

Marktanteile im Immobiliengeschäft steigern durch systematische Vertrieboptimierung – mit Strategie auch langfristig erfolgreich!

Gastbeitrag von Prof. Dr. rer. pol. Sen. h.c. Susanne Ertle-Straub, Inhaberin RESEARCH CONSULTING MARKETING, Nürtingen

Professorin für Immobilienresearch und wertorientierte Unternehmensführung an der HAWK Hildesheim / Holzminden / Göttingen

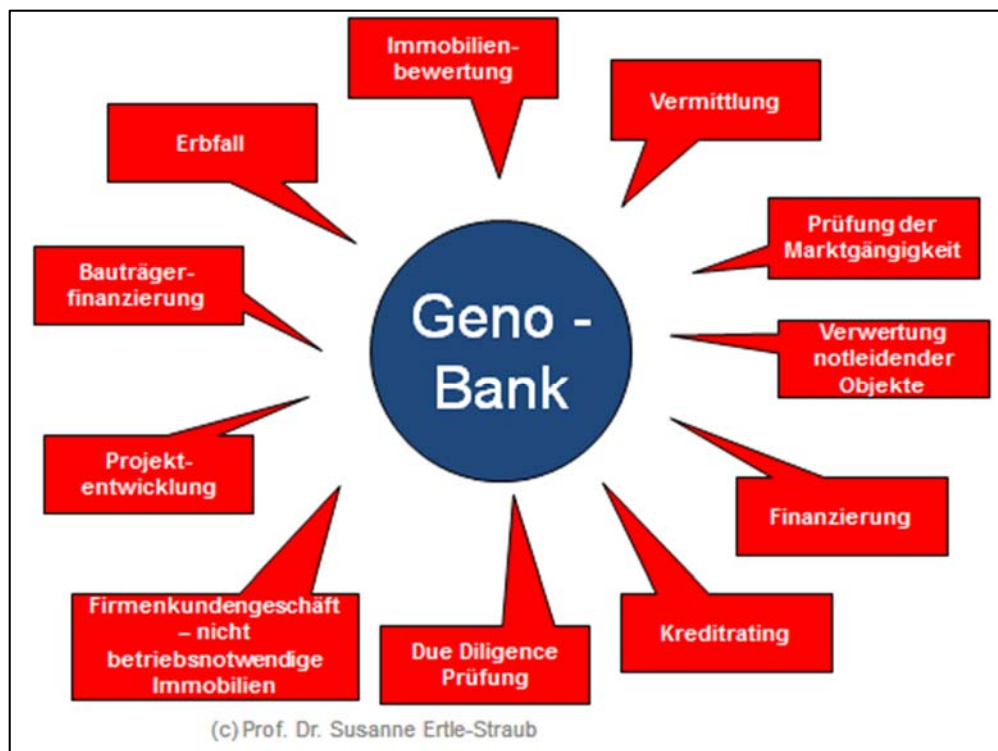


Das Umfeld, in dem sich Banken in den nächsten Jahren bewegen, wird durch sinkende Provisionseinnahmen einerseits und steigende Kosten andererseits geprägt sein. Historisch niedrige Zinsen, zunehmender Preis- und Margendruck und verstärkte Regulatorik bilden Herausforderungen, denen nur die „Besten“ gewachsen sein werden.

Umso erstaunlicher ist, dass ein Geschäftsfeld der Genossenschaftsbanken zumindest in der Vergangenheit ein eher unterentwickeltes Dasein führte: der „Immobilienvertrieb“. Dabei ist die „Immobilie“ das Kernprodukt für das „Cross-Selling“! Dies setzt jedoch bei den Mitarbeitern ein Bewusstsein für die Schnittstellen voraus.

Abbildung 1 zeigt exemplarisch die wesentlichen Schnittstellen auf:

Abb. 1: Schnittstellen Immobilien und Bank



Beim Stichwort „Immobilie“ steht traditionell das Finanzierungsgeschäft im Mittelpunkt. Ich jedenfalls gehe von einer zunehmenden Bedeutung des Immobilienvertriebs von Genossenschaftsbanken aus.

