

IMMOBILIENWIRTSCHAFT 4.0

„DIGITALISIERUNG IST EIN KLASSISCHES QUERSCHNITTSTHEMA“

Auch vor der gewerblichen Immobilienfinanzierung macht die Digitalisierung keinen Halt. Das Aufkommen neuer Technologien und Wettbewerber hat die Ansprüche auf Kunden- und Investorenseite stark verändert. Wie sich die Deutsche Hypothekbank auf diesen Wandel einstellt, erläutert Vorstandsmitglied Sabine Barthauer ausführlich im Interview mit I&F. Das Thema genießt in ihrem Institut hohe Priorität, nicht zuletzt deshalb, weil die Digitalisierung von Prozessen als wichtige Voraussetzung für den Ausbau des Marktauftritts als Qualitätsanbieter erachtet wird. Dafür hat die Deutsche Hypo unter anderem ein Digitalisierungsteam gegründet und mit einem Fintech kooperiert. Über die dabei gemachten Erfahrungen berichtet Frau Barthauer ebenso wie die ereignisreichen zurückliegenden Monate ihres Instituts.

Red.

Frau Barthauer, Sie stehen der Deutschen Hypothekbank nach dem Ausscheiden von Andreas Pohl Ende Februar 2018 gemeinsam mit Andreas Rehfus als Doppelspitze vor. Wie wurden die bislang von Herrn Pohl betreuten Ressorts verteilt?

Ich habe die inländischen Marktaktivitäten sowie die Bereiche Treasury und Kommunikation zusätzlich zu meinen bisherigen Segmenten Auslandsfinanzierungen, strukturierte Finanzierungen, Syndizierung und Unternehmensentwicklung übernommen. Herr Rehfus ist nunmehr auch für die Aufgabengebiete Personal und Recht verantwortlich. Die Trennung erfolgt klassisch in Markt und Marktfolge.

Sie haben kürzlich Ihre Geschäftszahlen für das Jahr 2017 vorgelegt. Wie fällt Ihr Fazit aus?

Wir sind mit dem Geschäftsjahr 2017 absolut zufrieden. In allen unseren Zielmärkten haben wir uns gut behauptet, obwohl der Wettbewerbsdruck erneut zugenommen hat. Letztlich haben wir ein Ergebnis erzielt, das sogar leicht über unseren Erwartungen liegt. Zudem hat sich die Qualität unseres Finanzierungsportfolios weiter verbessert.

ZUR PERSON

SABINE BARTHAUER

Mitglied des Vorstands,
Deutsche Hypothekbank
(Actien-Gesellschaft),
Hannover



Was für Ziele haben Sie sich für die kommenden Monate gesetzt? Wird sich strategisch etwas verändern?

Wichtig ist uns, dass wir das Institut weiter auf dem Weg begleiten, der vor einigen Jahren eingeschlagen wurde. Die Deutsche Hypo ist mit rund 400 Mitarbeitern eine mittelständisch geprägte Immobilienbank, die wir konsequent weiter in Richtung Qualitätsanbieter entwickeln werden. Dazu gehört der Schwerpunkt auf Portfoliofinanzierungen, strukturierte Finanzierungen und die intensive Zusammenarbeit mit unseren langjährigen Bankkontakten und institutionellen Investoren wie etwa Pensionskassen und Versorgungswerken, die wir mithilfe geeigneter Produkte an Immobilienfinanzierungen beteiligen.

Grundsätzlich wollen wir noch stärker in die Mittlerrolle gehen. Von Vorteil sind dabei unser sehr guter Zugang zu den Immobilienmärkten, die breite Infrastruktur der Deutschen Hypo und die langjährigen Kundenbeziehungen. Dieses Know-how stellen wir Investoren, die Immobilieninvestments oder die Beteiligungen an Immobilienfinanzierungen wünschen, jedoch nicht über die nötige Infrastruktur verfügen, gerne bereit.

Beschränken Sie sich dabei unter Umständen auch komplett auf das Arrangieren der Immobilienfinanzierung?

