

Betriebswirtschaftliche Blätter

16. Februar 2018 - 08:30 | Immobilienfinanzierung

Was für Kunden wirklich zählt

Uwe Döring-Katerkamp, Prof. Dr. Dieter Rohrmeier

Immobilienfinanzierungen sind aktuell ein attraktives Geschäft, jedoch verändert die Digitalisierung auch diesen Markt nachhaltig. Damit Sparkassen künftig erfolgreich bleiben, müssen sie wissen, wie Kunden beim Erwerb einer Immobilie vorgehen und was letztendlich ihre Entscheidung für einen Anbieter bestimmt. Eine Befragung gibt wichtige Anhaltspunkte.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Sparkassen müssen genau hinschauen, wie Kunden beim Thema Immobilienfinanzierung „ticken“. (gradt/fotolia)

Im November haben die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe und das iaw-Köln gemeinsam mit dem Portal Immobilienscout24 Kunden befragt, die gerade dabei sind, eine Immobilie zu erwerben oder in den letzten Jahren erworben haben. Insgesamt haben sich rund 600 Personen beteiligt und erläutert, wie sie dabei vorgehen und was für sie letztendlich bei ihrer Entscheidung zählt. Die Teilnehmer waren mehrheitlich im mittleren Alter zwischen 30 und 50 Jahren und haben in einer Beziehung mit oder ohne Kinder gelebt. Die Bildung war überdurchschnittlich hoch. Die Befragten haben sich ferner relativ gleichmäßig auf Orte unterschiedlicher Größe verteilt. Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass dieses Klientel aufgrund ihrer Ausbildung und Arbeitssituation meist schon den Wohnort gewechselt hat. Damit haben sie sich zum Zeitpunkt des Immobilienkaufs häufig in einem Umfeld ohne gewachsene Beziehungen befunden.

In dieser Situation geht es für diese Kunden nun darum, ein langfristiges und einerseits zwar freudiges, aber auch riskantes Vorhaben zu beginnen. Es ist vor allem ein Prozess, in dem Kunden aktiv handeln müssen, um sich zu informieren, zu vergleichen, abzuwägen und sich letztlich zu entscheiden. Gleichzeitig geht es sowohl um Finanzdinge wie auch um das Objekt selbst und all das, was in den kommenden Jahren auf die Kunden zukommen kann: das

umfassende Abenteuer Wohnen. Dabei zeigt sich, dass das Wissen und die eigenen Kompetenzen, die Sicherheit für dieses Vorhaben geben sollen - sowohl im Hinblick auf das Thema Finanzierung, wie auch im Hinblick auf das zu finanzierende Objekt - von einer Mehrheit als nicht gut eingestuft wird. Nur knapp 30 Prozent halten sich etwa beim Thema Finanzierung für kompetent.

Wie schafft es nun eine Sparkasse, einen Kunden in der für ihn mitunter schwer überschaubaren Situation zu erreichen, abzuholen und für sich zu gewinnen?

Nur vertrauenswürdige Anbieter kommen in die engere Wahl

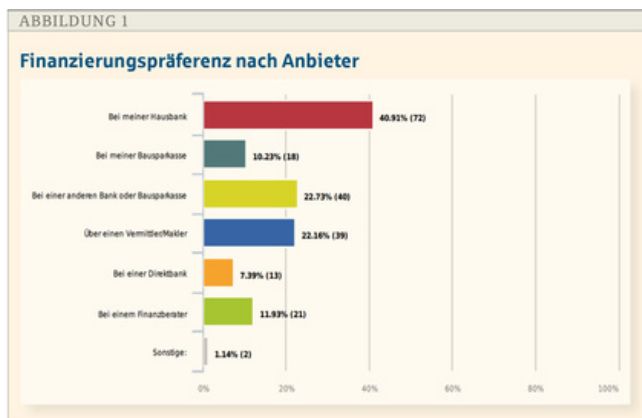
Wenig überraschend beginnt das Thema Immobilität für die meisten Kunden mit der Suche nach einem passenden Objekt - und zwar auf einem der großen Internet-Portale wie Immobilienscout24, Immowelt oder Check 24. Diese haben einen hohen Bekanntheits- und Nutzungsgrad. Das hauseigene Angebot der Sparkassen, S-Immobilien.de, rangiert mit einem Bekanntheitsgrad von rund 50 Prozent erkennbar deutlich dahinter. Im Endeffekt nutzen es rund 25 Prozent, kaum mehr als acht Prozent halten es für nützlich. Ähnlich wie bei Suchmaschinen oder im Onlinehandel scheinen sich auch hier wenige große Akteure durchzusetzen und damit ein wichtiger Einfallstor für den weiteren Prozess zu sein.

