

**MIPIM-Special**

# Richtig gemacht? – Kundenbindung in der Immobilienfinanzierung

Martin Erbe

**Wie gut haben die immobilienfinanzierenden Banken in den vergangenen Jahren ihre Kundenbeziehungen gepflegt? Und wie erfolgreich gelingt ihnen dieses in der aktuellen Phase der Kreditabstänze? Die Antwort wird vielleicht erst in ein oder zwei Jahren zu erfahren sein, wenn sich nach der Krise zeigt, welche Kreditinstitute noch Immobilien finanzieren und wie sich ihr Marktanteil entwickelt hat. Dass der Autor sein Haus ausschließlich als Dienstleister des Kunden sieht, war – soviel ist heute schon erkennbar – in der Vergangenheit offensichtlich nicht für alle Institute selbstverständlich. (Red.)**

Für jede Kunden- beziehungsweise Marketingstrategie gilt der alte Grundsatz: „Vom Markt her, zum Markt hin!“ Das bedeutet nichts anderes, als zu wissen, was der Markt braucht beziehungsweise der Kunde von einem Unternehmen erwartet.

## Verstehe die Märkte ...

Nur mit einer konsequent am Bedürfnis des Kunden ausgerichteten Strategie kann eine dauerhafte Geschäftsbeziehung entwickelt werden. Um Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu verstehen, muss eine Bank den Markt in allen Facetten kennen, in dem sich ihr Kunde bewegt. Wie sieht das allgemeine Marktumfeld aus, wie sind die ökonomischen Grunddaten, wie das Wettbewerbsumfeld und welche Produkte gibt es?

Um die lokalen Märkte ihrer Kunden zu kennen und zu verstehen, hat die Westdeutsche Immobilienbank (Westimmo) es sich als grundlegendes Ziel gesetzt, in den wichtigsten Immobilienmärkten weltweit präsent zu sein. Mit Niederlassungen in London und Tokio, Repräsentanzen in New York, Madrid, Paris, Warschau und Prag werden die wichtigsten Immobilienmärkte mit eigenen Mitarbeitern vor Ort abgedeckt.

Es ist wichtig, die Sprache der Kunden zu sprechen, jederzeit lokal erreichbar zu sein und als Marktteilnehmer die Veränderungen im Markt gleichzeitig mit den Kunden zu erkennen. Dies macht es möglich, sich unmittelbar an veränderte Marktverhältnisse anzupassen.

Welche Standorte entwickeln sich neu, welche werden in Zukunft von „Class

A“- zu „Class B“-Standorten? Welche Mietpreisentwicklungen gibt es, welche Transaktionen finden im Markt zu welchen Renditen statt?

Wer ist aktiv im Markt, wer zieht sich eher zurück, wer kommt als neuer Teilnehmer dazu? Nur wer diese Fragen zeitnah und genau beantworten kann, kann von sich behaupten, den Kunden und seinen Markt zu kennen.

## ... das Produkt ...

Nachdem das Marktumfeld des Kunden bekannt ist, stellt sich die Frage nach dem Produkt, das der Kunde in diesem Umfeld herstellt. Dabei ist es zunächst unerheblich, ob er ein Standardprodukt oder eine spezialisierte Dienstleistung in Form eines Immobilienfonds anbietet. Nur mit der genauen Kenntnis des Produkts, seiner Entstehung, seines Verkaufs und seinen Renditeerwartungen kann der Immobilienfinanzierer dem Kunden eine maßgeschneiderte Kreditstruktur offerieren.

Egal, ob Ankaufsfinanzierung oder Refinanzierung, Portfoliofinanzierungen oder Einzeltransaktionen, Bauphasen- oder reiner Investmentkredit, Junior- oder Mezzanine-Finanzierung, die Westimmo bietet diese Produkte ihren Kunden an. Sie werden in verschiedenen Variationen und Transaktionen sowie in zahlreichen

## Der Autor

**Martin Erbe** ist Managing Director bei der Westdeutschen Immobilienbank AG, Mainz.

Märkten eingesetzt. Alle Bereiche, von der Kundenbetreuung, über die Kreditanalyse, das Risikomanagement, die hausinternen Gutachter bis hin zum Vorstand, sind auf die gewerbliche Immobilienfinanzierung spezialisiert.

## ... und die Ziele Deines Kunden

Welche genauen Ziele hat der Kunde, welche Erwartungen werden an ihn und an sein Produkt gestellt? Unter diesen Erwartungen sind nicht nur die Erwartungen des Markts, sondern auch der Eigentümer beziehungsweise Kapitalgeber zu verstehen. Was erwarten Investoren in Immobilienfonds oder auch Direktinvestoren von ihrem Investment in Immobilien? Welche Kriterien sind ihnen wichtig, wie werden sie gemessen und welche Faktoren führen zu einer Zielerreichung?