Nein, die Deutsche Hypo hält immer auch selbst Anteile an den Finanzierungen. Das ist sowohl im Interesse von uns als auch des Investors: Damit wird schließlich glaubhaft gezeigt, dass auch wir selbst 100 Prozent hinter dem Kredit und dem Kunden stehen. Im Übrigen übernehmen wir über die gesamte Laufzeit des Kredites die Ver-

antwortung für das Risikomanagement sowie die gesamten Verwaltungstätigkeiten rund um den Kredit. Einen eigenen Stake an dem Kredit zu behalten, ist somit essenziell.

Wie stehen Sie zu Projektfinanzierungen?

Wir sind auch hier sehr aktiv, gerade an den großen deutschen Standorten. Es ist ein wichtiges Feld, in dem wir in den vergangenen Jahren viel Kompetenz entwickelt haben und mittlerweile über einen guten Draht zu Projektentwicklern verfügen.

Das Angebot zur Zusammenarbeit mit Investoren gilt somit sowohl für Bestandsimmobilien als auch Projektentwicklungen?

Ja, soweit Investoren an Projektentwicklungen interessiert sind. Typischerweise sind Versicherungen und Versorgungswerke eher an langfristigen Investments interessiert. Projektentwicklungen schätzen sie tendenziell aufgrund der hohen Intensität der Begleitung weniger.

Im vergangenen Jahr wurde reichlich über einen Verkauf Ihres Institutes spekuliert. Mittlerweile steht bekanntlich fest, dass die Deutsche Hypo Tochter der Nord-LB bleibt. Hat die vorübergehende Unruhe rückblickend Auswirkungen auf Ihr Geschäft gehabt?

Das Thema hat natürlich Kapazitäten gebunden. Dank guter interner und externer Kommunikation haben wir das Thema aber souverän gemanagt. Natürlich gab es von Kunden die eine oder andere Frage dazu.

Und mit der nun gewonnenen Klarheit können Sie wieder befreiter arbeiten?

Richtig. Nachdem die Entscheidung über den Verbleib im Nord-LB-Konzern im Januar dieses Jahres feststand, haben wir dies umgehend gegenüber unseren Kunden kommuniziert. Mit der Klarheit in der Zuordnung sowie unserem erfolgreichen Marktauftritt als Immobilienbank und

Pfandbriefemittent verschaffen wir uns und unseren Kunden wichtige Sicherheit.

 **Wie sehen Sie im Allgemeinen die Zukunft klassischer Immobilienfinanzierer? Der Wettbewerb wird immer größer, der Zyklus neigt sich dem Ende. Und über all dem schwebt das Thema Digitalisierung.**

Dass es bewegte Zeiten sind, sieht man bereits seit längerem recht deutlich. Denken

„Unsere Kernkompetenz ist und bleibt der enge Kontakt zum Kunden, den wir über die gesamte Laufzeit der Finanzierung begleiten.“

Sie an vollzogene Fusionen oder das Ausscheiden einiger Immobilienbanken aus dem Markt. Der Druck zu Veränderungen ist also zweifelsohne gegeben und dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.

Die Digitalisierung forciert diese Veränderungen in der Bankenwelt zusätzlich. Im Retailbereich sind die digitalen Fortschritte bereits heute deutlich sichtbar. Hier haben sich die Verbraucher wie selbstverständlich an viele technische Möglichkeiten gewöhnt, die ihnen Komfort bringen. Denkt man diese Entwicklung weiter, so werden auch Immobilienbanken davon betroffen sein.

 **Der Kunde ist also der Haupttreiber der Digitalisierung?**

Ja, der enge Austausch mit den Kunden zeigt auch uns den steigenden Wunsch nach digitalen Dienstleistungen und Produkten.

 **Welche Rolle spielen Fin- beziehungsweise Proptechs dabei?**

Wir beobachten die Entwicklung der Fin- und Proptechs natürlich sehr aufmerksam, gerade in den Bereichen Crowdfunding, Blockchain und digitalen Kreditplattformen/Marktplätzen. Diese Unternehmen beziehungsweise Technologien zielen stark auf Vereinheitlichung und Transparenz von Prozessen ab.

