

Masterthesis
zur Erlangung des
Master of Science in Real Estate (CUREM)

**Database Marketing bei der Vermarktung von gewerblichen
Immobilien am praktischen Beispiel**

Name: Dieter Kräuchi
Adresse: Schachenfeldstrasse 22, 8967 Widen
Eingereicht bei: Peter Zeugin, Kappelergasse 16, 8001 Zürich
Dr. Thomas Höhener, Steinstrasse 35, 8003 Zürich
Abgabedatum:
Print: 18. Juli 2006

Vorwort

Diese Masterthesis setzt den persönlichen Schlusspunkt unter den ersten Lehrgang zum Master of Science in Real Estate (CUREM). Ob es zugleich auch ein Höhepunkt ist lasse ich offen. Zumindest hat es noch mal den Einsatz aller Kräfte erfordert, neben dem vollen Arbeitspensum und Familie noch zu recherchieren, zu lesen, zu strukturieren, wieder zu verwerfen, zu schreiben und zum Schluss zu kommen.

Wie sich mit dem ersten CUREM Lehrgang gezeigt hat, gibt es in der Immobilienbranche noch viele Entwicklungen, Techniken und Methoden nach- oder aufzuholen, welche in anderen Industrien schon lange etabliert sind. Der Anreiz dazu ist durch einen zunehmenden Wettbewerb um Mieter, Anlagemöglichkeiten und Renditen gegeben. Die Erst- und Wiedervermietung von gewerblichen Immobilien im schwierigen Marktumfeld ist ein solches Thema. Weniger Bürofläche pro Mitarbeiter und die demographische Langzeitentwicklung zeigen in der Tendenz, dass der Bedarf an Bürofläche stagnieren wird. Die Vermieter sehen sich damit zunehmend einem Verdrängungswettbewerb um Mieter ausgesetzt und es braucht allenfalls neue oder andere Methoden, um diese als Kunden gewinnen zu können. Database Marketing ist in der Immobilienbranche wenig verbreitet. Es ist meiner Meinung nach und wie sich im Laufe der Arbeit hoffentlich auch zeigen wird, ein guter Ansatz zur Lösung dieser Problemstellung.

Ich danke an dieser Stelle allen, die durch die Beantwortung von Fragen, gute Ratschläge, Unterstützung jeder Art oder einfach im mich erdulden zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Besonderen Dank geht an Peter Zeugin und Dr. Thomas Höhener, die sich sofort bereit erklärt haben diese Arbeit zu beurteilen.

Widen, 18. Juli 2006

Dieter Kräuchi

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis.....	2
II	Abbildungsverzeichnis.....	6
III	Tabellenverzeichnis.....	7
IV	Abkürzungsverzeichnis.....	8
1	Einleitung.....	10
1.1	Problemformulierung.....	10
1.2	Zweck und Ziel der Thesis.....	10
1.3	Struktur der Arbeit.....	11
1.4	Abgrenzung.....	11
1.5	Theoretische Relevanz.....	12
1.6	Praktische Relevanz.....	12
1.7	Vorkenntnisse des Autors.....	12
2	Das praktische Beispiel.....	13
2.1	Besonderheiten des Immobilienmarktes.....	13
2.2	Oligopole Strukturen.....	14
2.3	Entwicklungsgebiet Glattpark.....	15
2.3.1	Entwicklungsgeschichte.....	15
2.3.2	Gesamtplanung.....	16
2.3.3	Zahlen und Fakten (Zusammenfassung).....	17
2.4	Exkurs zu den Marktverhältnissen im Raum Zürich.....	17
2.5	Geschäftshaus Lightcube.....	18
2.5.1	Zahlen und Fakten.....	18
2.5.2	Zeitlicher Ablauf.....	19
2.5.3	Projektentwicklung.....	19
2.5.4	Vermarktung des Projektes Lightcube als Portfolioobjekt.....	19
3	Herkömmliche Vermarktung im schwierigen Marktumfeld.....	20
3.1	Marketing im Zyklus einer Immobilie.....	20
3.2	Rolle des Eigentümers.....	21
3.3	Konzepte.....	22
3.4	Wahrnehmung der Immobilienbranche bei den Kunden.....	23
3.5	Zusammenarbeit mit Vermittlern und anderen Unternehmungen.....	23
3.6	Kompetenz und Verhalten der Nachfrageseite.....	24
3.7	Fazit zu bisherigen Vermarktungsansätzen.....	26
4	Database Marketing - Theoretische Einordnung.....	26
4.1	Begriffe.....	26
4.1.1	Marketing.....	26
4.1.2	Marketing Mix.....	27

4.1.3	Immobilienmarketing	27
4.1.4	Customer Relationship Management (CRM)	27
4.1.5	Database Marketing	27
4.1.6	Data Mining	28
4.1.7	Data Warehouse	28
4.1.8	Absatzförderung	28
4.2	Einordnung von Database Marketing in den Marketing Mix	28
4.2.1	Umfang und Herkunft der verwendeten Daten	29
4.2.2	Produkt und Database Marketing	29
4.2.3	Preis und Database Marketing	30
4.2.4	Distribution und Database Marketing	30
4.2.5	Absatzförderung und Database Marketing	30
5	Database Marketing im Immobilien Marketing Mix	31
5.1	Beschränktheit der Kundendaten	31
5.2	Endlichkeit der Menge der Nachfragerdaten	31
5.3	Zusammenfassende Erkenntnisse	32
5.4	Einordnung in den Immobilienmarketing Mix	33
5.4.1	Immobilienprodukt und Database Marketing	33
5.4.2	Immobilienpreis und Database Marketing	34
5.4.3	Distribution bei Immobilien und Database Marketing	34
5.4.4	Absatzförderung bei Immobilien und Database Marketing	34
5.4.5	Einordnung in den Immobilien-Lebenszyklus	35
6	Methode	35
6.1	Technische Voraussetzungen	35
6.2	Informationsbeschaffung	36
6.2.1	Prozess	36
6.2.2	Datenbestände und -quellen	37
6.2.3	Datenfelder	38
6.2.4	Rohdatenbeschaffung	38
6.2.5	Datenaufbereitung, Verifizierung und Überarbeitung	38
6.2.6	Fazit zur Informationsbeschaffung	40
6.3	Analyse der aufbereiteten Information	41
6.3.1	Filtern von Informationen und OLAP	41
6.3.2	Informationsbewertung	42
6.3.3	Fazit zur Analyse der aufbereiteten Information	42
6.4	Konzeption Vertrieb	43
7	Praktische Durchführung am Beispiel Lightcube	44
7.1	Auswahl der Partner	44
7.2	Marktgebiet	46
7.2.1	Abgrenzung und Priorisierung des Marktgebietes	46
7.2.2	Grobes Mengengerüst	47
7.3	Zeitverhältnisse	47
7.4	Vorbereitung	48
7.4.1	Überprüfung der Informations- und Unternehmenszugangs	48
7.4.2	Lokale Kenntnisse und Usanzen	48
7.5	Vertriebsdrehbuch	48
7.5.1	Markt-, Standort-, Objekt und SWOT-Analyse	49
7.5.2	Einzigartigkeit des Produktes	51

7.5.3	Zielgruppenanalyse und -definition.....	51
7.5.4	Aufbau des Datenpools und der Kontaktdatenbank	53
7.5.5	Reduktion der Nachfragemenge.....	54
7.5.6	Ansprechpartner in den Unternehmungen.....	55
7.6	Kommunikations- und Vertriebskonzept.....	56
7.6.1	Vertriebskonzept	56
7.6.2	Einbezug anderer Vermarktungspartner.....	56
7.6.3	Kommunikationskonzept	57
7.6.4	Schnittstellen	57
7.7	Vertrieb	57
7.7.1	Mailings	57
7.7.2	Nachbearbeitung	58
7.7.3	Gesprächsprotokoll	59
7.7.4	Zeitbedarf.....	60
7.7.5	Zwischenergebnis.....	61
7.8	Kosten	61
7.8.1	Kosten Database Marketing	62
7.8.2	Vergleich mit herkömmlicher Vermarktung	62
8	Nutzen und Zusatznutzen.....	64
8.1	Marktkenntnisse	64
8.2	Anlagegeschäft	65
8.3	Projektentwicklung und Generalunternehmung.....	65
8.4	Objektakquisition	65
9	Schlussfolgerung und kritische Würdigung	66
10	Zusammenfassung.....	67
10.1	Thema und Ziel der Arbeit.....	67
10.2	Das praktische Beispiel	67
10.3	Grenzen der herkömmlichen Vermarktung	67
10.4	Nachfrageseite.....	67
10.5	Database Marketing	68
10.6	Database Marketing bei Immobilien	69
10.7	Methode	69
10.8	Praktische Durchführung	71
10.9	Nutzen / Zusatznutzen.....	73
10.10	Fazit	73
11	Anhänge	74
11.1	Karte Nutzungsverteilung Glattpark.....	74
11.2	Entwicklung leerstehende Büroflächen verschiedener lokaler Märkte (Jahreswerte).....	75
11.3	Technische Voraussetzungen.....	76
11.3.1	Hardware	76
11.3.1.1	Festplatte	76
11.3.1.2	Arbeitsspeicher.....	76

11.3.1.3	Netzwerk	76
11.3.1.4	Back-up	76
11.3.2	Software	77
11.3.2.1	Betriebssystem /Sicherheit	77
11.3.2.2	Datenbank	77
11.3.2.3	Userumgebung	78
11.3.3	Standortgebundenheit	78
11.4	Abgrenzung des Marktgebietes und des Rechercheumfangs	78
11.5	Researchstufen	83
11.6	Beispiel eines Gebäudebilddatensatzes	83
	Literatur- und Quellenverzeichnis	84
	Ehrenwörtliche Erklärung	86
	Sperrvermerk	86

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Struktur der Arbeit	11
Abb. 2: Vogelperspekt. Endausbaus Rtg. Norden; Quelle: Gebietsmarket. Glattpark ...	16
Abb. 3: Visualisierung Geschäftshaus Lightcube Seite Thurgauerstr.; Quelle: Allreal .	18
Abb. 4: Marketing im Projektablauf einer Immobilien (Bolliger/Ruhstaller, Immobilienmarketing, S. 104, Abb. 55)	20
Abb 5: Neuer Mieter - Schnittmenge aus den abgestimmten Aktivitäten verschiedener Beteiligter	21
Abb. 6: Beispiele Werbung für Konsumgüter und Büroflächen.....	23
Abb. 7: Grafische Darstellung der Maklerzusammenarbeit.....	24
Abb. 8: Einsatzbereiche von Database Marketing im Marketing Mix.....	29
Abb. 9: Einsatzbereiche von Database Marketing im Immobilien Marketing Mix.....	33
Abb. 10: Datenquellen und Transformation ins Data Warehouse (Holthuis 1998, S. 90)	36
Abb. 11: Multidimensionaler Datenwürfel (Hippner, Handbuch Data Mining im Marketing, S. 545)	41
Abb. 12: Dimension des Database Marketing Ansatzes bei der Vermietung gewerblicher Immobilien	43
Abb. 13: Beurteilungsstufen Stärken / Schwächen (SWOT) ; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB.....	49
Abb. 14: Beurteilungsstufen Chancen / Risiken; Quelle (SWOT): Vertriebsdrehbuch MCB.....	49
Abb 15: Stärken / Schwächen auf Objektstufe (Ausschnitt); Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB.....	50
Abb. 16: Reduzierte grafische Darstellung des Stärken- / Schwächenprofils (Ausschnitt); Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB	50
Abb. 17: Vergleichstraster für Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB.....	51
Abb. 18: Tabellarische Darstellung der Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB	52
Abb. 19: Grafische Darstellung der Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB	52
Abb: 20: Mengengerüst; Quelle: Screenshot aus Datenbank MCB.....	55
Abb. 21: Darstellung Ablauf Vertriebskonzept	56
Abb. 22: Prioritätenmatrix ; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB.....	58
Abb. 23: Datensatz (anonymisiert) eines Unternehmens nach erfolgter Kontaktnahme; Quelle: Screen shot Datenbank MCB	59
Abb. 24: Karte Nutzungsv. Glattpark; Quelle: Gebietsmarket. Glattpark, Planpartn. AG	74

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Nutzungen im Quartierplangebiet (in m ² und %)	16
Tabelle 2: Flächenspiegel Lightcube; Quelle: Allreal	18
Tabelle 3: Betriebsgrösse und Anz. Beschäftigte, Quelle: BFS, Betriebszählung 2001; eigene Berechnung	32
Tabelle: 4: Auszug Abgrenzung des Marktgebietes / Rechercheumfang, Quelle: MCB / Allreal	47
Tabelle 5: Reduktion der Nachfragemenge; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB	54
Tabelle 6: Vergleich der Vermarktungskosten	63

IV Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung	etc.	et cetera
AD	Aussendienst		
AG	Auftraggeber	Fig.	Figure
Anon.	Anonymus		
Aufl.	Auflage	ggf.	gegebenenfalls
		GL	Geschäftsleitung
Bd.	Band		
BfS	Bundesamt für Statistik	ha	Hektaren
Bsp.	Beispiel	h.M.	herrschende Meinung
bspw.	Beispielsweise	Hrsg.	Herausgeber
bzw.	beziehungsweise	hrsg.	Herausgegeben
		HTML	Hypertext Markup Language
ca.	circa	http	Hypertext Transport Protocol
CHF	Schweizer Franken		
		i.d.R.	in der Regel
DB	Datenbank	i.e.	id est (lat.) = das heist
DBM	Database Marketing	i.e.S.	im eigentlichen Sinne
dgl.	dergleichen	i.S.d.	im Sinne des
d.h.	das heisst	i.S.	im Sinne
DM	Direkt Marketing	IT	Information Technology
		i.w.S.	im weiteren Sinne
€	Euro		
evt.	eventuell		
Ed.	Editor	Kap.	Kapitel
EDV	Elektronische Datenverarbeitung	Kd	Kunde(n)
E-Mail	Electronic Mail	KDD	Knowledge Discovery in Databases
erw.	erweiterte		
et. al.	und andere		

MA	Marktanteil	S.	Seite
MCB	Meridian Concept Bau GmbH, Frankfurt a. M.	sog.	sogenannte
m.E.	mit Einschränkung		
MIS	Management Information System	Tab.	Tabelle
m ²	Quadratmeter		
Mt.	Monat(e)	u.ä.	und ähnlichem
		u.a.	unter anderem
o.g.	oben genannt(e)	u.U.	unter Umständen
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe	u.	und
o.O.	ohne Ortsangabe	u.v.m.	und vieles mehr
o.S	ohne Seitenangabe	überarb.	Überarbeitet
o.V.	ohne Verfasserangabe	unveröff.	Unveröffentlicht
OLAP	Online Analytical Processing	usw.	und so weiter
PC	Personal Computer	v.a.	vor allem
POI	Point of Information	v.g.	vorher genannte
POS	Point of Sale	v.	von
PR	Public Relations	verb.	verbesserte
		vgl.	vergleiche
Rtg.	Richtung	vs.	versus
resp.	respektive		
		z. Bsp.	zum Beispiel
s.o.	siehe oben	z. T.	zum Teil
s.u.	siehe unten	z. Zt.	zur Zeit

1 Einleitung

1.1 *Problemformulierung*

Herkömmliche Vermarktungskonzepte zeigen sich beim derzeitigen Überangebot an Dienstleistungsflächen im Grossraum Zürich als nur bedingt wirksam. Die Maklerfirmen sind mit zahlreichen Vermietungsaufträgen eingedeckt und können die verschiedenen Mandate nicht ohne tatsächliche oder vermeintliche Interessenskonflikte bearbeiten. Die Nachfrageseite ist zudem weitgehend unbekannt oder nicht systematisch erfasst.

Damit wird die Suche nach Büromietern in den häufigsten Fällen durch den Zufall gesteuert und zur reinen Glücksache.

Die zentralen Fragen sind deshalb:

- Welches sind die geeigneten Mittel und Wege, um im schwierigen und teilweise intransparenten Marktumfeld die Vermietung von Büroanlageobjekten sicherzustellen?
- Ist Database Marketing ein geeigneter Ansatz und was gilt es bei der Konzeption und der Anwendung zu beachten?

1.2 *Zweck und Ziel der Thesis*

Die Arbeit soll am exemplarischen Beispiel:

- Die Elemente und Voraussetzungen des Database Marketing darstellen und erläutern
- Spezialitäten des Database Marketing bei Immobilien im Vergleich zu anderen Database Marketing Projekten darstellen
- Die Einbettung in die gesamten Marketingaktivitäten eines Projektes darstellen
- Den Informationsgewinn ermitteln und bewerten
- Als ein Leitfaden für zukünftige Database Marketing Projekte bei Immobilien dienen

1.3 Struktur der Arbeit

Die Arbeit folgt der unten abgebildeten Struktur von der allgemeinen Ausgangslage und dem Beschrieb des Beispiels, zur Verknüpfung von Database Marketing mit dem Marketing Mix im allgemeinen und bezogen auf gewerbliche Immobilien im speziellen, weiter zur eigentlichen Methode und der Anwendung am Beispiel. Der Nutzen und Zusatznutzen wird dann wieder etwas weiter gefasst. In einzelnen Kapiteln werden teilweise auch angrenzende Themen erläutert, wenn sie für den Gesamtzusammenhang wichtig sind.

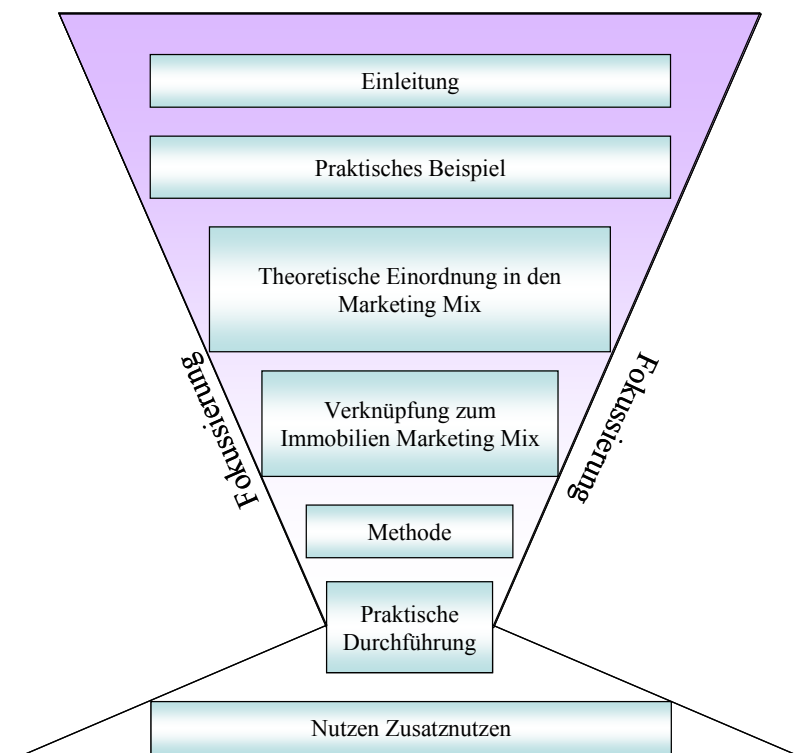


Abb. 1: Struktur der Arbeit

1.4 Abgrenzung

Marketing ist ein viel verwendeter und weitläufiger Begriff. Die Arbeit beschränkt sich auf den speziellen Teil des Database Marketing im Zusammenhang mit Marketingkonzepten zur Vermietung von gewerblichen Immobilien. Anhand eines praktischen Beispiels soll der Übergang von Theorie zur Praxis erleichtert und die damit verbundenen Schwierigkeiten erkennbar werden. Zudem dient das praktische Beispiel dazu, das in der Schweizer Immobilienwelt wenig bekannte Thema Database Marketing auf das für den Immobilienpraktiker Wesentliche zu begrenzen.

Es geht also nicht darum, jede technische Einzelheit aufzulisten und zu erläutern, sondern die Funktionsweise und Bedeutung dieses Ansatzes für die Vermarktung von gewerblichen Immobilien zu vermitteln.

Nicht Gegenstand dieser Arbeit ist eine vertiefte Abhandlung von:

- CRM-Strategien¹
- Hard- wie softwarebezogenen EDV-technischen Belangen, inkl. Datenbank-techniken
- Statistischen Prozessen und Techniken
- Künstlicher Intelligenz, künstlicher neuronaler Netze, Fuzzy Logic
- Umfangreiche Vergleiche verschiedener Marketingkonzepte und Konkurrenzvergleiche

Ebenso wenig werden Marktstrategien hinterfragt oder analysiert.

1.5 Theoretische Relevanz

Die Arbeit dient dazu, das im Zusammenhang mit der Vermarktung von Immobilien noch wenig bekannte und verbreitete Direkt- und Database-Marketing in den immobilienmarketingtheoretischen Rahmen einzuordnen. Zudem sollen die Schnittpunkte zu den herkömmlichen Vermarktungsmethoden aufgezeigt werden.

1.6 Praktische Relevanz

Die Arbeit soll – vom praktischen Beispiel her abgeleitet – als ein für den Praktiker allgemein verwendbarer Leitfaden für die Integration und Anwendung von Database Marketingansätzen in die Marketingkonzepte von Immobilienprojekten dienen.

1.7 Vorkenntnisse des Autors

Jeder Leser oder Autor betrachtet eine Aufgabe oder eine Problemstellung aus seinem persönlichen Blickwinkel. Basierend auf seinen spezifischen Erfahrungen und seiner Bildung generiert der Betrachter ein passendes Bild der Aufgabe. Ohne Vorkenntnisse müssten grundlegende Informationen erst erarbeitet werden. Zudem bestimmen die Vorkenntnisse wesentlich die Festlegung des Themas.

¹ CRM: Customer Relationship Management, siehe Pt. 4.1.4 für zusätzliche Erläuterungen

Der Autor arbeitet seit seiner Grundausbildung ununterbrochen im Immobilienumfeld. Er ist CUREM Absolvent und eidg. dipl. Immobilientreuhänder mit langjähriger nationaler und internationaler Erfahrung in Planung, Bauausführung, Beratung, Bewertung und Projektentwicklung.

In der Funktion des Portfoliomanagers bei Allreal nimmt er im Innen- und Aussenverhältnis die Rolle des Eigentümers war. Aus dieser Perspektive wurde die vorliegende Thesis erarbeitet.

2 Das praktische Beispiel

Das praktische Beispiel stammt aus dem direkten Arbeitsumfeld des Autors. Das Geschäftshaus Lightcube im Glattpark wird nach der Vollendung in das Allreal Portfolio integrierte werden. Im Folgenden wird das Entwicklungsgebiet wie auch das Objekt selbst mit den wesentlichsten Eckdaten dargestellt. Ziel dieses Kapitels ist die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen, in welchen Database Marketing bei der Vermarktung von gewerblichen Immobilien im schwierigen Marktumfeld angewendet wurde zu vermitteln.

Allreal kombiniert ein ertragsstabiles Immobilienportfolio mit der Tätigkeit des Generalunternehmers (Projektentwicklung, Projektmanagement, Kauf und Verkauf von Liegenschaften). Der Wert des Immobilienportfolios beläuft sich auf CHF 1.8 Milliarden. Davon befinden sich über 90% im Kanton Zürich. Im Geschäftsjahr 2005 betrug das abgewickelte Projektvolumen CHF 470 Millionen. Allreal beschäftigt in Zürich, Basel, Bern und St. Gallen rund 240 Mitarbeitende. Das Immobilienunternehmen Allreal, mit operativem Sitz in Zürich, ist ausschliesslich in der Schweiz tätig. Die Aktien der Allreal Holding AG sind an der Börse kotiert.

2.1 Besonderheiten des Immobilienmarktes

Die Eigenheiten des Immobilienmarktes sind sinngemäss auch wichtige Aspekte des Immobilienmarketings. Der Vollständigkeit halber seien die wichtigsten ohne Anspruch auf Vollständigkeit hier nochmals aufgeführt²:

- Immobilien sind unverzichtbar
- Immobilien sind standortgebunden
- Immobilien sind beschränkt vermehrbar

² Aus Bolliger R. / Ruhstaller B, Immobilien-Marketing – Mehrwert für Liegenschaften, S. 92/93

- Fast jeder nimmt irgendwie am Immobilienmarkt teil
- Immobilienmärkte sind wenig transparent

2.2 Oligopole Strukturen

Der Immobilienmarkt, insbesondere im Bereich der Vermietung von Geschäftsflächen, weist Eigenheiten von oligopolen Strukturen auf. In oligopolen Marktformen stehen nur wenige Anbieter vielen Nachfragern gegenüber oder umgekehrt, wenige Nachfrager stehen vielen Anbietern gegenüber. Andere wichtige Marktformen sind das Polypol und das Monopol. Sind die transferierten Güter in einem oligopolen Markt dabei aus Sicht des Kunden identisch, also vollständig substituierbar, so spricht man von einem „homogenen Oligopol“. Sind die Güter jedoch nur begrenzt identisch (wie bei Immobilien), so wird dies als heterogenes Oligopol bezeichnet. Ein Oligopol mit nur zwei Anbietern wird als Duopol bezeichnet.

