Universität Zürich[UZH]

Masterthese

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Ansätze zur Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt

Verfasserin:	Janka Hemmen Obere Schanzstrasse 6 D-79576 Weil am Rhein jankahemmen@gmx.de 0041 (0)76 564 26 92
Eingereicht bei:	Ulrike Gölker Zeugin, Dipl.-Ing. Raumplanung, Master of Advanced Studies in Marketing NDS
Abgabedatum:	12. August 2011

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis IV
Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Executive Summary VII
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung 1
1.3 Vorgehen 2
2 Charakteristika von Immobilien 3
2.1 Darstellung der Eigenschaften von Immobilien als Wirtschaftsgut 3
2.2 Immobilien versus Konsumgüter 5
2.3 Der Wertschöpfungsprozess im Marketing 7
2.4 Der Immobilien- und Produktlebenszyklus 8
2.5 Die SWOT-Analyse 11
3 Marketing 12
3.1 Begriffsdefinition, Aufgaben und Instrumente von Marketing 12
3.2 Spezifika von Immobilienmarketing 13
3.3 Die Zielgruppenanalyse 15
3.4 Marktforschung – Trends in Bezug auf den Immobilienmarkt 16
4 Der Erfolg 19
4.1 Definition und Bedeutung von Erfolg 19
4.2 Ansätze zur Messung des Marketing-Erfolgs 20
4.3 Marketing-Controlling 22
5 Anwendung bestehender Messgrößen und Kennzahlen auf den Immobilienmarkt 24
5.1 Der Umsatzvergleich 26
5.2 Der Marktanteilsvergleich 27
5.3 Der Aufwandsvergleich 29
5.4 Der Finanzzahlenvergleich 31
5.5 Ausweis des Leistungsstands im Markt 32
5.6 Etablierte Messgrößen im Immobilienmarkt 34
6 Performance Measurement im Marketing 35
6.1 Der Kundenwert 35
6.2 Der Kundenwert in der Immobilienwirtschaft 36

6.3 Die Messung des Kundenwertes 38
6.4 Der Markenwert 41
6.5 Der Markenwert in der Immobilienwirtschaft 42
6.6 Die Messung des Markenwertes 44
6.7 Der Unternehmenswert (Shareholder Value) 45
6.8 Der Unternehmenswert (Shareholder Value) in der Immobilienwirtschaft 47
6.9 Die Messung des Unternehmenswertes (Shareholder Value) 50
6.10 Der Marketing Return on Investment 52
6.11 Der Marketing Return on Investment in der Immobilienwirtschaft 53
6.12 Die Messung des Marketing Return on Investment 54
7 Schlussbetrachtung 55
7.1 Fazit 55
7.2 Diskussion 57
7.3 Ausblick 59
Anhang 61
Literaturverzeichnis 69

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
BFS	Bundesamt für Statistik
CLV-Ansatz	Customer Lifetime Value-Ansatz
CREM	Corporate Real Estate Management
EK	Eigenkapital
FK	Fremdkapital
FM	Facility Management
IRR	Internal Rate of Return
MW	Marktwert
MRoI	Marketing Return on Investment
r_{EK}	Eigenkapitalzinssatz
r_{FK}	Fremdkapitalzinssatz
RoE	Return on Equity (Eigenkapitalrendite)
RoI	Return on Investment (Gesamtkapitalrendite)
SHV	Shareholder Value
SWOT-Analyse	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken-Analyse)
UW	Unternehmenswert
VWL	Volkswirtschaftslehre
WACC	Weighted Average Cost of Capital