 **Wie verändern die erwähnten Onlinemarktplätze die gewerbliche Immobilienfinanzierung?**

Das hängt zunächst einmal von der Positionierung und dem gewünschten Alleinstellungsmerkmal einer Bank ab. Man kann einerseits auf das stark standardisierte Massengeschäft – ähnlich wie bereits im Retailgeschäft zu beobachten – setzen.

Oder man fokussiert sich auf die Kunden, die eine komplexe Dienstleistung für große Portfolios, Projektentwicklungen und strukturierte Finanzierungen benötigen. Das sind keine Immobilienfinanzierungen, die man über eine Plattform standardisieren und „in Scheibchen geschnitten“ anbieten kann. Auch die einmalige Platzierung und das anschließende Durchlaufen bis zum Ende der Kreditlaufzeit mit unterschiedlichen

Partnern, die man vielleicht gar nicht genau kennt, sind für eine Qualitätsbank keine ernstzunehmende Option.

Unsere Kernkompetenz ist und bleibt der enge Kontakt zum Kunden, den wir über die gesamte Laufzeit der Finanzierung begleiten. Mit diesem Geschäftsmodell fühlen wir uns sehr wohl, vor allem wenn man bedenkt, dass Immobilien einem kontinuierlichen Wandel unterworfen sind. Ob rechtliche Faktoren, veränderte Wünsche der Mieter an ihre Mietflächen und nicht zuletzt die rasant steigenden technologischen Anforderungen an die Immobilie selbst – bei all diesen unbekanntem Variablen der Zukunft bedarf es sowohl auf Investoren- als auch Bankseite Profis, die damit umgehen können.

Nicht jede Bank wird das leisten können beziehungsweise aufgrund anderer Schwerpunktsetzungen wollen. Wir haben dies für uns aber deutlich als Kernkompetenz formuliert und halten daran auch in Zukunft fest.

 **Die Deutsche Hypo als eine Art Boutique-Bank also, die bei Individuallösungen zur Verfügung steht?**

Das kann man so sagen.

 **Was bedeutet der Veränderungsdruck für die Deutsche Hypo, die für ihr Geschäftsmodell ja auf Partner angewiesen ist? Kommen diese künftig dann noch stärker aus anderen Bereichen?**

Ja, daran arbeiten wir auch bereits seit Jahren und deshalb sind wir auch optimistisch, eine gute Positionierung gefunden zu haben. Die Partner kommen vermehrt aus anderen Ecken der Finanzierungsbranche, seien es Versicherungen oder Versorgungskassen.

Und wer weiß, in Zukunft kommen vielleicht sogar noch ganz andere Finanzdienstleister hinzu. Denkbar ist wie gesagt auch das verstärkte Auftreten von Investoren, die sich an Immobilienfinanzierungen beteiligen wollen, aber nicht die Kraft oder das Geschäftsziel haben, eine große Infrastruktur dafür zu etablieren.

 **Was sind momentan die drei wichtigsten Prioritäten für Sie als Vorständin der Deutschen Hypo?**

An erster Stelle steht der qualitative Ausbau unserer Kundenverbindungen, danach die Fortsetzung der intensiven Pflege und Betreuung unserer Investorenkontakte – sowohl auf der Funding- als auch auf der Kreditseite. Diese Aspekte sind für unser Anliegen, die Mittlerrolle zu stärken, unverzichtbar. Und drittens kommt dann auf jeden Fall das Thema Digitalisierung.

 **Wie wichtig ist inzwischen der Themenkomplex Nachhaltigkeit?**

Wir beobachten natürlich das steigende Investoreninteresse an der Thematik. Wir haben deshalb vor kurzem unseren ersten Grünen Pfandbrief emittiert und konnten unsere Investorenbasis dadurch verbreitern. Die Kredit- und Treasuryabteilung

„Die Digitalisierung ist in der Immobilienbranche auf evolutionäre Art und Weise bei den Kunden im originären Geschäft angekommen.“

waren dafür gemeinsam auf Roadshow. Grüne Finanzierungen und Finanzprodukte werden ohne Zweifel immer wichtiger, das beschränkt sich längst nicht nur auf den Immobilienbereich.