Egal, ob konservative Investoren wie beispielsweise Offene Immobilienfonds, opportunistische Investoren, die eher einen kurzfristigen Investitionszeitraum bevorzugen, bis hin zu institutionell gemanagten Immobilienfonds, ihre Anforderungen an die Immobilie zu kennen, ist wesentliche Voraussetzung. Unabhängig davon, ob der Kunde ein möglichst hohes Kreditvolumen in Form von LTV (Loan-to-Value, Verhältnis des Kreditbetrages zum aktuellen Marktwert), eine ausschüttungsorientierte Politik verfolgt und daher eine möglichst niedrige Amortisation bevorzugt oder eine kurzfristige Zwischenfinanzierung als Entwickler oder Wiederverkäufer sucht, eine Bank muss die Anforderungen des Kunden kennen und verstehen, wie er seine Ziele erreichen möchte.

## Kenne die Ziele und Interessen Deines eigenen Unternehmens

Welche Vorteile kann ein Immobilienfinanzierer dem Kunden gegenüber anderen Mitbewerbern bieten und welche unternehmenseigenen Ziele kann er bei der Zielerfüllung für den Kunden selbst erreichen? Welche Strategie verfolgt die Bank in den lokalen Märkten, und passt diese zu den Wünschen des Kunden? Die Strategie der Westimmo ist klar und transparent und wird dem Kunden gezielt kommuniziert. Kunden schätzen diese klare Ausrichtung und können so die möglichen Dienstleistungen in ihre Planungen einbeziehen. In welchen Märkten ist die Bank als Partner vertreten, mit welchen Strukturen und Parametern kann der Kunde in diesen Märkten rechnen,

welche Voraussetzungen muss er erfüllen und wie schnell kann eine Lieferung des Finanzierungsprodukts erfolgen?

Unter dem persönlichen Service ist aber mehr zu verstehen, als nur im gleichen Markt wie der Kunde beheimatet zu sein und dieselbe Sprache zu sprechen. Banken sind Dienstleister, sie stellen keine greifbaren Produkte her, daher müssen sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens als Stellvertreter für das Produkt verstehen. Wie wird die Bank vom Kunden, wie die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter wahrgenommen? Nicht umsonst heißt es „Banking is personal!“ Es gilt, die Bedürfnisse des Kunden ernst zu nehmen, zeitnah mit klaren Antworten in einem persönlichen Gespräch glaubwürdig zu reagieren. Dabei ist es besonders wichtig, so schnell wie möglich, aber mit der erforderlichen Qualität zu reagieren.

Kundenanfragen und -anrufe sollten zeitnah bearbeitet und beantwortet, erforderliche Informationen zügig bereitgestellt werden. Persönliche Kundengespräche, kurzfristige anberaumte Treffen sind – nicht nur in der Akquisitionphase, sondern auch nach Kreditvertragsschluss – selbstverständlich, schließlich will sich der Kunde mit seiner Finanzierung auch während der gesamten Kreditlaufzeit gut aufgehoben fühlen. Eine persönliche Kundenbeziehung und das notwendige Vertrauen hierfür müssen verdient werden, jeden Tag.

Der Weg, dies zu erreichen, führt über die Erfüllung gegebener Zusagen sowie offener und transparenter Kommunikation der Entscheidungen. Auch wenn es zu einer Ablehnung eines Finanzierungsantrags kommt, sollte dies schnell und offen kommuniziert werden. Da jeder Kunde im Markt ein Multiplikator und bei anderen Marktteilnehmern sogar der Vertrauenswürdigste ist, wird über Kundenzufriedenheit eine Reputation im Markt aufgebaut und ein positives Leistungs- und Qualitätsimage geschaffen.

Weitere Maximen der Kundenbindung sind Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit. Grundsätzlich muss gelten, dass keine Zusagen gemacht werden, die nicht zu erfüllen sind. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich der Vertriebsmitarbeiter „zu weit aus dem Fenster lehnt“ oder dem Kunden Zusagen gemacht wurden, die sich als schwer zu erfüllen erweisen.