Eine wichtige Eigenheit von oligopolen Marktverhältnissen ist, dass das Verhalten eines einzelnen grosse Auswirkungen auf das Preis- oder Mengenverhalten der anderen ausübt. Dies wird auch als Reaktionsverbundenheit bezeichnet. Im Gegensatz dazu, beeinflusst das Verhalten eines einzelnen Anbieters oder Nachfragers in polypolen Marktformen das Marktgeschehen nicht. Weiter ist bei nur wenigen Marktteilnehmern die Gefahr von Kartellbildung oder Absprachen grösser.

Auf den ersten Blick scheint dies auf den im Fokus liegenden Geschäftsflächenmarkt nicht zu zutreffen. Angebote, Eigentümer sowie auch Mieter und Unternehmen gibt es zwar nicht unendlich, aber – polypolähnlich - doch in kaum überblickbarer Zahl. Der Übergang zum Oligopol geschieht, mit der Berücksichtigung des Lageaspektes und der Raumanforderungen respektive des Raumangebotes (Produkt). Bei definierter Lage und bestimmten Produkt reduziert sich die Zahl der Anbieter wie auch der Nachfrager plötzlich deutlich. Einerseits hat eine Lage (Ort, Quartier, Strassenzug, etc.) nur eine beschränkte Anzahl Eigentümer beziehungsweise Vermieter. Andererseits ergeben sich durch Bauordnung (Nutzung), Erschliessung, Preis und Raum- und Standortanforderungen eine deutliche Reduktion der Nachfrager. Die Nachfrage und das Angebot ist somit endlich. Die Menge der Nachfrager reduziert sich je nach Kriterien auf einige Tausend oder vielleicht auf eine Handvoll (Beispiel: Grossverteiler). Die Menge der Anbieter ist im Vergleich dazu meist noch kleiner. Unter Umständen entspricht nur ein Objekt oder nur ein Standort den Anforderungen.

Je weniger die Anforderungen und Produkteigenschaften substituierbar sind, desto oligopoler wird die Marktstruktur. Das Oligopol ist dabei zweiseitig, nämlich auf Mieter- wie auch Vermieterseite.

Folglich sollte es aus Vermietersicht mit einer geeigneten Methode auch möglich sein, den „passenden“ Mieter zu finden.

2.3 *Entwicklungsgebiet Glattpark*

Beim Entwicklungsgebiet Glattpark handelt es sich um ein rund 67 ha grosses, als Oberhauserriet bekanntes Wiesland im Norden von Zürich. Politisch gehört der Glattpark zur Stadt Opfikon. Das Praxisbeispiel wurde im Rahmen dieser Stadtentwicklung projiziert und gebaut.

2.3.1 *Entwicklungsgeschichte*

Nach dem Übergang vom neunzehnten zum zwanzigsten Jahrhundert geriet das bis dahin als Weidgebiet genutzte Land in den Blickwinkel der Stadt Zürich. Ab 1938 begann sie Land für unbestimmte Zwecke zu erwerben. Verschiedene Nutzungsüberlegungen führten 1940 zur Trockenlegung des Riets. Das Zwischenstück zwischen prosperierender Grosstadt und entstehender Agglomeration bot sich insbesondere für öffentliche Bauten an, welche viel Platz benötigten und der Wirtschaftsmetropole eher zur Last gefallen wären. Erstellt wurden neben einer bereits wieder stillgelegten Kläranlage ein Zivilschutzzentrum, ein Unterwerk des Elektrizitätswerkes und anderes mehr.

Jahrelange Planung und Verhandlungen führten schlussendlich zum heute gültigen Zonenplan mit einer ausgewogenen Mischung von Wohnen, Arbeiten und Freizeit in einem sowohl mit dem öffentlichen wie auch dem privaten Verkehr bestens erschlossenem Gebiet.

2.3.2 Gesamtplanung

Die 67 ha stellen mit 20% rund die grösste Siedlungsreserve der Stadt Opfikon dar. Bei Vollausbau wird mit rund 7'000 Einwohnern und 7'000 Arbeitsplätzen gerechnet. Die vorgesehenen Nutzungen gliedern sich wie folgt:

Nutzungsbereich	Total m2	
	m2	%-ual
Wohnbereich	81'042	16 %
Mischbereich	164'486	32 %
Dienstleistungsbereich (DA)	175'121	34 %
Dienstleistungsbereich (DB)	75'314	15 %
Industriebereich	17'595	3 %
Fläche Total	513'558	100%

Tabelle 1: Verteilung der Nutzungen im Quartierplangebiet (in m² und %)



Abb. 2: Vogelperspekt. Endausbaus Rtg. Norden; Quelle: Gebietsmarket. Glattpark

2.3.3 Zahlen und Fakten (Zusammenfassung)

Quelle: Gebietsmarketing Glattpark

- Planungszeit: 1957-2000
- Überbaubare Fläche nach Sonderbauvorschriften: 31 ha
- Fläche Park mit See: 12.4 ha
- Fläche Park mit See inkl. revitalisierte Glatt, Klärwerk und Sportanlagen: 20.5 ha
- Fläche für Strassen und Anlagen: ca. 4.5 %
- Geschätztes Investitionsvolumen für Hochbauten: 1 Mia. CHF (ohne Landanteil)
- Fläche: 14.9 ha
- Fläche überbaubar: 12.2 ha
- Anzahl Grundeigentümer: 11

2.4 Exkurs zu den Marktverhältnissen im Raum Zürich

Mit dem Platzen der New Economy Blase in den Jahren 2001 / 2002 haben sich auch die Marktverhältnisse in der Stadt und Agglomeration Zürich deutlich gewandelt. Waren 2001 noch kaum grössere zusammenhängende Büroflächen zu finden, so beziffern verschiedene Marktberichte heute den Leerstand auf zwischen 350'000³ und 800'000⁴ m² Bürofläche. In einzelnen Stadtkreisen sind die Leerstandsquoten weit über zehn Prozent gestiegen und verharren auf diesem Niveau unbeeindruckt von der konjunkturellen Erholung.

Die Angebotsausdehnung ist noch nicht abgeschlossen und es muss langfristig mit höheren Sockelleerständen gerechnet werden. Vor diesem Hintergrund haben sich die Absorbitionszeiten deutlich verlängert. Wurden in Marktwertschätzungen vor kurzem noch mit durchschnittlichen Leerstandsabsorbitionszeiten von 6 Monaten gerechnet, so werden heute 12 bis 18 Monate veranschlagt.

Die Angebotspreise sind demgegenüber gar nicht oder nur marginal gesunken (0 bis 5 %)⁵. Abgeschlossene Mietverträge dürften aber doch umfangreiche Zugeständnisse der Vermieter (z. Bsp. Mietzinsstaffelungen, mietfreie Zeiten, Ausbaubeiträge und dgl.) beinhalten.

³ Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, Abb. 26, für die Stadt Zürich. Siehe dazu auch Grafik im Anhang

⁴ Colliers CSL, Büromarktbericht 2006, S. 19, für die Agglomeration Zürich

⁵ Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Fakten und Trends 2006, S. 29

Zusammenfassend lassen sich die Marktverhältnisse ab 2003 als lang anhaltend schwierig und nachfragerdominiert beschreiben. Für die Zukunft wird keine wesentliche Änderung erwartet. Der Kampf um Marktanteile wird grösser. Für die Mieter wiederum geht es in vielen Fällen nicht um die Befriedigung eines zusätzlichen Raumbedarfes sondern um Kosten- und Standortoptimierung.

2.5 Geschäftshaus Lightcube

Im folgenden Teil wird das Projekt Lightcube kurz vorgestellt, um die Bedeutung dieses Vorhabens und damit auch den Beispielcharakter im Rahmen dieser Arbeit verständlich zu machen.



Abb. 3: Visualisierung Geschäftshaus Lightcube Seite Thurgauerstr.; Quelle: Allreal

2.5.1 Zahlen und Fakten

Geschoss	Nutzung	Mietfläche	Verkehrsflächen	Kern, Nasszellen, etc.	Totalfläche
UG	Lager	1'220 m ²	59 m ²	171 m ²	1'450 m ²
EG	Büro/Ausstellung	1'552 m ²	78 m ²	171 m ²	1'801 m ²
1. OG	Büro	1'497 m ²	57 m ²	171 m ²	1'726 m ²
2. OG	Büro	1'506 m ²	57 m ²	171 m ²	1'734 m ²
3. OG	Büro	1'353 m ²	57 m ²	171 m ²	1'581 m ²
4. OG	Büro	1'597 m ²	49 m ²	171 m ²	1'817 m ²
5. OG	Büro	1'743 m ²	49 m ²	171 m ²	1'964 m ²
6. OG	Büro	1'742 m ²	49 m ²	171 m ²	1'963 m ²
Attika	Büro	1'104 m ²	78 m ²	171 m ²	1'352 m ²
Total Büro		12'094 m ²	475 m ²	1'370 m ²	13'938 m ²

Tabelle 2: Flächenspiegel Lightcube; Quelle: Allreal

Die kleinste vermietbare Einheit umfasst ca. 200 m².

2.5.2 Zeitlicher Ablauf

- Bauentscheid: Juni 2004
- Baubeginn: September 2004
- Rohbauvollendung: Dezember 2005
- Beginn intensiver Vermarktung: Dezember 2005
- Bauvollendung: Dezember 2006

2.5.3 Projektentwicklung

Der Gestaltungsplan des Glattparks bestimmt die Nutzungen in einem übergeordneten Rahmen. Bei der Markt- oder Nachfrageforschung beschränkte man sich auf die Erhebung der konkurrenzierenden Gebäude und Projekte und der Angebotspreise.

Projektierung und Baugenehmigung erfolgte 2000 / 2001 und standen unter dem Eindruck eines Nachfrageüberhangs im Raum Zürich. Die Anforderungen an das Projekt wurden vor diesem Hintergrund wie folgt definiert:

- Maximale Nutzfläche
- Kleinteilige Vermietung möglich
- Minenergie Standard

Die Vorvermietung ab Plan verlief ohne konkreten Vertragsabschluss. Nach einer erneuten summarischen Marktabklärung, wobei vor allem wieder die Angebotspreise erhoben wurden, wurde 2004 vor dem Hintergrund der verfallenden Baugenehmigung der Realisierungsentscheid getroffen.

2.5.4 Vermarktung des Projektes Lightcube als Portfolioobjekt

Die Erstvermietung von Projekten, welche nach der Vollendung in das eigene Portfolio der Allreal integriert werden sollen, liegt i.d.R. beim Portfoliomanagement.

Generell nimmt das Portfoliomanagement bei Anlageobjekten die Sicht und Position des Investors / Eigentümers ein. Die internen Dienstleister sind im wesentlichen auf die Veräusserung von Stockwerkeigentum ausgerichtet. Vereinzelt werden auch Erstvermietungen – vor allem im Wohnsegment – mit den eigenen Ressourcen bearbeitet. Bei der Vermietung von gewerblichen Anlageobjekten arbeitet das Portfoliomanagement weitestgehend in allen Bereichen der Vermarktung mit marktbekannten Dienstleistungsunternehmen zusammen.

3 Herkömmliche Vermarktung im schwierigen Markt- umfeld

Bei den derzeit herrschenden Marktverhältnissen stossen die bisherigen Vermarktungsansätze häufig auf Schwierigkeiten, die im besten Fall eine lange Absorptionszeit der Leerstandsflächen zur Folge haben. Im schlechtesten Fall aber hat der Eigentümer einschneidende wirtschaftliche Folgen zu gewärtigen. Nachfolgend werden einzelne besonders ausgewählte Aspekte von Marketing und der Vermarktung unter diesen Rahmenbedingungen erörtert.

3.1 Marketing im Zyklus einer Immobilie

Marketing und die Projektentwicklung sind zeitlich und sachlich eng miteinander verknüpft. Die Darstellung unten verdeutlicht dies⁶.

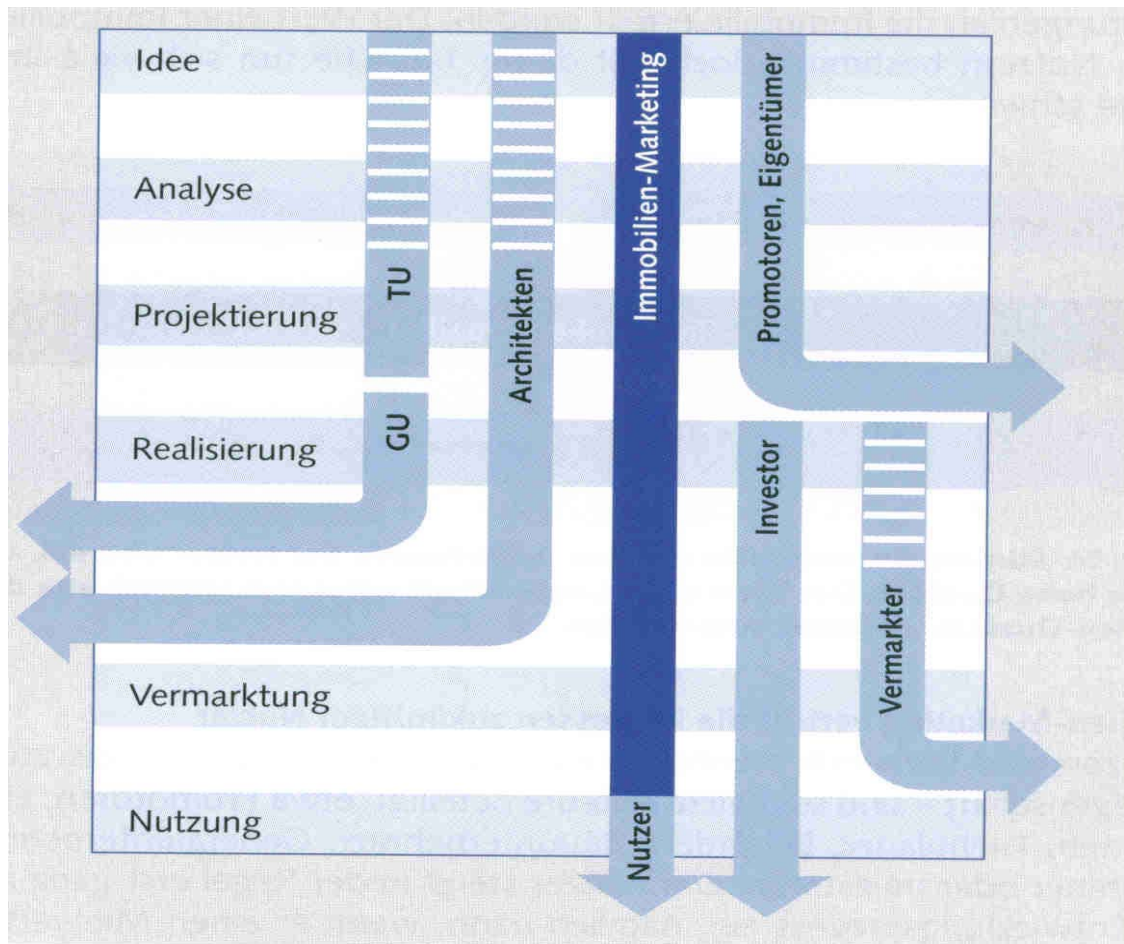


Abb. 4: Marketing im Projektablauf einer Immobilien (Bolliger/Ruhstaller, Immobilienmarketing, S. 104, Abb. 55)

⁶ Bolliger R. / Ruhstaller B, Immobilien-Marketing – Mehrwert für Liegenschaften, S. 104, Abb. 55

Die Realität sieht aber meist etwas anders aus. Die (Markt-)Analysen zu Beginn der Projektentwicklung einer Gewerbeimmobilie erschöpfen sich häufig im Vergleich der Angebotspreise und einer Aufnahme des direkt konkurrenzierenden Umfeldes. Nachfrageseitig stehen kaum Informationen zur Verfügung. Zudem schränken Zonenordnung und Nutzungsvorschriften die Möglichkeiten so ein, dass nicht von einer auf den Marktbedarf abgestützten Entwicklung gesprochen werden kann.

3.2 Rolle des Eigentümers

Die erfolgreiche Erst- und Wiedervermietung ist abhängig von verschiedenen Faktoren. Zum einen hängt sie von der Kompetenz des Eigentümers hinsichtlich der Schwerpunktsetzung, der Positionierung und der Umsetzungskraft ab. Weiter müssen das Netzwerk der Dienstleistungspartner (Makler, Werber, Einrichter, Verwaltungen u.v.a.) sowie – wo angebracht – die eigenen Mieter, die Verbände und Wirtschaftsförderungen zielgerichtet aktiviert werden. Zusätzlich sind systematische Marktkennntnisse und Kenntnissen über den Markt und die Branchen der potentiellen Mieter ein Teil der Schnittmenge, woraus der „neuer Mieter“ generiert wird.

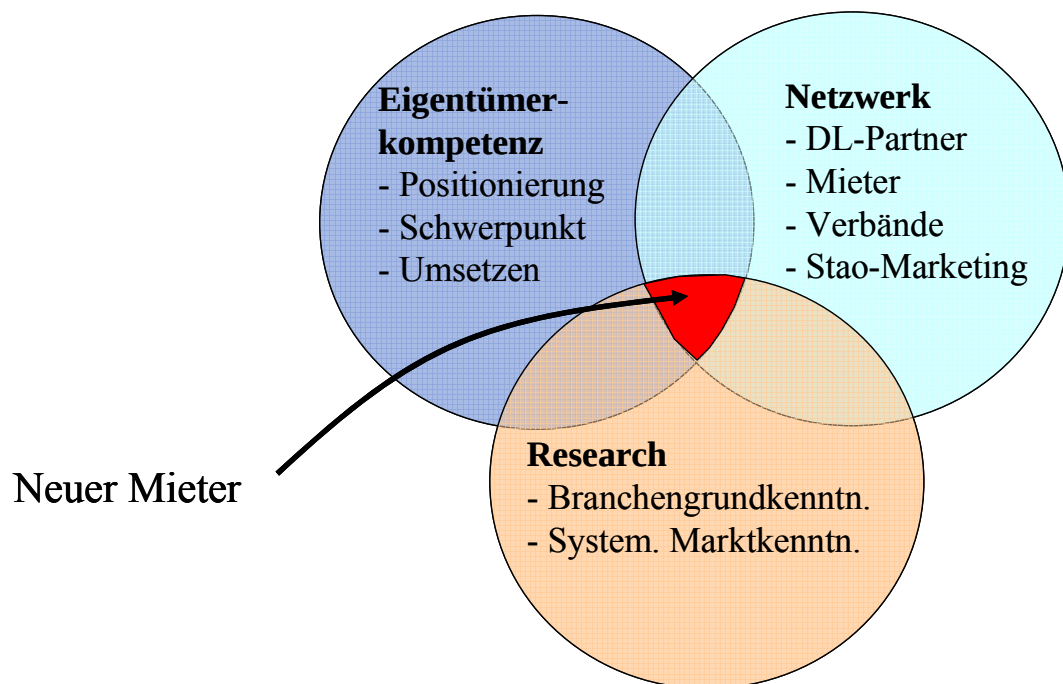


Abb 5: Neuer Mieter - Schnittmenge aus den abgestimmten Aktivitäten verschiedener Beteiligter

Eine derart breit abgestützte Vermarktungskonzeption ist der Idealfall, welcher mit einem grossen, anfänglichen Aufwand verbunden ist.

3.3 Konzepte

Die Marketingkonzepte wie auch die eigentliche Vermarktung folgen meist dem herkömmlichen Muster⁷ mit mehr oder minder lehrbuchmässigem Aufbau. In der Schweizer Immobilienbranche werden beispielsweise die „4P’s“⁸ bei der Vermietung von Büroflächen jedoch nur begrenzt angewendet. Die erarbeiteten Konzepte beziehen sich mehr auf die eigentliche Vermarktung (Absatzförderung) als auf das Marketing⁹ und umfassen in der Regel:

- Konzeption und Herstellung der Dokumentation oder des Prospektes
- Werbe- und Inserierungskonzept sowie dazugehöriges Budget
- Internetauftritt
- Mailings
- Werbebanner an Fassaden oder im Vorgartenbereich
- Systematische und unsystematische Direktansprachen
- Platzierung bei der Wirtschaftsförderung

Der Erfolg ist kaum steuerbar und meist zufällig. Er hängt nicht zuletzt davon ab, dass der potenzielle Mieter selbst aktiv wird. Er muss sich auf ein Inserat, ein Prospekt, eine Bautafel und dgl. melden. Tut er dies aus welchen Gründen auch immer nicht, so wird er meist nie als Interessent und möglicher Mieter wahrgenommen. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Objekt seine Anforderungen erfüllen kann oder nicht. Vermieter wie Interessent erhalten nie die Möglichkeit das herauszufinden.

Vergleicht man zudem Inserate für Miet- oder Kaufobjekte mit der Werbung für Massen- und Konsumgüter, so könnten die Unterschiede nicht grösser sein. Der Immobilienbranche gelingt es häufig nicht, ihre Produkte emotional und „sexy“ zu vermarkten. Der Produktnutzen oder –wert ist für den Kunden nicht erkennbar.

⁷ Dazu unter Kapitel 3 mehr

⁸ 4P’s nach McCarthy Jerome E., Basic Marketing: A Managerial Approach, 9th ed., als Abkürzung für „Product“, „Place“, „Price“ und „Promotion“

⁹ Zur genauen Begriffsdefinition mehr unter Kapitel 4



Abb. 6: Beispiele Werbung für Konsumgüter und Büroflächen

3.4 Wahrnehmung der Immobilienbranche bei den Kunden

Entsprechend dem Auftritt ist auch die Wahrnehmung bei den Endabnehmern. Die Suche nach Büroflächen macht den Verantwortlichen in den Unternehmungen keinen Spass (74 %) und 78 % der Befragten empfinden die Vertreter der Immobilienbranche als unhöflich und nicht kundenorientiert¹⁰. Darüber hinaus wirken sie konservativ (76 %), langweilig (68 %), unmodern (59 %), frauenfeindlich (59 %) und nicht selten aufdringlich (52 %)¹¹.

3.5 Zusammenarbeit mit Vermittlern und anderen Unternehmungen

Für die Zusammenarbeit mit etablierten Dienstleistungsunternehmen werden mit diesen in der Regel Maklerverträge mit teilweise erweitertem Aufgaben abgeschlossen. Eine genaue Betrachtung unter den gegebenen Marktverhältnissen bringen aber folgende Schwächen dieser Zusammenarbeit an den Tag:

- Interessenskonflikte sind durch die grosse Anzahl der Mandate eines Maklers nicht auszuschliessen
- Die Suche erfolgt selbst bei guter Zielgruppendefinition meist nur wenig systematisch
- Schwierige Kontrolle
- Nachlassendes Engagement mit zunehmender (erfolgloser) Dauer des Mandats
- Branchenkenntnisse über die potenziellen Interessenten fehlen ganz oder sind nur beschränkt vorhanden

¹⁰ Quelle: City Report Gesellschaft für Marketing und Research, Berlin 2004

¹¹ Quelle: City Report Gesellschaft für Marketing und Research, Berlin 2004

Aus den ohne Anspruch auf Vollständigkeit aufgeführten Schwierigkeiten ergibt sich folgende grafische Darstellung der Grenzen der herkömmlichen Vermarktung bei schwierigen Marktverhältnissen.

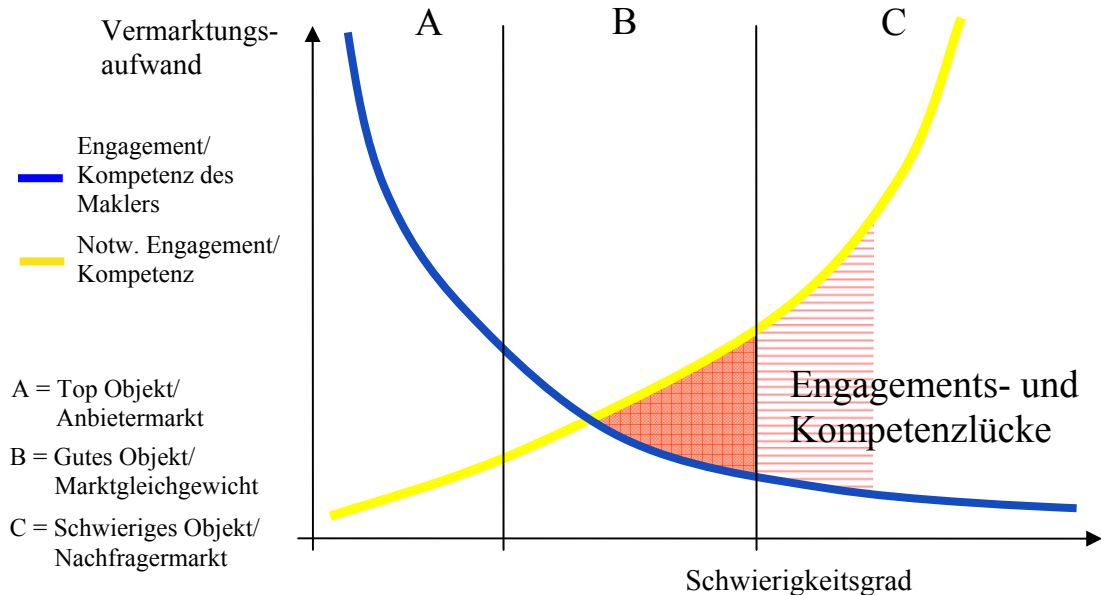


Abb. 7: Grafische Darstellung der Maklerzusammenarbeit¹²

Es geht demnach für den Investor darum, die sich öffnende Engagements- und Kompetenzlücke zu schliessen.

