



## Wachstum im Hypothekengeschäft durch agile Geschäftsmodelle

### **Ausbau des eigenen Wettbewerbsvorteils durch Agilitätssteigerung unter Nutzung von Finanz-Ökosystemen und agilen IT-Architekturen.**

Das Hypothekengeschäft ist für Retailbanken weiterhin der zentrale Geschäftsbereich. Doch geografische Einschränkungen und das Aufkommen attraktiver Konkurrenzangebote neuer Anbieter senken die Wachstumsmöglichkeiten. Substantielles Wachstum kann im weitgehend gesättigten Markt nur durch Umverteilung von Marktanteilen sichergestellt werden. Jedoch führt die Marktanteilsengewinnung basierend auf immer günstigeren Preisen längerfristig zu einer margenzehrenden Preiserosion. Eine nachhaltige Marktpositionierung muss daher über eine Angebotsdifferenzierung mit Mehrwert generierenden Zusatzservices erfolgen. Banken müssen das Ziel anstreben, für ihre Kunden die erste Anlaufstelle in Immobilienfragen zu sein. Dies erfordert ergänzende Drittlösungen und Fachspezialisten entlang der Customer Journey.

Für eine wirksame Angebotsdifferenzierung ist zudem die Agilität bis auf Stufe IT-Architektur zu erhöhen. Eine agile IT-Architektur muss in der Lage sein, Leistungen entlang der Customer Journey einfach einzubinden. Time-to-Market ist entscheidend, um Marktchancen zu nutzen und bestehende Prozesse dahingehend anzupassen, dass sie für den Kunden einen hohen Mehrwert generieren. Hierzu zählt beispielsweise das eigene Hypothekarangebot in den von den Kunden genutzten Immobilienportalen zu integrieren und innovative Absicherungsangebote von Versicherungen in den Leistungsumfang aufzunehmen. Die Umsetzung dieser Anforderungen ist anspruchsvoll und potenziell kostenintensiv. Um die Kosten tief zu halten, sind ausgereifte Technologieansätze zielführend. Software- und Datenbausteine, die

über einen API/Open Banking-Integrationslayer interoperabel einsatzfähig sind, ermöglichen diese Agilität. Für kleinere Institute empfiehlt es sich aus Kosteneffizienz dies als Service Modell aus der Cloud zu beziehen.

### **Wachstumsproblematik im gesättigten Hypothekemarkt**

Der Hypothekemarkt spielt für die Schweizer Finanzindustrie eine sehr zentrale Rolle. Insbesondere bei Retailbanken resultieren bis zu 85 Prozent der Erträge aus dem Zinsdifferenz- und im Speziellen aus dem Hypothekengeschäft. Der Markt wird von Banken dominiert, aber auch Versicherungen und Pensionskassen sind vermehrt als Anbieter präsent. Ihre Marktanteile nehmen zu. Die meist attraktiven Angebote dieser Wettbewerber bei längerfristigen Hypotheken führen dazu, dass insbesondere bei Verlängerungen vermehrt andere Anbieter zum Zuge kommen.

Obschon der Hypothekemarkt über die letzten Jahre konstant im kleinen einstelligen Bereich gewachsen ist, können aus Anbietersicht aufgrund der geografischen Einschränkungen und den damit grösstenteils abgeschöpften Marktgebieten kaum beeindruckende Wachstumsraten erzielt werden. Dies bedeutet, dass nebst der Partizipation am Gesamtmarktwachstum nur auf Kosten anderer Marktteilnehmer darüberhinausgehendes Wachstum generiert werden kann. Dies ist aufgrund der aktuell immer noch hohen Kundenbindung jedoch kein einfaches Unterfangen. Eine klare Differenzierung des Serviceangebots, unter konsequenter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse, bringt hier Vorteile.

Doch wie kann sich eine Bank im Hypothekengeschäft von anderen Anbietern wahrnehmbar differenzieren?-



## Positionierung durch Abdeckung der Kundenbedürfnisse

Der offensichtlichste Ansatzpunkt ist der Preis. Bessere Konditionen können für Kunden das ausschlaggebende Argument sein. Durch Vergleichsplattformen kann dieser Effekt noch verstärkt zum Tragen kommen; dies gilt insbesondere im Verlängerungsgeschäft.