Gut 37 Prozent nutzen ein solches Portal auch, um sich über Baufinanzierungen zu informieren, und sechs Prozent, um den Kontakt zu einem Anbieter aufzunehmen. Sich über eine Finanzierung zu informieren und was dabei zu beachten ist, ist eine Sache. Eine andere Sache ist es zu entscheiden, wer als Anbieter tatsächlich in Frage kommt und dann konkrete Schritte zur Kontaktaufnahme zu unternehmen. In dieser Phase geht es für die Kunden um die Selektion, wer als potentieller und vertrauenswürdiger Partner realistisch für die Finanzierung in Frage, das heißt in den „Relevant Set“ kommt.

Verlässlichste Quelle bzw. Hilfe sind bei dieser Vorauswahl immer noch Familie, Freunde und Bekannte - sozusagen Vertrauenspersonen mit ihren Erfahrungen und Empfehlungen. Hoch im Kurs stehen auch neutrale Informationsquellen im Internet. Neben den durch Vertrauenspersonen und neutrale Quellen empfohlenen Anbietern kommen zu rund 75 Prozent auch die Institutionen in den Relevant Set, zu denen die Kunden bereits eine Beziehung haben (z. B. ihre Hausbank oder Bausparkasse). Erstaunlich ist, dass jeder vierte Kunde diese Institute nicht berücksichtigt. Interessant ist auch, dass Werbung mit gerade einmal sieben Prozent relativ unbedeutend zu sein scheint. Online Kontakt aufzunehmen, wird immerhin von knapp 25 Prozent als möglicher Grund genannt, einen Anbieter zu berücksichtigen.

Damit haben die meisten Kunden jedoch nur eine Vorauswahl auf dem Weg zum endgültigen Finanzierungspartner getroffen. Mehr als die Hälfte der Kunden holen sich nämlich drei oder mehr Vergleichsangebote ein. Nur ein Viertel redet lediglich mit einem Anbieter. Die weiteren Befragungsergebnisse lassen den Schluss zu, dass mit dem Einholen von Angeboten dann im Allgemeinen ein persönliches Gespräch verbunden ist. Erst danach fällt die endgültige Entscheidung.

Nur in jedem zweiten Fall führt bestehende Beziehung zum Abschluss



(BBL)

Dass nur rund 40 Prozent bei ihrer Hausbank abschließen (s. Abb. 1), sollte zu denken geben. Dabei zeigt sich weniger der Konkurrenzdruck durch Direktbanken, sondern der starke Anteil von Vermittlern, Maklern und Finanzberatern (zusammen rund 36 Prozent). Zu vermuten ist, dass ein persönliches Gespräch und das, was in einer solchen Situation emotional vermittelt werden kann, nach wie vor eine wichtige Rolle für die Entscheidung des Kunden spielt. Wenig überraschend ist, dass Konditionen der wichtigste Entscheidungsfaktor sind - vor allem wenn man bedenkt, um welche Summen es für die Kunden geht. Unmittelbar danach folgen die Themen Vertrauen und Kompetenz. Schaut man nochmal auf die zuvor skizzierte Unsicherheit vieler Kunden, wird dies leicht nachvollziehbar.