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Immobilienlebenszyklus 9

Abbildung 2: Beispiel für SWOT-Analyse 11

Abbildung 3: Marketinginstrumente 13

Abbildung 4: Umfeld der Marktforschung des Immobilienunternehmers 16

Abbildung 5: Verständnis der Effektivität 20

Abbildung 6: Die Dimension der Marketing Performance 21

Abbildung 7: System des Marketingcontrollings 22

Abbildung 8: Der zielgerichtete Kontroll- und Steuerungsprozess 25

Abbildung 9: Das Finanzzahlenmodell 32

Abbildung 10: Wirkungszusammenhang hinsichtlich der Immobilienqualität 37

Abbildung 11: Immobilienkonsum und Investition im Familien-Lebenszyklus 40

Abbildung 12: Schematische Vorgehensweise der Discounted-Cash-Flow-Methode ... 49

Abbildung 13: Haus der Immobilienökonomie 61

Abbildung 14: Der Produktlebenszyklus 61

Abbildung 15: Vorlage einer Renditeberechnung eines Immobilienneubauprojektes unter Berücksichtigung der Position Marketing 62

Abbildung 16: ROI-Kennzahlensystem („Du Pont System of Fincancial Ratios“) 63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten des Produktes Immobilie 5

Tabelle 2: Modell zur Messung des Marktanteils – mögliche Gliederung der Immobiliencharakteristika 65

Tabelle 3: Landesindex der Konsumentenpreise, Ergebnisse der vierteljährigen Mietpreiserhebung 67

Tabelle 4: Monatlicher Bruttolohn (Zentralwert und Quartilbereich) nach Grossregionen, Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes und Geschlecht 68