3.6 Kompetenz und Verhalten der Nachfrageseite

Die Nachfrageseite kann mit Bezug auf ihr Verhalten und ihrer immobilienpezifischen Kompetenz am Büroflächenmarkt beispielhaft¹³ in drei wesentliche Kategorien eingeordnet werden:

- **Die Profis.** Dabei handelt es sich um Unternehmen die entweder selbst in der Immobilienbranche tätig sind, eigene über Immobilienmarktkenntnisse verfügende Fach- und Stabsstellen besitzen oder die entsprechende, professionelle Unterstützung fallweise zuziehen. Sie zeichnen sich durch eine systematische Vorgehensweise aus. Die Anforderungen sind klar definiert und der Entscheidungsweg in aller Regel bekannt. Sie kämmen den Markt nach dem für Sie geeigneten Objekt durch und kontaktieren die wesentlichen Anbieter direkt.

¹² Eigene Darstellung / MCB

¹³ Nicht zu verwechseln mit Kategorisierungen im Rahmen der Zielgruppenbestimmung, z. Bsp. nach dem psychografischen Kompass

Es besteht kaum Gefahr, dass diese Nachfrage ohne das Wissen eines professionellen Vermieters auf dem Markt das passende Angebot findet. Diesen Aufwand leisten sich jedoch meist nur die grösseren Unternehmungen. Diese Gruppe dürfte etwa 10 % der Nachfrager umfassen¹⁴.

- **Die Amateure.** Sie sind die grösste Gruppe der Nachfrager. Meist wird ein in Immobilienfragen mehr oder minder versierter Kadermitarbeiter im Nebenauftrag mit der Standortsuche betraut. Die Marktsicht des Amateurs ist häufig durch die Zeitungsberichte geprägt und das Immobilien-Know-How stammt aus den Erfahrungen mit dem selbstbewohnten Eigentum. Beraten lässt er sich durch „Freunde“. Typisch für den Amateur ist zudem, dass er in vielen Fällen nicht mehr als fünf bis sieben selbst recherchierte Angebote genauer prüft. Dies weil die genaue Analyse der Angebote und die Besichtigung wertvolle Zeit beansprucht, die dem Mitarbeiter für die Erfüllung seiner Hauptaufgabe fehlt. Auch herrscht gegenüber grösseren Investoren oder Eigentümern eine gewisse Schwellenangst nur kleinere Flächen nachzufragen. Aufgrund dieser Umstände ist es leicht möglich, dass ein Vermieter eine solche Marktnachfrage einfach verpasst und nie die Gelegenheit erhält seine Angebote zu unterbreiten.
- **Die latenten Nachfrager.** Genau genommen setzt sich diese Gruppe aus *Profis* und *Amateuren* zusammen. Die herausragende Eigenheit dieser Gruppe ist, dass sowohl zeitlich wie auch sachlich die Standortfrage noch nicht konkret thematisiert wurde. Sie ist jedoch bereits in das Bewusstsein der Entscheidungsträger gerückt, ohne bereits Aktivitäten irgendwelcher Art auszulösen. Zuerst müssen noch Grundsatzentscheide getroffen werden (z. Bsp. über die zukünftige Strategie) oder die Prognosen für die Zukunft sind noch nicht genügend gut verifiziert. Oder das nächste Mietvertragsablaufdatum liegt noch (scheinbar) zu weit weg. Im weiteren Zeitablauf entscheidet sich, ob die Nachfrage konkret oder ad acta gelegt wird. Für den Anbieter besteht nur eine geringe Chance von dieser latenten Nachfrage Kenntnis zu erhalten oder sie gar durch ein passendes Angebot zu beeinflussen.

¹⁴ Eigene Schätzung, Herleitung: gem. BfS. Betriebszählung 2001 weisen nur ca. 10% der Unternehmungen mehr als 50 Mitarbeiter auf.

In einem zunehmend kompetitiven Umfeld besteht für den Vermieter die grosse Herausforderung, eine möglichst grosse Abdeckung der Nachfrageseite zu erreichen. Das heisst, dass insbesondere die beiden Nachfragegruppen „Amateure“ und „latenten Nachfrager“ aufgespürt und mit geeigneten Angeboten bedient werden müssen.

3.7 *Fazit zu bisherigen Vermarktungsansätzen*

Unter den herrschenden Marktverhältnissen sind die konventionellen Vermarktungsansätze zur Vermietung von Geschäftsflächen mit zahlreichen Schwächen behaftet. Erfolg – d.h. die Vermietung – ist meist ein Produkt des Zufalls, auch wenn dies kaum je ein Makler oder Immobilienverantwortlicher zugeben würde. Es gilt die Kompetenz- und Engagementlücke mit geeigneten Massnahmen zu schliessen und insbesondere mehr über den zukünftigen Kunden zu erfahren.

4 Database Marketing - Theoretische Einordnung

In diesem Kapitel wird Database Marketing für Immobilien in den marketingtheoretischen Rahmen des Immobilienmarketing eingefügt. Dabei werden auch die Anknüpfungspunkte zum theoretischen Marketing Mix ganz allgemein und vereinfachend dargelegt. Anschliessend wird die Methode des Database Marketing erklärt und um immobilienpezifische Aspekte ergänzt.

4.1 *Begriffe*

Nachfolgend werden die wichtigsten Begriffe für die Verwendung in dieser Arbeit definiert.

4.1.1 Marketing

Es existiert eine Vielfalt von Definitionen für den Begriff Marketing. Eine etwas ältere aber umfassende Definition lautet: „Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen.“¹⁵ Seit 2004 verwendet die American Marketing Association (AMA) folgende Definition: „Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.“¹⁶

¹⁵ Kotler P. (et.al.), Grundlagen des Marketing, 3. Auflage (2003), S. 39

¹⁶ AMA Homepage, <http://www.marketingpower.com/content4620.php>

4.1.2 Marketing Mix

Marketing-Mix ist die Kombination aus den Marketinginstrumentarien, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt.¹⁷ Die Instrumentarien werden in vier Gruppen, die so genannten 4P's, eingeteilt: Product (Produkt), Price (Preis), Place (Distribution) und Promotion (Absatzförderung).

4.1.3 Immobilienmarketing

Bolliger/Ruhstaller¹⁸ definieren Immobilienmarketing als „gesteuerter Prozess, welcher auf Grund von Informationen, Zielen und strategischen Vorgaben sowie mit Hilfe ausgewählter Instrumente geeignete Märkte definiert, dort ein Immobilienangebot bereitstellt und erfolgreiche Kundenbeziehungen generiert und pflegt“. In den wesentlichen Zügen entspricht dies einer deutschen Übersetzung der englischen Marketingdefinition mit der Ergänzung „Immobilienangebot“.

4.1.4 Customer Relationship Management (CRM)

Hippner definiert CRM wie folgt¹⁹: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht, profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing- Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“ CRM darf nicht auf seine rein technologischen Aspekte reduziert werden.

4.1.5 Database Marketing

Database Marketing bezeichnet ein Marketing auf der Basis kundenindividueller, in einer Datenbank gespeicherter Informationen. Dabei erstrecken sich die kundenspezifischen Massnahmen auf alle Bereiche des Marketing Mix²⁰. Es ermöglicht damit, den "richtigen" Kunden zum "richtigen" Zeitpunkt mit den "richtigen" Argumenten ein maßgeschneidertes Informations- oder Leistungsangebot zu unterbreiten. Häufig wird Database Marketing auch als Teilbereich des CRM, des Customer Relationship Management betrachtet.

¹⁷ Kotler P. (et.al.), Grundlagen des Marketing, 3. Auflage (2003), S. 149

¹⁸ Bolliger R. / Ruhstaller B, Immobilien-Marketing – Mehrwert für Liegenschaften, S. 91

¹⁹ Hippner Hajo / Wilde Klaus D., Grundlagen des CRM, 2. Aufl. (2006), S. 18

²⁰ Link J. (et al.), Handbuch des Database Marketing, 2. Aufl. (1997), S. 19

4.1.6 Data Mining

Data Mining umfasst Methoden und Prozesse zur Gewinnung neuer, valider und handlungsrelevanter Informationen aus grossen Datenbanken und die Nutzung dieser Information für betriebswirtschaftliche Entscheidungen²¹. In Data Mining und / oder bei so genannten KDD²²-Prozessen wird mit Methoden der Statistik, der künstlichen Intelligenz oder dem maschinellen Lernen, nach für den Datenbesitzer geschäftsrelevanten Informationen gesucht. Die Durchforstung der Daten geschieht dabei weitgehend automatisch.

4.1.7 Data Warehouse

Unter einem Data Warehouse versteht man ein Datenbanksystem, in dem alle zur Gestaltung der Geschäftsprozesse des Unternehmens und zur Unterstützung sonstiger Managemententscheidungen erforderlichen Daten unter einer einheitlichen, zentralen Schnittstelle aus den operativen Informationssystemen und aus unternehmensexternen Quellen zusammengeführt werden.²³

4.1.8 Absatzförderung

Bei der Absatzförderung handelt es sich um alle Massnahmen, um den Kunden zu aktivieren, für die Sach- oder Dienstleistungen zu begeistern und ein Verkaufsergebnis zu erzielen. Es geht dabei im Wesentlichen um eine kommunikative Leistung. Vermarktung oder Absatzförderung ist nicht zu verwechseln mit anderen Anreizsystem und -mechanismen im Rahmen der Preisgestaltung²⁴.

4.2 *Einordnung von Database Marketing in den Marketing Mix*

In diesem Teil geht es um die Einordnung des Database Marketing in die Marketingtheorie oder spezifischer, in den Marketing Mix. Database Marketing kann in verschiedene Teilbereiche des Marketing Mixes eingreifen. Abb. 8 zeigt als Übersicht und Einstieg die Ausdehnung von Database Marketing im Marketing Mix. Anschliessend werden die einzelnen Teilbereiche und der Einsatz von Database Marketing Ansätzen kurz erläutert. Dabei geht es weder um eine spezifische Produkte- oder Dienstleistungsgruppe noch um eine bestimmte Branche.

²¹ Cabena, P. (et al.): Discovering data mining – from concept to implementation, o.Jg., S. 12

²² KDD für Knowledge Discovery in Databases, häufig synonym verwendet mit Data Mining

²³ Hippner H.; Handbuch Data Mining im Marketing, S. 6

²⁴ Anreizsysteme (Zahlungskonditionen, Rabatte und dgl.) im Umfeld der Preisgestaltung auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet

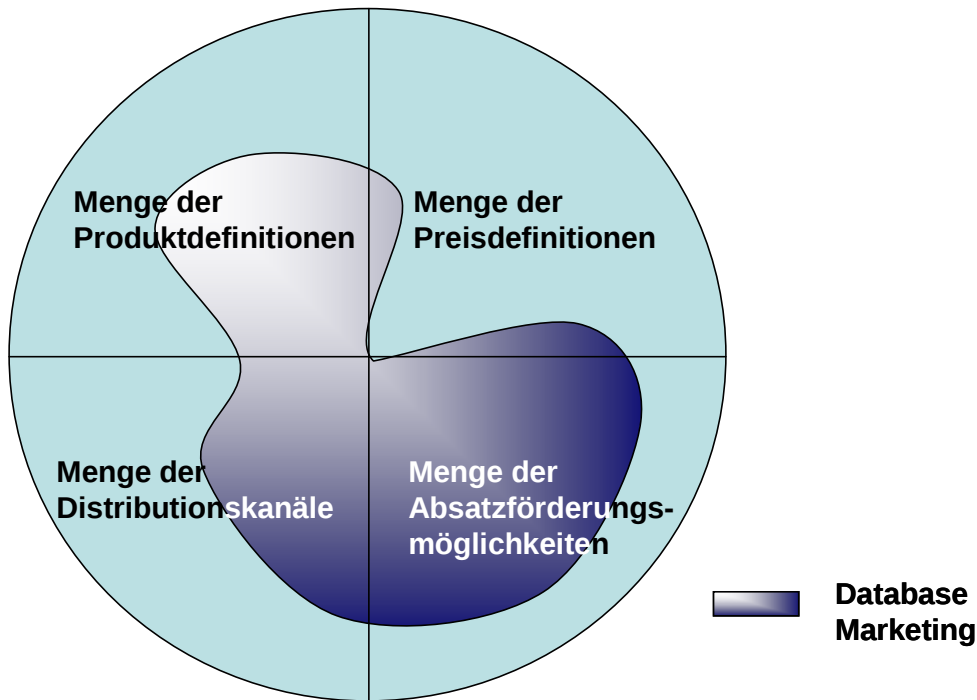


Abb. 8: Einsatzbereiche von Database Marketing im Marketing Mix

4.2.1 Umfang und Herkunft der verwendeten Daten

Die verwendeten Daten und Informationen stammen im wesentlichen aus dem eigenen Kundenstamm. Je nach Branche und Produkt ist dies auch der einzige Weg, die enormen Datenmengen zu handhaben. Der Gesamtmarkt wäre ansonsten zu gross und auch nicht zielführend. Die in den Data-Warehouses enthaltenen Daten sind dabei fast immer retrospektiv. Das heisst, sie beinhalten neben den Kundenstammdaten nur Informationen, die über die vergangenen Interaktionen zwischen Unternehmung und Kunde Auskunft geben. Zwar werden Informationen aus externen Quellen immer zur Ergänzung der eigenen Inhalte genutzt. Die Datenmengen beziehungsweise der definierte Kundenkreis mit hohem Detailinformationsgehalt wird aber häufig auf den eigenen Kundenstamm beschränkt.

4.2.2 Produkt und Database Marketing

Produktdefinitionen beinhalten unter anderem Qualität- und Ausstattungselemente, Styling, Extras, Garantie- und Serviceleistungen und vieles mehr. Database-Marketing Methoden sind in diesem Zusammenhang von Nutzen, als dass es dem Anbieter ermöglicht Kundenpräferenzen zu erkennen und zu segmentieren. Damit lässt sich die Produktgestaltung und -ausstattung verbessern und somit Kosten- und Absatzvorteile erzielen.

Die verfügbaren Daten liefern zwar Informationen bezüglich den Kundenansprüchen in der Vergangenheit. Dies bietet aber keine Gewähr dafür, dass dieses Verhalten in Zukunft konstant bleibt. Die gewonnen Erkenntnisse sind deshalb nur eine von zahlreichen Einflussfaktoren für die Produktentwicklung und ersetzen andere Anstrengungen im Bereich Marktforschung und der Produktentwicklung nicht.

4.2.3 Preis und Database Marketing

Unter dem Stichwort Preis werden alle Aspekte der Preisgestaltung, also auch der Kontrahierungspolitik, zusammengefasst. Dazu gehören dem zu folge auch Rabatte, Nachlässe, Zahlungskonditionen, Finanzierungsangebote und vieles anderes mehr. Database Marketing Ansätze liefern auch hier vergangenheitsbezogene Informationen zu allen Aspekten der Preis- und Kontrahierungspolitik. Gerade in diesem Segment ist aber der Bezug zum Markt und damit auch zum Konkurrenzumfeld und dessen Entwicklung ebenso wichtig. Darauf liefern die Daten der eigenen Kunden in der Regel nur begrenzt oder keine Hinweise.

4.2.4 Distribution und Database Marketing

Absatzkanäle, Bezugsorte, Lager und Lagerbestände, Lieferzeiten, Marktabdeckung und anderes mehr sind die Aspekte der Distribution. Mit Database Methoden lassen sich diese Elemente den einzelnen Produkte- oder Kundengruppen zuordnen und die Distributionspolitik darauf ausrichten. Über die Distributionskanäle tritt der Anbieter mit seinen Kunden in Kontakt. Bei regelmässiger Beobachtung werden Veränderungen im Kundenverhalten über die Zeit sichtbar. Der Nutzen der eigenen Kundendaten ist deshalb in diesem Bereich sehr gross. Zeitpunkt, Häufigkeit, Ort der Interaktion mit dem Kunden lassen sich ermitteln und das Distributionssystem darauf ausrichten. Beispielsweise werden die Informationen aus den Kundenkarten wie Migros Cumulus oder Coop Supercard nicht zu letzt zur Lager- und Verteiloptimierung eingesetzt.

4.2.5 Absatzförderung und Database Marketing

Werbung, Direkt Marketing, PR und alle anderen Massnahmen zur Verkaufsförderung gehören zur Vermarktung. Die gespeicherten Kundendaten sind hier von besonderem und umfassendem Nutzen. Die Kommunikationsmittel können aufgrund von Kategorisierung und Segmentierung gezielt eingesetzt werden. Bei guter Datenqualität und sorgfältiger Auswahl ist der Streuverlust gering und die Wirkung gross.

5 Database Marketing im Immobilien Marketing Mix

Nachfolgend soll die Methode genauer dargelegt werden und mit dem Marketing bei Immobilien verknüpft werden.

5.1 *Beschränktheit der Kundendaten*

Allreal zählt etwas über 450 gewerbliche Mieter. Die Interaktion mit diesen Kunden beschränkt sich im Normalfall auf das Inkasso der Miete. Nur bei Vertragsabschluss, Übergabe, Kündigung, Rückgabe, Bauvorhaben und bei Störungen im Vertragsverhältnis findet ein intensiverer Kontakt statt. Über den Mieter werden kaum mehr Informationen erfasst als die richtige Zustelladresse und die Branchenzugehörigkeit. Angaben über Mitarbeiter (Anzahl, Alters- und Geschlechterverteilung), Umsatz und Gewinn, Kunden und dgl. werden wenn überhaupt nicht systematisch erhoben und wenn sie denn erhoben wurden selten aktualisiert.

Der Informationsgehalt der eigenen Kundendaten ist aufgrund der relative geringen Anzahl, mangelnder Erfassungstiefe und Aktualisierung und geringer Interaktion beschränkt und für Database Marketing Ansätze ungeeignet. Der Hauptgedanke eines jeden Immobilienverantwortlichen bei der Vermietung gewerblicher Objekte ist zudem primär einen „neuen“ Mieter zu finden und nicht einen bestehenden Mieter in andere Objekt zu verschieben, selbst wenn dies unter Umständen für den Kunden eine deutliche Verbesserung herbeiführen würde und den Kundenwert, die Kundenbeziehung und die Kundenzufriedenheit langfristig positiv beeinflussen würde.

5.2 *Endlichkeit der Menge der Nachfragerdaten*

Wie bereits unter Pt. 2.2 reduziert sich die Grösse der Nachfrageseite unter Einbezug der Standort- und Raumanforderungen jeweils deutlich. Die Unterteilbarkeit eines Gebäude oder Stockwerkes kann beispielsweise die Zahl der potenziellen Nutzer bereits deutlich herabsetzen.

Wie Tabelle 3 zeigt, verfügen 88 % der Unternehmen in der Schweiz über nicht mehr als neun Mitarbeiter. Weitere rund 10 % zählen nicht mehr als 49 Mitarbeiter. Die Unternehmen mit unter 250 Angestellten machen 99.7 % aller marktwirtschaftlichen Unternehmen²⁵ aus.

²⁵ Marktwirtschaftliche Unternehmen als Definition für die dieser Tabelle zugrunde liegende Mengengerüst, Quelle BFS

nach Vollzeitäquivalenten

	Total	Mikro (bis 9)		Kleine (10-49)		Mittlere (50-249)		Grosse (250 +)	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Unternehmen	306'871	269'742	87.9%	30'472	9.9%	5'593	1.8%	1'064	0.3%
Beschäftigte	3'206'685	842'657	26.3%	680'728	21.2%	619'863	19.3%	1'063'437	33.2%
Flächenbed. (Ø 20m ² / MA)		- 180 m ²		200 m ² - 1'000 m ²		1'000 - 5'000 m ²		> 5'000 m ²	

Tabelle 3: Betriebsgrösse und Anz. Beschäftigte, Quelle: BFS, Betriebszählung 2001 sowie eigene Berechnungen und Annahmen

Am Beispiel des Lightcube mit einer kleinsten vermietbaren Flächeneinheit von etwa 200 m² bedeutet dies, dass 88 % der Unternehmen als Nachfrager ausscheiden. Ohne weitere Segmentierung, Branchensortierung und geographische Zuordnung bleiben beim vorliegenden Beispiel schweizweit also „nur“ noch etwas über 37'000 potentielle Mieter. Selektiert man weiter bleiben am Ende maximal wenige tausend Unternehmen, welche als Abnehmer von Flächen in Frage kommen. Kein Vergleich mit der Datenmenge beispielsweise einer Neckermann Versand AG, die bei acht Millionen Kunden täglich 50'000 Bestellungen – in Stosszeiten bis zu 130'000 – täglich abwickelt²⁶.

Damit zeigt sich, dass die zu handhabende Datenmenge dieser potenziellen Mieter aus der Sicht von Database Marketingansätzen überschaubar ist. Vielmehr noch, es ist möglich aufgrund der begrenzten Menge diese Informationen zu personalisieren. Dies eröffnet zahlreiche und weit reichende Möglichkeiten für den Besitzer der Information.

5.3 Zusammenfassende Erkenntnisse

Aus den vorangehenden Ausführungen hinsichtlich der Eigenheiten des Immobilienmarktes ergeben sich folgende wesentliche Erkenntnisse:

- Es stellt mengenmässig kein Problem dar, im Hinblick auf konkrete, gewerbliche Immobilienprojekte personalisierte Informationen über Nicht-Kunden respektive potenzielle Nutzer zu beschaffen
- Im Hinblick auf eine bessere Kundenfokussierung ist ein Ausbau der Informationsdichte zu bestehenden Kunden wertvoll

²⁶ Chamoni P., Düsing Roland: Arbeitsberichte des Fachgebietes Wirtschaftsinformatik und Operations Research, Nr. 2 Workshop Data Mining, Gerhard.Mercator-Universität, Duisburg, (1998) S. 25

5.4 Einordnung in den Immobilienmarketing Mix

Die nachfolgende Abbildung zeigt ähnlich wie in Pt. 4.2 als Übersicht und Einstieg die Ausdehnung von Database Marketing im Marketing Mix bezogen auf gewerbliche Immobilien.

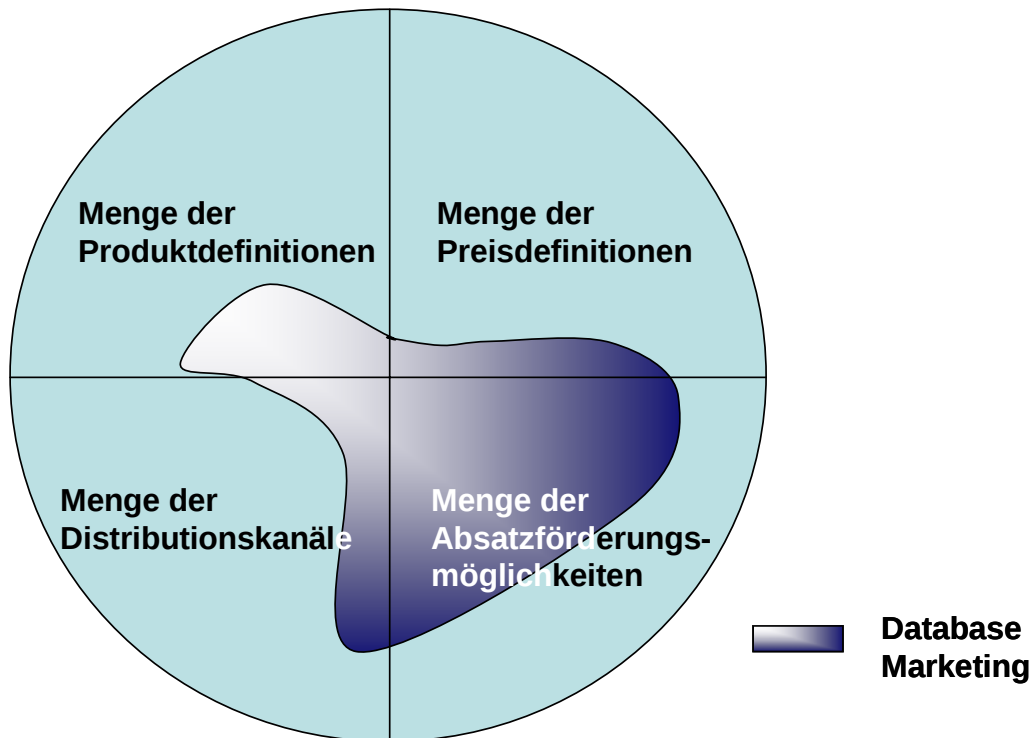


Abb. 9: Einsatzbereiche von Database Marketing im Immobilien Marketing Mix

Ein Vergleich zur Darstellung unter Pt. 4.2 zeigt, dass die Einsatzmöglichkeiten von Database Marketing im Rahmen der Vermarktung von Immobilien scheinbar weniger weitgehend sind.