Die Westimmo hat speziell für neue Kreditanfragen ein sogenanntes Neugeschäftskomitee eingerichtet, um alle Anfragen mit einer hohen Verlässlichkeit

gegenüber dem Kunden zu beantworten. In diesem Komitee sind die Fachbereiche vertreten, die für die Kreditentscheidung zuständig sind. So wird frühzeitig eine Vernetzung innerhalb der Bank ermöglicht, werden wesentliche Aspekte der Struktur beleuchtet und dem Kunden eine gemeinsame, abgestimmte Vorgehensweise präsentiert. Die Verlässlichkeit im weiteren Kreditgenehmigungsprozess ist so hoch, dass neun von zehn Fällen später auch auf dieser Kreditstruktur dem Vorstand zur Entscheidung vorgelegt und genehmigt werden. Der Kunde weiß damit bereits sehr frühzeitig, bei welcher Kreditstruktur er mit welchem Ergebnis rechnen kann.

Nicht unterschlagen werden soll an dieser Stelle, dass der Preis des Produkts ebenfalls eine sehr wichtige Rolle spielt. Insbesondere bei Finanzierungen über mehrere Millionen Euro und langen Laufzeiten resultieren bereits geringe Unterschiede in den Margen in deutlich höheren Kosten für den Investor. Gerade bei einem sehr homogenen Produkt wie der Finanzierung, sind zwar die quantitativen Vergleiche sehr gut möglich, aber was nutzt dem Kunden ein versprochener günstiger Kredit, der niemals ausgezahlt wird? Je mehr sich heute die Kreditangebote der einzelnen Banken gleichen, desto eher bestimmen „soft facts“ die Entscheidung des Kunden. Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine auf die Kundenorientierung hin ausgerichtete Organisationsstruktur sind die Voraussetzungen, um diesen Service bieten zu können.

#### **Global-lokale Marktkenntnis entscheidet**

Um internationale Kunden und lokale Märkte richtig einzuschätzen, muss eine Immobilienbank nicht nur global, sondern „global-lokal“ denken. Eine erfolgreiche Internationalisierung erfordert gute Kenntnisse des jeweiligen Auslandsmarkts. Diese Kenntnisse sind nicht nur im Markt selbst, sondern bei allen Beteiligten, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den lokalen Märkten und auch in der Zentrale notwendig.

Umfassende Marktkenntnisse, große Erfahrung mit gewerblichen Immobilienfinanzierungen, Kundenorientierung sowie Kontakt zu den wichtigsten Marktteilnehmern auf verschiedenen Ebenen im Kreditprozess sind unerlässlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen Kontakte zu den eigenen

Kollegen vor Ort, aber auch zu weiteren Marktteilnehmern pflegen, um das eigene Wissen aktuell zu halten und die Wünsche des Kunden zu verstehen. Naturgemäß darf in einer Kreditentscheidung nicht nur der Wunsch des Kunden ausschlaggebend sein, sondern auch die Kreditrisikostategie des eigenen Hauses spielt eine wichtige Rolle. Die Erwartungshaltung der Bank und die des Kunden müssen miteinander in Einklang gebracht werden. Schulung und Weiterbildung im fachlichen sowie im interdisziplinären Bereich stellen eine wesentliche Grundbedingung für fortwährendes kundenorientiertes Handeln dar.

Die Organisationsstruktur und das interne Netzwerk zwischen den einzelnen Bereichen spielen eine entscheidende Rolle zur Mitarbeitermotivation, aber auch zur Umsetzung schneller und zuverlässiger Entscheidungen. Kurze Kommunikationswege mit flachen Hierarchien, direkter Zugang zu Vorgesetzten beziehungsweise Entscheidungsträgern und hausinterne transparente Entscheidungen helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.

#### **Der Deal-Team-Ansatz**

Innerhalb der Westimmo gibt es bei komplexen Finanzierungen den sogenannten Deal-Team-Ansatz. Von Beginn an arbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen an der gleichen Transaktion, um so frühzeitig sicherzustellen, dass alle internen, aber auch externen Faktoren berücksichtigt werden. So kann dem Kunden eine optimale Finanzierungsstruktur mit hoher Verlässlichkeit bezüglich der späteren Umsetzung angeboten werden. Durch interne Zusammenarbeit werden externe Erfolge sichergestellt. Dass sich die Bank hierbei auf dem richtigen Weg befindet, bestätigt das Immobilienmagazin Europaproperty.com mit der Verleihung des CEE Awards „Bank/Finance Provider of the Year 2008“.

Banken haben es gerade in diesen Zeiten besonders schwer, Vertrauen und Akzeptanz beim Kunden zu erreichen. Wie der Markt aktuell beweist, ist gerade Vertrauen schnell verspielt und nur langsam wieder zu gewinnen. Daher kann nur eine an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Bank mit persönlichem Kontakt zu einem langfristigen Erfolg in der Kundenbeziehung führen. Wer den kurzfristigen Deal-Erfolg sucht, wird scheitern. Schließlich werden Banken als Dienstleister vom Kunden bezahlt. ■