Vermutlich werden Vertrauen und Kompetenz sehr stark durch persönliche Gespräche mit Menschen vermittelt. Das würde auch erklären, warum nicht Vergleichsportale, die lediglich die besten Konditionen aufzeigen können, das große Geschäft machen, oder Direktbanken mit ihren guten Konditionen. Den meisten Kunden ist vielmehr immer noch wichtig, dass Menschen dazwischengeschaltet sind, die Vertrauen und Kompetenz vermitteln. Wobei diese Funktion zunehmend von unabhängigen Vermittler eingenommen wird, die Kunden bei der Wahl eines Finanzierungspartners unterstützen. Bei Kunden, die aktuell in der Findungsphase sind, sind es sogar rund 50 Prozent, die sich einen Makler oder Finanzberater als Partner ihres Vertrauens vorstellen können.

Erklärlich wird damit auch, warum digitale Angebote, wie Finanzierungsrechner, Videoberatung oder Onlineabschlussmöglichkeiten immer noch als weit weniger entscheidend angesehen werden, als ein persönliches Gespräch vor Ort. Diese muss jedoch in Form und Inhalt den Erwartungen des Kunden entsprechen.

Konsequenzen aus diesen Ergebnissen

Kunden wollen beim Objekterwerb oder der Finanzierung sicher sein, das Richtige zu tun bzw. nichts falsch zu machen. Viele fühlen sich bei beiden Themen nur bedingt kompetent und können das Abenteuer Wohnen mit all seinen Chancen und Unwägbarkeiten, das da langfristig auf sie zukommt, nur bedingt überschauen. Nach den Sachkonditionen sind deshalb Vertrauen und Kompetenz die zentralen Elemente für die Wahl des Finanzierungspartners. Diese werden emotional durch viele Faktoren bestimmt, durch die sich wiederum Alleinstellungsmerkmale erzielen lassen. Um hier zu klaren Aussagen zu kommen, ist es zunächst wichtig, die einzelnen Phasen und Situationen zu betrachten, die ein Kunde beim Abenteuer Wohnen langfristig durchläuft und die für Kunden nicht mit ihrer Unterschrift enden. Zwei Entscheidungsstufen mit andersgearteten Entscheidungskriterien sind zunächst zu unterscheiden. Für jede Phase müssen andere Maßnahmen ergriffen werden, um Vertrauen und Kompetenz zu signalisieren.

Phase 1

Die meisten Kundenwähler wählen in der ersten Phase vertrauenswürdige Anbieter aus, mit denen sie sprechen möchten. Zu diesem Zeitpunkt scheinen Konditionen, Werbung oder digitale Angebote noch keine wesentlichen Auswahlkriterien zu sein. Es zählen vielmehr Empfehlungen von vertrauenswürdigen Dritten.

Phase 2

Erst in der zweiten Phase wird entschieden. Die meisten Kunden führen mit mehreren Anbietern Gespräche, bevor sie eine Wahl treffen. Im Allgemeinen handelt es sich um eine persönliche Gesprächssituation, in der eine Person (z. B. Berater, Makler oder Vermittler) als vertrauensstiftende Instanz wirkt. Der eigentliche Konkurrent ist in einem möglicherweise ansprecherischeren Umfeld hier eher der Makler, der noch dazu eine Bandbreite an Konditionen ins Spiel bringen kann. Für die meisten Kunden scheint daher nicht die Direktbank attraktiv zu sein, weil genau diese persönliche und Sicherheit stiftende Situation fehlt, die durch ein persönliches Gegenüber entstehen kann.

Wie kann eine Sparkasse hier dennoch punkten? Wenn also Konditionen, Kompetenzen und Vertrauenswürdigkeit von Kunden bei verschiedenen Anbietern ähnlich beurteilt werden, gibt es noch andere Faktoren und Argumente, die eine Sparkasse unvergleichbar und besser machen?