Der Preis ist aus Kundensicht zweifellos eine wichtige Komponente in der Entscheidungsfindung, aber nicht nur. Vielmehr spielt das wahrnehmbare Preis-Leistungs-Verhältnis, respektive der erkennbare Mehrwert, vor allem im Neugeschäft, eine entscheidende Rolle. Für die meisten Kunden stellt der Kauf einer Immobilie und die damit verbundene Hypothekendarfinanzierung eine emotionale und lebensverändernde Entscheidung dar. Die Tragweite dieser Entscheidung kann als Ansatzpunkt für ein kundenorientiertes Angebot genutzt werden. Aus Kundensicht entstehen die ersten Emotionen und Unsicherheiten nicht bei der Prüfung der unterschiedlichen Finanzierungsangebote, sondern bereits beim ersten konkreten Gedanken an ein Eigenheim, der Suche von möglichen Bauplätzen oder Kaufobjekten sowie der anschliessenden Besichtigung vor Ort. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann sich eine Bank proaktiv als Ansprechpartner erster Wahl positionieren und frühzeitig die Kundenbedürfnisse adressieren. Der Vergleich der vereinfachten Wertschöpfungskette einer Bank mit der Customer-Journey zeigt, dass eine frühzeitige Positionierung mehr Kundeninteraktion ermöglicht und dadurch Potential für eine höhere Abschlussquote und Zusatzgeschäft durch Value-Added-Services bietet.

Ein Kunde weiss unterschwellig, dass der Kauf eines Eigenheims vielfache Konsequenzen nach sich zieht. Es liegt an der Bank sich als kompetenter Ansprechpartner zu positionieren und aufzuzeigen, welche finanziellen und nicht-finanziellen Aspekte zu beachten sind und dabei zu helfen, eine auf die Zukunft ausgerichtete faire Preiseinschätzung der Immobilie vorzunehmen. Diese Punkte sind aus Kundensicht nicht einfach zu beantworten und führen häufig zu grosser Unsicherheit. Als Fachexperte erster Wahl und durch die Einbindung von Drittlösungen und weiteren Spezialisten kann sich eine Bank bereits früh in der Customer Journey positionieren. Die Bank muss bemüht sein, aufgrund des Serviceangebots für Kunden erste Anlaufstelle in Immobilienfragen zu sein und durch mehrwertige Leistungen sicherzustellen, dass potenzielle Kunden nicht weitere Experten, wie Vergleichsplattformen oder Hypothekervermittler einbeziehen.

Nebst der Unterstützung in der Anbahnungsphase gibt es in der gesamten Customer Journey viele

Ansatzpunkte, die eine Bank nutzen kann, um sich beim Kunden optimal zu positionieren. Expertenwissen ist bei steuerlichen Aspekten, dem Erhalt von Baufördergeldern und Bündelung des passenden Versicherungspakets gefragt. Im Anschluss gilt es, die richtigen Handwerker für Renovations- und Umbauarbeiten zu finden.

Die Erwartung ist dabei nicht, dass eine Bank alle Fragestellung im Sinne eines All-In-Angebots selbst beantwortet. Vielmehr ist das Serviceangebot durch Einbezug der richtigen Experten so anzureichern, dass die Bank für den Kunden erste Anlaufstelle analog eines Vertrauensarztes wird. Ein ganzheitliches Angebot eliminiert den grossen risikobehafteten Unsicherheitsfaktor, für welche Kunden grundsätzlich bereit sind einen höheren Preis zu bezahlen.

Bereits heute sind am Markt erste Bestrebungen zu erkennen, die Angebotspalette entsprechend zu erweitern. Es besteht jedoch weiterhin grosses Potential, durch eine stringente Umsetzung und Bekanntmachung mehrwertgenerierender Zusatzservices zusätzliches Wachstum zu erwirtschaften. Banken sind gut beraten, ihr Hypothekengeschäft konsequent aufzuwerten und damit nachhaltig auf die Zukunft auszurichten, um nicht fundamental Marktanteile zu verlieren.

## Anforderungen an eine agile IT-Architektur

Entscheidend für die nachhaltige Umsetzung einer derartigen Strategie ist eine kosteneffiziente technologische Unterstützung. Dies erfordert Anpassungen der IT-Architektur. Im Zentrum steht Agilität bezüglich der Servicebündelung und die Sicherstellung einer End-to-End-Durchgängigkeit. Die sich aus der Customer-Journey ergebenden Anforderungen an die IT-Architektur werden nachfolgend aufgezeigt.

**Kanal Integrität.** Die Erfassung der erforderlichen Kundeninformationen muss über die vom Kunden als bequem angesehenen Kanäle in einfacher Art und Weise erfolgen. Die Informationsübermittlung muss situativ über unterschiedliche Kanäle möglich sein. Wichtig ist, dass einmal erfasste Informationen auch in den Folgeschritten verfügbar sind. So lässt sich den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen an Preisgabe und Gewinnung von Informationen Rechnung tragen. Beispielfhaft ist hierfür eine Customer Journey, die auf einer Immobilienplattform durch das Auffinden der Wunschimmobilie beginnt. Der Kunde erfasst dabei die Eckdaten zur Immobilie und Finanzkraft einmalig bei der Immobiliensuche.

