

# Roland Berger

## Focus

November 2017

**Die nächste Stufe der Digitalisierung:  
Öffnung von Finanzierungsplattformen als Erfolgsstrategie  
für gewerbliche Immobilienfinanzierer**



# Management Summary

In der Studie "Betongoldrausch in Deutschland 2015" haben wir Herausforderungen in der gewerblichen Immobilienfinanzierung analysiert. "Paradiesische Zeiten oder kurz vor der Katerstimmung?" lautete damals unsere Frage. Heute wissen wir: Über einen Kater klagt kaum jemand, auch wenn das Paradies noch ein Stück weit entfernt ist.

Die Anbieter für gewerbliche Immobilienfinanzierung, insbesondere die Banken, bewegen sich in einem besonderen Spannungsfeld: Qualität, Effizienz, Geschwindigkeit – auf alle drei Faktoren kommt es an. Nun sorgen zwei Entwicklungen dafür, dass die Dynamik in diesem Spannungsfeld weiter zunimmt.

Erstens der Regulator: Kaum haben sich die Anbieter den Forderungen von Basel III angepasst, steht bereits Basel IV vor der Tür. Nicht nur die Inhalte dieser Regelungen stellen die Banken vor Herausforderungen. Auch die Umsetzung der geforderten Maßnahmen bindet Ressourcen – und genau diese Ressourcen fehlen, um notwendige Innovationen für den Kunden zu entwickeln. Dass Innovationen heute wichtiger sind denn je, dafür sorgt das zweite Kernthema: die Digitalisierung. Wir unterscheiden dabei drei Stufen von Veränderungen:

- 1. Im ersten Schritt können und müssen mit einfachen digitalen Mitteln bestimmte Bereiche der Wertschöpfungskette effizienter gestaltet und optimiert werden, um insgesamt wettbewerbsfähig zu bleiben.**
- 2. In einer zweiten Stufe bietet Digitalisierung das Potenzial, die gesamte Wertschöpfungskette weiterzuentwickeln und durch Leistungen, die das Kerngeschäft ergänzen, neue Profit Pools zu erschließen.**

- 3. Was wir die dritte Stufe der Digitalisierung nennen, ist schließlich die Öffnung proprietärer Finanzierungsplattformen zu einem Open-Architecture-Modell: Die Banken bleiben für die bedeutsame Kundenschnittstelle verantwortlich, öffnen aber ihre Plattform für weitere Anbieter. Dieser Schritt bietet den Akteuren die Möglichkeit, Geschäftsmodelle ganz neu auszurichten. Ein bahnbrechender Wandel, für den bislang noch kein Anbieter der gewerblichen Immobilienfinanzierung in Deutschland den Mut gefunden hat. Dabei gibt es für alle Akteure viel zu gewinnen: für die Kunden und Investoren, aber auch für die klassischen Anbieter gewerblicher Immobilienfinanzierungen.**

Dieser letzte Schritt stellt die Akteure ohne Zweifel vor große Herausforderungen. Sie müssen Abläufe und Prozesse neu denken, der Aufbau der offenen digitalen Strukturen funktioniert nicht ohne technisches Know-how. Daher ist es wichtig, dass sich Banken Unterstützung holen – unter anderem auch von Fin-Techs, die sie bisher zu oft als bloße Konkurrenten sehen.

Die Öffnung der Finanzierungsplattform ist damit auch ein Sinnbild für die Öffnung des gesamten Segments der gewerblichen Immobilienfinanzierung: Regulatorik und steigende Kundenanforderungen bauen weiterhin Druck auf – die Reaktion kann nur darin bestehen, innovativ zu sein, sich auf eigene Stärken zu besinnen und gleichzeitig Impulse von außen zu holen.

---

# Inhalt

<b>1. Marktumfeld schafft Spielraum für eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Digitalisierung und Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Neuausrichtung des Geschäftsmodells mithilfe von Open-Architecture-Plattformen .....</b>	<b>16</b>

Kapitel 1:

# Das Marktumfeld schafft Spielraum für eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle

Dabei steigen aber sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite die Anforderungen.

## NACHFRAGESEITE: HOHE ANFORDERUNGEN AN DEN KREDITGEBER

Mit fast 650 Mrd. Euro (2016) liegt das Finanzierungsvolumen in der gewerblichen Immobilienfinanzierung in Deutschland deutlich über den Werten der vergangenen Jahre. Nach wie vor sind kapitalmarktorientierte Investoren die größte Nachfragergruppe – sie stehen für mehr als ein Drittel des gesamten Finanzierungsvolumens. Eine weitere große Gruppe bilden private professionelle Investoren ohne Kapitalmarktbezug. → **A**

Unsere Vorhersagen aus der Studie "Betongoldrausch in Deutschland 2015" haben sich bestätigt: Der Markt für gewerbliche Immobilienfinanzierung wächst weiter, Investitions- und Transaktionsvolumina steigen kontinuierlich, und die Makrotrends Konsolidierung, Kapitalmarktorientierung und Professionalisierung, die wir Anfang 2015 erkannt haben, üben weiterhin großen Einfluss aus.

Das Übernahmekarussell dreht sich dabei unvermindert weiter. Seine Dynamik hat in den vergangenen 24 Monaten einen neuen Höhepunkt erreicht, wengleich die Übernahmen der Deutsche Wohnen durch Vonovia und der LEG durch die Deutsche Wohnen gescheitert sind. Auch steigt kontinuierlich die Zahl der Investoren, die statt eines klassischen Bankkredits den Kapitalmarkt nutzen, sei es durch die Aufnahme von zusätzlichem Eigenkapital oder durch Anleihen. Begünstigt wird diese Entwicklung durch das derzeit niedrige Zinsumfeld. Hinzu kommt, dass immer mehr internationale Marktteilnehmer die Attraktivität des deutschen Marktes erkennen und aktiv werden. Diese stetig wachsende Kundengruppe wird weiter an Bedeutung gewinnen. → **B**

