsvoll bewertet er deshalb das Geschäftsfeld Immobilienfinanzierung, speziell für private Wohnobjekte. Innerhalb des Genossenschaftssektors mahnt er zur Steigerung der Marktanteile eine engere Verbundzusammenarbeit an. Als Schwerpunkte nennt er die Produktentwicklung und Kreditbearbeitung einschließlich der technischen Abwicklung, Gemeinschaftsfinanzierungen im gewerblichen Kreditgeschäft, die Sicherung von Refinanzierungsvorteilen innerhalb des Verbundes und die Ausschöpfung von Markensynergien von Ortsbanken und Verbundunternehmen. (Red.)*

Dies gilt für Wohnimmobilien in stärkerem Maß als für gewerbliche Objekte. Wohnobjekte stehen sowohl bei den Eigennutzern als auch bei Investoren hoch im Kurs, da sich der deutsche Markt während der Finanzmarktkrise als ausgesprochen stabil und solide gezeigt hat. So ist im ersten Halbjahr 2010 der Umsatz an privaten und gewerblichen Immobilien nach Angaben des IVD um gut neun Prozent auf rund 70 Milliarden Euro gestiegen.

### Positive Tendenzen in der privaten Immobilienfinanzierung

Nach vielen Jahren der Stagnation der Marktvolumina in der privaten Immobilienfinanzierung zeichnen sich inzwischen wieder gute Chancen ab. Verstärkt werden die positiven Tendenzen durch die günstigen Zinsen und – insgesamt betrachtet – stabilen Immobilienpreise. Andererseits sind einige längerfristige Entwicklungen nach wie vor kritisch zu betrachten.

Der Wettbewerb bleibt unvermindert intensiv. Die Margen sind weiterhin niedrig, haben aber in der privaten Immobilienfinanzierung allem Anschein nach den Boden erreicht. Hingegen hat sich in der gewerblichen Immobilienfinanzierung der Margendruck nach zunächst steigenden Margen unmittelbar nach Ausbruch der Finanzmarktkrise heute wieder deutlich erhöht, da das Angebot an den derzeit besonders gefragten Top-Immobilien begrenzt ist. In Europa sind die Gewerbeimmobilienmärkte meist noch weit von der Normalität entfernt und lassen nur ein sehr selektives Agieren zu.

Neuen Herausforderungen sehen sich viele Immobilienfinanzierer im Umgang mit den Kunden gegenüber. Während vor Ausbruch der Finanzmarktkrise vor allem die Preisensibilität – also das Erreichen einer mög-

lichst günstigen Darlehenskondition – zugenommen hat, hat nun ein Umdenken eingesetzt. Ein attraktiver Preis bleibt für die Kunden zwar wichtig, zugleich legen sie jedoch erkennbar mehr Wert auf Qualität und Verlässlichkeit. Dies gilt sowohl für die privaten Kunden wie auch für professionelle Investoren, die wieder mehr Gewicht auf langfristige Geschäftsbeziehungen legen.

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist in diesem Umfeld gut positioniert. Die verbundene Arbeitsteilung sorgt dafür, dass die verschiedenen Geschäftsfelder in der Immobilienfinanzierung – privat, gewerblich, kommunal, gewerblicher Wohnungsbau – durch die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie deren Verbundpartner abgedeckt werden.

Vor allem die private Baufinanzierung ist für die Volksbanken und Raiffeisenbanken ein zentrales Geschäftsfeld, insbesondere wegen der langen Kundenbindung und den Möglichkeiten zum Cross-Selling. Als Verbundpartner agieren in diesem Geschäftsfeld die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die Münchener Hypothekenbank, die WL Bank sowie die R+V-Versicherung.

### **Gebündelte Kompetenz und Marktverankerung**

Darüber hinaus übernehmen die Volksbanken und Raiffeisenbanken als Hausbanken vieler mittelständischer Unternehmen vor Ort das regionale und lokale Immobilien- und Firmenkundengeschäft. Für das großvolumige gewerbliche Immobilienfinanzierungsgeschäft sind die drei Hypothekenbanken des Verbundes – DG Hyp, WL Bank und Münchener Hypothekenbank – zuständig. Dabei treten sie häufig als gemeinsamer Finanzierungsgeber mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken auf.