Gerade die Verwurzelung in der Region prädestiniert die Genossenschaftsbanken, sich professionell im Maklergeschäft zu betätigen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland gewinnt die Auseinandersetzung mit dem Thema an Bedeutung. Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Potenziale eine systematische Vertrieboptimierung haben kann und wie höhere Erträge erwirtschaftet werden können.

Historisch niedrige Zinsen am Geld- und Kapitalmarkt führen in vielen Marktgebieten zu einem „Run“ auf Immobilien. Private Anleger finden kaum noch eine Anlage, die mit überschaubarem Risiko eine akzeptable Rendite erwirtschaftet. Aus der Perspektive der Immobilienwirtschaft, insbesondere der Vertriebsorganisationen, mag dies eine komfortable Lage sein. Selten waren Kaufinteressenten so wenig kritisch bei der Beurteilung und dem Kauf einer Immobilie, die der Kapitalanlage dienen soll.

In den südlichen Bundesländern Bayern und Baden-Württemberg klagen viele Makler über mangelnde Objekte, die für eine Vermittlung zur Verfügung stehen. Derartige „Anbietermärkte“ führen zu einem reinen „Verteilen“ von Immobilien.

Als Begleiterscheinung hat sich die Wettbewerbsdichte deutlich erhöht, zumal Vertriebsorganisationen lediglich den Gewerbeschein nach § 34 c Gewerbeordnung erlangen müssen, um sich als Makler betätigen zu können. Somit erscheint es auch „semi-professionellen“ Maklern und Immobilienakteuren lukrativ, in dieses Geschäft einzusteigen.

Die Autorin ist Inhaberin des 1996 gegründeten Immobilienberatungsunternehmens RESEARCH CONSULTING MARKETING, Nürtingen, und berät Banken, Bauträger, Baugenossenschaften, Projektentwickler, Investoren etc. rund um immobilienwirtschaftliche Geschäftsfelder mit Schwerpunkt Research, Marketing und Strategie.

Sie studierte nach einer Ausbildung bei einer Genossenschaftsbank zur Bankkauffrau Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Bank-betriebslehre sowie Marketing / Marktforschung an der Fachhochschule Nürtingen (heute HfWU).

Im Anschluss daran arbeitete sie in leitenden Positionen bei der Deutschen Grundbesitz Investmentgesellschaft, Frankfurt/Main, der Allianz Immobilien GmbH, Stuttgart, dem Institut für Gewerbezentren Prof. Dr. Bernd Falk sowie Dr. Lübke Immobilien Stuttgart. Tätigkeitsschwerpunkte waren Marketing, Vertriebsschulungen, Immobilien-Research, Projektentwicklung und Bewertung von Gewerbeimmobilien im gesamten Bundesgebiet.

2002 wurde die Promotion zum Dr. rer. pol. mit dem Thema "Standortanalyse für Büroimmobilien" abgeschlossen. Ausgezeichnet wurde die Dissertation mit dem Immobilien-Innovationspreis von FAZ/Immobilienmanager im Segment „Finanzen / Marketing“ sowie mit dem Sonderpreis der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.

2006 erfolgte der Ruf an die HAWK – Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst, Hildesheim / Holzminden / Göttingen für eine Professur in den Bereichen Immobilienresearch und wertorientierte Unternehmensführung im Bachelor-Studiengang Immobilienwirtschaft und -management sowie im Masterstudium Bau- und Immobilienmanagement.

Die Autorin war viele Jahre als Lehrbeauftragte tätig. Darüber hinaus ist sie als Dozentin bei diversen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, u. a. bei der ADG Montabaur und der Akademie der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft Baden-Württemberg, tätig und hat diverse Publikationen veröffentlicht.