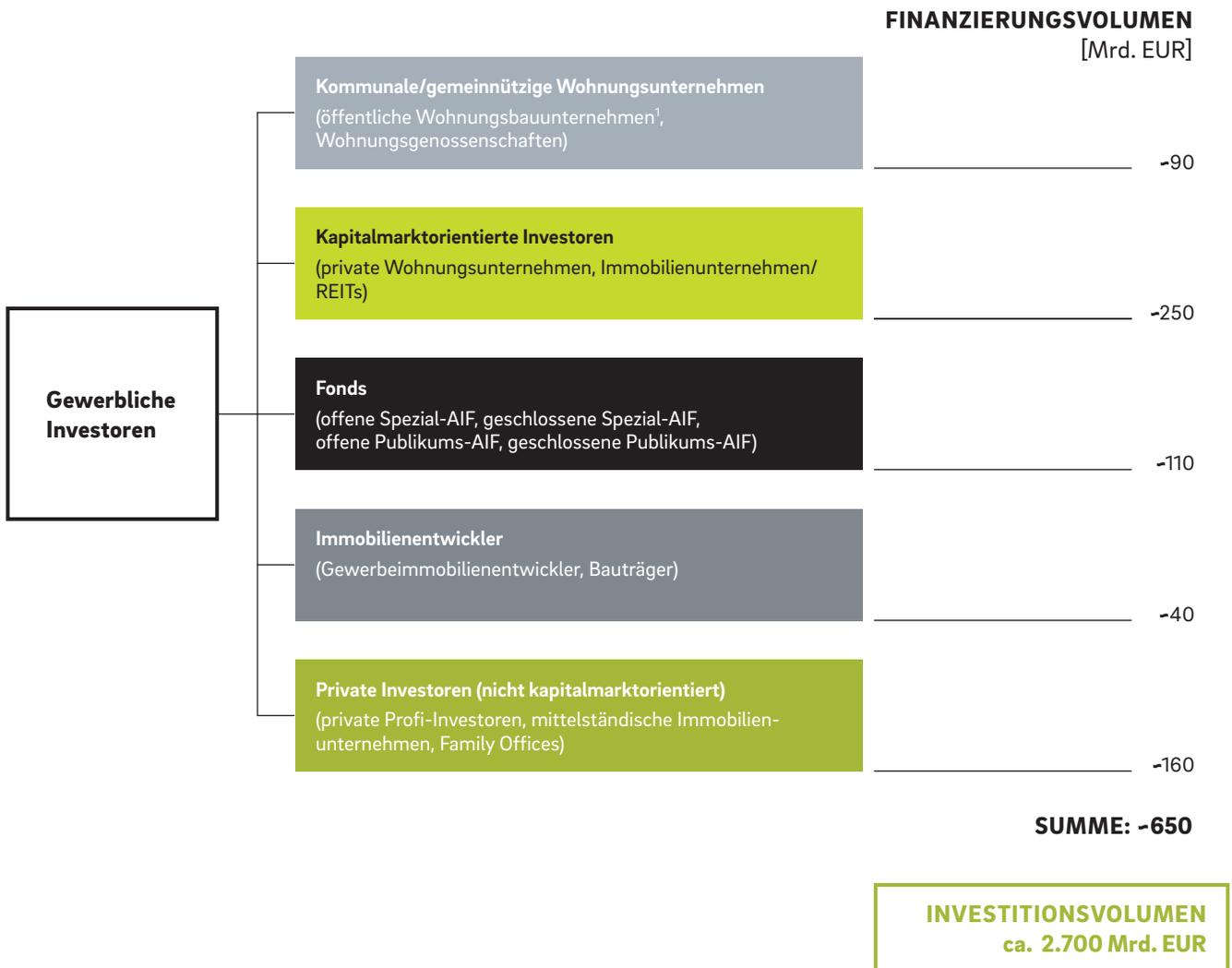
Zugleich sind neue einflussreiche Entwicklungen hinzugekommen. Das Brexit-Referendum wird insbesondere in Frankfurt am Main und Berlin die Nachfrage nach Wohn- und Gewerbeimmobilien ankurbeln. Ob sich aus dem Ausstieg der Briten aus der EU auch mittel- und langfristig ausschließlich positive Impulse für

den deutschen Markt ergeben, ist umstritten und wird sich frühestens zeigen, wenn die Verhandlungen abgeschlossen sind.

Währenddessen ist zu beobachten, dass Makler im Bereich der Finanzierung eine größere Rolle spielen. Klassische Immobilienmakler sind deutlich früher als die Kreditgeber in den Kaufprozess involviert und genießen das Vertrauen der Investoren. Darüber hinaus lassen sich auch erste Anhaltspunkte erkennen, dass sich das Modell des dedizierten Finanzierungsbrokers, das in den USA längst etabliert ist, nach Europa ausbreitet. Dieser Trend sollte nicht unterschätzt werden. Sobald klassische Makler ihr Angebot merklich ausbauen und Finanzierungen anbieten bzw. vermitteln oder sich das amerikanische Konzept des Finanzierungsbrokers in Deutschland durchsetzt, besteht für Banken die Gefahr, dass sie von der unmittelbaren Kundenschnittstelle verdrängt werden. Sie sind deshalb gut beraten, eine Strategie zu entwickeln, mit der sie ihre wertvolle Position am Kunden verteidigen.

Erkennbar ist auch, dass die Anforderungen der Investoren an den Kreditgeber kontinuierlich steigen: Neben Fachkompetenz legen Investoren zunehmend Wert auf eine hohe Kundenorientierung, z.B. in Form von digitalen Kundenschnittstellen. Investoren erwarten heute von den Kreditgebern schnelle, effiziente sowie kostengünstige Prozesse und wünschen sich eine hohe Flexibilität in der Zusammenarbeit, dazu eine exzellente Qualität und hohe Verlässlichkeit. Konnten sich die Banken bislang bereits durch einzelne dieser Merkmale wie eine hohe Verlässlichkeit oder schnelle Antwortzeiten bzw. einen günstigen Preis positionieren, so fordern Kunden diese heute zunehmend umfassend und gleichzeitig. Dieser neue Anspruch stellt die Anbieter vor große Herausforderungen. Wer ihm gerecht werden und den Kunden an der Schnittstelle überzeugen will, muss klassische Prozesse und Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen.

**A:** Kapitalmarktorientierte Investoren und private Investoren bilden die größten Investorengruppen.  
 Investorengruppen in der gewerblichen Immobilienfinanzierung 2016 [Mrd. EUR].



1 Inkl. kirchlicher Wohnungsbauunternehmen

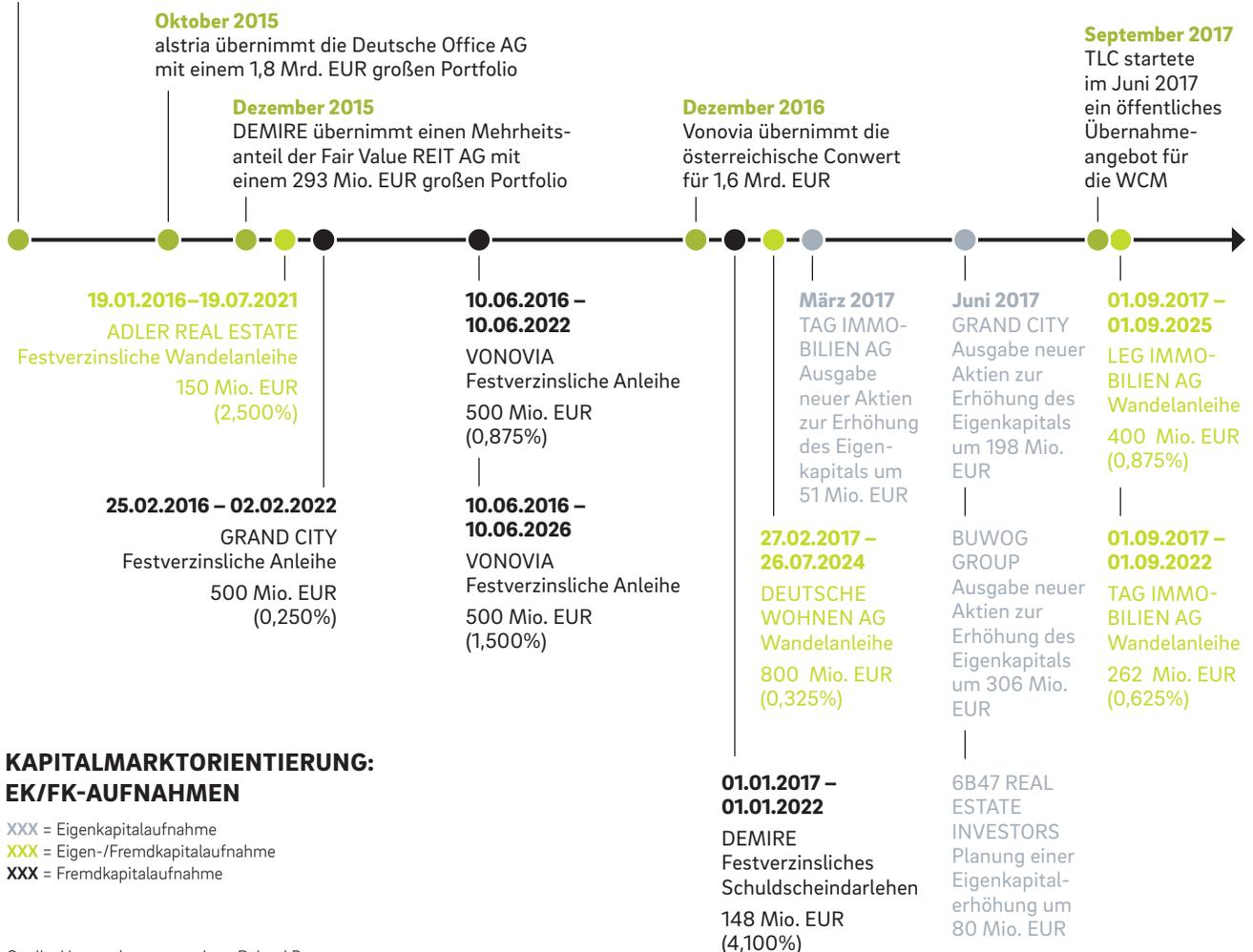
Quelle: Bundesbank, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Unternehmensangaben, Verbandsstatistiken, Roland Berger Marktmodell