5.4.1 Immobilienprodukt und Database Marketing

Individualisierte Daten können Erkenntnisse bezüglich der Grösse der Unternehmen, Arbeitsplatzstrukturen, Flächenvorgaben und anderes mehr beinhalten, die hilfreich bei der Definition des Raumprogramms und von baulichen Anforderungen sind. Trotzdem sind die Einsatzmöglichkeiten von Database Marketing in diesem Sektor weniger umfangreich und tief greifend als in anderen Branchen. Dies liegt einerseits an den Bauvorschriften und Lagegebundenheit, die wesentliche Aspekte des Produktes vorgeben. Andererseits folgen die Unternehmen häufig langfristigen und bekannten Trends bezüglich ihrer Arbeitsplatzstrukturen. Die bauliche Anpassung von Layout und innerem Erscheinungsbild sind zwar mit einem gewissen Aufwand verbunden, in der Regel aber nicht entscheidend für den Vermarktungserfolg.

5.4.2 Immobilienpreis und Database Marketing

Aufgrund der mangelnden Transparenz im Flächenmarkt können mittels vertiefter und vor allem individuellen Informationen wichtige Erkenntnisse zur Preissituation und zu Kontrahierungsaspekten gewonnen werden. Die Mehrzahl der heute zur Verfügung stehenden Marktinformationen und –berichte zeigen hinsichtlich dem Preisgefüge hauptsächlich das Bild der Angebotsseite. Angaben zu mietfreien Zeiten, Ausbaubeiträge, Vertragslaufzeiten und dgl. fehlen meist. Der Einfluss und Wert der erarbeiteten Kundeninformationen ist deshalb im Vergleich zu anderen Industrien in der Immobilienbranche höher. Individualisierte Informationen bieten eine gute Chance für einen realistischen Vergleich und eine adäquate Positionierung.

5.4.3 Distribution bei Immobilien und Database Marketing

Der Distributionsbereich im Immobilien Marketing Mix beinhaltet in erster Linie die Bestimmung des relevanten Marktes, die Festlegung des Absatzkanals und die Definition der Funktionsflüsse²⁷. Kundeninformation sind bei der Bestimmung des relevanten Marktes sicher von Vorteil. Darüber hinaus reduziert sich das Thema aber hauptsächlich auf die Entscheidung Makler und/oder andere Dienstleister zu beauftragen oder die Vermarktung selbst in die Hand zu nehmen.

5.4.4 Absatzförderung bei Immobilien und Database Marketing

Für die Absatzförderung stehen auch der Immobilienbranche sämtliche Instrumente der Werbung und Kommunikation offen. Ohne zuverlässige Kunden- oder Interessenteninformationen sind aber Direkt Marketing Massnahmen bei der Vermietung gewerblicher Immobilien nicht umsetzbar. CRM oder Database Marketing Konzepte sind die Voraussetzung für die Direktansprache und eine dialogorientierte Kommunikation mit potentieller Interessenten. Aber auch für die Konzeption der anderen, herkömmlichen Absatzförderungsmassnahmen sind die personalisierten Daten aus der Datenbank über die Unternehmungen im definierten Marktgebiet von grossem Nutzen.

Die Möglichkeit die Kunden und Interessenten direkt, individuell und zielgerichtet ansprechen zu können ist das wichtigste Ziel der Database Marketing Konzepte im Immobilienbereich.

²⁷ Kippes S.: Professionelles Immobilienmarketing, (2001) S. 47 - 50

5.4.5 Einordnung in den Immobilien-Lebenszyklus

Neben der Einordnung in den Marketing Mix selbst, ist auch die Einordnung und Bedeutung von Database Marketing Methoden im zeitlichen Verlauf eines Immobilienprojektes wichtig. Database Marketing Ansätze sind dabei eigentlich als Element einer CRM Strategie zu betrachten. Im vorliegenden Beispiel Lightcube wurde aber bewusst die Fokussierung auf das Projekt gewählt.

Im Unterschied zum Verkauf von Immobilien jeder Art ist aber die Vermarktung bei Anlageobjekten mit dem Bezug durch den Erstmieter nicht abgeschlossen. Die Wieder- oder Anschlussvermietung innert weniger Jahre erforderte ein Wiederaufnehmen der Vermarktungsaktivitäten.

6 Methode

Im Zentrum der Vermarktung auf der Basis von individuellen Kundeninformationen steht eine entsprechende Datenbank- oder Data Warehouse Lösung. Das übergeordnete Ziel bei Immobilien ist dabei, einen Neukunden zu gewinnen. Database Marketing ist eine Methode des Beziehungsmanagements mit bestehenden und neuen Kunden. Sind erst einmal die technischen Voraussetzungen geschaffen, so sind für Database Marketing Projekte drei Phasen zu unterscheiden:

- Informationsbeschaffung
- Informationsanalyse
- Marketing Konzeption und Durchführung

Nachfolgend werden die wichtigsten technischen Voraussetzungen grob erläutert sowie die drei Phasen vertieft behandelt.

6.1 Technische Voraussetzungen

Ohne die zur Verfügung stehenden leistungsfähigen Hard- und Softwaresysteme wäre Database Marketing im heutigen Umfang nicht möglich. Noch vor zehn oder 15 Jahren wäre die erforderliche Rechenleistung kaum oder nur sehr teuer erhältlich gewesen. Weiterführende Angaben zu den technischen Voraussetzungen befinden sich im Anhang 11.3 ab Seite 76

6.2 Informationsbeschaffung

Wie unter Pt. 5.1 erläutert, ist die Detailausprägung der eigenen Kundendaten bei Immobiliengesellschaften meist beschränkt und zum Zwecke der Vermarktung anderer Leerstandsflächen ohne weitere Bearbeitung nicht geeignet. Die Daten der anzusprechenden Interessenten müssen aufgrund einer der konkreten Aufgabe entsprechenden, eingegrenzten Marktgebietes beschafft und aufgearbeitet werden. Das Gebiet der Informationsbeschaffung, auch im Sinne von Web- und Data Mining²⁸ Projekten, würde allein ein Thema für eine Arbeit in diesem Umfang darstellen. Im Rahmen dieses Kapitels werden deshalb nur die aus der Sicht des Vermieters wichtigsten Aspekte angesprochen und auch nur bis in jene Tiefe, die für die Zusammenarbeit mit den entsprechenden Spezialisten notwendig ist.

6.2.1 Prozess

Bevor man überhaupt an die Ausführung einer Database Marketing Konzeption denken kann, müssen die entsprechenden Daten überhaupt verfügbar werden. Die Informationen müssen domänenübergreifend²⁹, d.h. aus verschiedenen Systemen und Quellen, beschafft werden. Aus der Erkenntnis der Mangelhaftigkeit und des geringen Nutzens der eigenen Daten, konzentriert sich in immobilienbezogenen Projekten die Suche in erster Linie auf externe Quellen.

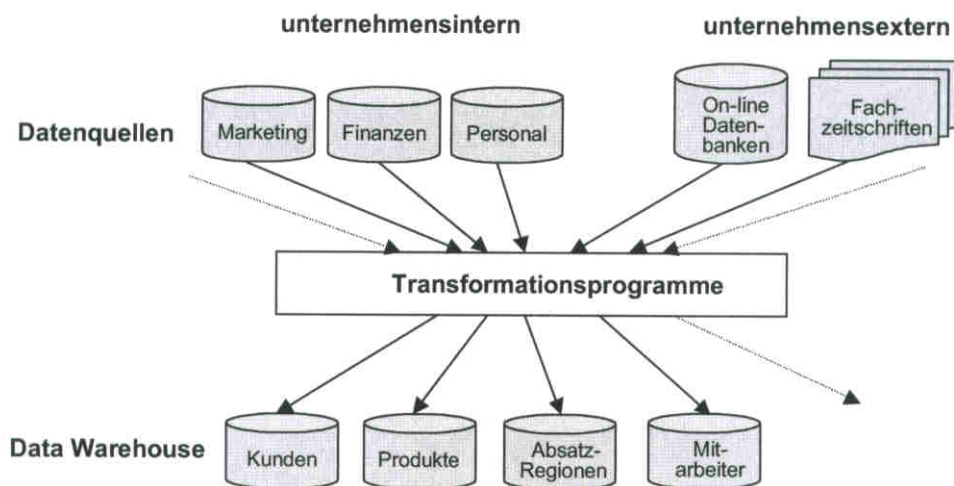


Abb. 10: Datenquellen und Transformation ins Data Warehouse (Holthuis 1998, S. 90)

²⁸ Data Mining: Begriffsdefinition siehe Pt. 4.1.6

²⁹ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), S. 21

Nach einer gründlichen Aufgabendefinition lassen sich die Phasen dieses Prozesses beispielhaft wie folgt gliedern³⁰:

- Auswahl der relevanten Datenbestände und -quellen
- Datenaufbereitung
- Auswahl und Anwendung der Data Mining Methoden
- Interpretation und Evaluation der Ergebnisse
- Anwendung der Ergebnisse

Je nach Aufgabenstellung kann es dabei zu mehreren Iterationen zwischen den Phasen aber auch innerhalb einer Phase kommen. Die richtigen Daten zu richtigen Informationen aufzubereiten ist der kritische Erfolgsfaktor für die spätere Database Marketing Konzeption.

6.2.2 Datenbestände und -quellen

Entsprechend den Zielsetzungen des Projektes sind die tauglichsten Datenquellen zu identifizieren und in jeder Beziehung nachvollziehbar zu machen. Weil bei Immobilienprojekten das Schwergewicht der Datenherkunft auf externen Quellen liegt, ist der Datenqualität höchste Beachtung zu schenken. Es ist zu überprüfen ob die Daten für das Erreichen des Ziels eine genügende Basis bilden³¹. Die häufig auftretenden Probleme sind³²:

- Die Heterogenität der Datenquellen
- Unvollständige Abdeckung der relevanten Merkmale
- Unvollständige Abdeckung der relevanten Datensätze
- Irrelevante Merkmale und Datensätze

Obige Mängel sind durch rechtzeitigen, explorative Analysen aufzudecken. Entdeckte Mängel führen im weiteren Verlauf zu einer zusätzlichen Iteration der entsprechenden Stufe und es müssen allenfalls andere und zusätzliche Quellen erschlossen werden.

³⁰ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), ausführlich dazu auf S. 21 ff

³¹ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), ausführlich dazu auf S. 25

³² Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), ausführlich dazu auf S. 33

6.2.3 Datenfelder

Bezogen auf die Aufgabe oder auf die strategische Absicht, müssen die gewünschten Datenfelder bestimmt werden. Neben den reinen Identifikationsdaten werden Descriptionsdaten sowie die Kommunikationshistorie³³ erfasst. Zusätzlich werden in der Regel nicht formatierte Daten wie Freitexte oder ähnliches gespeichert.

6.2.4 Rohdatenbeschaffung

Im Hinblick auf das übergeordnete Ziel, nämlich zeitgerecht und zielgerichtet einen Mieter für die Leerstandfläche zu finden, stehen nicht wie üblich aggregierte Marktinformationen sondern Individualdaten im Zentrum des Interesses. Mögliche und taugliche Quellen für solche unternehmensbezogenen Daten sind³⁴:

- Telefon- und Adressverzeichnisse
- Öffentliche Register
- Firmendatenbanken
- Listbroker
- Gebäudedatenbanken
- Internet
- Eigene Erhebungen

Zu beachten ist, dass die Beschaffung und Nutzung nur im Rahmen der datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen erfolgen darf. Auch Aggregatdaten sind für die spätere Einordnung und Analyse von Nutzen. Dazu gehören unter anderem makro-, mikrogeographische und soziodemographischer Informationen sowie andere Marktforschungsdaten.

6.2.5 Datenaufbereitung, Verifizierung und Überarbeitung

Sind die erforderlichen Daten definiert, die Quellen bestimmt und das „Rohmaterial“ beschafft, so folgt der Prozess der Aufbereitung, Verifizierung, Überarbeitung und Anreicherung. Wilde³⁵ nennt dies als die nach „der Auswahl der Datenbestände zeit- aufwendigste Phase“ im Data Mining Prozess. Je stärker die Informationen in individualisierter Form benötigt werden, desto grösser ist der mit der Aufbereitung verbundene Aufwand.

³³ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), Schaubild 1, S. 27 + 28 als generische Auflistung von möglichen Datenfeldern

³⁴ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001) 1. Aufl. (2001), zusammenfassend in Anlehnung der ausführlich beschriebenen Quellen, S 31

³⁵ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), S. 37

In einem ersten Schritt müssen die gesammelten Daten in ein einheitliches Datenformat transferiert werden. Dieses muss dazu geeignet sein Quer- und Längsschnitt- sowie Zeitreihenanalysen oder eine Kombination davon durchführen zu können. Danach können mittels explorativer Datenanalyse erste Erkenntnisse zur Aussagekraft der Daten gewonnen werden.

Sofern notwendig, werden in einem weiteren Schritt die vorhandenen Datensätze mit zusätzlichen Informationen angereichert. Das bedeutet unter anderem auch, dass neue Datenquellen identifiziert und zugänglich gemacht werden müssen. Und es bedeutet auch, dass die Schritte der Datenaufbereitung für die zusätzlich generierten Informationen erneut durchgeführt werden muss.

Die Datenanreicherung umfasst auch das Ausarbeiten der Verknüpfungsmerkmale unter den Informationen. Verknüpfungsmerkmale dienen dazu, unscharfe externe und dadurch meist anonymisierte Marktforschungsdaten mit trennscharfen und genauen Unternehmensdaten zu verbinden. Dadurch erhalten spätere Auswertungen in der Regel eine erhöhte Aussagekraft. Die ist insbesondere bei der Vermarktung von Konsumgütern von Bedeutung. Im vorliegenden immobilienpezifischen Beispiel ist dies weniger wichtig, da hier eine hochgradige Individualisierung der Daten Grundvoraussetzungen für die weitere Nutzung ist.

Aufgrund des hohen Anteils externer Datenquellen bei Database Marketing Projekten für Immobilien kommt es auch häufig zu fehlenden und fehlerhaften Merkmalswerten. Da die Analyse- und Auswertungsmethoden meist vollständige Datensätze voraussetzen, müssen die fehlenden Merkmalswerte systematisch behandelt werden. Neben der ergänzenden Nachforschung zur Ermittlung der richtigen Daten oder Merkmalswerten stehen im Grundsatz dazu drei weitere Methoden zur Verfügung³⁶:

- Ausschluss von Datensätzen und Merkmalen mit fehlenden Merkmalswerten. Dieser Ansatz ist nicht ratsam, weil er rasch zu einer überproportionalen Reduktion der Datensätze und damit der verwendbaren Informationen führt.

³⁶ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), S. 54 ausführlich mit Verweis auf Bankhofer U. ; Praxmarer S., Angewandte Marktforschung und das Problem fehlender Daten; in: planung & analyse, 1998, Nr. 6, S. 46 - 49

- Imputation fehlender Merkmalswerte. Dabei werden fehlende Merkmale durch einen plausiblen Wert (z. Bsp. Durchschnittswert, häufigster Wert, etc.) ersetzt. Der praktikable Ansatz birgt die Gefahr der systematischen Verzerrung der Gesamtheit der Informationen.
- Kodierung fehlender Merkmalswerte als zulässige Merkmalsausprägung. Das fragliche Merkmal wird als „fehlend“ oder „unbekannt“ kodiert. Dieser methodisch einfache und saubere Weg kann auch zu ganz wichtigen Erkenntnissen führen, da fehlende Merkmalswerte häufig einen systematischen Hintergrund haben.

Weitere mögliche Themen der Datenaufbereitung sind:

- Datenreduktion
- Stichproben
- Aggregation
- Reduktion
- Kodierung der Merkmale

6.2.6 Fazit zur Informationsbeschaffung

Zusammenfassend ist erkennbar, dass die Informationsbeschaffung und Aufbereitung für jegliche Database Marketing Konzepte technisch wie auch hinsichtlich der Prozessgestaltung komplex und mit hohem Zeitaufwand verbunden ist. Sie stellt rasch einmal den Hauptteil der Investition in ein Database Marketing Konzept dar. Für Immobilienunternehmungen stellt sich die Frage, ob die Kompetenz im eigenen Haus vorhanden ist oder aufgebaut werden kann. Auf dem Markt gibt es ein umfangreiches Angebote für leistungsfähige Software.

Wichtig ist das Verständnis, dass es sich bei Data Mining und Data Based Marketing Projekten oder auch bei CRM Ansätzen nicht um reine IT Projekte handelt. Soft- und Hardware sind die Mittel zum Zweck. Die Anwendung benötigt jedoch Spezialkenntnisse bezüglich zielgerichteter Informationsbeschaffung und Aufbereitung, der Statistik, der Wirtschaftsgeographie und -informatik sowie der Marketing und Vertriebsprozesse. Eine Partnerschaft, egal ob langfristig strategisch oder projektbezogen, mit einer qualifizierten Dienstleistungsunternehmung aus diesem Bereich, ist als Einstieg und um die Zeit bis zur Anwendungsreife gering zu halten angezeigt.

6.3 Analyse der aufbereiteten Information

Sind die Grundlagen geschaffen und in einem stabilen Zustand, können diese auf die definierte Zielsetzung hin analysiert und interpretiert werden. Dies erfolgt in zwei Schritten:

- Ausfiltern handlungsrelevanter Informationen
- Bewerten der Informationen

6.3.1 Filtern von Informationen und OLAP

Aus der Fülle der Daten sind die im Rahmen der Projektdefinition und Zielsetzung handlungsrelevanten Informationen herauszufiltern. Dazu sind einfache Filterregeln bis hin zu komplexen OLAP³⁷-basierte Abfragen notwendig.

Die im Projekt definierte Handlungsrelevanz weist mehrdimensionale Eigenschaften auf. Das heisst, verschiedene Kriterien weisen direkte oder indirekte Abhängigkeiten auf. Relationale Datenbanken speichern Informationen in flachen Tabellen mit Felder und Sätzen ab. Multidimensionale Datenspeicher verwalten Dimensionen und auf Dimensionen bezogene Fakten. Dies ist auch als Hyper- oder Datenwürfel bekannt.

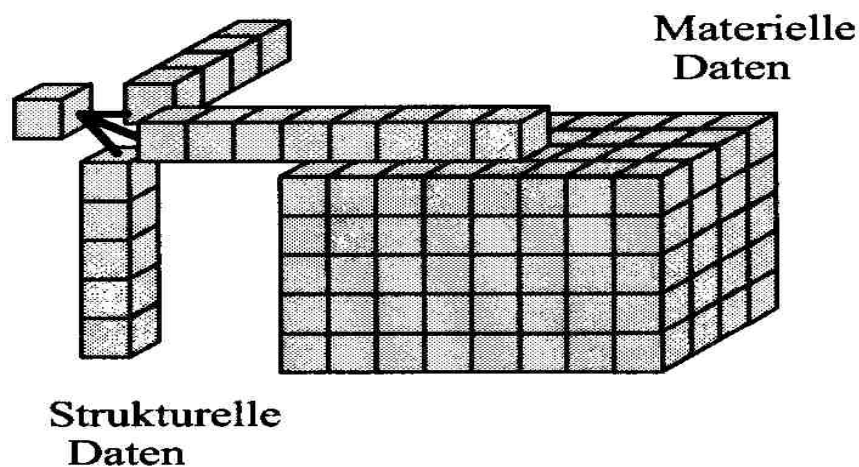


Abb. 11: Multidimensionaler Datenwürfel (Hippner, Handbuch Data Mining im Marketing, S. 545)

OLAP werden in verschiedenen Phasen der Informationsbeschaffung angewendet. Einerseits unterstützen OLAP's in einer frühen Phase der Datenauswahl, der Aufbereitung und der Datenfestlegung die Qualitätssicherung. Andererseits werden sie bei der Analyse und Bewertung der Information angewendet.

³⁷ OLAP: Online Analytical Process

Um die aufwändig recherchierten Informationen auch maximal nutzen zu können, muss die Möglichkeit bestehen, sich intuitiv durch den Datenwürfel zu bewegen und (Informations-) Schnitte anzulegen. Mit den Worten von Prof. Chamoni heisst dies³⁸: „OLAP bietet dazu den anwenderorientierten Gestaltungsrahmen für den Aufbau von analytischen Informationssystemen, der es dem Benutzer ermöglichen bzw. erleichtern soll, selbstständig, rasch und mit geringem Aufwand sowohl individuelle Ad-hoc-Auswertungen als auch komplexe betriebswirtschaftliche Analysen durchzuführen.“

Für Immobilien Database Marketing Projekte bedeutet das, dass sowohl die individualisierten Daten einfach abrufbar sind als auch weiterführende Analysen der Nachfrageseite des Marktes möglich werden.

6.3.2 Informationsbewertung

Sind die in der Zielsetzung definierten Erkenntnisse gewonnen (bei der Vermietung von gewerblichen Immobilien die Summe der umzugswilligen, abschlussfähigen, objektgeeigneten Interessenten), so müssen sie auch bewertet werden. Zur Bewertung sind die gewonnenen Informationen in die „Sprache und Darstellung“ der Entscheidungsträger und Ausführenden zu übersetzen und auf das Wesentliche und „Interessante“ zu reduzieren. Interessant ist dabei, was hohe und rasche Erfolgswahrscheinlichkeit in sich birgt. Dies führt zu weilen zu „Cherry Picking“, was aber angesichts beschränkter Ressourcen auf allen Ebenen sinnvoll ist.

Darauf aufbauend ergeben sich betriebliche Massnahmen, die im besten Fall vor Beginn des Projektes im Rahmen von möglichen Szenarios oder Konzepten bereits geplant wurden. Sie müssen nun ausgelöst werden um.

6.3.3 Fazit zur Analyse der aufbereiteten Information

Nach Abschluss dieser Phase wird für den Anwender, d.h. den Immobilienvermarkter, den Eigentümer oder den Auftraggeber generell zum ersten Mal die Grösse des relevanten Nachfrage-Marktes ersichtlich. Zudem können die Nachfrager plötzlich individuell identifiziert werden. Aufgrund der spezifizierten, auf das Vermietungsobjekt ausgerichteten Abfragen (bspw. OLAP) und Filter, werden nur die Unternehmungen aufgelistet, für welche die Marktleistung des Objektes respektive der Nutzen des Objektes am grössten ist.

³⁸ Hippner H, Wilde Klaus D., Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. (2001), S. 544

Auf dieser Grundlage wird ein Instrument für die Vermarktung von Gewerbeimmobilien anwendbar, dass eigentlich nur aus anderen Branchen wie bspw. Telekommunikation, Medien, Banken und Versicherungen kennen: **Direkt Marketing**.

6.4 Konzeption Vertrieb

Um die maximale Wirkung zu erzielen, ist aber eine umfassende Marketing Konzeption und eine ganzheitliche Steuerung der Prozesse unumgänglich.

Der Database Marketing Ansatz bei der Vermietung von gewerblichen Immobilien ermöglicht einen zielgerichteten, mieterorientierten Vertrieb. Es ist vergleichbar mit dem Prozess der Neukundengewinnung in CRM Projekten. Die nachstehende Abbildung³⁹ veranschaulicht die Dimension des Ansatzes im Vertriebsablauf.

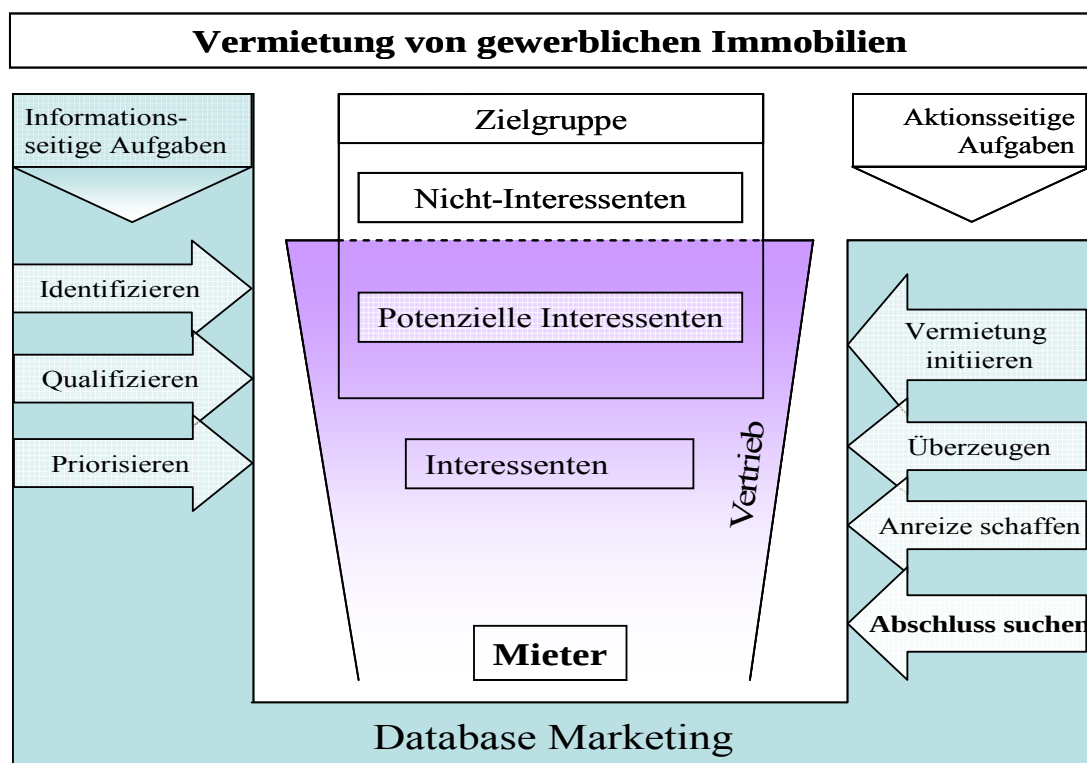


Abb. 12: Dimension des Database Marketing Ansatzes bei der Vermietung gewerblicher Immobilien

Database Marketing muss dabei in die Gesamtheit aller Vermarktungsmassnahmen eingebettet werden. Die Mietersuche auf der Basis einer entsprechenden Datenbanklösung weist einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit und eine grosse Marktabdeckung auf.