Im späteren Beratungsgespräch mit interaktiver Simulation verschiedener Finanzierungsmodelle werden diese Daten zusammen mit dem Kundenberater ergänzt und letztendlich fehlende Kundendokumente über ein



Kundenportal durch den Kunden hochgeladen. Für alle Self-Service Schritte ist eine intuitiv geführte Datenerfassung wichtig, um qualitativ hochwertige Daten zu erhalten und Kundenabstürze aufgrund von Überforderung zu vermeiden.

**Bausteinhafte Drittsystem-Einbindung.** Die IT-Architektur sollte, wo möglich, servicebasiert aufgebaut sein. Ziel ist von der Entwicklungsstärke der auf bestimmte Serviceelemente spezialisierten Softwareanbieter zu profitieren. Die Einbindung "as a Service" bietet in der Regel den benötigten Funktionsumfang zu kompetitiven Preisen. Die Integration von Zusatzleistungen wie Versicherungen erfordern einen Integrationsansatz, der über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgeht. Hier besteht die Notwendigkeit, dass die eingebundenen Systeme der unterschiedlichen Unternehmen gemeinsam auf Daten zugreifen müssen.

**Simulationsfähigkeit.** Eine auf die Lebenssituation abgestimmte Hypothek erfordert, Szenarien aufzuzeigen, um eine nach Risikoabwägung optimierte Finanzierung zu offerieren. Das Beratungssystem muss in der Lage sein, komplexe Zusammenhänge grafisch einfach darzustellen, damit aus der Vielzahl an Möglichkeiten schnell diejenige Finanzierungsstruktur gefunden wird, welche auf die wahrscheinlichste Lebensentwicklung abgestimmt ist. Das Simulationsmodell muss in der Lage sein, weitere Daten zu nutzen, wie beispielsweise die Anlage- und Vermögenssituation, statistische Zusammenhänge zwischen demografischer Entwicklung und Immobilienpreisentwicklung.

**Automatisierung komplexer Abläufe.** Die Fähigkeit, komplexe Abläufe und Entscheidungsbäume zu automatisieren, ist für kosteneffiziente, schlanke Prozesse entscheidend. Die aus der Customer-Journey gewonnenen und durch Expertensysteme angereicherten Informationen sind an ein intelligentes Scoring- und Pricing-Modell zu übergeben, welches einen risikoadjustierten kundenindividuellen Zins ermittelt. Um nachfrage-schwankungsbedingte Leerkosten tief zu halten, sind möglichst viele Mid- und Backoffice Aktivitäten bis hin zur Auszahlung zu automatisieren. Die mit der Automatisierung geschaffene Skalierbarkeit der Prozesse verringert Leerkapazitäten und verkürzt die Prozessdurchlaufzeiten massiv. Das Kundenerlebnis wird dadurch verbessert. Ebenso kann ein schlankes und sehr professionelles Mid- und Backoffice geschaffen werden. Automatisierung erfordert zugleich eine Workflow-gesteuerte Prozessabwicklung und Orchestrierung zwischen Legacy- und Umsystemen. Auf diese Weise lässt sich beispielsweise eine Verlängerung automatisch aus der Bestandsführung heraus anstossen und abwickeln.

## Umsetzungsansätze einer agile IT-Architektur

Um die Anforderungen umzusetzen, bedarf es einer Kombination verschiedener IT-Architekturelemente. Sie werden nachfolgend aufgezeigt.

**API basierte Software- und Datenbausteine** erlauben eine flexible Funktionsausgestaltung und Datenerfassung in den Customer-Journeys. Sie ermöglichen, die erforderlichen Kunden-, Objekt- und Finanzinformationen im Laufe der Customer Journey nur einmal zu erfassen und unter Einbindung eines API/Open-Banking-Integrationslayers weitestgehend automatisiert im Prozessverlauf mit weiterem Expertenwissen, z.B. von Immobilienschätz-Datenbanken, anzureichern. Kreditentscheide und die folgenden Abwicklungsschritte lassen sich auf diese Weise weitestgehend automatisiert durchführen.

Da die Datenerfassung auf dem für den Kunden bequemsten Kanal erfolgen sollte und sich dies von Kunde zu Kunde situativ unterscheiden kann, sind die Datenbausteine zu kapseln. Auf die Datenbausteine ist via APIs zuzugreifen, so dass die Datenerfassung, Aktualisierung und Veredlung durch die beteiligten Systemen möglich ist.

Daten-Erfassungselemente, wie Abfragedialoge, können somit bausteinartig in jeden Kanal, Gerät-spezifisch optimiert (PC, Tablett, Smartphone-App) und integriert werden. Die Dekomposition des Datenmodells in kontextuell gekapselte Datenbausteine (Kundengrunddaten, Objektdaten, Kreditwürdigkeits- und Kreditfähigkeitsdaten) ermöglicht es zudem, die erforderlichen Daten sukzessiv im Laufe der Customer Journey zu erfassen, ohne den Kunden mit einem grossen Erfassungsdialo- g zu überfordern. Zwischenstände können gespeichert und über die verschiedenen eingebundenen Drittsysteme (z.B. hedonische Objektschätzung) komplettiert werden. Jeder Datenbaustein ist aus Konsistenzgründen nur einmal in der Architektur in einer Datenbank zu führen.