**B: Unverändert hohe Dynamik bei Übernahmen sowie verstärkte Orientierung am Kapitalmarkt.**  
 Ursachen sind u.a. niedrige Zinsen und die hohe Attraktivität des Standorts Deutschland.

**KONSOLIDIERUNG:  
 AUSGEWÄHLTE ÜBERNAHMEN 2015–2017**

**Juni 2015**

ADLER Real Estate übernimmt die Westgrund AG mit einem Portfolio von ca. 20.000 Objekten



**KAPITALMARKTORIENTIERUNG:  
 EK/FK-AUFNAHMEN**

XXX = Eigenkapitalaufnahme  
 XXX = Eigen-/Fremdkapitalaufnahme  
 XXX = Fremdkapitalaufnahme

Quelle: Unternehmensangaben, Roland Berger

## **ANGEBOTSSEITE: SPANNUNGSFELD AUS QUALITÄT, EFFIZIENZ UND GESCHWINDIGKEIT**

Anbieter gewerblicher Immobilienfinanzierungen kämpfen nach wie vor mit dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld und der daraus resultierenden Überliquidität im Markt. 2016 sind die Margen leicht gesunken. Deutsche Banken verdienen Margen von durchschnittlich etwa 100 bis 120 Basispunkten in der Bestandsfinanzierung in Deutschland. Das Neugeschäftsvolumen ist dafür bei den meisten Häusern über die letzten drei Jahre gestiegen. Allerdings belasten die starken Abflüsse durch außerordentliche Tilgungen die Akteure: Hohe Neugeschäftszahlen führen nicht zu einem (signifikanten) Wachstum der Erträge, sondern sind notwendig, um den zinstragenden Bestand auf Ebene der Einzelinstitute konstant zu halten – tendenziell zu niedrigeren Margen und weniger vorteilhaften Konditionen. → [C](#)

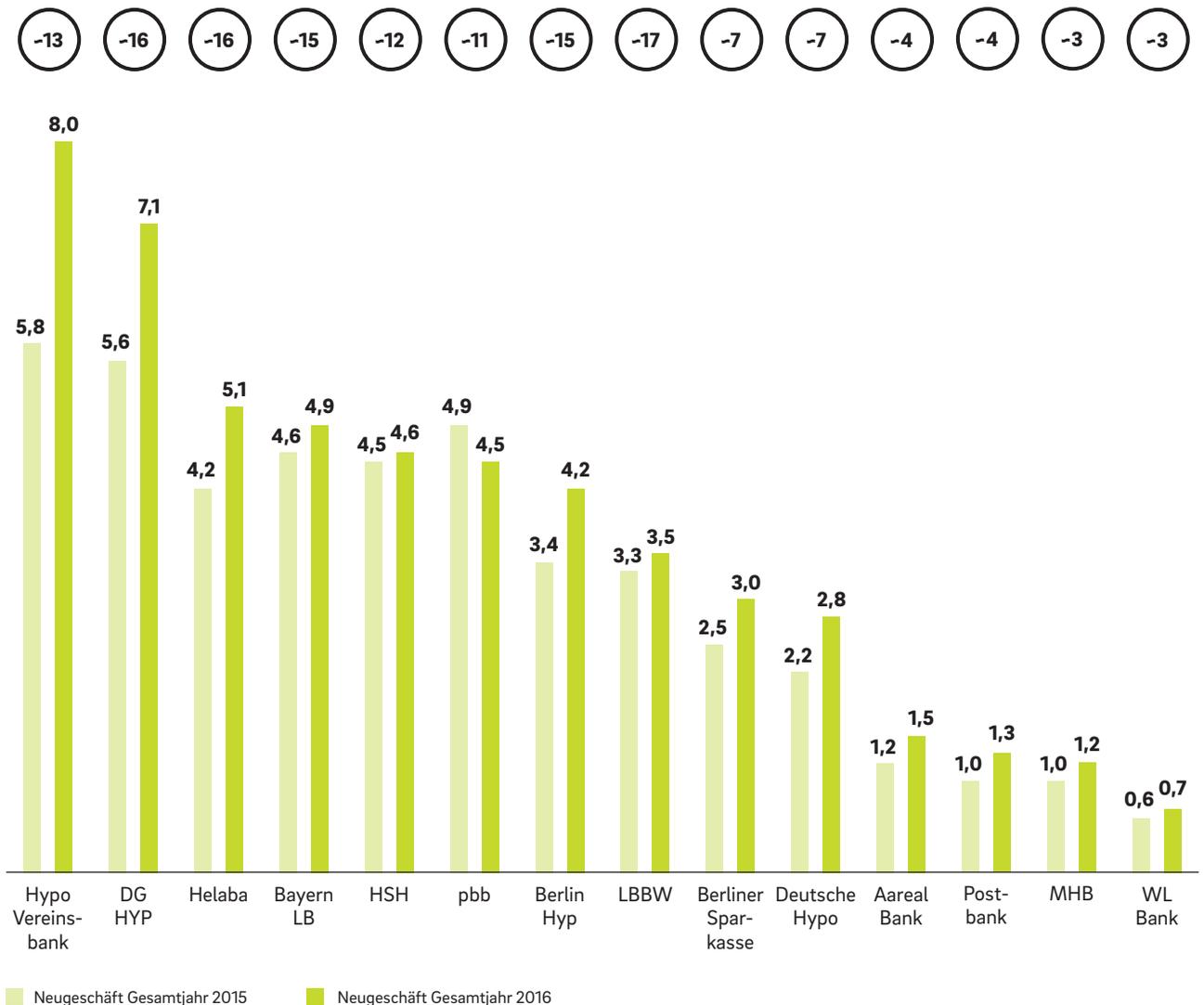
Alternative Fremdkapitalgeber sorgen dafür, dass der Wettbewerb auf dem deutschen Markt für gewerbliche Immobilienfinanzierungen zunimmt. Aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfelds sind institutionelle Investoren wie Versicherungen, Pensionskassen und Versorgungswerke auf der Suche nach Investitionen mit attraktiven Risiko-Rendite-Profilen – und steigen zunehmend in die Assetklasse der Kredite ein. Verstärkt wird diese Entwicklung durch eine Änderung im Kapitalanlagegesetzbuch der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin): Finanzinvestoren wie Private-Equity-Häuser sowie Private-Debt-Funds und Hedgefonds dürfen demnach in einem definierten Rahmen Darlehen direkt an Unternehmen vergeben, ohne als Kreditinstitut im Sinne des Kreditwesengesetzes (KWG) eingestuft zu werden. Die für Banken geltenden strengen regulatorischen Auflagen entfallen hier weitgehend. Diese neuen Wettbewerber im Markt für gewerbliche Immobilienfinanzierungen werden für bestehende Anbieter zu einer zunehmenden Konkurrenz.