2009 wurde sie zur ersten weiblichen Ehrensenatorin der HfWU Nürtingen / Geislingen ernannt. In der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., der ERES European Real Estate Society, der Immobilien Frauen e.V. sowie in der Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft e.V. ist sie als Mitglied tätig.

2010 wurde die Referentin zur stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden der Volksbank Kirchheim-Nürtingen eG gewählt. Seit 2013 hat sie den Vorsitz inne.

Je ländlicher die Region ist, desto mehr erfolgt das Geschäft über persönliche Kontakte. Genau darin liegt aber auch zugleich die Stärke der Genossenschaftsbanken mit einem einmaligen Netzwerk an Mitgliedern und Kunden.

Der Objekteinkauf jedoch ist eine strategische Aufgabe, die nicht ad-hoc funktioniert. Die systematische Vertrieboptimierung hilft, langfristig diese Potenziale zu erschließen.

Was ist darunter im Einzelnen zu verstehen:

Zunächst sind umfassende Analysen erforderlich. Dies umfasst die Analyse der regionalen Wohnungs- bzw. Gewerbeimmobilienmärkte. Traditionell sind Genossenschaftsbanken stärker im Vertrieb von Wohnimmobilien engagiert.

Das Transaktionsvolumen an Immobilien im Jahre 2014 betrug rund 50 Mrd. Euro. Von einem Immobilienvermögen in Deutschland von 10 Bio. Euro entfallen auf private Haushalte ca. 6 Bio Euro, die im Zeitablauf vererbt werden. 48 % aller privaten Haushalte sind Immobilieneigentümer. D. h., jeder 2. Bankkunde ist im Durchschnitt auch ein potenzieller Immobilienkunde.

Bei der Beratung von Genossenschaftsbanken stelle ich an dieser Stelle immer die Frage nach dem Marktanteil im Bereich „Immobilienvertrieb“. Die Antwort fällt eher „gefühlte“ denn analysiert aus.

Was in der Konsum- bzw. Investitionsgüterplanung üblich ist, stellt in der strategischen Ausrichtung des Immobiliengeschäftes – hier des Immobilienvertriebs – innerhalb einer Bankenorganisation eher ein Novum dar die Ausrichtung am Markt mit seinen Potenzialen!

Zielvereinbarungen werden als Prozent-X-mehr auf der Basis des Vorjahres vereinbart. Die Zielvereinbarungen auf der Grundlage des jeweiligen Immobilienmarkts und seiner Potenziale sind dagegen zukunftsorientiert und somit strategisch angelegt.

Jeder Immobilienmarkt hat seine spezifischen Gegebenheiten. Das ist ja gerade die Besonderheit des Produktes „Immobilie“, das durch seine Standortbindung zugleich das Marktgebiet fixiert. Aus der Sicht der Genossenschaftsbank ist es von Bedeutung, die Unterschiedlichkeit des Marktgebietes und seine Auswirkungen auf Wohnungsmärkte bzw. Gewerbeimmobilienmärkte abzubilden.