Phase 3

Dazu muss man die dritte Phase, das heißt die langfristige Begleitung der Kunden bei ihrem Abenteuer Wohnen betrachten. Kunde möchten bei ihrer Entscheidung Sicherheit für die Zukunft. Welche Argumente, Mehrwerte oder Services aus dieser Zukunft kann eine Sparkasse zum Zeitpunkt der Entscheidung anführen, die weder Direktbanken noch Makler haben? Als erstes ist es hier wichtig diese dritte Phase - die langfristige Nutzung des Objekts - umfassend zu verstehen.

Man muss unbedingt erkennen, welche Situationen hier auf Kunden zukommen können und wo eine Sparkasse mit überzeugenden Angeboten punkten und ihnen in solchen Situationen helfen kann. Vor allem sollten es Leistungen sein, die etwas mit persönlichem Kontakt, lokalen Netzwerken, persönlicher Nähe, das heißt den ausgewiesenen Stärken der Sparkasse zu tun haben. Denn genau dieses ist nicht leicht kopierbar. Hier kommen verschiedenste Faktoren zusammen, die den Kunden beschäftigen, und bei denen er Unterstützung benötigt. Es geht um Tätigkeiten des Kunden wie:

- Bauen, kaufen, Geld anlegen, verkaufen, vererben etc.
- Informieren, vergleichen, abwägen, beurteilen, entscheiden etc.

- Sanieren, modernisieren, umziehen etc.

In vielen Fällen geht es aber auch um Objekte wie:

- Bauplatz
- Einfamilienhaus
- Eigentumswohnung
- Heizung
- Seniorengerechte Wohneinheiten.

Sachverhalte können ebenfalls im Mittelpunkt stehen wie:

- Notarvermittlung
- Dachreparatur
- Heizung erneuern.

Entscheidend sind Hilfsangebote, die nicht nur aus Informationen, Broschüren oder ähnlichem bestehen, sondern konkrete Vor-Ort-Handlungen benötigen. Wenn ein Kunde etwa über den Einbau einer Solaranlage nachdenkt, so lässt sich an eine Angebotskette denken, die besteht aus:

- Neutrale Beratung über den Nutzen
- Absicherung durch Erfahrungen anderer Kunden
- Vermittlung von Vertrauensanbietern
- Sonderkonditionen durch eigene Gewerbekunden der Sparkasse.

Hierin liegen für Kunden echte Mehrwerte, die mit lokalen Stärken der Sparkassen verbunden sind und die nicht so leicht von anderen Anbietern kopiert werden können. In solchen lokalen Ökosystemen stecken zudem auch durchaus neue Geschäftsmodelle für Gewerbekunden. In jedem Fall ist an diesem Punkt noch viel Raum für Phantasie. Wichtig wird es sein, solche Angebote bereits in die Phasen 1 und 2 so einzubringen, dass der Kunde sie wahrnimmt und dass solche Alleinstellungsmerkmale zu mehr Kontakten und mehr Abschlüssen führen. Ein weites Feld mit vielen Möglichkeiten, wenn man auf die richtigen Wirkungen setzt.

Chancen auf überzeugende Alleinstellungsmerkmale nutzen

Sparkassen werden künftig noch mehr kritische und anspruchsvolle Kunden gewinnen müssen. Obwohl diese Klientel gut informiert und gebildet ist, suchen solche Kunden Sicherheit, die durch Vertrauen, Kompetenz und überzeugende Mehrwerte vermittelt werden sollten. Dass die Konditionen stimmen müssen, ist dabei notwendig, aber nicht hinreichend, da diese Kunden vergleichen.