Über alle Sektoren hinweg (privat, genossenschaftlich, öffentlich) sind erste Konsolidierungen angestoßen bzw. finden erste Überlegungen statt. Besonders zu erwähnen sind die Fusion der WL Bank und DG HYP sowie Überlegungen zum Verkauf der Deutschen Hypo. Darüber hinaus sind Auswirkungen der vollständigen Integration der Postbank in den Deutsche-Bank-Konzern und des Verkaufsprozesses der HSH nicht auszuschließen. Es ist davon auszugehen, dass bis zum Jahr 2020 weitere Konsolidierungsschritte erfolgen werden. Angesichts der Herausforderungen durch sinkende Margen, neue Wettbewerber und verstärkte Marktkonsolidierung wird deutlich, wie wichtig es für Banken ist, das Spannungsfeld von Qualität, Geschwindigkeit und Effizienz aktiv anzugehen.

Hierbei spielen die Themen "Regulierung" und "Digitalisierung" eine besondere Rolle für die Weiterentwicklung der gewerblichen Immobilienfinanzierung: Regulatorische Anforderungen wirken sich negativ auf die Eigenkapitalrentabilität aus und machen das Geschäft teurer. Die Geschäfte müssen mit mehr Eigenkapital hinterlegt werden, der Eigenkapitalverzinsungsanspruch bleibt jedoch auf einem hohen Niveau. Dieser Herausforderung müssen die Institute mit Effizienzsteigerungen sowie Maßnahmen entgegenwirken, die das Eigenkapital entlasten. Die neuen technischen Möglichkeiten der Digitalisierung erlauben es Banken, große Teile der Wertschöpfungskette digital zu unterstützen und teilweise zu automatisieren, sodass sie ihre Prozessgeschwindigkeit erhöhen können. Durch Fokussierung auf die Bedürfnisse des Kunden und Erhöhung der Transparenz steigt auch die Qualität. Weil vorher manuelle Arbeitsschritte wegfallen, wirkt sich dies auch auf die Effizienz aus. In einem weiteren Schritt lässt sich die Wertschöpfungskette gezielt weiterentwickeln und in letzter Instanz das gesamte Geschäftsmodell neu ausrichten. Hierbei gilt es, die Individualität des Geschäfts und Angebots aufrechtzuerhalten, um Kundenbedürfnisse zu adressieren und eigene Stärken auszuspielen.

**C:** HypoVereinsbank zuletzt führend im Neugeschäft mit 8 Mrd. EUR in 2016 und 5,8 Mrd. EUR in 2015.  
 Gewerbliche Immobilienfinanzierung Deutschland [Mrd. EUR].

**BESTAND 2016**



Quelle: JLL, Unternehmensinformationen, Roland Berger

# Regulatorische Anforderungen stellen gewerbliche Immobilienfinanzierer vor neue Herausforderungen

**Basel IV bedeutet für gewerbliche Immobilienfinanzierer höhere Risikogewichte. Diese höheren Risikogewichte binden mehr Eigenkapital und machen es künftig zu einem noch kostbareren Gut.**



## **REGULATORISCHE DYNAMIK BLEIBT UNGEBROCHEN STARK**

Seit der globalen Finanzkrise 2008/09 beobachten wir eine starke Dynamik bei der Regulierung von Banken. Die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen hat unmittelbare inhaltliche Folgen. Hinzu kommen hohe direkte und indirekte Kosten bei der Implementierung, z.B. durch die Bindung von Management-Ressourcen. Banken stecken daher in einem doppelten Dilemma: Die steigenden regulatorischen Anforderungen sorgen dafür, dass klassische Geschäftsmodelle an Attraktivität verlieren; weil aber die Umsetzung der Vorgaben viele Ressourcen bindet, fehlen Kapazitäten, um eine echte Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle voranzutreiben.

Viele Institute haben mit sehr hohem Einsatz gerade erst die Basel-III-Anforderungen umgesetzt: Liquidity Coverage Ratio (LCR), Net Stable Funding Ratio (NSFR) und Leverage Ratio (LR). Nun baut sich die nächste Welle auf: Basel IV ist im Kern eine Weiterentwicklung der unter Basel III subsumierten Vorschriften.

Die konkrete Ausgestaltung und Validierung von Basel IV bleibt mit Abschluss dieser Studie unklar, da sich aufgrund der unterschiedlichen Geschäftspraktiken und damit Interessenslagen (On- vs. Off-Balance-Sheet-Geschäft) eine Einigung zwischen den USA und europäischen Ländern verzögert. Es kristallisiert sich jedoch heraus, dass Banken sich in vier Themenfeldern anpassen müssen:

- 1. Vermehrter Einsatz von Risikotreibern bei der Bestimmung der Risikogewichte**
- 2. Höhere Granularität und Standardisierung von Risikomodellen**
- 3. Einführung von Capital Floors und Reduktion pauschaler Gewichte**
- 4. Reduktion von Kreditrisikominderungs-techniken für Banken, die dem Kreditstandardansatz folgen.**

Gehen wir von der aktuellen Fassung aus, dann betrifft Basel IV sowohl Banken, die dem Kreditstandardansatz (KSA) folgen, als auch Häuser, die den individuelleren und komplexeren, auf internen Ratings basierenden Ansatz (IRBA) implementiert haben. Letzteres trifft auf fast alle reinen gewerblichen Immobilienfinanzierer in Deutschland zu.

### **AUSWIRKUNGEN VON BASEL IV AUF GEWERBLICHE IMMOBILIENFINANZIERER**

Banken, die dem auf internen Ratings basierenden Ansatz folgen, müssen mit höheren Eigenkapitalanforderungen rechnen. Die Einführung von strengeren Capital Floors gibt Untergrenzen von Risikogewichten und/oder Eigenkapitalanforderungen vor. Diese basieren auf dem Kreditstandardansatz (KSA) und einzelnen Kalibrierungsfaktoren.

Beim Kreditstandardansatz werden im Rahmen der zurzeit geltenden Basel-III-Vorschriften bestimmten Assetklassen (beispielsweise Wohnimmobilienkrediten) bei der Berechnung der risikogewichteten Aktiva (RWA) pauschale Risikogewichte zugewiesen. Unter Basel IV sind diese Gewichte grundsätzlich höher angesetzt, die Berechnung erfolgt also konservativer. Die Gewichte werden zudem nicht mehr pauschal vorgegeben, sondern müssen sich stärker an konkreten Risikotreibern wie dem Loan-to-Value orientieren. Auf diese Weise erhöht sich die Risikosensitivität deutlich. Die Umsetzung der Vorschriften führt zu steigenden Risikogewichten: Bei wohnwirtschaftlich genutzten Immobilien von pauschal 25% auf bis zu 120%, bei gewerblich genutzten Immobilien sogar auf bis zu 130%.

### **DAS KREDITRISIKO WIRD SCHWIERIGER ZU MANAGEN SEIN**

Darüber hinaus wird es für Banken schwieriger, das Kreditrisiko zu mindern, beispielsweise durch das Hinterlegen von Sicherheiten. Deren Anerkennung wird im neuen Regelwerk restriktiver gehandhabt als bisher. Darüber hinaus erfordern

die neuen Ansätze eine merkliche Ausweitung der Datenbasis, z.B. historische Zeitreihen und Marktdatengranularität für die Verwendung interner Marktpreisrisikomodelle.