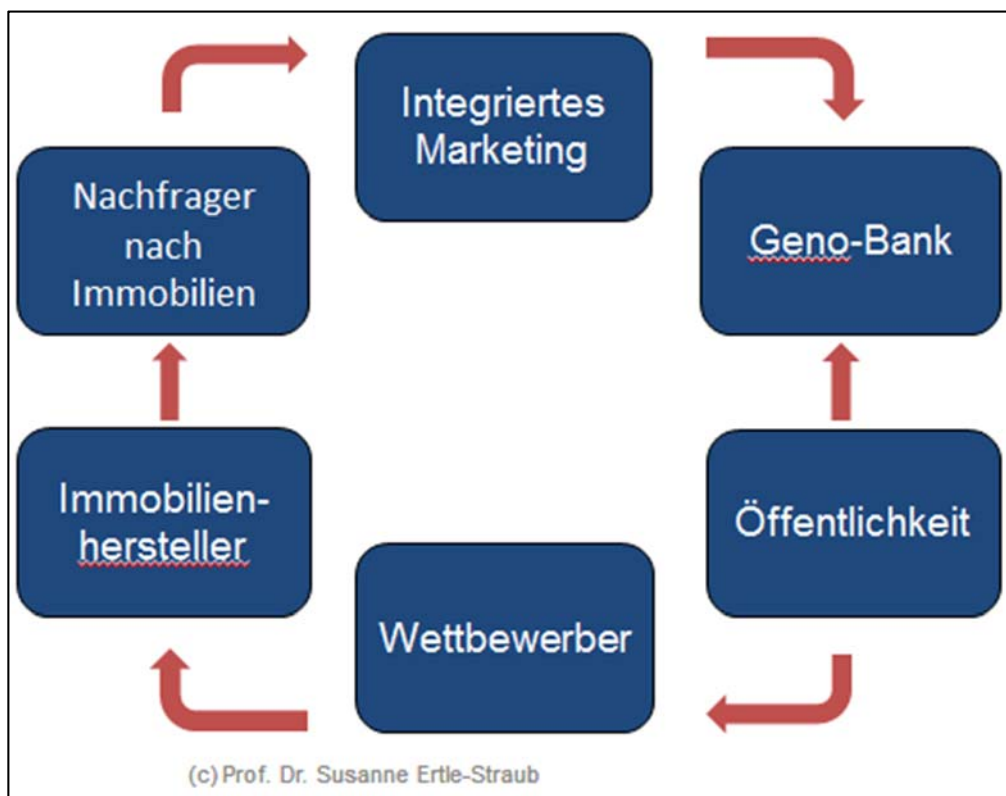
In dieser Analysephase kommt es besonders auf die demografische Entwicklung an. Bevölkerungsprognosen gehören dabei zum Handwerkszeug jeder professionellen Analyse. Zwar zählen Bayern und Baden-Württemberg mittelfristig zu den Gewinnern des demografischen Wandels in Deutschland; dennoch bleiben auch diese Bundesländer, in aller regionalen Differenziertheit, nicht von den Auswirkungen verschont.

Für die Nachfrage nach Wohnimmobilien ist weniger die Zahl der Einwohner in einer Region entscheidend als vielmehr die Entwicklung der Zahl der Haushalte und die durchschnittlich nachgefragte Wohnflächengröße je Haushalt. Die Prognosen für die Haushaltszahlen in Deutschland gehen übereinstimmend davon aus, dass voraussichtlich bis zum Jahre 2020 die Zahl der Haushalte zunehmen und danach beschleunigt zurück gehen wird. Deshalb gebe ich, unter Beachtung der regionalen Prognosen, den Genossenschaftsbanken immer den Rat, diese Zeitspanne intensiv zu nutzen, um dem Immobilienvertrieb (und der Immobilienfinanzierung) den richtigen strategischen Stellenwert innerhalb der Bank einzuräumen.

Systematische Vertrieboptimierung und Beratung im Sinne einer ganzheitlichen prozessualen Marketingberatung rund um die Immobilie bedeutet:

- Auf Basis von individuellen Analysen erfolgt die Steuerung des Immobiliengeschäfts vom jeweiligen Markt aus.
- Dabei stehen die vielfältigen Wechselbeziehungen einer Bank rund um die Immobilie im Mittelpunkt der Betrachtung.
- Beleuchtet werden alle Zielgruppen, Geschäftsfelder, Wettbewerber, Immobilienanbieter- und -nachfrager, Wirtschaftsunternehmen, eigene Bank, Mitarbeiter sowie Öffentlichkeit im Marktgebiet.
- Integration des aktuellen Wissenstandes und der Methodenkompetenz rund um die Immobilienökonomie.

Diesen **Regelkreis der systematischen Vertrieboptimierung** verdeutlicht nachfolgende **Abbildung 2**.



Ein weiterer Baustein in der Analysephase im Rahmen meiner Beratung von Immobilienvertrieben ist die Wettbewerbsanalyse. Wer tritt als Hauptwettbewerber bei welchen Produkten im Marktgebiet auf und wo liegen dessen Stärken und Schwächen?