³⁹ Eigene Darstellung, abgeleitet von Hippner H., Grundlagen des CRM, Abb. 2, S. 451

Der maximale Erfolg jedoch, die Vollvermietung in einem absehbaren Zeitrahmen und bei Erreichung des Preis- und Vertragszielsetzungen, ist nur unter Einbezug sämtlicher Marktteilnehmer möglich.

Aufgrund der verfügbaren Datendichte und Datenqualität wird der Vertrieb so gestaltet, dass der maximale Nutzen aus der Datenbank gezogen werden kann. Wie bereits in Pt. 6.3.3 erläutert, bildet die Datenbank eine ausgezeichnete Grundlage für ein Direkt Marketing. Es ist deshalb sinnvoll, die Kommunikation und die Vermarktung um diese Methode herum zu konzipieren.

7 Praktische Durchführung am Beispiel Lightcube

Anschliessend an die Erteilung der Baugenehmigung im Jahr 2001 wurde mit einem herkömmlichen Konzept versucht eine Vermietung ab Plan zu erreichen. Es wurde dabei auch bereits an Direkt Marketingaktivitäten gedacht. Sie wurden aus verschiedenen Gründen aber nicht durchgeführt. Der Erfolg blieb jedoch nicht zu letzt aufgrund der zunehmend schwierigen Rahmenbedingungen aus.

Nach verschiedenen Abklärungen und einer Analyse der herkömmlichen Vermarktungskonzepte, wie sie im Kapitel 3 ausführlich beschrieben wurde, wurde beschlossen dem Database- und Direktmarketingansatz im Zusammenhang mit der Erstvermietung des Geschäftshauses Lightcube eine Chance zu geben. Nachfolgend werden die einzelnen Schritte der Vorbereitung und Durchführung beschrieben.

7.1 Auswahl der Partner

Als eine der vier grössten börsenkotierten Immobiliengesellschaften in der Schweiz, verfügt Allreal über ein vielschichtiges Kompetenzspektrum unter den Mitarbeitern. Für den Aufbau dieses Vermarktungsansatzes wurde aber eine Partnerschaft respektive eine Beauftragung eines spezialisierten Dienstleistungsunternehmens als das am besten geeignete Vorgehen bestimmt.

Die bei dieser Überlegung wichtigsten Faktoren waren:

- Systemverfügbarkeit
Allreal hätte bezüglich Hard- wie Software deutlich aufrüsten müssen. Neben dem Zeitbedarf für den Aufbau sind auch die Folgen eines Projektabbruchs zu berücksichtigen. Ein geeigneter Partner hat das System in stabilem und ausbaufähigem Zustand verfügbar. Webbasierend ist es auch für den Kunden jederzeit verfügbar.

- **Systembeherrschung**
Wie in Kapitel 6 ausführlich beschrieben, basiert der Database Marketing Ansatz auf einer multidimensionalen Datenbank. Die Informationsbeschaffung und Auswertung mittels Data Mining Prozessen und OLAP setzt Spezialkenntnisse voraus, deren weitere Verwendung in einer Immobiliengesellschaft fraglich sind. Für den richtige Partner sind dies Kernkompetenzen.
- **Time to Market**
Die Verbindung zu einem sich in der Realisierung befindlichen Projekt hat entsprechende Zeitimplikationen (Vermietung mit der Fertigstellung). Deshalb kam ein Inhouse-Systemaufbau nicht in Frage.
- **Nachweisbarer Erfolg**
Ein bestehender Erfolgsausweis aus der Praxis gibt neuen Ansätzen immer einen besseren Rückhalt.
- **Personelle Ressourcenverfügbarkeit**
Die Informationsbeschaffung stellte einen sehr zeitaufwändige Phase des Projektes dar (siehe auch Abschnitt 6.2 dazu). Die Umsetzung in Direkt Marketingaktivitäten anschliessend ist nicht minder intensiv. Eine konsequente Durchführung dieser Tätigkeiten ist nur ausserhalb des Tagesgeschäftes des Portfoliomanagements möglich. Unter den zeitlichen Gegebenheiten wäre zudem die Personalrekrutierung nicht möglich gewesen.
- **Unabhängigkeit**
Um eine grösstmögliche Konzentration auf den Auftraggeber zu erreichen, hat ein möglicher Partner unabhängig von anderen immobiliengerichteten Interessen im gleichen Marktgebiet zu sein.
- **Exklusivität**
Es ist Zielsetzung, dass durch den Vermarktungsansatz und die ermittelten Informationen ein Wettbewerbsvorteil erzielt wird. Dieser ist zu sichern. Aus der Beurteilung der herkömmlichen Vermarktungsansätze (Kapitel 3) geht hervor, dass mehrere abzusetzende Objekte in der gleichen Stadt zugleich auch das Potenzial eines Interessenskonfliktes ins sich bergen. Es ist deshalb eine entsprechende Exklusivität zu vereinbaren.

- Sicherheit

Der Daten- und Systemsicherheit gegen unbefugten Zugriff ist grösstmöglichen Stellenwert einzuräumen.

Gefunden wurde dieser Partner in der MCB Meridian Conceptbau GmbH aus Frankfurt am Main, nachfolgend kurz MCB genannt.

7.2 Marktgebiet

Aus Kosten-, Zeit- und Wahrscheinlichkeitsüberlegungen wurde das Marktgebiet eingeschränkt. Wie im Wohnungsmarkt auch, ziehen die Unternehmungen meist in einem relativ engen Umkreis zum bestehenden Standort um. Damit können Personalprobleme reduziert werden, da sich die Arbeitswege für die Angestellten kaum ändern. Andererseits durften die Einschränkungen und Abgrenzungen nicht zu einer übermässigen Reduktion des Nachfragepotenzials führen.

7.2.1 Abgrenzung und Priorisierung des Marktgebietes

Das Marktgebiet wurde im Wesentlichen auf den Kanton Zürich, verkehrstechnisch gut erschlossene angrenzende Gebiete sowie die nach Westen, Osten und Süden führende Hauptachsen (Autobahnen) beschränkt. Einzelne Orte wurden aus unterschiedlichen Gründen ausgeschlossen. Diese Abgrenzung führt zu einem Recherche- und Vermarktungsgebiet von insgesamt 96 Städten und Gemeinden.

Da nicht alle Städte und Gemeinden und nicht alle Unternehmungen gleichzeitig recherchiert und bearbeitet werden können, wurde zudem eine Priorisierung nach Ort und Unternehmensgrösse definiert. Die örtliche Prioritätenfestsetzung erfolgte aufgrund der summarischen Ortskenntnisse. Mit Bezug auf die Unternehmungen orientiert sich die Reihenfolge nach der Unternehmensgrösse. Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus der Gebietsabgrenzung.

Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	< 15 Mitarbeiter	< 50 Mitarbeiter	< 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschliesslich Büroarbeitsplätzen
AAR	Aarau	-		3	2	*
ADL	Adliswil	1	2	1		*
BAC	Bachenbülach	4	1			*
BAD	Baden AG	-	3	2	1	*
BAS	Bassersdorf	2	2	1		*
BEL	Bellikon AG	6				

Tab: 4: Auszug Abgrenzung des Marktgebietes / Rechercheumfang, Quelle: MCB / Allreal

Die vollständige Liste befindet sich im Anhang 11.4.

7.2.2 Grobes Mengengerüst

Im Handelsregister des Kantons Zürich sind rund 78'000 Unternehmungen eingetragen. Ein Anteil davon sind jedoch mitarbeiterlose Hüllengesellschaften oder aus anderen Gründen nicht von Interesse. Fast 3'000 Unternehmungen haben im Jahr 2003 eine Sitzverlegung gemeldet, rund 1'700 davon sind aus dem Kanton abgewandert⁴⁰.

Das definierte Markt- und Recherchegebiet umfasst damit rund 70'000 Unternehmungen. Sie wurden in einem Datenpool erfasst.

7.3 Zeitverhältnisse

Nachfolgend wird der Zeitbedarf für das ganze Projekt in einer tabellarischen Übersicht dargestellt. Die Analyse und der Aufbau der Datenbank sind besonders zeitintensiv. Während der Vertriebsphase hängt die Leistung und damit auch der Bearbeitungsfortschritt von der Erreichbarkeit der Kunden ab.

A) Vertriebsdrehbuch

Bezeichnung	geplante Fertigstellung nach Beauftragung
Standort- und Marktanalyse	7. Woche
Swot-Analyse	9. Woche
Zielgruppenanalyse	11. Woche
Basisdatenaufbau / Kommunikationskonzept	13. Woche

B) Vorbereitung des Mailings

Bezeichnung	geplante Fertigstellung nach Beauftragung
Broschürenkonzept an den Auftraggeber (AG)	8. Woche
Prüfung durch den AG	10. Woche
Nachbearbeitung durch den Auftragnehmer	11. Woche
Fertigstellung der Produktion	13. Woche

C) Vertriebsmanagement

Bezeichnung	geplanter Ablauf
Erstkontakt	ca. durchschnittlich 50 Unternehmen pro Woche; beginnend mit der Fertigstellung des Vertriebsdrehbuchs
Kontaktbetreuung und	laufend, soweit erforderlich

⁴⁰ Statistisches Amt des Kantons Zürich: Der Kanton und seine Regionen im Standortwettbewerb – Sitzverlegungen 2003

Steuerung	
-----------	--

Gesamthaft muss mit einer Projektlaufzeit von 12 bis 18 Monaten gerechnet werden.

7.4 Vorbereitung

Die Vorbereitungsarbeiten begannen im Frühjahr 2005, teilweise bereits vor der eigentlichen Beauftragung. Die Fortschritte für den Auftraggeber sind in dieser Phase kaum sichtbar sind.

7.4.1 Überprüfung der Informations- und Unternehmenszugangs

Vor dem Aufbau der ganzen Systematik musste geprüft werden, ob genügend und gute Quellen vorhanden und zugänglich sind, um die Informationsbeschaffung zielführend zu bewerkstelligen. Dabei galt es Datenschutzgesetze strikte zu beachten.

Auch der eigentliche Vertriebsansatz, das Direkt Marketing wurde einer Machbarkeitsüberprüfung unterzogen. Mittels Testanrufe wurde die Erreichbarkeit, die Auskunftsbereitschaft und die sprachliche Zugänglichkeit⁴¹ praktisch überprüft.

7.4.2 Lokale Kenntnisse und Usanzen

Aufgrund der Herkunft der MCB und damit der möglicherweise fehlenden Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten und Usanzen, war es zudem angezeigt der MCB ein Review-partner aus dem lokalen Immobilien-Marketingumfeld zur Seite zu stellen.

7.5 Vertriebsdrehbuch

Der Begriff Vertriebsdrehbuch kann in diesem Beispiel auch mit „umfassendes Marketingkonzept“ übersetzt werden. Es umfasst im wesentlichen die folgenden Teile:

- Aufgabendefinition
- Markt-, Standort-, Objekt- und SWOT-Analyse
- Zielgruppenanalyse und -definition
- Kommunikations- und Vertriebskonzept

Auf die Aufgabendefinition wird nicht weiter eingegangen. Nachfolgend werden die Analyseteile erläutert. Sie sind wichtig und müssen umfassend durchgeführt werden, um im späteren Verlauf die Objekteigenschaften mit den Anforderungen und den Eigenschaften der in der Datenbank registrierten Unternehmungen vergleichen zu können.

⁴¹ Anmerkung: Weil MCB ihren Sitz in Frankfurt hat und die Bearbeitung aus Frankfurt und mit deutschen Mitarbeitern erfolgen sollte, wurde überprüft ob sprachliche Hürden zu berücksichtigen waren.

7.5.1 Markt-, Standort-, Objekt und SWOT-Analyse

In einem ersten Schritt hat MCB eine umfassende Markt- und Standortanalyse auf Makro- Mikro- und Objektebene erarbeitet. Die SWOT-Analyse wurde auf der Ebene Wirtschaftsraum und Objekt durchgeführt. Der Bewertungsraster wurde zugunsten einer besseren Aussagekraft verfeinert. Dabei wurden die im einführenden Analyseteil des Vertriebsdrehbuches erkannten Einflussfaktoren und Kriterien dahingehend untersucht, welche Position sie gegenüber einem durchschnittlichen Marktumfeld einnehmen. Bezüglich der Stärken und Schwächen wurden die Abstufungen entsprechend der Abb. 13 definiert.

Sehr schwache Position	Schwache Position	Neutrale Position	Starke Position	Sehr starke Position
--	-	0	+	++

Abb. 13: Beurteilungsstufen Stärken / Schwächen (SWOT) ; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

Für die Chancen und Risiken wurden folgende Abstufungen gewählt.

Sehr hohes Risiko	Normales Risiko	Neutrale Position	Normale Chancen	Sehr hohe Chancen
--	-	0	+	++

Abb. 14: Beurteilungsstufen Chancen / Risiken; Quelle (SWOT): Vertriebsdrehbuch MCB

Die Grenzen zwischen Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen sind häufig fließend und eine klare Abgrenzung ist nicht immer möglich.

Beispielhaft und als Ausschnitt aus dem Vertriebsdrehbuch sei hier die Stärken / Schwächen Beurteilung auf Stufe Objektkriterien abgebildet.

Objektkriterien						
Repräsentativität	--	-	0	+	++	Die Architektur ist hochwertig und sehr repräsentativ.
Aufteilbarkeit	--	-	0	X	++	Es ist eine gute Teilflächenvermietbarkeit durch die Einteilbarkeit in Einheiten ab ca. 200 m² gegeben. Leider verhindern die Gärten eine durchgängige Etagennutzung.
Entree	--	-	0	+	X	Der Zugang erfolgt über das sehr repräsentative Atrium.
Raumflexibilität	--	X	0	+	++	Das Achs- und Fassadenraster ermöglicht eine hohe Raumflexibilität. Allerdings schränken die Stützen und die Treppenhäuser diese Flexibilität stark ein. Hierbei wird insbesondere das enge Stützenraster die Raumgestaltung stark vorgeben.
Ausstattung	--	-	0	+	X	Die Ausstattung wird den Mieterbedürfnissen angepasst.
Technische Anlagen	--	-	X	+	++	Es werden hochwertige technische Anlagen installiert. Leider ist derzeit keine Klimatisierung vorgesehen. Darüber hinaus wirkt sich die derzeit nicht vorgesehene Fensterreinigungsanlage negativ aus.
Belüftung	--	-	0	+	X	Die Fenster sind türhoch und zu öffnen, sodass eine individuelle Belüftung möglich wird.
Schulungs- und Sozialräume	--	-	X	+	++	Gesonderte Schulungs- und Sozialräume werden mieterindividuell erstellt.
Sanitäranlagen	--	-	0	+	X	Die Sanitäranlagen befinden sich in jedem Treppenhaus und werden von der einzelnen Mieteinheit separat erschlossen. Es ist zu beachten, dass sich bei Mieteinheiten von unter 350 m² ggf. zwei Mieter die WC-Anlagen teilen müssen. Da es sich aber dann um sehr kleine Einheiten handelt, wird dieser Nachteil durch die deutliche Verbesserung des Verhältnisses von Hauptnutzfläche zu Nebennutzfläche wieder aufgewogen.
Ausblick	--	-	0	X	++	Das Gebäude hat durch die bodentiefen Fenster einen guten Ausblick, allerdings teilweise in ein städtebaulich unwirkliches Umfeld.

Abb 15: Stärken / Schwächen auf Objektstufe (Ausschnitt); Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

Für die weitere und vor allem einfachere Verwendung wurde zudem eine inhaltlich reduzierte grafische Darstellung gewählt.

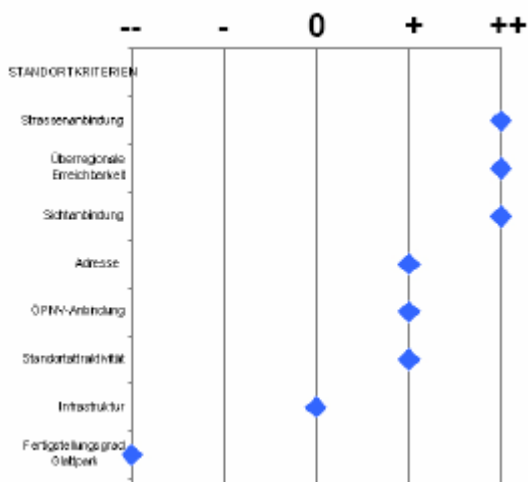


Abb. 16: Reduzierte grafische Darstellung des Stärken- / Schwächenprofils (Ausschnitt); Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

7.5.2 Einzigartigkeit des Produktes

Die umfassende Analyse und Beurteilung ermöglicht auch die Ausarbeitung einer „USP“, einer Unique Selling Proposition⁴². Für das Projekt Lightcube lautet sie zusammengefasst wie folgt:

„Ein wegweisender Standort innerhalb eines urbanen Geschäftsumfelds, an dem das Geschäftshaus Lightcube durch seine aussergewöhnliche Architektur und der Ausbau- und Einteilungsflexibilität seinen Mietern eine gute Flächeneffizienz ermöglicht und zu einem hohen Bekanntheitsgrad mit Positivimage verhilft“

7.5.3 Zielgruppenanalyse und -definition

Alle Unternehmungen mit baurechtlich zulässigen und strukturell realisierbaren Nutzungen oder Nutzweisen sind zu Beginn des Auswahlverfahrens grundsätzlich potenzielle Kunden / Mieter. Mittels eines Rasters wurden der Übereinstimmungsgrad von Branchen- beziehungsweise Nutzeranforderungen mit den Stärken- / Schwächenprofil des Lightcube verglichen. Hauptziel war, die am besten geeignete Nutzergruppe zu finden. Auf der anderen Seite bestand nicht die Absicht, bestimmte Nutzergruppen von vornherein auszuschliessen. Vielmehr ging es um das Erkennen von gravierenden Abweichungen (deshalb auch als Gapanalyse bezeichnet) zwischen Eigenschaften und Anforderungen. Selbst wenn in diesem fortgeschrittenen Projektstadium keine Produktanpassungen mehr möglich waren, so konnte doch basierend auf diesen Erkenntnissen ein entsprechende Gegenargumente aufgebaut werden. Insgesamt wurden 15 Branchen / Zielgruppen bezüglich ihrer Anforderungen definiert und mit den Objekteigenschaften des Lightcube verglichen. In Anlehnung an die SWOT-Analyse wurde eine deckungsgleiche Rasterstruktur eingesetzt.

Bewertung des Objektprofils				
Kriterium wird nicht erfüllt	Kriterium wird kaum erfüllt	Kriterium wird erfüllt	Kriterium wird gut erfüllt	Kriterium wird übererfüllt
--	-	0	+	++

Bewertung des Zielgruppenprofils				
Sehr schwache Position	Schwache Position	Neutrale Position	Starke Position	Sehr starke Position
0	1	2	3	4

Abb. 17: Vergleichstraster für Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

⁴² USP auch stellvertretend für Unique Value Proposition oder andere ähnliche / abgeleitete Begriffe

In der Bewertung des Zielgruppenprofils stehen die einzelnen Abstufungen für die Wichtigkeit eines Kriteriums bei der jeweiligen Zielgruppe.

Für jede einzelne Zielgruppe wurde daraufhin der Abgleich – die Gapanalyse – vorgenommen und tabellarisch dargestellt. Zudem wurde das Ergebnis zusammengefasst und die jeweilige Branche als Haupt-, Median- oder Nebenzielgruppe bestimmt. Beispielhaft und als Ausschnitt aus dem Vertriebsdrehbuch sei hier das Standortkriterium für eine Branche abgebildet.

Kriterium	Objektprofil					Zielgruppenprofil				
STANDORT										
Citylage	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Messenähe	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Kultur- / Politiknähe	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Starkes Verwaltungskonglomerat	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Autobahnnähe	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Bahnhofsnähe	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Flughafennähe	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Schnelle Erreichbarkeit mit PKW/LKW	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Taxistand	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Gute ÖPNV Anbindung	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Sicherheit am Abend (Nachhauseweg)	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Nachbarschaft branchennaher Dienstleistung	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4
Infrastruktur (nahes Handels- und Dienstleistungsangebot)	--	-	0	+	++	0	1	2	3	4

Abb. 18: Tabellarische Darstellung der Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

Zur besseren Lesbarkeit wurde das Ergebnis auch grafisch dargestellt.

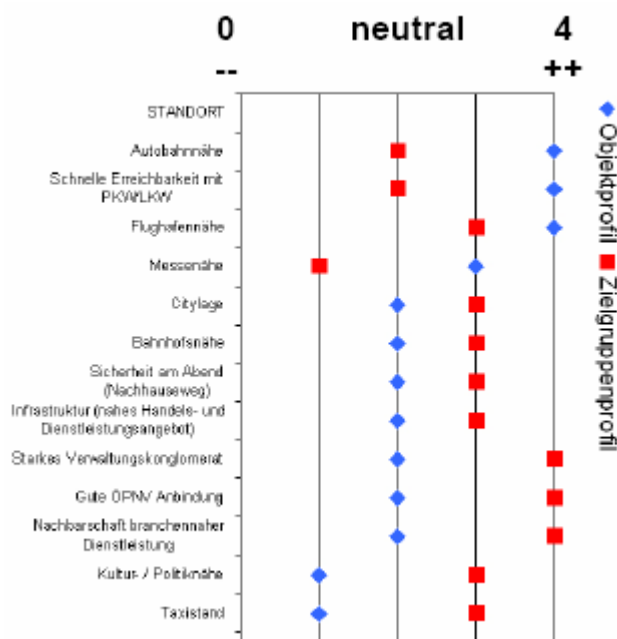


Abb. 19: Grafische Darstellung der Gapanalyse; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

Nach der Zielgruppenanalyse und der Zielgruppendefinition und deren Einordnung, wurde die Analysephase abgeschlossen und die strukturellen und sachlichen Grundlagen für den eigentlichen Vertrieb geschaffen. Darauf aufbauend wurde das Kommunikations- und Vertriebskonzept entwickelt werden.

7.5.4 Aufbau des Datenpools und der Kontaktdatenbank

Zeitgleich mit der Analyse wurde der Datenpool aufgebaut. Dabei wurden aus den rund 70'000 in Frage kommenden Unternehmungen im Researchgebiet diejenigen ausgeschlossen, welche aufgrund der Tätigkeit respektive Nutzung oder anderen Kriterien als potenzielle Mieter nicht in Frage kommen. Dazu gehörten unter anderem:

- Reiner Detailhandel
- Reine Produktion
- Ärzte
- Unternehmen mit kleinstflächigem Bedarf (1 bis 5 Mitarbeiter)
- Sondernutzungen, wie Kindergärten und dgl.

Dadurch und durch Anwendung anderer Kriterien konnte die Menge der potenziellen Nachfrager auf rund 8'000 reduziert werden. Diese so selektierten Unternehmen wurden mit ihren detaillierten Kontaktdaten in der Datenbank gelistet. Ein Teil der Grunddaten wurden bei Telefon- und Adressverzeichnissen, öffentlichen Registern und Firmendatenbanken bezogen. Das Hauptaugenmerk lag dabei weniger auf Firmennamen als vielmehr auf den Adressen. Die Erfahrungen der MCB haben gezeigt, dass die käuflich erwerbbaaren Datensätze nur ungenaue Daten über die Unternehmen liefern. Den dazugehörigen Adressen kommt im Verlauf des Aufbaus der Datenbank fast die grössere Bedeutung zu. Sie dienen der Vorbereitung der vor Ort Überprüfung. Beim vorliegenden Beispiel Lightcube bedeutete dies, dass über 4'400 Adressen im Marktgebiet durch Mitarbeiter der MCB besucht wurden. Dabei wurde jeweils das entsprechende Gebäude und die Briefkasten- oder Sonnerieanlage fotografisch erfasst. Die so erfassten Bilder werden mit Internet basierenden Stadtplänen und Luftaufnahmen ergänzt. In einem späteren Schritt erfolgte die Verknüpfung von Gebäude- und Unternehmensdatensatz.

Danach erfolgte die Aufbereitung und Überprüfung der Daten wie unter andrem in Kapitel 6.2.5 beschrieben. Im praktischen Beispiel bedeutete dies zur Hauptsache, dass jeder Datensatz einzeln verifiziert wurde.