Gewerbliche Immobilienfinanzierer müssen nach Basel IV mit deutlich höheren Gewichten bei der Berechnung der risikogewichteten Aktiva rechnen. Damit steigen die Eigenkapitalanforderungen an ihre Aktivitäten.

Doch damit nicht genug. Auch die Vorschriften unter IFRS 9 zur Wertberichtigung von notleidenden Krediten werden beispielsweise das Kreditvergabeverfahren der Banken nachhaltig beeinflussen, da sie sich direkt auf die Gewinn- und Verlustrechnung der Häuser auswirken.

Die regulatorischen Anpassungen setzen somit auch weiterhin die Profitabilität gewerblicher Immobilienfinanzierer unter Druck. Sie legen zudem nahe, dass sich die Anbieter verstärkt Gedanken über ihre Geschäftsprozesse und das Geschäftsmodell machen. Es gibt keine Alternative zur Umsetzung der Vorgaben. Daher muss es für die Banken darum gehen, Innovationen zu entwickeln, die an anderer Stelle das Geschäft positiv beeinflussen.

Kapitel 2:

# Effiziente Weiterentwicklung der gesamten Wertschöpfungskette durch Digitalisierung

Digitalisierung unterstützt bei Optimierung, Weiterentwicklung und Neuausrichtung.

Das Marktumfeld in der Finanzdienstleistungsbranche ist generell einem dynamischen Veränderungsprozess unterworfen. Gewerbliche Immobilienfinanzierer reagieren unterschiedlich auf diese Situation:

1. Zahlreiche Institute haben innerhalb der bestehenden Geschäftsmodelle Programme zur Effizienzsteigerung angestoßen.
2. Einige fokussieren sich zunehmend auf das margenstärkere Auslandsgeschäft. So ist die pbb verstärkt in den USA aktiv, die Helaba expandiert nach Skandinavien und die Aareal stärkt weiterhin ihr Geschäft in zahlreichen europäischen und außereuropäischen Märkten.
3. Darüber hinaus begegnen Anbieter dem intensiveren Wettbewerb, indem sie bewusst Nischenmärkte und -produkte bedienen (z.B. geografisch) und davon profitieren, dass der Wettbewerb dort geringer ist.

Die Potenziale der Digitalisierung, die über Automatisierung und Kostensenkung hinausgehen, stehen dagegen noch nicht so sehr im Fokus. Dabei ist dieser Trend ein wesentlicher Treiber für Veränderungen in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche. Auch für gewerbliche Immobilienfinanzierer ist Digitalisierung äußerst relevant – und sie ist weit mehr als ein reines IT-Thema, sondern beeinflusst die gesamte Wertschöpfungskette. → **D**  
Digitalisierung kann in drei Entwicklungsstufen berücksichtigt werden:

- 1. In einer ersten Stufe** wird sie als Instrument zur Optimierung (Automatisierung) der bestehenden Wertschöpfungskette betrachtet. Ziel ist es, durch effizientere Prozesse Kosten zu sparen und auch das Kundenerlebnis durch eine effiziente und transparente Kundenschnittstelle zu verbessern.
- 2. In einer zweiten Stufe** wird Digitalisierung als Instrument zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette verstanden (neue Services). Auf diese Weise lassen sich neue Erträge generieren.

- 3. In einer dritten Entwicklungsstufe** ermöglicht Digitalisierung die grundlegende Neuausrichtung des Geschäftsmodells, die sowohl mit Ertragssteigerungen als auch mit Kosteneinsparungen einhergeht (siehe Open-Architecture-Modelle in Kapitel 3 dieser Studie).

### OPTIMIERUNG SENKT KOSTEN UND STEIGERT DIE EFFIZIENZ

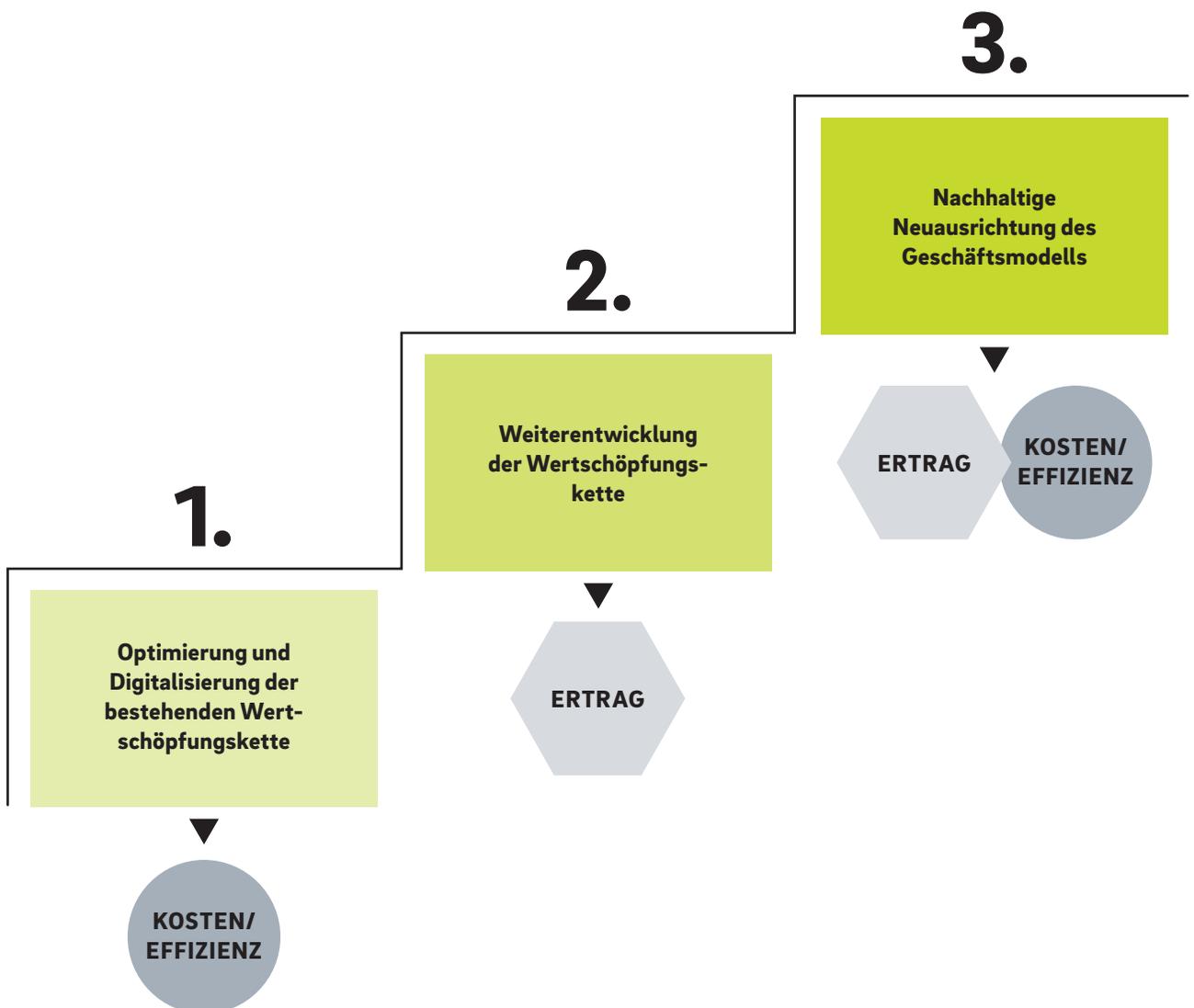
Im Privatkundengeschäft ist das Thema Digitalisierung schon deutlich weiter vorangeschritten als im Firmenkundengeschäft. Das liegt vor allem am höheren Standardisierungsgrad in den Prozessen sowie daran, dass die Produkte weniger komplex sind. Dank technologischer Entwicklungen lassen sich aber zunehmend auch Bereiche des Firmenkundengeschäfts digitalisieren – und bis zu einem gewissen Grad auch automatisieren. Dieser Entwicklung sollten sich die Anbieter gewerblicher Immobilienfinanzierungen nicht entziehen.