Das Potenzial, das diese gebündelte Kompetenz und Marktverankerung bietet, hat der genossenschaftliche Finanzverbund in der Vergangenheit jedoch nicht immer entsprechend seiner Möglichkeiten auszuschöpfen vermocht. Sowohl in der privaten wie in der gewerblichen Immobilienfinanzierung liegt er bei den Marktanteilen hinter den Sparkassen und privaten Kreditbanken. In der privaten Immobilienfinanzierung stagniert der Marktanteil seit einigen Jahren bei etwa 25 Prozent und konnte trotz stabiler Wachstumsraten der

Bestände seit 2006 nicht ausgebaut werden. Bei gewerblichen Wohnungsbaukrediten stieg der Marktanteil zwar kontinuierlich auf mittlerweile rund 17 Prozent an, doch verglichen mit den Wettbewerbern ist der Verbund in diesem Geschäftsfeld weiterhin unterrepräsentiert.

### **Ansatzpunkte für eine Ausweitung der Marktanteile**

Dabei muss es nicht bleiben. Die derzeitigen Marktgegebenheiten bieten gerade dem genossenschaftlichen Finanzverbund in der Immobilienfinanzierung Ansatzpunkte für zusätzliches Geschäft und eine Ausweitung der Marktanteile. Die Chancen stehen gut, denn als Folge der Finanzmarktkrise findet eine Neuordnung der Kreditwirtschaft statt. So manche Wettbewerber stehen vor einer Neuorientierung. Bisher besetzte Felder werden somit frei oder werden nicht mehr nachhaltig bestellt.

Wenn es darum geht, diese Felder zu besetzen, verfügt der Finanzverbund über einen wesentlichen Vorteil: seine regionale und lokale Verankerung. Diese ermöglicht es, in der Zusammenarbeit von Ortsbanken und Verbundpartnern die Märkte nachhaltiger zu bearbeiten und deren Potenzial auszuschöpfen.

Voraussetzung für eine Steigerung der Marktanteile in der Immobilienfinanzierung sind deshalb der Ausbau und die Vertiefung der Verbundzusammenarbeit sowie die Vermeidung von Redundanzen. Damit der Finanzverbund seine besonderen Stärken aber auch tatsächlich im Wettbewerb ausspielen kann, müssen die lokale Marktkennntnis der Volksbanken und Raiffeisenbanken einerseits und die spezifischen Kompetenzen der bundesweit agierenden Verbundunternehmen andererseits noch enger aufeinander abgestimmt werden. In der Praxis erfordert dies kontinuierliche Anstrengungen sowohl des Verbunds insgesamt als auch eines jeden Verbundunternehmens in seiner jeweiligen Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken.

### **Vier Schwerpunkte in der Verbundzusammenarbeit**

Die Münchener Hyp ist im Finanzverbund als Qualitätsanbieter in der privaten und gewerblichen Immobilienfinanzierung po-

sitioniert. Die Zusammenarbeit mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken ist darauf ausgerichtet, die Stärken der Verbundkooperation möglichst umfassend zur Geltung zu bringen. Entscheidend sind dabei die spezifischen Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen im Geschäftsgebiet der genossenschaftlichen Partnerbanken. Davon ausgehend setzt die Münchener Hyp vier Schwerpunkte in der Verbundzusammenarbeit:

#### **Erstens Unterstützung der Volksbanken und Raiffeisenbanken bei Produktentwicklung und Kreditbearbeitung:**

Baufinanzierungskunden erwarten heute eine passgenaue Finanzierungslösung, die ihren Bedarf zu einem fairen Preis optimal abdeckt. Die Münchener Hyp hat deshalb ihr Produktangebot nach dem Baukasten-Prinzip aufgebaut. Dessen Grundlage ist ein preisattraktives Basisprodukt, das die Genossenschaftsbank zu einer wettbewerbsstarken sogenannten Schaufensterkondition darstellen kann.