 **Haben Sie bereits ein Nachhaltigkeitsrating?**

Ja, wir verfügen über Nachhaltigkeitsratings der beiden führenden Agenturen Oekom und Imug und gehören jeweils zu den am besten bewerteten Banken

Deutschlands. In diesem Jahr noch wollen wir darüber hinaus auch noch das Thema Green Loans angehen, sozusagen als Ge-

können, weil sie intern noch nicht die Voraussetzungen dafür geschaffen hatten.

„Die Mitarbeiter müssen unbedingt mitgenommen werden auf die digitale Reise.“

genstück zur Refinanzierungsseite mit den Green Bonds.

 **Kommen wir zurück zur Digitalisierung: Der Immobilienwirtschaft wird diesbezüglich in Studien allgemein ein schlechtes Zeugnis ausgestellt. Teilen Sie die Einschätzung einer behäbigen, rückständigen Branche?**

Ich teile diese Auffassung nicht. Ich beobachte vielmehr, dass die Digitalisierung in der Immobilienbranche auf evolutionäre Art und Weise bei den Kunden im originären Geschäft angekommen ist. Insbesondere im Facility und Property Management, wo unglaublich große Datenmengen entstehen, hat sich die Digitalisierung in Form von Automation mittlerweile fest etabliert. Somit sind auch unsere Kunden im Rahmen der Verwaltung ihrer Objekte mit der Digitalisierung in Berührung gekommen. Sie überprüfen nun fortlaufend die eigenen Geschäftsmodelle auf weiteres Digitalisierungspotenzial. Alle Antennen sind also inzwischen auf das Thema ausgerichtet.

 **Und inwieweit berührt diese Entwicklung Sie als Immobilienbank?**

Wie gesagt: Unsere Kunden erledigen Kernprozesse in der Verwaltung ihrer Immobilien beziehungsweise Projektentwicklungen inzwischen digital. Diese Arbeitsweise und Mentalität erwarten sie nun auch im Rahmen der Zusammenarbeit mit ihren Dienstleistern, beispielsweise der finanzierenden Bank.

Die Digitalisierung zieht sich somit nach und nach durch die gesamte Branche entlang der Wertschöpfungskette. Insofern wäre ein Vorpreschen vonseiten der Immobilienfinanzierer im Übrigen ein Fehler gewesen. Die meisten Kunden hätten mit digitalisierten Banktools nichts anfangen

Der Druck ist aus der Verwaltung der Immobilien heraus gekommen. Derzeit befinden wir uns nun in intensiven Diskussionen mit den Kunden: Wie lässt sich die Kommunikation digitaler gestalten? Wie kann ein zügiger Datenaustausch gewährleistet werden? Solche und viele weitere Fragen gehen wir gemeinsam an.

 **Stichwort Daten: Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit Ihrem Haus? Bekommen Sie ausreichend Informationen aus den Daten? Viele Banken scheinen sich diesbezüglich schwer zu tun.**

Ein großer Vorteil für uns ist sicher die Tatsache, dass wir nur ein Kernbanksystem haben, in dem alle immobilienbezogenen Daten vorhanden sind. Insofern ist unsere Transparenz hoch und vieles lässt sich bereits per Knopfdruck auswerten und nutzen.

 **Müssen Banken bei dem Thema Digitalisierung aufgrund der Gefahr von Reputationsschäden zurückhaltender sein?**

Die Sicherheit und Reputation genießt bei Banken natürlich absolute Priorität, denken Sie nur etwa an die „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (BAIT) der BaFin. Wir können uns aber nichtsdestotrotz mit Fintechs unterhalten und beob-

„Wir profitieren natürlich von den Erfahrungen der Nord-LB, die die Fin- und Proptech-Szene selbst sehr genau beobachtet.“

achten, was dort entwickelt wird und technisch bereits möglich ist. Es gibt dabei auch Testumgebungen, die das Experimentieren erlauben.