Ein Blick auf die deutschen gewerblichen Immobilienfinanzierer zeigt jedoch, dass viele Akteure im Hinblick auf die Optimierung, Digitalisierung und Automatisierung ihrer Prozesse noch ganz am Anfang stehen. Insbesondere die Kundenschnittstelle ist häufig größtenteils analog gestaltet – und das, obwohl Kunden zunehmend digitale Lösungen erwarten.

Wer über Digitalisierung nachdenkt, sollte die Wertschöpfungskette ganzheitlich betrachten. In einem ersten Schritt werden bestehende Prozesse vor dem Hintergrund technischer Möglichkeiten kritisch überprüft, vom Kunden ausgehend neu gedacht und optimiert. Gewerbliche Immobilienfinanzierer sollten sehr genau analysieren, welcher Automatisierungsgrad bei ihren Prozessen möglich und auch sinnvoll ist.

Ein Beispiel hierfür ist die Einführung eines Kundeninterface, das den Datenaustausch und die Interaktion mit den Kunden vereinfacht sowie die Prozesstransparenz für den Kunden erhöht. Wenn man es darüber hinaus schafft, manuelle und oftmals für die Mitarbeiter

**D:** Digitalisierung kann in drei aufeinander aufbauenden Entwicklungsstufen erfolgen.  
Entwicklungsstufen der Digitalisierung.



lästige Aufgaben, wie die Übertragung von Daten aus Quelldokumenten in bankeigene Systeme, zu automatisieren, kann die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kreditantrags bis zur Auszahlung deutlich gesenkt werden. Der Austausch mit dem Kunden wird von administrativen Aufgaben befreit, sodass sich die Mitarbeiter darauf konzentrieren können, die Kundenbeziehung zu pflegen und auszubauen.

So lässt sich bereits mit relativ einfachen Maßnahmen eine höhere Digitalisierung (wenn auch keine vollständige Automatisierung) der Wertschöpfungskette erreichen. Die Anbieter gewerblicher Immobilienfinanzierungen, die ihre Prozesse digitalisieren, werden künftig von Kostensenkung, Effizienzsteigerung und einer besseren Kundenbeziehung profitieren. Wer zu lange zögert, riskiert hingegen einen Wettbewerbsnachteil.

#### **WEITERENTWICKLUNG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE ZUR ERTRAGSSTEIGERUNG**

Eine optimierte, digitalisierte und teilweise automatisierte Prozesskette erlaubt es, ganz gezielt einzelne Wertschöpfungsstufen weiterzuentwickeln. Dabei können die Akteure auf die Erfahrungen aus anderen Branchen zurückgreifen und auch externe, branchenfremde Dienstleister einbinden, um alternative Erlösmodelle zu entwickeln. Erträge lassen sich nämlich nicht nur durch die Bereitstellung des Kernprodukts generieren, sondern beispielsweise auch durch die sinnvolle Vermarktung gewonnener Daten.

Ein Beispiel für die Weiterentwicklung der bestehenden Wertschöpfungskette und Erschließung neuer Ertragsquellen ist die Bereitstellung neuer Dienstleistungen. Dies sind üblicherweise Angebote aus dem direkten Bereich rund um die Immobilie, beispielsweise Software-Applikationen für das Portfolio- oder Objektmanagement, für das Risikomanagement oder für die Kreditverwaltung und Zahlung.

## **Digitalisierung hilft nicht nur, Kosten zu senken, sondern auch neue Ertragsquellen zu erschließen.**

Darüber hinaus lassen sich aber auch neue Kundensegmente erschließen, die bisher – etwa aufgrund von Herausforderungen bei der Risikoeinschätzung – schwer zu bewerten sind. Üblicherweise basiert die Risikoeinschätzung bei Hypothekenbanken auf Informationen zum Objekt und zum Kreditnehmer, die der Kunde (sowie am Prozess beteiligte Dritte) bereitgestellt haben, und erfolgt weitgehend manuell. Durch den Zukauf strukturierter digitaler (Meta-)Daten lassen sich vorhandene Informationen besser verstehen und sinnvoll einwerten. Mit den neuen Erkenntnissen kann es möglich sein, neue Angebote für Märkte oder Segmente zu entwickeln, die zuvor risikotechnisch nicht bewertet werden konnten.

Weitergedacht können auch die Ergebnisse der Risikoeinschätzung als "Produkt" gesehen und verkauft werden, z.B. um Investoren in der Kaufentscheidung bei Spezialimmobilien oder in B-Lagen zu unterstützen. Diese Beispiele zeigen: Digitalisierung ermöglicht es, die Wertschöpfungskette weiterzuentwickeln und neue Ertragsquellen zu erschließen. Ein Beispiel für die weitgehende Neuausrichtung des Geschäftsmodells sind Open-Architecture-Modelle, die wir im Folgekapitel näher betrachten.

## Kapitel 3:

# Neuausrichtung des Geschäftsmodells mithilfe von Open- Architecture-Plattformen

Win-win-win-Situation für Banken, Kreditnehmer  
und Investoren.

Erste Ansätze, die Wertschöpfungskette zu digitalisieren und zu automatisieren, sind bei gewerblichen Immobilienfinanzierern in Deutschland bereits zu beobachten. Akteure, die durch einen hohen Grad an Digitalisierung und (Teil-)Automatisierung ihr Geschäftsmodell komplett neu ausrichten, gibt es bisher aber kaum.

Open-Architecture-Modelle bei Finanzdienstleistungen sind bereits in zahlreichen Segmenten etabliert: Angefangen im Fondsvertrieb, wo Banken seit Jahrzehnten Fonds konzernfremder Asset Manager vertreiben. Man kennt sie auch im Bereich der privaten Baufinanzierungen, wo Großbanken heute Baufinanzierungen von Drittanbietern über ihr Filialnetz vertreiben, oder beim Tages- und Festgeld, wo eine deutsche Großbank mit einem FinTech-Partner Tagesgeldanlagen bei verschiedenen Banken anbietet. Firmenkreditkredite werden der nächste Schritt sein: Dort sind erste Ansätze erkennbar, indem Banken ihren Kunden selbst aufgelegte Debt Funds als alternative Finanzierungsvehikel anbieten.

Überträgt man das Open-Architecture-Modell auf die gewerbliche Immobilienfinanzierung, so entsteht eine Idee davon, wie eine solche Neuausrichtung aussehen kann – und welche Potenziale sie mit sich bringt. Grundlegender Gedanke ist die Öffnung bereits bestehender Finanzierungsplattformen von Hypothekenbanken mithilfe der Digitalisierung. Bei einem solchen Open-Architecture-Modell besetzt die Bank nach wie vor die Kundenschnittstelle; bestehende Wertschöpfungsstufen im Finanzierungsprozess (bis hin zur Kapitalbereitstellung selbst) sowie neue Wertschöpfungsstufen aber werden für Drittanbieter geöffnet, um einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

### **WIE OPEN-ARCHITECTURE-MODELLE AUSSEHEN KÖNNEN**

Wer mit Open-Architecture-Modellen seine Finanzierungsplattform öffnet, muss die einzelnen Wertschöpfungsstufen klar voneinander abgrenzen. Zu diesen

Stufen zählen z.B. die Beratung an der Kundenschnittstelle, die Strukturierung der Finanzierungslösung, die Objektbewertung, die Risikobeurteilung, die Finanzierung, das laufende Monitoring oder die Abwicklung. → **E**

Bei Open-Architecture-Modellen besetzt die Bank weiterhin die bedeutsame Kundenschnittstelle (Beratung, Strukturierung, Risikoanalyse). Alle übrigen Wertschöpfungsstufen können theoretisch von Drittanbietern erbracht werden. Dies gilt auch für die Bereitstellung von Kapital, die bisher als Kernleistung der Bank angesehen wurde. Potenzielle Investoren können neben anderen Banken auch Fremdkapitalgeber wie institutionelle Anleger (Versicherungen, Pensionskassen und Vorsorgeeinrichtungen) oder Debt Funds sein.