Dabei wurde nicht nur die korrekte Anschrift (Firmenname) und wie oben beschrieben auch die Adresse überprüft, sondern es wurde zudem der richtige Ansprechpartner identifiziert, weitere öffentlich zugängliche Informationen über das Unternehmen gesammelt und der Informationsgehalt stufenweise erweitert. Dies erfolgte über acht in diesem Fall sog. Researchstufen⁴³. In dieser Art erfolgreich aufbereitete Kontakte wurden den „Callagent-Stufen“ zugewiesen, wo die Angaben weiter ergänzt wurden. Mit Callagent Stufe 4 war der Kontakt vollständig recherchiert und bereit für den Vertrieb.

7.5.5 Reduktion der Nachfragemenge

Vom ursprünglichen Mengengerüst von rund 70'000 in Frage kommenden Unternehmungen kann aufgrund der Zielgruppendefinition und der Gapanalyse die Menge der potenziellen Nachfrager reduziert werden. Wie in Kapitel 5.2 erläutert, werden dazu Segmentierungen durchgeführt und Filter gesetzt. Beispielsweise beträgt die kleinste vermietbare Einheit des Lightcube 200 m². Bei einem durchschnittlichen Brutto-Flächenbedarf pro Arbeitsplatz von 20 m², muss ein Unternehmen aus den definierten Zielgruppen über mindestens zehn Mitarbeiter verfügen, um als Mieter für den Lightcube in Frage zu kommen. Über verschiedene Bearbeitungsstufen wurden die potenziellen Neumieter eingekreist und die Datenmengen wesentlich reduziert.

Ergebnismenge	Ca. Unternehmensanzahl	Bemerkung
A)	70.000 Stück	Researchgebiet
B)	8'000 Stück	Ergebnismenge aus A): ohne: - reinen Handel - reine Produktion - Ärzte - Unternehmen mit kleinflächigem Bedarf - Sonderflächen (z.B. Kindergärten) Die Ergebnismenge B) wird nach Fertigstellung des Nachresearchs in der Datenbank gelistet sein.
C)	7'000 Stück	Ergebnismenge aus B): ohne Töchter, bei denen von einer zentralen Anmietungssteuerung ausgegangen wird (z.B. Niederlassungen der UBS).
D)	3'000 Stück	Ergebnismenge aus C): ohne Unternehmen, die weniger als 10 Mitarbeiter haben oder am Bürostandort zusätzliche Sonderflächen benötigen (z.B. Produktionsbetriebe mit separater Verwaltungsfläche am Standort).
E)	2'000 Stück	Ergebnismenge aus D): ohne Nachresearch.

Tabelle 5: Reduktion der Nachfragemenge; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

⁴³ Auflistung der Researchstufen im Anhang 11.5

Die Ergebnismenge C) wurde vom Datenpool in die eigentliche Datenbank überführt und auf einen für den Vertrieb geeigneten Qualitätsstand gebracht. Auf die Ergebnismenge E) wiederum sind die eigentlichen Absatzförderungsmassnahmen auszurichten. Die Menge E) macht aber erneut⁴⁴ deutlich, dass – die richtigen Systeme und Ressourcen vorausgesetzt – die Zahl der potenziellen Interessenten handhabbar ist.

Es gilt zu beachten, dass die effektiven Ergebnismengen bei der weiteren Reduktion und individuellen Bearbeitung doch deutlich abweichen können. Der nachfolgende Screenshot zeigt das tatsächliche Mengengerüst der Ergebnismenge C aus der Ergebnismenge B.

The screenshot shows a database search interface. At the top, there is a search bar labeled 'Adresse'. Below it, a navigation bar contains 'Objekte/Unternehmen' and 'Termine'. A form section includes fields for 'Name:', 'Strasse:', 'Nr:', 'Plz:', 'Stadt:', and 'Mitarbeiter'. Below this is a filter bar with 'Stufen:' and 'Research:' (with a dropdown menu showing 1-8), 'Callagent:' (with a dropdown menu showing 1-4), and 'Vertrieb:' (with a dropdown menu showing 0-8). A green banner displays 'Gefundene Unternehmen (research1): 6669 von 8067 insgesamt'. Below the banner, a list of companies is shown, including 'Bain & Company' with address 'Rotbuchstr.46, Zürich' and 'Härdlistr.17, Schönenberg'.

Abb: 20: Mengengerüst; Quelle: Screenshot aus Datenbank MCB

7.5.6 Ansprechpartner in den Unternehmungen

Im Rahmen der Informationsbeschaffung über die Unternehmungen wird insbesondere versucht, den richtigen Ansprechpartner auf Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsebene bezüglich Unternehmens- und Standortentwicklung ausfindig zu machen. An diese Person wird später der Versand der Dokumentation erfolgen. Die Ermittlung des richtigen Entscheidungsträgers hat Erfolgs entscheidende Bedeutung. Kommt der Anstoss zu einer Standortüberprüfung aus der obersten Hierarchieebene, so hat dies eine andere Bedeutung, als wenn eine operativ verantwortliche Person eine gute Gelegenheit anspricht. Es spielt dabei keine Rolle, wenn später die Ausführung oder besser die Evaluation und die möglichen Vertragsverhandlungen von tieferen Chargen erledigt werden. Ein Rückgriff auf die Entscheidungsebene ist jederzeit möglich.

⁴⁴ Vgl. dazu Ausführungen im Kapitel 5.2 bez. Endlichkeit der Nachfragemenge

7.6 *Kommunikations- und Vertriebskonzept*

Kommunikation und Vertrieb müssen auf einander abgestimmt werden und stehen in gegenseitiger Wechselwirkung, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können.

7.6.1 Vertriebskonzept

Database Marketing bei Immobilien, dass wird aus den vorangehenden Kapiteln ersichtlich, gibt dem Immobilienvermarkter das bis anhin in dieser Branche und insbesondere bei der Vermarktung von Büroflächen wenig angewandte Instrument der Telefon- und Direktvermarktung in die Hand.

Das bedeutet aber auch, dass es im Vergleich mit einem Massengut nicht darum geht, nur den richtigen Kunden den richtigen Prospekt zu senden. Vielmehr geht es um die persönliche Kontaktnahme mit dem Entscheidungsträger des potenziellen Mieters und den Aufbau einer Beziehung. Das Vertriebskonzept baut sich auf dem nachfolgend dargestellten Ablauf auf.

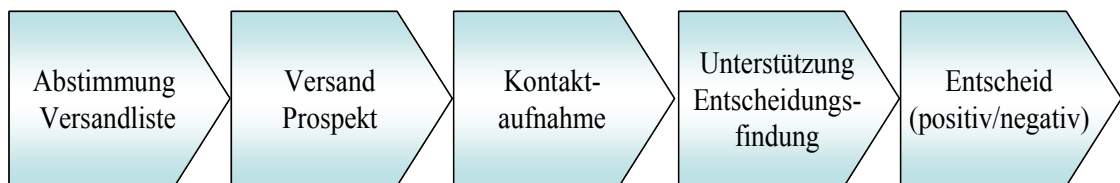


Abb. 21: Darstellung Ablauf Vertriebskonzept

7.6.2 Einbezug anderer Vermarktungspartner

Obwohl die Masse der potenziellen Mieter sich durch die Ausfilterung reduziert hat, können nicht alle gleichzeitig bedient und bearbeitet werden. Die Zusammenarbeit mit Maklern, Liegenschaftsverwaltungen, Einrichtern und Beratungsunternehmen darf deshalb nicht vernachlässigt werden. Wie in Abb 5, Seite 21, dargestellt, gilt es das Netzwerk zu den übrigen Marktteilnehmern zu spannen. Situativ werden dazu für die Vermietung Provisionsvereinbarungen auf Nachweis geschlossen. Wird ein Interessent nachgewiesen und wurde er in der Datenbank noch nicht erfasst oder ist er noch nicht bearbeitet, so wird er in der Datenbank gesperrt. Damit wird verhindert, dass eine Doppelbearbeitung oder eine Kontaktnahme von mehreren Seiten erfolgt.

7.6.3 Kommunikationskonzept

Aufgrund der in der Datenbank verlässlich zur Verfügung stehenden Informationen ist eine starke Konzentration auf das Direkt Marketing folgerichtig. Das Dokumentationsmaterial wurde entsprechend umfangreich gestaltet, da im Rahmen der Nachbearbeitung des Versandes mit den potenziellen Interessenten ein qualifiziertes Gespräch geführt werden soll.

Da MCB in Frankfurt ansässig ist, wurden im Rahmen des Kommunikationskonzeptes verschiedene Massnahmen getroffen, um für Interessenten keine Hammschwelle entstehen zu lassen. Dies beinhaltet unter anderem eine Zürcher Postadresse sowie eine Schweizer Business Telefonnummer (0848) zum Lokaltarif. Zudem wird sämtlicher Postverkehr über die Schweiz abgewickelt. Im Zeitablauf der Kampagne gelangen auch die übrigen Kommunikationsinstrumente wie Inserate, Anlässe, und dgl. zur Anwendung.

7.6.4 Schnittstellen

Eine gute Koordination aller Aktivitäten ist wichtig. Als Koordinationsstelle kann nur der Eigentümer funktionieren. Grundsätzlich wechselt die Betreuung der Interessenten anlässlich der ersten Besichtigung von der Vertriebsorganisation zum Eigentümer. Für die Verhandlungsführung und Ausarbeitung von konkreten Angeboten ist einzig der Eigentümer zuständig.

7.7 Vertrieb

Nach Abschluss von Analyse, Aufbau der Datenbank und Bereitstellung der Dokumentation, beginnt der eigentliche Vertrieb. In der Datenbank wird der Arbeitsfortschritt anhand der Vertriebsstufen dokumentiert⁴⁵.

7.7.1 Mailings

In einem ersten Schritt wurden die vorgängig selektierten Unternehmungen mit einem personalisierten Brief unter Beilage der Objektbroschüre angeschrieben. Die Reihenfolge und Anzahl richtete sich nach der vorgängig festgelegten Priorität (siehe dazu auch Kapitel 7.2.1) und den verfügbaren Nachbearbeitungsressourcen.

⁴⁵ Siehe auch Abb: 20, Seite 55

		ZIELGRUPPENPRIORITÄT		
		Hauptzielgr.	Medianzielgr.	Nebenzielgr.
GEBIETS-MITARBEITER-PRIORITÄTEN	1	A	B	C
	2	B	C	D
	3	C	D	E

Abb. 22: Prioritätenmatrix ; Quelle: Vertriebsdrehbuch MCB

Die obige Abbildung zeigt die Prioritätenmatrix, gemäss welcher die Auswahl der Unternehmungen für jede Mailingstufe erfolgte. Pro Mailingstufe werden 60 bis 80 Kontakte angeschrieben. Vor dem Versand wird die Versandliste durch Allreal kontrolliert und der Versand freigegeben. Bei dieser Kontrolle werden wichtige bestehende Geschäftskontakte oder Kunden der Allreal sowie Adressen, die aus anderen Überlegungen nicht angeschrieben werden sollen von der Versandliste gestrichen. Stichprobenweise werden zudem Adressen und Ansprechpartner geprüft.

Nach rund 700 versandten Anschreiben und Broschüren wurde nur gerade ein Brief als ungültig adressiert retourniert.

7.7.2 Nachbearbeitung

Rund eine Woche nach Versand des Anschreibens und der Broschüre beginnt die Nachbearbeitung. Man versucht die Adressaten telefonisch zu erreichen. Dazu werden im Durchschnitt fünf bis sieben Versuche, teilweise über einen Zeitraum von mehreren Wochen, benötigt. Als Grundprinzip gilt, dass keine Rückrufe verlangt werden. Die Vertriebsorganisation behält die Initiative und steuert die Aktivitäten in jeder Beziehung.

Entsprechend der Senioritätsebene des Anzurufenden müssen die Mitarbeiter der Vertriebsorganisation eine entsprechende Ausbildung und Gesprächskultur verfügen. Diese ist nicht vergleichbar mit einem call-center-basierenden Kundendienst. Die Datenbank liefert die Informationen über die Unternehmungen und deren heutigen Standort selbst. Das Internet bietet zudem im Rahmen der Gesprächsvorbereitungen einen weiteren Einblick in das Unternehmen. Durch die Verknüpfung von Gebäude- und Unternehmensdatensatz ist für den Vertriebsmitarbeiter das aktuelle belegte Gebäude direkt aus dem Unternehmensdatensatz aufrufbar. Dadurch lässt sich das Gespräch kompetent führen und auch die Vorteile des Lightcube gegenüber dem derzeitigen Sitz herausarbeiten. Bei der Nachbearbeitung können pro Tag etwa acht bis zehn Gespräche geführt werden.

7.7.3 Gesprächsprotokoll

Das Ziel eines ersten Gesprächs ist nicht der Abschluss oder Absatz des Produktes (der Immobilie) selbst. Erstes Ziel ist es vielmehr eine Beziehung zum möglichen Kunden aufzubauen. Zweites soll der konkrete Bedarf herausgefunden werden. Dabei geht es um anstehende Veränderungen im Unternehmen (Umstrukturierungen, Wachstumsperspektiven und dgl.) sowie Angaben zur derzeitige Situation wie Anzahl Mitarbeiter, bestehende Flächen, Eigentumssituation (Eigennutzer oder Mieter) und wenn in einem Mietverhältnis die entsprechende Mietvertragsdauer. Im Verlauf eines solchen Gesprächs findet man automatisch zum konkreten Angebot (Lightcube).

Die Vertriebsmitarbeiter folgen zwar im wesentlichen einem vorbereiteten Gesprächsleitfaden, lassen aber genügend Raum für die Entwicklung des Gesprächs. Das Gesprächsergebnis wird direkt in der Datenbank protokolliert. Die nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft einen Ausschnitt aus dem Datensatz eines bereits mehrfach kontaktierten Unternehmens⁴⁶.

Detailinformationen	
Firmen-ID	[REDACTED]
Firmenname	[REDACTED]
Mitarbeiteranzahl	70
Strasse	[REDACTED] 14
Plz/Ort	[REDACTED]
Land	[REDACTED]
Postfach	(,0-)
Potenzialindex	
Internetadresse	
Rufnummer	[REDACTED]
Oberbranche	Datenverarbeitung
Branche	EDV, Programmierung, Systeme, Organisation
Beschreibung	[18.04.2006]-[V2 18.04.06 Mit Herrn [REDACTED] telefoniert. Er konnte mir noch nichts konkretes mitteilen und wird sich damit in einem Monat nochmal melden.] [04.04.2006]-[21.03.06 Habe mit [REDACTED] gesprochen. [REDACTED] Manager. Er hat die Unterlagen leider nicht erhalten und möchte sie gerne zugesandt bekommen. Das UN ist noch gebunden, aber nur 5 jährig. Es entscheidet natürlich der Preis im Vergleich zum momentan, im Hause vorliegenden. Also ist dieser wirklich entscheidend!]
Nutzfläche	1400
Derzeitige Miete	
Vertragsende	2007-12-31
Vertragsdauer	5 Jah

Verknüpfte Unternehmen

Abb. 23: Datensatz (anonymisiert) eines Unternehmens nach erfolgter Kontaktnahme; Quelle: Screen shot Datenbank MCB

⁴⁶ Hinweis: Anonymisierung erfolgt aus Datenschutzgründen.

Für die weitere Bearbeitung wird das Unternehmen bezüglich Konkretisierung des Interesses eingestuft. Dazu wurden unterschiedliche Vertriebsstufen definiert. Unterschieden wird in kurzfristiger unmittelbarer Veränderungsbedarf (> 12 Monate), mittelfristiger Veränderungsbedarf (12 bis 24 Monate) oder langfristiger Veränderungsbedarf (> 24 Monate).

Konkretisiert sich das Gespräch weiter, so werden durch den Kunden meist zusätzliche Informationen zur Immobilie (Mietzinse, etc.) verlangt oder es kann ein Besichtigungstermin vereinbart werden. Häufig müssen aber nach einem ersten Gespräch im angesprochenen Unternehmen weiter Abklärungen veranlasst werden. Dann wird ein neuer Gesprächstermin vereinbart und in der Datenbank ein Termin für die Wiedervorlage gesetzt.

Zusammenfassend lassen sich aus den bisher gemachten Erfahrungen aus dem Vertrieb folgende Erkenntnisse ziehen:

- Das Gespräch folgt mehr einem Beratungsansatz. Das herbeiführen eines „schnellen Abschluss“ ist nicht Zielsetzung und würde auch nicht zum Erfolg führen. Es wäre auch mit dem Ansatz eines auf Partnerschaft aufbauenden Beziehungsmanagements nicht vereinbar.
- Der Zeitbedarf um die jeweiligen Ansprechpersonen erreichen zu können ist auch im Vergleich mit in anderen Städten durchgeführten Projekten sehr hoch.
- Die Auskunftsbereitschaft der Personen, wenn sie erreicht werden können, liegt jedoch über den Erwartungen. Damit ist auch der Informationsgewinn über den Erwartungen.

7.7.4 Zeitbedarf

Der Zeitbedarf für den eigentlichen Vertrieb ist auf rund 12 Monate angesetzt. In dieser Zeit werden sämtliche in der Datenbank erfassten und ausgewählten Unternehmungen angeschrieben sowie nachbearbeitet. Ebenso gehören dazu Besichtigungen und eigentliche Vertragsverhandlungen.

7.7.5 Zwischenergebnis

Die aktive Vermarktung des Lightcube auf der Basis dieses Database Marketing Ansatzes hat im Dezember 2005 begonnen und ist immer noch im Gang. Nach rund 700 versandten Briefen und entsprechender Nachbearbeitung zeigt sich folgendes Zwischenergebnis:

- 70 Unternehmungen in der Region Zürich befassen sich zur Zeit mit Standortveränderungen und sind an entsprechenden Angeboten interessiert. Davon waren oder sind rund 10 am Lightcube konkret interessiert. Diese befinden sich im Stadium der Vorprüfung, haben einen Besichtigungstermin vereinbart oder bereits durchgeführt oder haben ein auf ihre Bedürfnisse ausgearbeitetes Vertragsangebot erhalten. Für Unternehmungen, die nicht am Lightcube interessiert sind, werden Alternativen im Allreal Bestand oder im Zusammenhang mit möglichen Projektentwicklungen gesucht.
- 65 Unternehmen werden sich innert 12 bis 24 Monaten mit der Standortfrage befassen.
- 510 Unternehmungen sehen sich erst langfristig mit der Standortabklärungen konfrontiert.
- Über 1'000 Unternehmungen werden in den nächsten Monaten noch kontaktiert.
- In den Gesprächen nennen die Mehrzahl der konkreten Interessenten einen Flächenbedarf zwischen ca. 700 und 2'500 m². Es liegt deshalb die Vermutung nahe, dass der Lightcube am Ende von sechs bis zehn Mietern belegt sein wird.
- Über andere Vertriebskanäle (Makler, Inneneinrichter) wurden im selben Zeitraum vier Interessenten generiert, die aber fast ausschliesslich von ausserhalb des definierten Research- und Marktgebietes stammen.

7.8 Kosten

Nachfolgend werden nur die Kosten erläutert, die dem Auftraggeber (Allreal) entstehen. Die Investitionen der Dienstleistungsunternehmung in Hard- und Software und die Kosten für die Informationsbeschaffung sind damit nicht abgedeckt.

7.8.1 Kosten Database Marketing

Rein provisionsgestützte Entschädigungsmodelle sind für ein aufwändiges Database Marketing nicht geeignet. Die Kosten lassen sich grob in die zwei Phasen „Vorbereitung“ und „Vertrieb“ aufschlüsseln.

Die Vorbereitungen umfassen Standort-, Markt- Objekt- und Zielgruppendefinition sowie den Basisdatenaufbau und das Kommunikationskonzept inklusive Dokumentationsmaterial. Die Kosten betrugen für das Beispiel Lightcube rund € 150'000 oder CHF 225'000.

Der Vertrieb wird mittels einer Monatspauschale abgegolten. Sie beträgt rund € 12'000 oder CHF 18'000. Bei Abschluss eines Mietvertrages wird zudem eine Abschlussprovision von acht bis zwölf Prozent einer Jahresmiete fällig. Ausgehend von rund CHF 4.5 Mio. Jahresmiete bei Vollbelegung entstehen bei durchschnittlich zehn Prozent Abschlussprovision so nochmals CHF 450'000.

Zusammenfassend ergibt sich bei einer angenommenen Vollvermietung nach rund 18 Monaten folgendes Kostenbild⁴⁷:

Vorbereitungen: CHF 225'000

Vertrieb 12 Monate: CHF 216'000

Provision: CHF 450'000

Total: CHF 891'000

Damit wird jeder vermietete Quadratmeter Fläche rund CHF 64 Kosten verursacht haben. Oder anders, jeder erste Franken Mietertrag wird mit 20 Rappen Kosten belastet⁴⁸. Der Anteil an den Anlagekosten von CHF 71.0 Mio. beträgt rund 1.2 %.

7.8.2 Vergleich mit herkömmlicher Vermarktung

Die im Abschnitt 7.8.1 aufgeführten Kosten sind auf den ersten Blick und im Vergleich zu bisherigen Konzepten eher hoch. Eine genauere Betrachtung zeigt aber auch deutliche Vorteile, die die hohen Kosten relativieren. Am Vergleich zu zwei anderen Objekten⁴⁹ aus dem Bestand der Allreal soll dies erläutert werden.

⁴⁷ Ohne Inseratekosten

⁴⁸ Anfangsvergünstigungen für die Mieter wie mietfreie Zeit, Stafflung und dgl. nicht berücksichtigt

⁴⁹ Die Vergleichsobjekte sind entweder hinsichtlich Lage oder Produkt/Angebot vergleichbar. Im Gegensatz zum Lightcube handelte es sich aber um Wiedervermietungen

	Vergleichs- objekt T 39	Vergleichs- objekt H 600	Lightcube
Vermietbare Fläche (m ²)	4'500	10'000	12'000
Mietertragsziel (CHF)	1'000'000.--	3'500'000.--	4'500'000.--
Vermarktungsart	Herkömmlich	Herkömmlich	Database Marketing
Honorare fix (CHF)	9'000.--	15'000.--	421'000.--
Honorare variabel	217'000.--	165'200.--	450'000.--
Honorare Total	226'000.--	180'200.--	871'000.--
Dokumentation	9'700.--	40'300.--	27'000.--
Inserate	38'500.--	55'200.--	20'000.-- ⁵⁰
Total gerundet	274'200.--	275'700.--	910'000.--
Pro m ² vermietet (CHF/m ²)	61.--	28.--	65.--
Pro CHF Ertrag (in CHF)	0.20	0.08	0.20
Anzahl Kontakte	90	25	2'500
Kosten pro Kontakt (CHF)	2'100.--	11'000.--	364.--(130) ⁵¹
Dauer bis zur Vollvermietung (Mt.) ⁵²	36	21	18 ⁵³
Vergleichbarer Ertragsausfall über die Vermarktungsdauer (CHF)	3'000'000.--	6'125'000.--	6'750'000.--
Mehr-/Minderertrag durch frühere/spätere Vermietung im Vergleich zur ø Vermarktungsdauer von 25 Monaten (CHF)	- 916'000.--	1'116'000.--	2'625'000.--

Tabelle 6: Vergleich der Vermarktungskosten

Mit Blick auf die Vergleichsobjekte kann festgehalten werden, dass der Vermarktungserfolg insbesondere beim Vergleichsobjekt H600 nicht einer systematischen Suche nach Mietern zu verdanken ist. Er hätte sich deshalb früher aber auch deutlich später einstellen können. Eine Beurteilung dieses Vergleichs ergibt folgendes Fazit:

⁵⁰ Budget

⁵¹ () Auf der Basis von 7'000 Datensätzen

⁵² Ab Beginn der Vermarktung

⁵³ Zielsetzung

- Die Kosten von Database Marketing sind absolut und relativ (pro vermietete Quadratmeter, pro Franken Mietertrag) deutlich höher.
- Die Vermarktungsdauer kann unter Umständen wesentlich verkürzt werden, was auch die Kosten in einem anderen Licht erscheinen lässt.
- Die Daten können für jede weitere Vermietungsaufgabe genutzt werden.
- Betrachtet man die Kosten pro gewonnenen Geschäftskontakt relativiert sich das Bild und macht die strategische Dimension von Databasemarketing deutlich. Database Marketing kann aufgrund eines konkreten Projektes oder Objektes initialisiert werden, hat aber immer eine strategische Bedeutung im Hinblick auf CRM oder Beziehungsmanagement.

8 Nutzen und Zusatznutzen

Das Database Marketing Projekt der Allreal wurde im Hinblick auf die Vermietung des Lightcube aufgesetzt. Der direkte Nutzen wird sich mit der Vermietung des Lightcube einstellen.

Mit zunehmender Projektdauer zeigt sich aber immer deutlicher, dass der Nutzen weit über die Vermarktung des Lightcube hinausgeht. Im äussersten Fall wäre es sogar möglich, dass kein Mietvertrag für den Lightcube zustande kommt, sich aber mehrere andere Geschäftschancen ergeben, die auch erfolgreich umgesetzt werden können. Nachfolgend gilt es deshalb in diesem Sinne den erzielten Informationsgewinn darzustellen. Eine Bewertung kann jedoch noch nicht vorgenommen werden. Bezüglich der Bedeutung sei nochmals daran erinnert, dass über 90 % der Immobilienanlagen der Allreal sich im Kanton Zürich befinden und der grössere Teil des Bauvolumens durch die Generalunternehmung ebenfalls im Kanton Zürich realisiert wird.