Da die Datenführung aufgrund heute noch bestehender teilweise monolithischer Systemarchitekturen im Lebenszyklus einer Hypothek in unterschiedlichen Systemen erforderlich wird (CRM-, Kreditberatungs-, Legacy-System), ist zwingend ein konsistentes Datenaktualisierungskonzept über die gesamte IT-Architektur zu implementieren. Um die Flexibilität der Prozessablaufgestaltung hoch zu halten, sollten die Daten erst in das Legacy-System über-führt werden, wenn der Hypothekervertrag rechtskräftig abgeschlossen wurde und die Daten "statischen" Charakter erhalten.

**API/Open-Banking-Integrationslayer** dienen als Orchestrierungsschicht zwischen Front-, Dritt- und Legacy Systemen. Ein API/Open-Banking-Integrationslayer ermöglicht eine schnelle und kostengünstige Konfiguration der Prozesse entlang der Customer Journey.

Durch die Möglichkeit, mit dieser Technologie auch funktional nicht sauber gekapselte Systeme in



Systembausteine zu "schneiden" und über APIs workflowgesteuert aufrufbar zu machen, ermöglichen API/Open-Banking-Integrationslayer heterogene, siloartige Systemlandschaften in eine Funktionsbaustein-Bibliothek zu transformieren, durch die dann derer bedürfnisgerechte Kundenprozesse mit geringem Aufwand konfiguriert werden können. Es ist darauf zu achten, dass die Funktionsbausteine weitgehend logisch gekapselt werden. Moderne API/Open-Banking-Integrationslayer ermöglichen es, Workflows mit geringem Programmieraufwand zu konfigurieren. Wichtig ist, dass der API/Open-Banking-Integrationslayer über die notwendigen Datensicherheits- und Anonymisierungsmechanismen verfügt, um Drittsysteme von Dienstleistern bedarfsgerecht in den Workflow zu integrieren.

Da Aufbau und Wartung dieser IT-Infrastrukturen hohe Kosten verursacht, sollten vor allem kleinere Finanzinstitute die IT-Infrastrukturnutzung as a Service in Betracht ziehen. Es ist darauf zu achten, dass die vom Regulator vorgeschriebenen Datenschutz- und IT-Sicherheitsanforderungen eingehalten werden und ein API/Open-Banking-Integrationslayer eingesetzt wird, mit dem schnell und kostengünstig Drittsysteme spezialisierter Anbieter einbindbar sind. Einen bedeutenden Kostenhebel stellt zudem die Verfügbarkeitsanforderung dar. Diese sollten konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein. Insbesondere im Retail-Segment erhöht ein schnelles, verbindliches Angebot die Conversion-Rate.

**Kapselung des Legacy Systems** für die Mid- und Back-office lastige Bestandsführung. Um eine agile IT-Architektur zu gewährleisten, ist es zielführend, den notwendigerweise agilen Kundeninteraktionsteil durch dynamische Workflowsysteme zu gestalten

Unter Nutzung des API/Open-Banking-Integrationslayer können auf diese Weise auch die ergänzenden Services aus dem eigenen Eco-System durch Funktionsbaustein-Bibliotheken eingebunden werden. Das Finanzinstitut kann sich vom Releasezyklus des Legacy-Systemanbieters und dessen teilweise teuren Preismodellen für Weiterentwicklungen lösen, ohne Einbussen bei der Datenintegrität und Systemsicherheit in Kauf zu nehmen. Ein modernes, dynamisches Workflowsystem erlaubt den schnellen und flexiblen Aufbau eines Kundenportals sowie die Abwicklung unternehmensübergreifender Prozesse (z.B. Start im Immobilienportal mit integriertem Beratungsangebot und Versicherungsleistungen).

## Fazit

Mit einer konsequent auf den Kundenmehrwert fokussierten Serviceausrichtung und einer agilen IT-Architektur können die Prozesse entlang der Customer-Journey so gestaltet werden, dass sie für Kunden einen signifikanten Mehrwert gegenüber herkömmlichen Finanzierungsangeboten generieren. Hierdurch kann sich das Finanzinstitut vor der stetigen Marktanteilsverteilung schützen, eine attraktive Marktposition einnehmen und die nachhaltigen Preise langfristig durchsetzen.

## Informationen zum Autor:



### Dr. Kay Schwarzer

Management Consultant

Kay.Schwarzer@swisscom.com

+41 79 778 30 59

[www.swisscom.com/banking](http://www.swisscom.com/banking)