Ein Wettbewerbsvorteil der Bankenmakler ist das große Potenzial an Kunden aus der Bank. Nur wird dieser unschlagbare Vorteil nicht systematisch genutzt.

Nicht selten stelle ich fest, dass bankenungebundene Makler professioneller „Farming“ betreiben. D. h., sie bearbeiten intensiv mit Marketingmaßnahmen einen Teilmarkt, um sich dadurch einen Kundenstamm zu schaffen.

Die Banken haben hingegen den großen Vorteil, dass sie auch hilfreich und unterstützend tätig sein können, da sie das private Umfeld des Kunden besser kennen. So kann z. B. ein Trauerfall ein Immobiliengeschäft zur Folge haben.

VR-Banken stehen für Seriosität, beschäftigen ausschließlich ausgebildetes, qualifiziertes Personal und sind an einer langfristigen Kundenbeziehung interessiert. Darin liegt ein erheblicher Vertrauensvorschuss, den sich die freien Makler erst mühsam erarbeiten müssen.

Zur systematischen Vertrieboptimierung gehört selbstverständlich die „Innensicht“ des Immobilienvertriebes, also die Frage, welche Stärken und Schwächen zeigt der eigene Vertrieb. Diese Frage erfordert unbedingt den Blickwinkel von „außen“, um ein objektives Bild zu zeichnen. Von Interesse ist die Durchleuchtung der Cross-Selling-Aktivitäten innerhalb der Bank. Die Frage ist also, welche Synergien sich aus wechselseitigen Geschäften ergeben. In diesem Zusammenhang taucht die Frage auf, welchen internen Stellenwert und welches Image der Immobilienvertrieb innerhalb der Bank hat.

Banken sind nach meiner Erfahrung besonders dann erfolgreich im Immobilienvertrieb, wenn sie die Bedeutung des Immobiliengeschäfts für die Bank erkannt haben. Zur ganzheitlichen Betrachtung gehört in diesem Zusammenhang auch, auf die „eigenen Immobilien“ einen Blick zu werfen. Werden noch alle Filialstandorte benötigt oder könnten diese anderweitig vermietet werden, um den Ertrag zu verbessern? Ist es sinnvoll, Immobilien selbst zu entwickeln, um aus der anschließenden Vermietung einen Ertrag zu generieren?

Veränderung des Berufsbildes des Immobilienmaklers

Immobilienfachleute und insbesondere Immobilienmakler haben in der öffentlichen Wahrnehmung immer noch ein schlechtes Image, kommen sie doch im Feierabendkrimi häufig als „Bösewichte“ vor. Von der Realität ist dieses Bild zwischenzeitlich weit abgekoppelt.

In Deutschland gibt es auf Hochschulebene eine Vielzahl an immobilienwirtschaftlichen Studiengängen, die zu einer Professionalisierung der Ausbildung und somit zu einer Imageverbesserung beitragen. Die Berufsbilder rund um die Immobilienwirtschaft sind so facettenreich, dass es ohne qualifizierte Aus- und Weiterbildung keine qualifizierte Beratung geben kann. Als Beispiel sei die komplexe Thematik der Immobilienbewertung genannt.

Für eine qualifizierte, marktgerechte Bewertung reicht es nicht aus, in der Methodik von „Sachwert“, „Ertragswert“ oder den internationalen Bewertungsmethoden „fit“ zu sein. Die Einschätzung der lokalen Marktverhältnisse ist gerade die „Würze“ des lokalen Bankmaklers bei einer marktgerechten Wertfindung der Immobilie im Transaktionsfall.

Mitarbeiterqualifikation als Wettbewerbsvorteile nutzen!