### **KLASSISCHE FINANZIERUNG ALS AUSLAUFMODEL?**

Insbesondere am Punkt der Finanzierung erkennt man den grundsätzlichen Wandel im Selbstverständnis, der sich vollziehen muss, damit ein Plattformmodell erfolgreich sein kann. Nicht die Bereitstellung von Kapital ist zukünftig die Kernkompetenz, sondern der Kundenkontakt, die Risikoanalyse sowie Strukturierungskompetenz.

Der Vorteil des Open-Architecture-Modells liegt zum einen darin, dass die Wertschöpfungsschritte überwiegend vom effizientesten Anbieter erbracht werden, was sich auf Qualität und Geschwindigkeit auswirkt und das in Kapitel 1 beschriebene Spannungsfeld entlastet. Zum anderen können teilnehmende Investoren mit ihren unterschiedlichen Risikoprofilen ein breiteres Spektrum an Finanzierungsleistungen anbieten.

Aufgrund ihrer besonderen Position an der Schnittstelle zum Kunden sind Banken bestens aufgestellt, diese Open-Architecture-Modelle aufzubauen. Sie verfügen über tiefe Marktkenntnisse und umfassende Erfahrungen in allen relevanten Bereichen der gewerblichen Immobilien-

**E:** Eine Öffnung der Finanzierungsplattform ermöglicht zahlreiche neue Angebote – die Bank behält die Hoheit über den Kundenzugang.  
Schematische Darstellung: Öffnung der Plattform.



Quelle: Roland Berger

finanzierung: von der Strukturierung über die Risikobewertung bis hin zur laufenden Pflege und Abwicklung in Schieflage geratener Fälle. Diese Position als Qualitätsführer gilt es zu nutzen und gezielt weiterzuentwickeln. In der gewerblichen Immobilienfinanzierung haben Banken im Vergleich zu anderen Finanzierungsformen einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber segmentfremden Anbietern (z.B. Check24), weil die Geschäftskomplexität spezielles Wissen und besondere Erfahrung erfordert (mehr als etwa bei Konsumentenkrediten). Dieser Vorsprung ermöglicht es etablierten Anbietern, die Schnittstelle als "First Mover" zu besetzen.

### VORTEILE FÜR KREDITNEHMER, BANKEN UND INVESTOREN

Da sich aus dem Open-Architecture-Modell Vorteile für Kreditnehmer, Bank und Investoren ergeben, kann man von einer echten Win-win-win-Situation sprechen. Kreditnehmer erhalten über den bekannten Bankkontakt Zugang zu verlässlichen Finanzierungen. Das Angebotspektrum erweitert sich hinsichtlich Laufzeit, Volumen, Risikoklasse oder Objektkategorie für sie deutlich. Die geöffnete Finanzierungsplattform bietet dem Kunden mehr Markttransparenz und eine breitere Produkt- und Konditionenauswahl – der Komfortgrad für Kunden

steigt. Auch profitiert der Kreditnehmer vom geringeren Aufwand: Nach dem Datenaustausch mit dem Kundenbetreuer seiner Bank erhält er mehrere Finanzierungsangebote aus einer Hand und muss somit nicht zahlreiche Gespräche führen, mehrere Male Unterlagen bereitstellen oder Rückfragen beantworten.

Die Bank profitiert vor allem davon, dass sie die Kundenschnittstelle gegenüber anderen Wettbewerbern verteidigt. Mehr noch: Sie stärkt ihre Position, indem sie diese Schnittstelle zum Kunden aktiv ausgestalten kann. Auch steigt die Effizienz: Vertriebsmitarbeiter und Mitarbeiter in der Risikobeurteilung sind besser ausgelastet; der zeitliche Aufwand für Deals, an denen die Bank letztlich nichts verdient, geht entscheidend zurück. Die Bank erweitert ihr Ertragspotenzial deutlich und verdient bei den Geschäften an allen Wertschöpfungsstufen mit – unabhängig davon, ob sie am Ende selbst die Finanzierung bereitstellt oder ein anderer Akteur über ihre Plattform zum Zug kommt. Weniger komplexe (und damit weniger margenstarke) Geschäfte kann die Bank an externe Investoren auslagern. So wird das eigene Buch entlastet und das Eigenkapital geschont.

Investoren profitieren von einem direkten Zugang zu einer neuen Assetklasse mit attraktivem Risiko-Ertrags-Profil – ohne einen eigenen Vertriebskanal aufzubauen. Auch besteht nicht die Gefahr, durch den Prozess als Kreditinstitut im Rahmen des Kreditwesengesetzes eingestuft zu werden. Je nach Ausgestaltung der Finanzierungsplattform ist es zudem möglich, die Finanzierungsvorhaben nach den Wünschen von Kreditnehmern und Investoren individuell zu strukturieren.

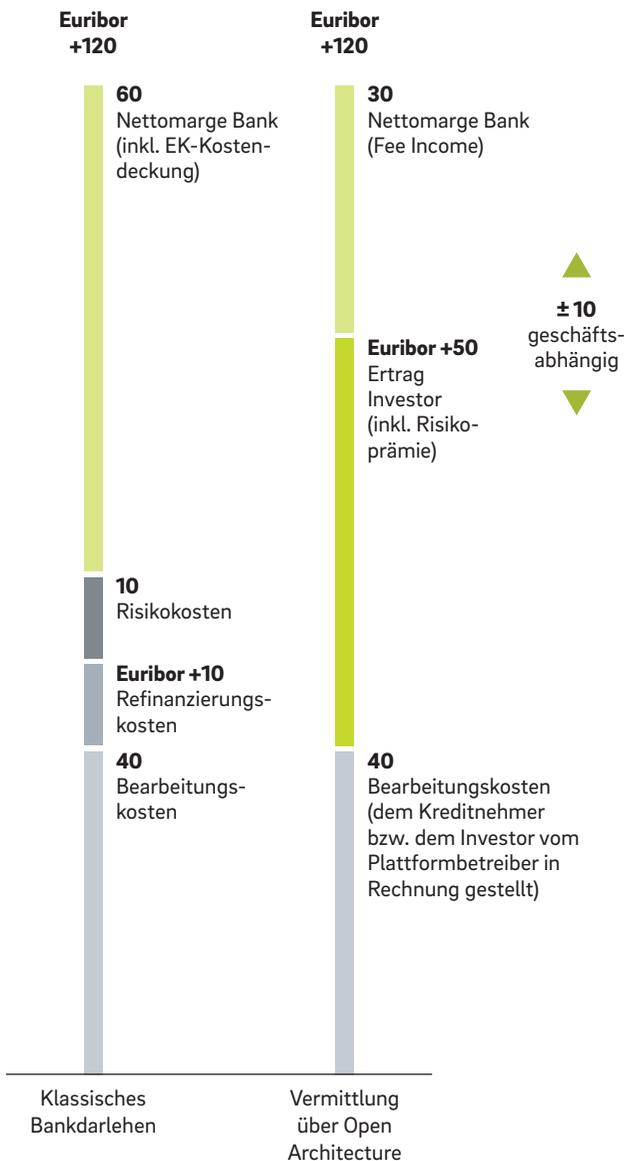
### **BEDEUTUNG VON OPEN-ARCHITECTURE-MODELLEN FÜR GEWERBLICHE IMMOBILIEN-FINANZIERER**