Darauf aufbauen lassen sich zahlreiche Bausteine, wie Tilgungs- und Sondertilgungsoptionen, die nahezu vollständig miteinander kombinierbar sind. Für die Partnerbanken hat dies den Vorteil, dass sie ihren Kunden die ganze Bandbreite an Baufinanzierungen anbieten können, ohne diese selbst entwickeln und vorhalten zu müssen. Gerade bei weniger häufig nachgefragten Produkten, wie speziellen Finanzierungsstrukturen oder Darlehen mit Sondertilgungsoptionen, bedeutet dies für die Partnerbank eine spürbare Entlastung und eine Stärkung ihrer Wettbewerbsposition.

#### **IT-gestützter Prozess**

Flexible Produkte zu fairen Preisen allein genügen aber nicht. Ebenso wichtig ist ein reibungsloser und unkomplizierter Service bei der Abwicklung der Finanzierung. Die Münchener Hyp hatte sich vor einigen Jahren bewusst dafür entschieden, die Darlehensbearbeitung in der Bank zu behalten. Drei Gründe sprachen dafür:

- feste Ansprechpartner in der Kundenbetreuung,
- schnelle Darlehensentscheidungen,
- Gewährleistung einer hohen Qualität im Service, von der Zusage bis zur Rückzahlung.

Dazu wurde ein IT-gestützter Prozess installiert, der vom Vertrieb vor Ort in den Volksbanken und Raiffeisenbanken bis hin zur Kreditbearbeitung in der Münchener Hyp reicht. Zusammen mit dem Baukasten-Prinzip ist so eine effiziente Abwicklung der Kreditanträge möglich. Darüber hinaus sind auf der Vertriebsseite elf Regionalbüros dafür zuständig, vor Ort Schulungen für das Kreditbearbeitungssystem durchzuführen und mit ihrer regionalen Marktkennntnis auch bei komplexen Kreditentscheidungen unterstützend zur Seite zu stehen. In der Marktfolge liegt ebenfalls eine regional differenzierte Struktur vor. So hat jede Partnerbank ihren Ansprechpartner, was die Basis für hohe Service-Niveaus ist.

**Zweitens Gemeinschaftsfinanzierungen im gewerblichen Kreditgeschäft:** Die Münchener Hyp arbeitet in der gewerblichen Immobilienfinanzierung mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken auf zwei Wegen zusammen. Zum einen treten sie gemeinsam als Finanzierungsgeber auf, und zum anderen stehen sie als Partner für großvolumigere Finanzierungen im In- und Ausland oder für Geschäfte außerhalb deren Stammregion zur Verfügung.

Gerade Kreditgenossenschaften in Verdichtungsräumen mit einem großen Einzugsgebiet erhalten oft Anfragen nach Finanzierungen, die ihre vertretbaren Finanzierungsvolumina überschreiten oder über das Regionalprinzip hinausreichen. In diesen Fällen übernimmt die Münchener Hyp als bundesweit agierender Immobilienfinanzierer die Finanzierung direkt oder als Konsortialpartner. Dadurch bleiben diese Kunden dem genossenschaftlichen Finanzverbund erhalten.

### Gemeinschaftsfinanzierung

Bei einer Gemeinschaftsfinanzierung bringen die Hypothekenbank und die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihre jeweiligen Stärken ein. Die Primärbank kennt aus ihrer regionalen Verankerung die spezifische Situation des gewerblichen Investors oder Firmenkunden sehr genau, da sie oft auch zugleich die Hausbank ist. Außerdem ist sie mit den örtlichen Rahmenbedingungen und Marktgegebenheiten bestens vertraut.

Die Münchener Hyp wiederum verfügt über das immobilienwirtschaftliche Know-how und die notwendige Kapitalmarkter-

fahrung. Sie kann als Spezialanbieter gewerblichen Immobilieninvestoren eine große Bandbreite an Finanzierungslösungen und maßgeschneiderten Strukturierungen offerieren.

**Drittens Sicherung von Refinanzierungsvorteilen des Finanzverbunds:** In den Jahren vor dem Ausbruch der Finanzmarktkrise standen in der Immobilienfinanzierung vor allem die Vertriebswege miteinander im Wettbewerb. Heute gibt es zudem einen Wettbewerb der Refinanzierungssysteme. Auf der einen Seite steht die Einlagenrefinanzierung, die für klassische Universalbanken wie auch Direktbanken charakteristisch ist, auf der anderen Seite die Kapitalmarkrefinanzierung, wie sie zum Beispiel für Pfandbriefbanken wie die Münchener Hyp typisch ist. Keines der beiden Systeme ist dem anderen dauerhaft überlegen. Der jeweilige Vorteil hängt immer von der aktuellen Ausprägung der Zinsstruktur ab.