8.1 Marktkenntnisse

Die Konzentration der Allreal auf den Grossraum Zürich: Stärke oder Schwäche? Mangelnde Diversifikation? Klumpenrisiko?

Diese Schwergewichtsbildung hängt vor allem mit der Geschichte des Unternehmens zusammen. Unabhängig davon und welche Meinung grundsätzlich vertreten wird, ergibt sich aus dem Database Marketing eine Ausdehnung und Vertiefung der Marktkenntnisse die zur Stärkung der Position des Unternehmens beitragen.

Neben den über 8'000 Unternehmungen die in der Datenbank gelistet sind wurden im Marktgebiet auch über 4'400 gewerbliche Gebäude bildlich erfasst und die Nutzer mit den Gebäuden datenbanktechnisch verknüpft⁵⁴.

Allreal erhält weit reichende Informationen über die zeitliche, örtliche und mengenmässige Entwicklung der Nachfrage. Dabei handelt es sich nicht um statistische Werte der Vergangenheit. Diese mögliche Nachfrageentwicklung ist aktuell und personalisiert, das heisst sie liegt mit Bezug zu dem die Nachfrage auslösenden Unternehmen vor. Aus diesen detaillierten Kenntnissen ergeben sich Chancen für alle Geschäftsbereiche der Allreal.

8.2 *Anlagegeschäft*

Unternehmungen, die sich nicht für den Lightcube interessieren oder deren Bedarf zeitlich anders gelagert ist, können anderen (leer stehenden) Objekten zugewiesen werden. Ebenso können im Hinblick auf zukünftige Vertragsabläufe rechtzeitig Massnahmen vorbereitet und eingeleitet werden.

8.3 *Projektentwicklung und Generalunternehmung*

Für die Projektentwicklung ergeben sich neue Erkenntnisse bezüglich dem Bedarf an gewerblichen Flächen. Im Rahmen von grösseren Standortoptimierungen können die Ansprüche der Unternehmungen unter Umständen nur durch eine bedarfsgerechte Projektentwicklung realisiert werden. Zudem ergeben sich auch Geschäftschancen im Bereich von neuen Produktionsstätten sowie Renovationen und Umbauten.

8.4 *Objektakquisition*

Die derzeitigen Marktverhältnisse auf dem Transaktionsmarkt sind schwierig. Gute Gelegenheiten sind rar und die Transaktionspreise bei diesen Gelegenheiten sind hoch. Die Datenbank ermöglicht konkret auf Eigennutzer attraktiver Liegenschaften zuzugehen und so Chancen ausserhalb der üblichen Transaktionskanäle zu schaffen.

⁵⁴ Beispiel im Anhang 11.5

9 Schlussfolgerung und kritische Würdigung

Database Marketing eröffnet für Unternehmungen in der Immobilienbranche neue Möglichkeiten. Egal ob Vermietung, Projektentwicklung, Generalunternehmertätigkeit oder Objektakquisition. Mit den gewonnen Marktkenntnissen und den individuellen Unternehmensinformationen lässt sich eine ziel-gerichtet Vorgehensweise für alle Bereiche entwickeln, die die derzeitige Abhängigkeit vom Zufall oder von einem personenfixierten Beziehungsnetz deutlich zu reduzieren vermag. Dazu braucht es aber auch eine Bereitschaft zur Veränderung der Denkhaltung. Die Immobilienleute müssen sich vermehrt mit ihren Kunden und deren Branchen beschäftigen. Der Willen zur Beratung und dem Verständnis über die Zusammenhänge im Kundenunternehmen ist wichtig.

Mit Bezug auf die am Anfang dieser Arbeit gestellten Fragen ist festzuhalten, dass in dem zunehmend zum Verdrängungswettbewerb mutierenden Flächenmarkt, Database Marketing der geeignete Ansatz ist um die heutigen und zukünftigen Herausforderungen meistern zu können. Die Methode richtig, konsequent und – besonders wichtig – über einen genügend langen Zeitraum angewendet, wird die Erwartungen erfüllen.

Rückblickend muss die beim expliziten Beispiel gewählte Vorgehensweise jedoch auch kritisch betrachtet werden. Zwar entsprechen der Bearbeitungsstand und die tatsächlich generierten Interessenten den Erwartungen. Der Vertragsabschluss mit einem Mieter ist nur eine Frage der Zeit. Auch der Informationsgehalt der Datenbank ist praxisnah und einfach abrufbar. Das Anknüpfen von Beziehungsmanagement und Database Marketing an die Erstvermietung eines einzelnen Objektes jedoch wird dem Stellenwert und dem Nutzenpotenzial der Methode nicht gerecht. Ohne strategisches und organisatorisches Commitment kann der Nutzen in den tiefen der Datenbank stecken bleibt und mit dem Abschluss der Bearbeitung rasch an Wert verliert. Die Halbwertszeit der gespeicherten Information beträgt nicht mehr als ein bis zwei Jahre. Mit der objektbezogenen Ausrichtung ist zudem eine Erfolgserwartung verknüpft, die die Methode zeitlich überfordern kann. Ohne Geduld für mindestens 18 Monate besteht die Gefahr eines Projektabbruchs auf halber Strecke.

Am Ende ist Database Marketing nicht das Ziel sondern der Weg und die Methode zu einem umfassenden Kunden- und Beziehungsmanagement, wie es andere Branchen mit geringeren Investitionssummen und Vertragsbindungsdauer seit langem erfolgreich praktizieren.

10 Zusammenfassung

10.1 Thema und Ziel der Arbeit

Im Grossraum Zürich herrscht ein Überangebot an Büroflächen. Bei der Erst- und Wiedervermietung sind die Absorbitionszeiten lang und die herkömmlichen Vermarktungskonzepte stossen an Grenzen.

Im Rahmen dieser Arbeit soll anhand eines exemplarischen, praktischen Beispiels der Einsatz von Database Marketing bei der Vermietung gewerblicher Immobilien im schwierigen Marktumfeld erklärt und die Methode für den Immobilienpraktiker nachvollziehbar gemacht werden.

10.2 Das praktische Beispiel

Beim praktischen Beispiel handelt es sich um ein Neubauprojekt im Zusammenhang mit der Gebietsentwicklung Glattpark, Opfikon, im Norden von Zürich. Das Gebäude „Lightcube“ umfasst rund 12'100 m² vermietbare Bürofläche, was einer Arbeitsplatzkapazität von ca. 600 bis 700 Personen entspricht. Die kleinste vermietbare Einheit umfasst rund 200 m². Bauvollendung ist per 1. Januar 2007 vorgesehen. Dann wird das Objekt in den Bestand der Allreal übernommen. Dem Portfoliomanagement obliegt die Erstvermietung.

10.3 Grenzen der herkömmlichen Vermarktung

Die bisherigen Vermarktungsansätze stossen bei schwierigen Marktverhältnissen mit einem Überangebot an Grenzen. Makler und andere Immobiliendienstleister betreuen eine Vielzahl von Mandaten und Objekte. Interessenskonflikte können nicht ausgeschlossen werden. Zudem erfolgt die Suche nach Mieter auch bei guter Zielgruppendefinition meist nicht sehr strukturiert und die Kenntnisse über potenzielle Mieter und deren Branchen sind gering. Mit zunehmender Mandatsdauer lässt das Engagement des Beauftragten häufig auch nach. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Engagements- und Kompetenzlücke wie in Abb. 7 dargestellt, die mit geeigneten Massnahmen geschlossen werden muss.

10.4 Nachfrageseite

Auf der anderen Seite stehen die Nachfrager. Unternehmungen jeder Art und Grösse. Ihr Verhalten bei der Suche nach Büroflächen oder ganz allgemein nach einem anderen Standort kann mit Bezug auf Verhalten und Kompetenz beispielhaft in drei Kategorien eingeteilt werden.

Zum einen die Profis, die über in Immobilienfragen sachverständige Stabsstellen verfügen oder sich entsprechend kompetent beraten lassen. Ihre Nachfrage wird jeweils rasch öffentlich und es besteht kaum die Gefahr des Nichterkennens.

Zum zweiten die Amateure, die die grösste Gruppe unter den Nachfragern bilden. Hier wird die Aufgabe der Flächen- oder Standortsuche meist durch Kadermitarbeiter im Nebenauftrag erfüllt. Typischerweise klärt der Amateur im Durchschnitt nur 5 bis 7 Angebote vertieft ab. Damit ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass ein Vermieter nie von dieser Nachfrage erfahren wird und damit auch nie die Gelegenheit erhält, ein möglicherweise passendes Angebot zu unterbreiten.

Zum dritten sind es die latenten Nachfrager. Bei Ihnen ist die Standortfrage zwar auf den Entscheidungsebenen bereits ins Bewusstsein gerückt aber noch nicht konkret thematisiert worden. Für den Anbieter besteht nur eine geringe Chance von dieser latenten Nachfrage Kenntnis zu erhalten oder sie gar durch ein passendes Angebot zu beeinflussen.

Die Menge der Nachfrager bei der Vermietung von gewerblichen Immobilien ist beschränkt. Für ein konkretes gewerblich genutztes Objekt kommen in der Regel nur relative wenige Unternehmungen in Frage. Aufgrund der Unterteilbarkeit des Lightcube von minimal 200 m² ist das Angebot nur für Unternehmungen wirtschaftlich zweckmässig, die über mindestens zehn Mitarbeiter⁵⁵ verfügen.

Der Vermieter muss demzufolge geeignete Mittel und Wege finden um insbesondere das Nachfragepotenzial der „Amateure“ und der latenten Nachfrage zugänglich zu machen und abschöpfen zu können und bedürfnisgerecht (Unternehmensgrösse, etc.) ansprechen zu können.

10.5 Database Marketing

Database Marketing bezeichnet ein Marketing auf der Basis kundenindividueller, in einer Datenbank gespeicherter Daten. Dabei kann Database Marketing in alle Teilbereiche des Marketing Mix eingreifen. Es ist aber nicht ein für sich alleine stehendes Konzept. Database Marketing ist Teil eines umfassenden Verständnisses der Kundenbetreuung und der Kundenbeziehungsmanagements, welches heute weltweit grosse Verbreitung findet. Cumulus und Supercard sind nur zwei Beispiele davon.

⁵⁵ Annahme: ø 20 m² pro Mitarbeiter

Die sich aus dem Verhalten der Kunden ergebenden Informationen können in der Produktdefinition (Product), in der Preis und Vertragsgestaltung (Price), bei der Wahl des Verkaufskanals, der Lagerhaltung und Logistik (Place) sowie bei der Gestaltung der Kommunikation und Werbung (Promotion) wichtige Erkenntnisse liefern und Verwendung finden.

10.6 Database Marketing bei Immobilien

Die Eigenheiten des Immobilienmarktes sind auch die bestimmenden Faktoren beim Immobilienmarketing. Immobilien sind standortgebunden, beschränkt vermehrbar und unverzichtbar. Jeder nimmt irgendwie und irgendwann an diesem Markt teil. Er weist zudem Anzeichen von zweiseitig oligopolen Strukturen auf. Mehrere Objekte besitzen Eigenschaften, die unter Umständen den Anforderungen nur eines Nachfragers entsprechen oder nur ein Objekt erfüllt die Anforderungen von mehreren Nachfragern. Das heisst, nur wenige Nachfrager oder Anbieter können mit ihrem Verhalten erhebliche Bewegungen im Markt verursachen.

Auch im Immobiliensektor kann Database Marketing wichtige Informationen und Erkenntnisse für alle Aspekte des Marketing Mix liefern. Der wichtigste Beitrag entsteht jedoch dadurch, dass kundenindividuelle Informationen vorliegen, die eine bessere Selektion und vor allem eine direkte Ansprache der Interessenten ermöglicht. Selektiert man die Unternehmungen im definierten Marktgebiet aufgrund des mutmasslichen Einzugsgebietes und anderer Kriterien, bleiben zwischen 2'000 und 3'000 potenzielle Interessenten vorhanden.

Der oder die zukünftigen Mieter des Lightcube werden mit grosser Wahrscheinlichkeit aus dieser Menge von Unternehmungen stammen. Mittels einer strukturierten Vorgehensweise im Rahmen eines Database Marketing Ansatzes können gezielt die richtigen Kundenbeziehungen aufgebaut werden.

10.7 Methode

Technische Grundlage für ein Database Marketing sind Datenbank oder Data Warehouse Lösungen. Sie wären ohne die heute zur Verfügung stehenden leistungsfähigen Rechner und Programmen noch vor 15 Jahren nicht möglich oder unbezahlbar gewesen.

Die Methode lässt sich in drei Phasen unterteilen:

- Informationsbeschaffung
- Informationsanalyse
- Marketing Konzeption und Durchführung

Die Informationen werden aus verschiedenen externen und internen Quellen beschafft. Die Kundendaten bei Immobilienunternehmungen sind aber meist nicht ausreichend, um eine vollständige Marktübersicht zu erhalten. Zudem geht es darum, einen neuen Mieter zu finden. Database Marketing zur Vermietung von gewerblichen Immobilien benötigt deshalb vor allem externe Quellen. Bei diesen Quellen handelt es sich meist um Telefon- und Adressverzeichnisse, Öffentliche Register, Firmendatenbanken, Listbroker, Gebäudedatenbanken und das Internet.

Entsprechend den Zielsetzungen werden die Daten der einzelnen Quellen abgeschöpft und müssen dann aufbereitet und fehlende Merkmalswerte ergänzt werden. Unter Umständen sind mehrere Iterationen nötig, um die gewünschte Informationsdichte zu erhalten. Es handelt sich um einen sehr zeitintensiven Vorgang.

Ist die Datenbank aufgebaut, müssen die handlungsrelevanten Informationen analysiert bewertet und weiter reduziert werden. Für die Vermietung von gewerblichen Immobilien sind die Informationen von Bedeutung, die gezielt zu einem umzugswilligen, abschlussfähigen, objektgeeigneten Mieter führen.

Die so gefilterten und reduzierten Informationen müssen zwecks Bewertung in die Sprache und Darstellung der Entscheidungsträger übersetzt werden. Sie sind nochmals auf das Wesentliche und Interessante zu reduzieren.

Für die Vermarktung des Lightcube konnten über 2'000 Unternehmungen identifiziert werden, welche aufgrund ihres Firmenprofils und des definierten Marktgebietes als potenzielle Interessenten gelten. Darauf lassen sich nun sämtliche Vermarktungsaktivitäten abstimmen. Die Genauigkeit der vorhandenen Informationen ermöglicht in der Vermarktung den umfangreichen Einsatz des Direkt Marketing, wie es bis anhin nur in anderen Branchen gebräuchlich und üblich war.

10.8 Praktische Durchführung

Idealerweise erfolgt Marketing als Analyse, Konzeption und Vorbereitung der Vermarktung integriert im Rahmen der Projektentwicklung. Kundenindividuelle Information hilft aber besonders im Vertrieb beim Direkt Marketing. Neben der Konzentration auf das Direkt Marketing muss sichergestellt werden, dass auch die anderen Vertriebskanäle in die Vermarktung mit einbezogen sind. Dazu gehören insbesondere Makler, Verwaltungen und andere Dienstleistungsunternehmen der Immobilienbranche.

Der Aufbau einer Datenbank und die zugehörige Systematik benötigt einerseits spezielle Kenntnisse und nimmt andererseits erheblich Zeit in Anspruch. Hinzu kommen die späteren Direkt Marketing Aktivitäten. Damit drängt sich die Partnerschaft mit einem auf Database Marketing spezialisierten Unternehmen auf. Für die Vermarktung des Lightcube und den Einsatz von Database Marketing hat Allreal die MCB Meridian Conceptbau GmbH aus Frankfurt am Main als Partner gewählt.

In einer ersten Phase muss dann das relevante Marktgebiet und die Prioritätenfolge von Gemeinden und Unternehmen definiert werden. Daraus ergibt sich ein erstes grobes Mengengerüst, was im vorliegenden mehrheitlich auf den Kanton Zürich beschränkten Fall rund 70'000 Unternehmungen und 96 Städte und Gemeinden umfasst.

Parallel dazu wird ein Vertriebsdrehbuch (oder Vermarktungskonzept) erstellt welches eine umfassende Analyse des Marktes sowie der Region und des Makro- und Mikrostandortes enthält. Dies jedoch nur sofern sie auftraggeberseitig noch nicht vorliegt. Das Stärken- / Schwächenprofil des Objektes, verglichen mit dem Anforderungsprofil der Unternehmenszielgruppen ergibt eine Gapanalyse, welche eine Zuordnung der einzelnen Branchen eine Haupt-, Median und Nebenzielgruppe ermöglicht.

Anschliessend an Marktdefinition und Analyse wurde der Datenpool über verschiedene Stufen und Verfahren weiter reduziert und die Inhalte verfeinert bis für eine Ergebnismenge von rund 2'000 Unternehmen detaillierte Informationen bis hin zum für Standortfragen zuständigen Entscheidungsträger vorlagen. Mittels Testanrufen wurde zudem die Zugänglichkeit und Auskunftsbereitschaft der anzusprechenden Personen in den Unternehmen getestet. Durch einen Nachresearch werden nochmals 500 bis 1'000 Unternehmungen hinzukommen.

Das auf den Erkenntnissen aus der Datenbank aufbauende Kommunikations- und Vertriebskonzept stellt das Direkt Marketing in den Mittelpunkt. Basierend auf den vorliegenden detaillierten und individuellen Kundeninformationen, wird gemäss der definierten Prioritätenfolge in einem ersten Schritt ein persönlicher Brief unter Beilage der Objektbroschüre an die identifizierte Ansprechperson gesandt. Rund eine Woche nach dem Versand beginnt die Nachbearbeitung. Konkret bedeutet dies, dass der Adressat durch einen Mitarbeiter von MCB angerufen wird. Dazu werden im Schnitt fünf bis sieben Versuche benötigt.

Das erste Ziel des Gesprächs ist nicht ein schneller Abschluss, sondern der Aufbau einer Beziehung zum möglichen Kunden. Die Vertriebsmitarbeiter folgen im wesentlichen einem vorbereiteten Gesprächsleitfaden, wobei aber der Entwicklung des Gesprächs genügend Raum gelassen wird. Die Ergebnisse des Telefonats werden in der Datenbank protokolliert und fehlende Datenfelder ausgefüllt. Die Datenbank kann vom Auftraggeber jederzeit eingesehen werden.

Aufgrund des ersten Gesprächs kann auch der Bedarfshorizont bestimmt werden. Das heisst in welchem Zeitraum sich der mögliche Flächenbedarf, beispielsweise durch einen Vertragsablauf konkretisiert. Häufig stösst das erste Gespräch weitere Abklärungen auf der Kundenseite an. In diesen Fällen wird der potenzielle Interessent nach einer vereinbarten Zeit erneut kontaktiert. Konkretisiert sich ein Bedarf und kommt es zu einem Besichtigungstermin erfolgt die Übergabe des Interessenten von der Vertriebsgesellschaft (MCB) an Allreal.

Allreal oder auch dem Auftraggeber obliegt die Koordination sämtlicher Vermarktungsaktivitäten. Dies ist wichtig um eine doppelte Kontaktnahme durch Vertriebsorganisation und die im übrigen Vermarktungsnetzwerk beteiligten zu integrieren. Vertragsangebote und Verhandlungen müssen durch den Eigentümer wahrgenommen werden.

Der Zeitbedarf für Analyse, Aufbau und Vertrieb beläuft sich auf 12 bis 18 Monate und die fixen Kosten auf CHF 400'000 bis 450'000. Ein Vergleich mit zwei ähnlich gelagerten Objekten ergibt sich absolut deutlich höhere Kosten. Relativ, auf die Zahl der erfassten Kontakte bezogen, ergeben sich im Vergleich aber deutlich tiefere Kosten. Bezieht man eine möglicherweise kürzere Leerstandszeit mit ein, so ergeben sich klare Kostenvorteile für das Database Marketing.

10.9 Nutzen / Zusatznutzen

Der unmittelbare Nutzen ist die Vermietung des Lightcube. Im Verlauf des noch nicht abgeschlossenen Projektes zeigt es sich aber immer deutlicher, dass der Nutzen weit darüber hinausgeht.

Die Marktkenntnisse konnten erweitert werden. Die Informationen bezüglich der Nachfrageentwicklung in den nächsten 24 Monaten können bei Projektentwicklungen und Wiedervermietungen genutzt werden. Zudem ergeben sich Geschäftschancen bei Renovationen und Umbauten sowie im Neubau neuer Produktionsstätten.

Im Hinblick auf Objektakquisitionen können Eigennutzer attraktiver Liegenschaften identifiziert werden und gezielt, ausserhalb der üblichen Transaktionskanäle, angesprochen werden.

10.10 Fazit

Das praktische Beispiel und die in diesem Zusammenhang gemachten Erfahrungen zeigen deutlich das Potenzial von Database Marketing in der Immobilienbranche. Egal ob Vermietung, Projektentwicklung, Generalunternehmertätigkeit oder Objektakquisition: Mit den gewonnen Marktkenntnissen lässt sich eine zielgerichtet Vorgehensweise entwickeln, die die Abhängigkeit vom Zufall deutlich zu reduzieren vermag. Am Ende ist Database Marketing nicht das Ziel sondern der Weg und die Methode zu einem umfassenden Kunden- und Beziehungsmanagement von strategischer Bedeutung. Es wird in anderen Branchen mit geringeren Investitionssummen und kürzerer Vertragsbindungsdauer seit langem erfolgreich praktiziert.

11 Anhänge

11.1 Karte Nutzungsverteilung Glattpark

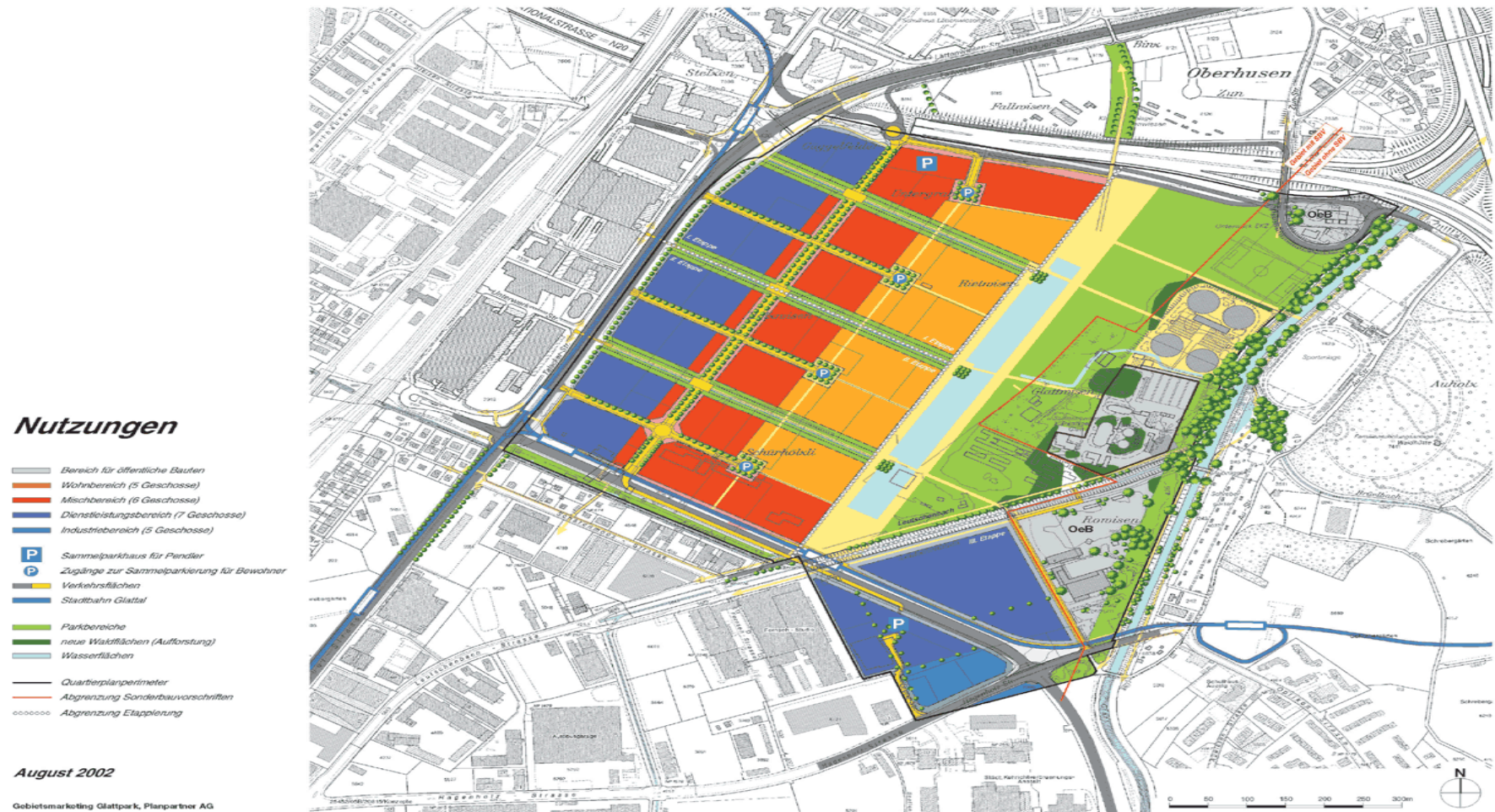
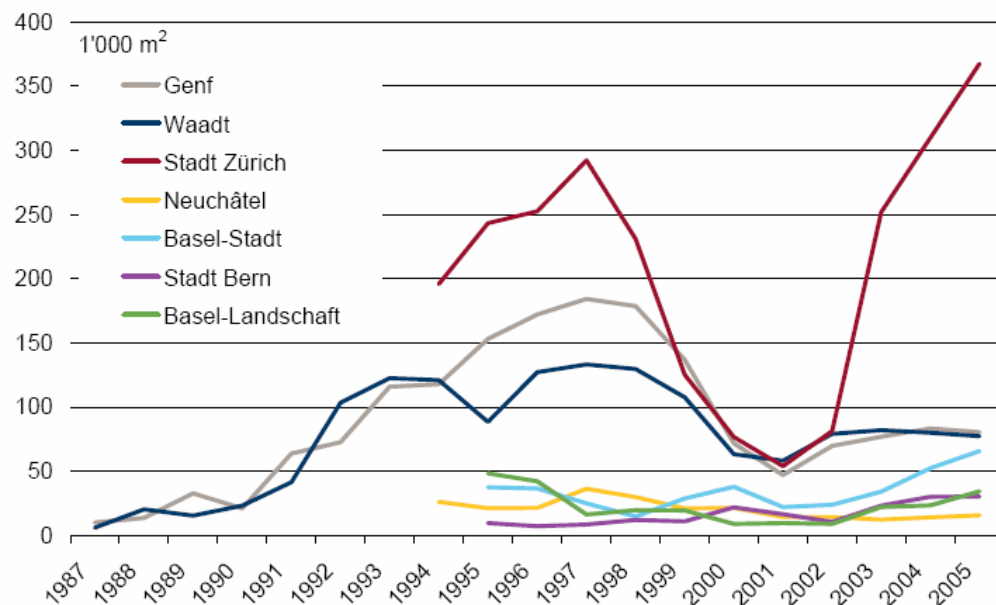


Abb. 24: Karte Nutzungsverv. Glattpark; Quelle: Gebietsmarket. Glattpark, Planpartn. AG

11.2 Entwicklung leerstehende Büroflächen verschiedener lokaler Märkte (Jahreswerte)

Leerstehende Büroflächen Jahreswerte



Quelle: Kantonale statistische Ämter

- Die leerstehenden Büroflächen (in 1000 m²) einiger lokaler Märkte sind hier dargestellt.
- Einen sehr starken Anstieg der leerstehenden Büroflächen hat die Stadt Zürich zu verzeichnen. Dies ist auf die rege Bautätigkeit bei gleichzeitig rückläufiger Nachfrage zurückzuführen.
- 2005 wurde in Zürich der Höchststand der gemessenen Leerflächen von 1997 übertroffen.
- Der Höchststand der Leerstände dürfte im laufenden Jahr erreicht werden.
- Aufgrund der guten Konjunktur und einer steigenden Beschäftigung erwarten wir im laufenden Jahr eine Erholung der Büromärkte.