Wir gehen davon aus, dass die Entwicklung von Open-Architecture-Modellen eine hohe Bedeutung für etablierte Hypothekenbanken bekommen wird. Es ist zu erwarten,

## **Die Öffnung der eigenen Finanzierungsplattform durch Open-Architecture-Modelle kann eine zukunftsweisende und realistische Option eines neuen Geschäftsmodells sein.**

dass die Profit Pools gewerblicher Immobilienfinanzierer mittel- bis langfristig umverteilt werden. Die Frage ist, welcher der etablierten Player bereit ist, den ersten Schritt zu gehen – und damit seine Konkurrenten direkt unter Druck zu setzen. Ein exemplarischer Vergleich zeigt an dieser Stelle, dass ein Plattformmodell sehr attraktiv sein kann, da es Renditeoptionen bietet und Eigenkapital schont. Die Verteilung der Nettomarge zwischen Investor und Bank hängt insbesondere von der Komplexität des Geschäfts und von der erbrachten Zusatzleistung (z.B. Risikoanalyse, Bestandsservices) ab. Für eine entsprechend erfolgreiche Umsetzung kommt es darauf an, dass Prozesse und interne Abläufe effizient aufgestellt sind, um für möglichen Druck auf den Margenanteil der Bank gerüstet zu sein. → **F**

**E: Im Open-Architecture-Modell ist eine attraktive "Nettomarge" ohne Eigenkapitalbelastung erzielbar.**  
Verteilung der Profit Pools [BPS] (illustrativ).



Der "First Mover" hat klare Vorteile. So hat er die Möglichkeit, einen Marktstandard (z.B. mit Blick auf die Anbindung von Investoren) zu definieren. Neben der Kundenschnittstelle kann die Bank weitere Kernaspekte der Wertschöpfungskette (z.B. die Strukturierung der Finanzierung) gezielt besetzen oder nur sehr beschränkt für Dritte öffnen. Auch hier könnte der First Mover Standards setzen, die ihm am Ende entgegenkommen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich sehr viele dieser offenen Plattformen im Markt bilden, ist aufgrund der zu erwartenden Netzwerkeffekte gering. Der Blick auf andere Branchen zeigt, dass am Ende selten mehr als drei signifikante Anbieter übrig bleiben.

Bedeutsam ist, dass die Entwicklung von Open-Architecture-Modellen konsequent aus der Kundenperspektive gedacht wird. Für die Banken bleibt es oberste Priorität, die direkte Beziehung zum Kunden zu verteidigen und aktiv auszugestalten. Ein Open-Architecture-Modell muss deutlich mehr bieten als ein reines Originate-to-Distribute-Konzept: Als Plattformbetreiber müssen Banken auch von Dritten hohe Standards bei der Risikoprüfung einfordern. Nur so können sie die nötige Akzeptanz der Investoren erreichen. Auf einer geöffneten Plattform wird es möglich sein, Kunden, Drittanbieter und Investoren mithilfe digitaler Tools zu verbinden. Die wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass die Banken die Bereitschaft mitbringen, ihr Geschäftsmodell grundlegend neu zu erfinden. Positives Denken ist gefragt: Die Überzeugung, neue Profit Pools zu erschließen, muss die Angst vor Kannibalisierung verdrängen.

Gelingt dies, sehen wir in der Öffnung proprietärer Finanzierungsplattformen eine Möglichkeit, das Geschäftsmodell gewerblicher Immobilienfinanzierer auf Basis technischer Möglichkeiten tatsächlich neu auszurichten. Das ist für uns die "nächste Stufe" der Digitalisierung.

# Was müssen gewerbliche Immobilienfinanzierer jetzt tun?

## In einem Drei-Stufen-Plan zum Erfolg.



Fast alle deutschen Hypothekenbanken haben begonnen, eigene Digitalisierungsinitiativen ins Leben zu rufen. Diese führen regelmäßig bereits bestehende Ansätze aus der Organisation zusammen und bündeln sie. Häufig fehlen jedoch ein ganzheitliches Zielbild sowie die Antwort auf die Frage, welche Entwicklungsstufe der Digitalisierung man mit den Initiativen tatsächlich erreichen will. Um den zuvor im Detail beschriebenen Herausforderungen zu begegnen und Chancen zu nutzen, soll-

te jedes Institut die eigene Strategie entlang eines Drei-Stufen-Plans hinterfragen und weiterentwickeln. Die Aufgabe besteht darin, die Digitalisierungspotenziale aus der Perspektive des Kunden entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu identifizieren und auszugestalten. Auf dieser Basis können gewerbliche Immobilienfinanzierer aktuelle Stärken ausspielen und die Kundenschnittstelle langfristig besetzen – als unangefochtene Champions.

### STUFE 1

#### Bestandsaufnahme

Schritt eins muss eine qualifizierte Bestandsaufnahme des aktuellen digitalen Reifegrads sein, um die eigenen Stärken und Schwächen einschätzen und konkreten Handlungsbedarf ableiten zu können. Dies schafft die nötige Transparenz und schärft das "Problembewusstsein" bei allen Beteiligten, um die Herausforderungen gemeinschaftlich anzugehen.

### STUFE 2

#### Strategisches Ambitionsniveau

Aus der Bestandsaufnahme folgt der zweite Schritt: die Definition eines digitalen und damit strategischen Ambitionsniveaus. Hierbei gilt es, mutig zu sein und nicht nur über einfache Optimierung, sondern auch über die gesamtheitliche Neuausrichtung des Geschäftsmodells mittel- und langfristig nachzudenken. Bei der Entwicklung dieses Zielbilds können Banken von den Erfahrungen anderer Branchen profitieren. Auch externe Partner mit entsprechendem strategischen Know-how sind wertvolle Unterstützer bei der Entwicklung des Zielbilds.

### STUFE 3

#### Digitalisierungs-Roadmap

Dieses Ambitionsniveau gilt es in einem dritten Schritt in ein operatives Vorgehenskonzept mit priorisierten und koordinierten Maßnahmen zu überführen. Diese Maßnahmen müssen ausreichend konkret sein, um sie operativ implementieren zu können. Spätestens bei der Erstellung der Roadmap müssen Führungskräfte und ausgewählte Multiplikatoren intensiv in den Prozess eingebunden werden. Nur so entsteht ein echtes Bewusstsein für die Relevanz der Initiativen und nur so kann der kulturelle Wandel in der Organisation verankert werden.

---

# Impressum

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

## DIE AUTOREN GERNE ...

### AUTOREN

#### **Klaus Juchem**

Senior Partner

+49 160 744-6323

Klaus.Juchem@rolandberger.com

#### **Dr. Dominik Löber**

Senior Partner

+49 160 744-6105

Dominik.Loeber@rolandberger.com

### EXPERTEN IM BEREICH GEWERBLICHE IMMOBILIENFINANZIERUNG

#### **Dr. Markus Strietzel**

Head of Competence Center Financial Services

+49 160 744-2244

Markus.Strietzel@rolandberger.com

#### **Sebastian Steger**

Partner

+49 160 744-8344

Sebastian.Steger@rolandberger.com

Diese Studie wurde erstellt mit der Unterstützung von

**Florian Förster**

**Martin Hülsen**

**Simon Kuhn**

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

---

## Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

### Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderung erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch die Komplexitäten unserer Zeit und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

## Publisher

**ROLAND BERGER GMBH**

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0