### Refinanzierung an den Kapitalmärkten

Der genossenschaftliche Finanzverbund ist sowohl im Einlagengeschäft als auch an den Kapitalmärkten gut positioniert. Daraus ergibt sich ein strategischer Wettbewerbsvorteil, da die Volksbanken und Raiffeisenbanken in der Zusammenarbeit mit den Pfandbriefbanken des Finanzverbunds schnell und effizient zwischen den beiden Refinanzierungssystemen hin- und herschalten können. So können sie in jeder Zinssituation ihren Kunden preislich und qualitativ die besten Angebote in der Baufinanzierung unterbreiten. Die Münchener Hyp unterstützt ihre Partnerbanken dabei, das Verhältnis von Eigen- und Vermittlungsgeschäft abhängig von der jeweiligen Zinssituation strategisch zur Gewinnung von Marktanteilen zu optimieren.

Die Partnerbanken profitieren dabei von der hohen Refinanzierungskraft der Münchener Hyp. Als Pfandbriefemittentin genießt Letztere weltweit bei den Investoren ein hohes Renommee und kann sich deshalb zu sehr attraktiven Bedingungen an den Kapitalmärkten refinanzieren. Auch mit den diesjährigen Platzierungen von Jumbo-Pfandbriefen gelang es wieder, bei der Nachfrage und den Preisen Akzente im Markt und im Wettbewerb zu setzen.

**Viertens Markensynergien ausschöpfen:** In der privaten Baufinanzierung hat wie

skizziert das Qualitätsbewusstsein der Kunden zugenommen. Die Folge: Die Markenidentität der Anbieter gewinnt an Bedeutung, da eine starke Marke Orientierung gibt und eine wesentliche Differenzierung im Wettbewerb zu leisten vermag.

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben ein positives Markenimage in der privaten Baufinanzierung. Sie gelten als Qualitätsanbieter von hoher Kompetenz und Verlässlichkeit. Dieses Image kann zusätzlich gestärkt werden durch die spezifischen Kompetenzen der Verbundpartner in der Immobilienfinanzierung. Man spricht hier von einer wechselseitigen Aufladung der Marken. Die Münchener Hyp hat das Potenzial ihrer Marke systematisch weiter erschlossen und ausgebaut, um entsprechende Markensynergien auszuschöpfen. Insbesondere mit der Imagekampagne „Münchener Hypothekenbank – Die Krone der Baufinanzierung“ wird der Führungsanspruch des genossenschaftlichen Finanzverbunds in der privaten Baufinanzierung unterstrichen.

Die Kampagne ist bedarfsorientiert und aufmerksamkeitsstark. In den Werbemitteln tritt die Münchener Hyp nicht nur allein, sondern gemeinsam mit der jeweiligen Partnerbank vor Ort auf. Auf diese Weise stärken sich die Marken Hypothekenbank sowie Volksbanken Raiffeisenbanken über ihre jeweiligen Kompetenzen gegenseitig, da die offen kommunizierte Partnerschaft bei den Kunden zusätzliches Vertrauen schafft.

Darüber hinaus korrespondiert die Kampagne in hohem Maße mit der aktuellen Verbundkampagne des BVR. Es werden ebenfalls Menschen in Alltagssituationen gezeigt, die ein entscheidendes Ziel im Leben erreicht haben.

### Leistungsfähige Kooperationsstrukturen nutzen

Der genossenschaftliche Finanzverbund hat eine starke Stellung im Wettbewerb und leistungsfähige Kooperationsstrukturen. Die Markt- und Kundenkenntnis der Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die spezifischen Kompetenzen ihrer Verbundpartner sind die Grundlage für wettbewerbsstarke Finanzierungslösungen und die Erschließung weiterer Geschäftspotenziale, um die bislang stagnierenden Marktanteile in der Immobilienfinanzierung wieder ausbauen zu können.