Nicht Direktbanken, sondern eher Makler besetzen die vertrauensvolle Verkaufssituation und kombinieren sie mit guten Konditionen. Sparkassen müssen deshalb genauso gut sein wie die Konkurrenz und bessere Mehrwerte anbieten, die auf ihren Stärken beruhen. Mehrwerte, die sich aus der langfristigen Begleitung beim gesamten Abenteuer Wohnen ergeben können. Das könnten etwa Leistungen und Mehrwerte sein, die sich aus den lokalen Netzwerken und Möglichkeiten der Sparkassen ergeben und sich als Unterstützung des langfristigen Abenteurers „verkaufen“ lassen. Mehrwerte, die einem Kunden einsichtig vermittelt werden können, und die andere Anbieter, die sich primär

auf die Finanzierung konzentrieren, nicht leicht kopieren können - vor allem wenn es um Themen geht, die einen unmittelbaren, vertrauensvollen Kontakt brauchen.

Hierzu ist es zunächst wichtig, mit den Augen des Kunden auf dessen langes Abenteuer Wohnen zu sehen, um zu erkennen, wo es Situationen gibt, in denen die Sparkasse solche Mehrwerte aufbauen und bieten kann.

Fazit

ABBILDUNG 2	
Beispielhafte Handlungsempfehlungen	
So kommen Sparkassen in den Relevant Set	
»	Das Viertel Kunden erkennen, die nicht von sich aus kommen (Data Analytics) und vertrauensvoll ansprechen.
»	Empfehlungsmanagement systematisch ausbauen.
»	Gute Bewertungen auf neutralen Seiten forcieren.
»	Interessante Angebote auf Portalen, neue Formen der Zusammenarbeit mit diesen Portalen überdenken.
So überzeugen Sparkassen im Kontakt	
»	Gute Konditionen
»	Vertrauenseffekte (Abenteuer Wohnen bei der Beratung in den Raum stellen und einzigartige Unterstützung der Sparkasse für viele Situationen aufzeigen).
»	Berater und Beratungssituation auf die Alleinstellungsmerkmale konfigurieren.
So begleiten Sparkassen dauerhaft einen Kunden, um im ersten Kontakt zu überzeugen, in Kontakt zu bleiben und um empfohlen zu werden.	
»	Cross-Selling auch mit neuen Services Geschäftsmodellen im Öko-System.
»	Nicht kopierbare Standort- und Stärkenvorteile ausbauen.

(BBL)

Die Sparkasse sollte sich unvergleichlich machen, in dem was ein Kunde über sie erfährt, was er im Kontakt mit ihr wahrnimmt und was er von ihr glaubt, wie sie ihn künftig sicher bei seinem Abenteuer Wohnen begleitet und zur Seite steht. Digitalisierung, auch das zeigen die Untersuchungen, ist förderliches und zum Teil notwendiges Add-on, aber zumindest noch kein wirklich entscheidungsbedingender Faktor. Sie hilft dort, wo sie Vertrauen und Kompetenz unterstreicht oder die Bequemlichkeit erhöht. Über Digitalisierung Alleinstellungsmerkmale zu erzielen, die tatsächlich entscheidend sind, dürfte eher unwahrscheinlich sein, wenn sie nicht gerade die Stärken des persönlichen Kontakts der möglichen Mehrwerte der Sparkasse unterstützen. Sie sollte dagegen unbedingt dort eingesetzt werden, wo sie für Kosteneffizienz sorgt. Beispielhafte Handlungsempfehlungen fasst Abbildung 2 noch einmal zusammen.

Die Kunden werden letztendlich den Partner wählen, der ihnen bei gleich guten Konditionen mehr Sicherheit und Vertrauen für ihr langfristiges Abenteuer Wohnen bieten kann. Welche Situationen entscheidungsbedingend sind, welche Auswirkungen dies auf zentrale Gestaltungsfelder wie Produkte, Prozesse, Personeneinsatz, Medieneinsatz oder Services hat, daran arbeiten die Autoren gerade mit verschiedenen Instituten.

Autoren

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier ist Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Studiengangleiter des MBA-Studiengangs „Management of Financial Institutions“ an der Hochschule der Sparkassen in Bonn.

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstandsmitglied des Instituts für angewandtes Wissen in Köln.



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