11.3 Technische Voraussetzungen

11.3.1 Hardware

11.3.1.1 Festplatte

Hier gilt es in der Konzeption zuerst zu überprüfen, welche Daten man speichern möchte. Grundsätzlich gilt: Textdaten sind sehr klein, Bilddaten sind sehr groß. Werden also ausschließlich Textfelder erfasst und gespeichert, so ist eine Festplattenkapazität von 100 MB selbst für die Unternehmensdaten der Schweiz, Österreichs und Deutschlands zusammen mehr als ausreichend. Sind nun aber Pläne, Faxe, Exceltabellen, Fotos, Grafiken, Sprache/Musik usw. mit zu hinterlegen erweitert sich die notwendige Festplattenspeicherkapazität schnell in den Giga- und Terrabytbereich.

11.3.1.2 Arbeitsspeicher

In der Regel lassen sich die User immer nur einen ganz kleinen Teil der vorhandenen Daten im System anzeigen. D.h. es finden laufend Suchabfragen statt. Viele Daten zu durchsuchen bedeutet viel Rechenleistung. Viele User die gleichzeitig auf die Daten zugreifen vervielfacht die erforderliche Rechnerleistung. Mittlerweile werden Server mit bis zu 4 GB Arbeitsspeicher angeboten. Es empfiehlt sich high-end Geräte zu nutzen.

11.3.1.3 Netzwerk

Da die Daten auf verschiedenen Arbeitsplatzrechnern genutzt werden, benötigt ein solches System entsprechende Server, die sich in einem Netzwerk befinden. Aufgrund der Datenmenge empfiehlt es sich für den Dienstleister, eigene Server zu unterhalten. Dabei wird zwischen den Server unterschieden, auf denen sich die Rohdaten befinden und jenen, die Online im Netz stehen (Client-Server-System). Die Server im Netz zeigen die eingepflegten Daten volumenoptimiert online an.

11.3.1.4 Back-up

Bei großen Datenmengen ist die Einrichtung eines Backupsystem mit einigen Schwierigkeiten behaftet. Zunächst wird ein System mit einem Rate 0 benötigt. D.h. falls ein System ausfällt (beispielsweise aufgrund einer defekten Festplatte) muss die Arbeit ungestört weiter gehen können. Es werden demnach zwei parallele Systeme eingesetzt, die absolut identisch sind.

Hinzu kommen entsprechende Back-up-Lösungen, falls irrtümlich Daten gelöscht werden oder fehlerhafte Daten eingespielt werden. Weiterhin sollten im Unglücksfall z.B. Brand keine Daten verloren gehen. Die gespeicherten Informationen müssen dazu an zwei unabhängigen Orten aufbewahrt und ständig abgleichen werden. Je nach Datenmenge ist der Onlineabgleich schwierig, so dass auf portable Systeme zurückgegriffen werden muss (z.B. Datenbänder).

11.3.2 Software

11.3.2.1 Betriebssystem /Sicherheit

Da die Daten im Netzwerk verfügbar sind und auch noch Online abgerufen werden können, ist zunächst einmal besonderen Wert auf ein ausgeklügeltes und hochprofessionelles Sicherheitssystem zu legen. Hackerangriffe sind an der Tagesordnung und laufen meist automatisiert ab. Es empfiehlt sich daher Linux (statt Windows) als Betriebssystem einzusetzen. Linux ist aber deutlich Wartungsintensiver und komplexer. Eigene Programme suchen zudem systematisch nach Schwachstellen im Netzwerk. Weiter gelangen linuxfähige Netzwerksoftware und Http-Server-Programme zur Anwendung.

Eine sorgfältige Verwaltung von Zugangs- und Benutzerrechten ist selbstverständlich.

11.3.2.2 Datenbank

Bezüglich der Datenbank sind zwei Themen von Bedeutung: Erstens wie wird die Datenbank aufgebaut und zweitens, wie werden die Daten angezeigt.

Die Datenanzeige kann vereinheitlicht werden, während der Datenaufbau flexible Systemanforderungen benötigt(z.B. verschiedene Formate von Datenquellen).

Das bedeutet auch, dass das Datenbanksystem für eine effiziente Bearbeitung ständig umgerüstet werden muss. So wie eine A-Klasse Mercedes nicht ohne weiteres auf einem S-Klasse Fließband hergestellt werden kann, genauso können auch nur sehr eingeschränkt Datenbankstrukturen für Zürich auf ein Datenbanksystem für Berlin übertragen werden. Selbst wenn am Ende für den Nutzer immer dasselbe Ergebnis erscheint. Ebenso verändern sich die Datenquellen auch über die Zeit.

Die Folge ist individuell programmierte Software, die laufend angepasst werden muss. Hierfür gibt es vielfältigste Programmiersprachen für unterschiedliche Anforderungen, zum Beispiel Java, PHP, C++, um die bekanntesten zu nennen.

11.3.2.3 Userumgebung

Selbstverständlich werden für die Nutzer / Anwender die üblichen Windows und Officeanwendungen bzw. alternative Software benötigt, damit die Rohdaten auch bearbeitet werden können.

11.3.3 Standortgebundenheit

Es besteht kein technisches Erfordernis, dass sich die Anlagen in der Nähe des Auftraggebers oder gar des Objektes befinden. Aufgrund moderner Übertragungstechniken und dem Zugriff über Internet kann der Standort der technischen Infrastruktur beliebig gewählt werden.

11.4 Abgrenzung des Marktgebietes und des Rechercheumfangs

Rechercheumfang

Der Rechercheumfang nach potentiellen Mietern wird wie folgt vordefiniert

Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	> 15 Mitarbeiter	> 50 Mitarbeiter	> 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschließlich Büroarbeits- plätzen
AAR	Aarau	-		3	2	*
ADL	Adliswil	1	2	1		*
AES	Aesch b. Birmensdorf	2	3			*
AEU	Aeugst a.A.	5	3	1		*
AFF	Affoltern a.A.	5	1			*
ARN	Arni AG	4	3			*
BAC	Bachenbülach	4	1			*
BAD	Baden AG	-	3	2	1	*
BAS	Bassersdorf	2	2	1		*
BEL	Bellikon AG	6				
BED	Bergdietikon AG	3	3	2	1	*
BER	Berikon AG	3	3			*
BIR	Birmensdorf	2	1			*
BIT	Birmenstorf AG	-		2		*
BRR	Birr	-		2		*
BON	Bonstetten	2	2	1		*
BOP	Boppelsen	4	3	2		*
BRE	Bremgarten AG	6	3	2		*

Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	> 15 Mitarbeiter	> 50 Mitarbeiter	> 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschließlich Büroarbeits- plätzen
BRÜ	Brütten	5	3	2		*
BRG	Brugg AG	-	3	2	1	*
BUB	Bubikon	6	2	1		*
BUC	Buchs	2	2	1		*
BUH	Buchs AG	-		3		*
BÜL	Bülach	4	2	1		*
DÄL	Dällikon	2	2	1		*
DÄN	Dänikon	4	2	1		*
DID	Dielsdorf	4	2	1		*
DIT	Dietikon	1	1			*
DIL	Dietlikon	2	1			*
DÜB	Dübendorf	2	1			*
EGG	Egg	4	2	1		*
EGW	Eggenwil AG	5		3	2	*
EGL	Eglisau	6		3	2	*
EMB	Embrach	4	3	2	1	*
ERL	Erlenbach	2	3	2		*
FÄL	Fällanden	2	1			*
FEH	Fehraltorf	5	3	2		*
FEU	Feusisberg SZ	6		3	2	*
FIS	Fischbach-Göslikon AG	6		3		*
FRE	Freienbach SZ	6		3		*
FRT	Freienstein-Teufen	5	3	2		*
GER	Geroldswil	2	2			*
GLA	Glattfelden	5	2	1		*
GOS	Gossau	6	3	2		*
GRE	Greifensee	3	2	1		*
GRÜ	Grüningen	6		3		*
HED	Hedingen	5	3	2		*
HES	Hermetschwil-Staffeln AG	6				
HER	Herrliberg	2	3	2		*
HOC	Hochfelden	4	2	1		*
HOL	Holderbank AG	-		3		*

Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	> 15 Mitarbeiter	> 50 Mitarbeiter	> 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschließlich Büroarbeits- plätzen
HOM	Hombrechtikon	6	3	2		*
HOG	Horgen	4	1			*
HÖR	Höri	4	2	1		*
HÜN	Hüntwangen	6	3	2		*
HUZ	Hunzenschwil AG	-		3		*
HÜT	Hüttikon	5		3		*
ILL	Illnau-Effretikon	3	2	1		*
ISL	Islisberg AG	4				
JON	Jonen AG	5				
KAI	Kaiserstuhl AG	6		3		*
KIB	Kilchberg	1	2	1		*
KIL	Killwangen AG	4	2	1		*
KLO	Kloten	2	1			*
KNO	Knonau	6		3	2	*
KÜS	Küsnacht	1	3	2		*
KYB	Kyburg	6		3		*
LAN	Langnau a.A.	1	3	2		*
LEN	Lenzburg	-		3	2	*
LIN	Lindau	6	3	2		*
LUF	Lufingen	4	2	1		*
LUP	Lupfig AG	-		3		*
MÄN	Männedorf	4	3	2		*
MAU	Maur	2	2	1		*
MEI	Meilen	4	2	1		*
MET	Mettmenstetten	5	3	2		*
MÖN	Mönchaltorf	5	2	1		*
NEE	Neerach	4	2	1		*
NEU	Neuenhof AG	6	3	2	1	*
NGL	Niederglatt	3	2	1		*
NHA	Niederhasli	3	2	1		*
NWE	Niederweningen	6	2	1		*
NÜR	Nürens Dorf	4	2	1		*
OEH	Oberehrendingen AG	6		3		*

Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	> 15 Mitarbeiter	> 50 Mitarbeiter	> 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschließlich Büroarbeits- plätzen
OEN	Oberengstringen	1	2	1		*
OGL	Oberglatt	3	1			*
OLU	Oberlunkhofen AG	5				
ORI	Oberrieden	2	3	2		*
OWE	Oberweningen	4	2	1		*
OWL	Oberwil-Lieli AG	4				
OBF	Obfelden	6		3		*
OES	Oetwil am See	6	3	2		*
OEL	Oetwil a.d. Limmat	2	3	2		*
OPF	Opfikon	1	1			*
OTE	Otelfingen	5	3	2		*
OTT	Ottenbach	5		3		*
RAF	Rafz	6	3	2		*
REB	Regensberg	4	3	2		*
RED	Regensdorf	2	1			*
REM	Remetschwil AG	6				
RIC	Richterswil	4	3	2		*
ROR	Rorbas	5		3		*
ROT	Rottenschwil AG	6				
RUD	Rudolfstetten-Friedlisberg AG	3	3	2		*
RÜM	Rümlang	2	1			*
RUP	Rupperswil AG	-				
RÜS	Rüschlikon	1	2	1		*
RUS	Russikon	5	3	2		*
SAH	Schaffisheim AG	-		3		*
SEI	Schleinikon	6	3	2		*
SIE	Schlieren	1	1			*
SÖF	Schöfflisdorf	4		3		*
SER	Schwerzenbach	2	1			*
SEE	Seegräben	6	3	2		*
SPR	Spreitenbach AG	3	3	2	1	*
STD	Stadel	6	2	1		*

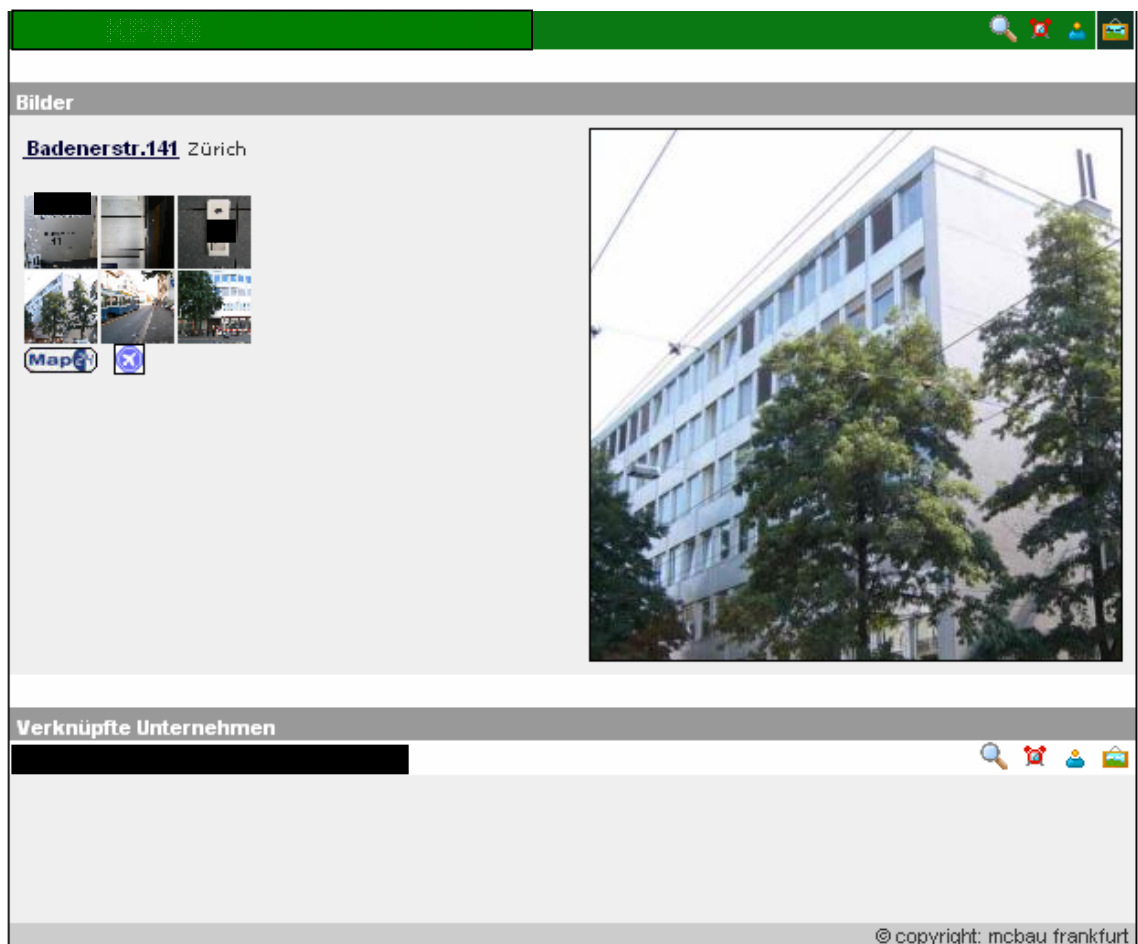
Code	Gemeindename	Aggl. Gürtel	> 15 Mitarbeiter	> 50 Mitarbeiter	> 100 Mitarbeiter	Unternehmen mit ausschließlich Büroarbeits- plätzen
STÄ	Stäfa	4	3	2		*
STL	Stallikon	2		3		*
STE	Steinmaur	4	3	2		*
SUH	Suhr AG	-		3		*
THA	Thalwil	2	3	2	1	*
UET	Uetikon am See	4	3	2		*
UIT	Uitikon	1	2	1		*
UEH	Unterehrendingen AG	6		3		*
UEN	Unterengstringen	1	2	1		*
ULU	Unterlunkhofen AG	5				
URD	Urdorf	1	1			*
UST	Uster	5	1			*
VOL	Volketswil	3	1			*
WÄD	Wädenswil	4		2		*
WAL	Wallisellen	1	1			*
WAN	Wangen-Brüttlisellen	2	1			*
WAS	Wasterkingen	6		3		*
WEA	Weiach	6	3	2		*
WEI	Weiningen	2	3	2		*
WET	Wettswil a.A.	2	3	2		*
WTT	Wettingen AG	-	3	2	1	*
WID	Widen AG	3	3	2		*
WIL	Wil ZH	6		3		*
WIS	Windisch AG	-	3	2		*
WIN	Winkel	4		3		*
WIT	Winterthur	-	3	2		*
WOL	Wollerau SZ	4		3		*
WÜR	Würenlos AG	5	3	2	1	*
ZOL	Zollikon	1	2	1		*
ZUF	Zufikon AG	4		3		*
ZUM	Zumikon	2	2	1		*
ZÜR	Zürich	0	1			*

11.5 Researchstufen

Stufe 1	Gesamt Datenpool
Stufe 2	Prüfung Telefonnummer
Stufe 3	Zweitprüfung Telefonnummer
Stufe 4	Nachrecherche über die Unternehmung
Stufe 5	Nachrecherche Ansprechpartner
Stufe 6	Heimatlos
Stufe 7	Ansprache sinnlos
Stufe 8	zu löschende Kontakte

11.6 Beispiel eines Gebäudebilddatensatzes

Eigenes Gebäude, anonymisiert



Literatur- und Quellenverzeichnis

Literatur

- Bolliger Roman H., Ruhstaller Bernhard: Immobilien-Marketing: Mehrwert für Liegenschaften: das Marketingbuch für die Immobilien-Wirtschaft - Glattbrugg: Bolliger/Ruhstaller, 2004
- Bruhn Manfred (et al.) (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 5., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2005
- Buck, Kurt: Neues Industriegütermarketing: ganzheitliche Strategien und Konzepte für die Vertriebspraxis, 1. Aufl. - Würzburg: Vogel, 1998
- Cabena, P.; Hadjinian, P., Stadler, R.; Verhees, J.; Zanasi, A.: Discovering data mining – from concept to implementation, Upper Saddle River, o.Jg.
- Dallmer, Hermann (Hrsg.): Handbuch des Direct-Marketing, 4. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1978
- Diller, Hermann (Hrsg.): Marketingplanung. 2., vollst. neu bearb. und erg. Aufl. - München: Vahlen, 1998
- Falk, Bernd unter Mitwirkung d. Instituts-Mitarb. Momme Falk (et al.): Das grosse Handbuch Immobilien-Marketing für Wohn- und Gewerbeimmobilien - Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1997
- Godefroid, Peter, Investitionsgüter-Marketing - Ludwigshafen: Kiehl, 1995
- Godefroid, Peter, Business-to-Business-Marketing. 3. Aufl. - Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 2003
- Hippner Hajo, Wilde Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung, 2., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2006
- Hippner, Hajo (Hrsg.) (et al.): Handbuch Data Mining im Marketing, 1. Aufl. - Braunschweig: Vieweg, 2001
- Hippner Hajo (et al.) (Hrsg.): Computer Based Marketing: das Handbuch zur Marketinginformatik - Braunschweig: Vieweg, 1999
- Huldi, Christian, Kuhfuss Holger, unter Mitarb. von Paul Annette: Ratgeber Database Marketing: die Database im Direktmarketing - vom notwendigen Übel zum Erfolgsinstrument - Zürich: Verlag A & O des Wissens, 2000
- Kippes Stephan, Professionelles Immobilienmarketing: Marketing-Handbuch für Makler, Bauträger, Projektentwickler und Immobilienverwalter - München: Vahlen, 2001
- Kotler Philip (et al.), Grundlagen des Marketing, 3., überarb. Aufl. - München: Pearson Studium, 2003. (wi wirtschaft)
- Kotler Philip, Bliemel Friedhelm, Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarb. und aktualisierte Aufl. - München: Pearson Education Deutschland, 2006.
- Link, Jörg : Database Marketing und Computer Aided Selling: strategische Wettbewerbsvorteile durch neue informationstechnologische Systemkonzeptionen - München: Vahlen, 1993

Link, Jörg, Hildebrand Volker: Verbreitung und Einsatz des Database Marketing und CAS : kundenorientierte Informationssysteme in deutschen Unternehmen - München: Vahlen, 1994

Link Jörg. Hrsg. [et al.], Handbuch Database Marketing, 2., korrigierte Aufl. - Ettlingen: IM Fachverlag Marketing-Forum, 1997

Link, Jörg; Schleuning, Christian: Das neue interaktive Direktmarketing: die neuen elektronischen Möglichkeiten der Kundenanalyse und Kundenbindung - Ettlingen: Fachverl. IM-Marketing-Forum, 1999

Payne Adrian (Hrsg.) (et al.): Handbuch Relationship Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, 2., völl. überarb. u. erw. Aufl. - München: Vahlen, 2003

Schulte Karl-Werner (Hrsg.) (et al.), Handbuch Immobilien-Marketing - Köln: Müller, 2001

Diplomarbeiten, Masterthesen, Arbeitsberichte und dgl.

Brüggemann Tobias, Hedström Patrik, Josefsson Martin: Data mining and data based marketing activities, Växjö University, Sweden, Fall 2003

Prof. Dr. Chamoni P., Düsing Roland: Arbeitsberichte des Fachgebietes Wirtschaftsinformatik und Operations Research, Nr. 2 Workshop Data Mining: Grundlagen, Verfahren und Anwendung der Datenanalyse, Gerhard.Mercator-Universität, Duisburg, 1998

Weiss Florian: Database Marketing – Bedeutung für ein kundenorientiertes Marketing, branchenspezifischer Einsatz und Einordnung im Umfeld einer Dialogmarketingagentur, Fachhochschule Hof, Diplomarbeit 2002

Berichte, Analysen, Reportagen und dgl.

Credit Suisse, Immobilienstudie 2006

Credit Suisse, Immobilien Schweiz – Regionen 2006

Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien – Monitor 1. Quartal 2006

Colliers CSL, Büromarktbericht 2006

Internetquellen

Forum Database Marketing: <http://www.database-marketing.de>

Database Marketing Institute: <http://www.dbmarketing.com/>

American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

Database Marketing bei der Vermarktung von gewerblichen Immobilien am praktischen Beispiel
--

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Widen, 18. Juli 2006

.....

Dieter Kräuchi

Sperrvermerk

Diese Arbeit bleibt aufgrund vertraulicher Daten und Informationen für die Öffentlichkeit gesperrt. Sie darf nur den mit der Bewertung befassten Personen zugänglich gemacht werden.

Die Arbeit wurde in 4 Exemplaren ausgefertigt. Vervielfältigung (hardcopy oder elektronisch), auch auszugsweise nur mit Genehmigung des Autors.