Die Leistung der Fintechs mit ihrer kreativen, innovativen und agilen Art kann man sich also durch Zusammenarbeit selbst zunutzen machen und dabei entsteht ein echter Mehrwert.

 **Können Sie das an einem konkreten Beispiel erläutern?**

Wir haben zum Beispiel mit einem Fintech kooperiert, das Apps via Baukastensystem anbietet. Allein aus dieser inzwischen mehrmonatigen Zusammenarbeit hat sich ein gewisser kultureller Wandel ergeben. Man begibt sich auf die digitale Reise und setzt sich mit der dafür benötigten, speziellen Denkart auseinander. Wichtig war auch zu sehen, dass die eigenen Mitarbeiter Lust auf das Thema bekommen haben. Denn eines ist klar: Die Mitarbeiter müssen unbedingt mitgenommen werden auf diese digitale Reise.

 **Wie werden sich die Berufsbilder Ihrer Mitarbeiter verändern? Müssen Sie Angst vor Stellenabbau haben?**

Die entsprechende digitale Ausbildung ist natürlich wichtig, denn das digitale Know-how rückt immer stärker an die Seite der

„Die Digitalisierung zieht sich nach und nach durch die gesamte Branche entlang der Wertschöpfungskette.“

reinen Kreditexpertise. Sicherlich ergeben sich dadurch mitunter veränderte oder sogar neue Berufsbilder. Bei stark automatisierten und standardisierten Geschäftsmodellen wie beispielsweise im Kreditgeschäft mit Privatkunden mag es zu Stellenabbau kommen. Für die Deutsche Hypo als Qualitätsanbieter beziehungsweise Boutique-Bank wird der Mitarbeiter mit seinen wertvollen Erfahrungen und Kontakten jedoch unabdingbar bleiben.

 **Gibt es bei der Deutschen Hypo denn eine spezielle digitale Abteilung, eine Art „Future-Lab“?**

Ja, wir haben ein Digitalisierungsteam. Es handelt sich um ein fachübergreifendes Team, denn Digitalisierung ist für die Deutsche Hypo ein klassisches Querschnittsthema, das nicht nur die IT oder den Strategiebereich betrifft. Auch die Kredit- und Stabsabteilungen sind hier vertreten. Das Team hat über mehrere Monate eine digitale Roadmap entwickelt und dabei ein klares Zielbild herausgearbeitet. Dieses Zielbild tangiert die internen Prozesse, aber auch die bereits angesprochene Kommunikation mit dem Kunden, die Steuerung der Bank sowie workflow-basierte Prozesse.

Anhand dieser Roadmap werden wir uns nun weiter entwickeln und mithilfe von Workshops die skizzierten Ziele umsetzen.

„An großvolumige Immobilienfinanzierungen durch die Crowd glaube ich nicht.“

Diese Roadmap ist mit bestimmten Jahrescheiben unterlegt. Darüber hinaus ist sie stark abgestimmt auf laufende aufsichtsrechtliche Projekte, die bekanntlich große Anforderungen an die Datenqualität von Banken stellen. Die enge Verzahnung digitaler und aufsichtsrechtlicher Projekte ist deshalb besonders wichtig.

Welche Rolle spielt die Einbindung in den Nord-LB-Konzern? Ihre Konzernmutter treibt das Thema schließlich selbst aktiv voran, profitieren Sie davon?

Wir sind natürlich nicht auf uns alleine gestellt. Im Konzern besprechen wir regelmäßig Digitalisierungsthemen und bringen sie voran. Es würde schlicht keinen Sinn ergeben, wenn die Deutsche Hypo Einzellösungen entwickelt, die nicht zum Konzern passen. So profitieren wir natürlich auch von den Erfahrungen der Nord-LB, die die Fin- und Proptech-Szene selbst sehr genau beobachtet und auch bereits ein Joint Venture mit Holtzbrinck Venture eingegangen ist.