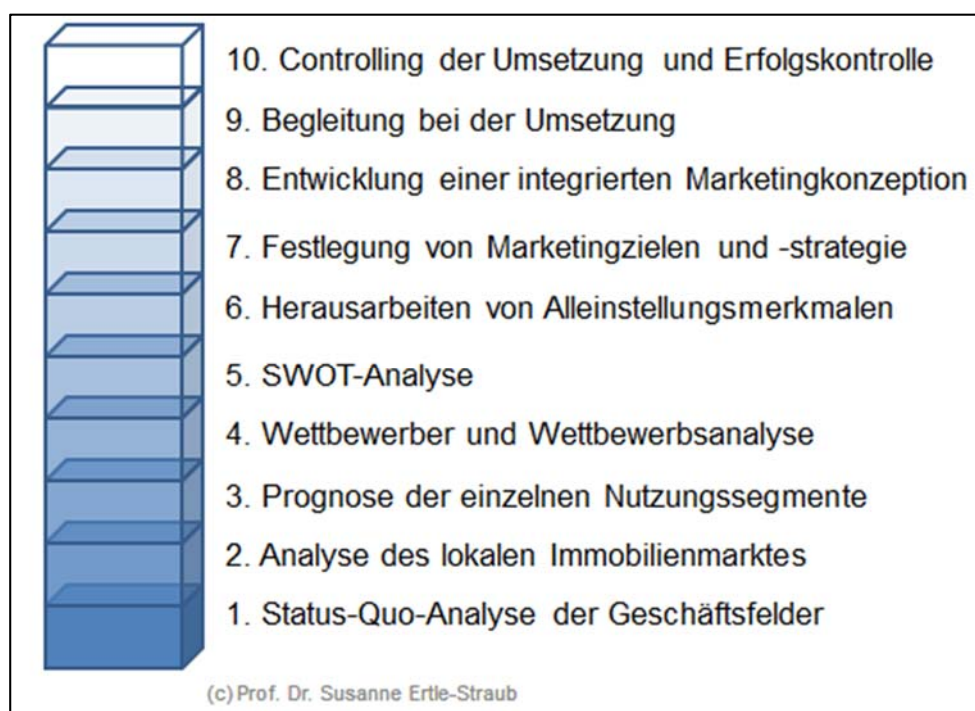
In meinem Konzept der systematischen Vertriebsorientierung spielt die Mitarbeiterqualifikation in Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle. Einschlägige Akademien bieten gezielte Fortbildungen zum Immobilienfachwirt, dem Immobilienökonom, dem Chartered Surveyer bzw. dem Master of Real Estate Economics usw. an. Bei einer VR-Bank verfügen die Immobilienmitarbeiter in aller Regel über derartige Aus- und Weiterbildungen, die im Wettbewerb als Qualitätsmerkmal positioniert werden können.

Wenn alle Analysen über Immobilienmärkte, Wettbewerb, Zielgruppen und mit Blick auf den eigenen Immobilienvertrieb der jeweiligen Bank abgeschlossen sind, folgt die Phase der Entwicklung einer Marketingkonzeption unter Einbindung der Vertriebsmitarbeiter und – je nach Organisation – dem Leiter / der Leiterin Baufinanzierung bzw. Privatkunden. Dabei werden Marktanteile und Verantwortlichkeiten festgelegt, Handlungsfelder definiert, Maßnahmen entwickelt sowie Zeithorizonte der Zielerreichung fixiert. Ein Controlling nach Durchführung der Maßnahmen gibt Aufschluss über den Wirkungsgrad der Maßnahmen.

Wichtig ist mir eine systematische Vorgehensweise!

Einen optimalen Prozessablauf für eine „Systematische Vertriebsoptimierung“, den ich auch selbst anwende, stellt die nachfolgende Abbildung dar:

Abb. 3: Optimaler Prozessablauf Systematische Vertriebsoptimierung





Mein Motto, dessen Erfolg den Beweis dafür liefert, lautet:

*„Was als glücklicher Zufall erscheint, beruht meist auf
nüchternen Analyse und konsequentem Handeln“*

Hetty Green

Kontakt:

info@dr-ertlestraub.de
www.dr-ertlestraub.de