Welche konkreten digitalen Dienstleistungen bieten Sie bereits an? Gibt es beispielsweise bereits eine elektronische Kreditakte und digitale Datenräume?

Ja, wir beschäftigen uns derzeit intensiv mit digitalen Datenräumen und möchten diese zeitnah nutzen. Sie sind für eine breite Kundenklientel interessant. Die digitale Akte steht auch auf unserer Agenda. Bevor wir sie einführen, widmen wir uns allerdings zunächst dem zugrunde liegenden Prozess, der im Digitalisierungszeitalter noch workflowbasierter gestaltet werden muss.

Können digitale Projekte auch ertragssteigernder Natur sein?

Nehmen Sie die Datenanalyse: Solche Projekte können in Zukunft auch neue Ertragsmöglichkeiten bieten, wenn zusätzliche, beratende Leistungen, etwa Prognosen oder Szenarien, angeboten werden

können. Grundsätzlich gilt: Als Qualitätsanbieter müssen wir ausreichend Zeit und Know-how bereitstellen, um den hohen Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Hier ist die Digitalisierung von Prozessen eine essenzielle Voraussetzung.

Stichwort Crowdfinanzierung: Wird dieses Segment kleinteilig mit überschaubaren Volumina bleiben? Oder wird es sich soweit etablieren, dass hier mittelfristig auch Großprojekte denkbar sind?

An großvolumige Immobilienfinanzierungen durch die Crowd glaube ich nicht. Ich sehe in diesem Bereich eher die erwähnten Plattformen/Marktplätze im Kommen. Es gibt bereits etliche Anbieter, die versuchen, solche digitalen Plattformen auf die Beine zu stellen. Dafür tun sie sich auch mit Finanzinstituten zusammen, um Konzepte zu erarbeiten und zu eruiieren, wie viel Transparenz der Markt überhaupt wünscht. Das ist aber alles noch in den Kinderschuhen.

Wäre es vorstellbar, dass sich die Deutsche Hypo über solche Plattformen an solch großvolumigen Finanzierungen beteiligt? Passt das zu dem individuellen Boutique-Ansatz?

Ich denke, man muss einen Mix aus beiden Welten finden. Bei solchen Themen

wollen wir schon dabei sein, auch um am Markt wahrgenommen zu werden. Vorstellbar beziehungsweise bereits existent sind Plattformfinanzierungen für sehr gute Standorte mit langfristigen Mietern, die oft auch ein eigenes Rating haben. Während heute die Anfrage zur Abgabe von Finanzierungsangeboten primär telefonisch an uns herangetragen wird, könnte dieser Vorgang in Zukunft noch deutlich digitaler sein.

Zum Abschluss noch ein Blick in die Zukunft: Die Zinsen sind zuletzt leicht gestiegen. Fürchten Sie den Moment, indem alternative Anlageformen wie Staatsanleihen wieder attraktiver werden? Wird dann institutionelles Investorengeld nicht im großen Stile aus den Immobilienmärkten abfließen?

Da bin ich sehr optimistisch. Es wird immer in Immobilien investiert. Bei Gesprächen mit CFOs großer Unternehmen bestätigt sich dieser Eindruck regelmäßig. Natürlich investieren sie gerne „per Knopfdruck“ in Wertpapiere, aber eine gute Mischung, die die Assetklasse Immobilie mit ihrem langfristigen Cashflow und geringen Risiken beinhaltet, ist ihnen mittlerweile ebenso wichtig.

Das Marktvolumen ist und bleibt für uns als Immobilienfinanzierer also definitiv groß genug. Die Qualität muss eben stimmen – dafür haben wir die Basis gelegt.



**IMMOBILIEN
FINANZIERUNG**
DER LANGFRISTIGE KREDIT

Ihr Anspruch ist Expertenwissen. Unserer auch!

Mit der „Immobilien & Finanzierung“ sind Sie noch näher am Markt.

Unser RESEARCH SERVICE für Sie:
AKTUELLE STUDIEN ZU DEN IMMOBILIENMÄRKTEN
zum kostenlosen Download

www.kreditwesen.de/research