Executive Summary

In Verbindung mit der Fragestellung nach Ansätzen zur Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt, bildet die Annahme, dass Controlling-Verfahren aus dem Konsumgütermarketing auf das Immobilienmarketing übertragen werden können, die Grundlage. Aus einer ersten Gegenüberstellung von Konsumgütern und Immobilien, aber auch aus der Darstellung der charakteristischen Eigenschaften von Immobilien als Wirtschaftsgut, resultieren die elementaren und für die vorliegende Arbeit relevanten Unterschiede: Immobilien sind heterogen, standortgebunden und unterliegen einer eingeschränkten Fungibilität, sowie einer langen Produktionsdauer. Sie umfassen des Weiteren ein hohes Investitionsvolumen, was unter anderem Einfluss auf die Anschaffungshäufigkeit nimmt und demnach vergleichsweise gering ausfällt. Daraus folgt ein umfangreiches und zeitintensives Informationsbedürfnis, welches in Verbindung mit dem Erfolg von Marketingmaßnahmen steht. Ebenso gilt es im Immobiliendienstleistungssegment, nicht nur einer Kundenanforderung, sondern der Anforderung des Auftraggebers, aber auch derer des Nutzers gerecht zu werden. Trotz der essentiellen, aufgezählten Unterschiede lässt sich feststellen, dass sowohl das wertorientierte Kundenmanagement, als auch das wertorientierte Marken- und Unternehmenswert-Management einen Einfluss auf den Marketing-Erfolg in der Immobilienbranche nimmt. Dies bestärkt die formulierte Annahme der Anwendbarkeit bereits bestehender Controlling-Mechanismen. Hierfür werden die Begriffe Effektivität und Effizienz erörtert, da diese in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Begriff des Erfolgs stehen. Anhand der Darstellung der übergeordneten Marketingziele, werden die Komponenten des Marketing-Controllings aufgezeigt, woraus sich erste Vorgehensweisen für Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme ableiten lassen. Die Instrumente zur Messung von monetären Erfolgsgrößen verdeutlichen, dass die Anwendbarkeit dieser Komponenten auf den Immobiliensektor nur eingeschränkt und unter Berücksichtigung gewisser Restriktionen gilt. Um der an Bedeutung stetig zunehmenden Performance-Messung auch in der Immobilienbranche Rechnung tragen zu können, werden die im Konsumgütermarketing bereits etablierten Kennzahlen des Kunden-, Marken- und Unternehmenswertes erläutert und auf deren Eignung in der Immobilienwirtschaft überprüft. Dabei wird die Messbarkeit im Einzelnen dargestellt, sodass sich daraus erste Anhaltspunkte für die Einführung von Controlling-Ansätzen in Immobilienunternehmen ableiten lassen.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der ökonomische Grundsatz, dass Aufwand und Ertrag in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen müssen, um einen wirtschaftlich vorteilhaften Beitrag leisten zu können, verdeutlicht die Relevanz eines Quantifizierungsansatzes für geplante oder bereits durchgeführte Marketing-Konzepte und Strategien eines Immobilienunternehmens. Hierfür bildet zum einen die Erfassung der Relation von Aufwand und Ertrag eine wichtige Grundlage, zum anderen stellt aber auch die Messbarkeit des Erfolgs einen wesentlichen Aspekt dar, um Aussagen zur Vorteilhaftigkeit einer Investition machen zu können. Obwohl die Kenntnis über die Resonanz der eingesetzten Maßnahmen ausschlaggebend für die Wirtschaftlichkeit aktueller wie auch künftiger Immobilienvorhaben ist, hat sich die Implementierung eines Marketing-Controllings in der Immobilienbranche noch nicht ganzheitlich etabliert. Dennoch kommt im Rahmen einer erfolgreichen Durchführung von Immobilienprojekten der frühzeitigen Vermietung bzw. Vermarktung eine erhebliche Bedeutung zu. Oftmals sind definierte Vermietungs- bzw. Vermarktungsquoten bereits Voraussetzung, um in die Realisierungsphase übergehen zu können. Es gilt demnach den passenden Nutzer für das erstellte oder geplante Produkt zu finden oder aber die Anforderungen der Nutzer, unter Berücksichtigung der rechtlichen, geographischen und finanziellen Rahmenbedingungen, in Einklang mit den Eigenschaften der Immobilie zu bringen. Was charakterisiert demnach eine erfolgreiche Vermietung/Vermarktung und wie kann diese ermittelt werden? Auch der Vergleich zu Konkurrenzprojekten gibt Hinweise über die Effizienz der erarbeiteten Aktivitäten. Eine branchenweite Einführung des Marketing-Controllings ermöglicht die Bildung von Benchmarks und trägt damit zur weiteren Professionalisierung innerhalb der Immobilienwirtschaft bei. Im Bereich des Marketing-Controllings für Konsumgüter, existieren bereits Ansätze und Konzepte zur Messbarkeit des Erfolgs, anhand derer die Anwendbarkeit für das Immobilienmarketing-Controlling überprüft und aufgezeigt wird.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit hat die Zielsetzung unter Bezug auf die oben genannte Problemstellung und unter Berücksichtigung der immobilienspezifischen Eigenschaften, einen Ansatz für den Wohnimmobilienbereich zur Messbarkeit des Erfolgs von Marketingmaßnahmen zu erarbeiten. Denn dieser schärft den Fokus auf Barrieren

optimaler Unternehmensabläufe, dient als Analyseinstrument und Erklärungsmethode für mögliche Abweichungen und leistet somit einen ganzheitlichen Beitrag für die bestehende und erzielbare Rentabilität der Unternehmensaktivitäten. Hierfür werden Herangehensweisen aus dem Konsumgütermarketing-Controlling vorgestellt, erläutert, auf Ihre Anwendbarkeit im Immobilienbereich hin überprüft und, sofern möglich, adaptiert. Die Arbeit mit den ausgewählten Messgrößen und deren Indikatoren soll deutlich machen, welche Grundlagen notwendig sind, um eine Messbarkeit des Immobilienmarketing-Erfolgs erzielen zu können. Insbesondere spielen dabei die drei Kennzahlen „Kundenwert“, „Markenwert“ und „Unternehmenswert“ eine signifikante Rolle um den Marketing Return on Investment (MRoI) ermitteln und ausweisen zu können.

1.3 Vorgehen

Die Messbarkeit von Marketing-Erfolg gewinnt zunehmend an Bedeutung und bildet auch im Immobilienbereich eine Grundlage zur Steigerung der Rentabilität. Dies gilt vor allem unter dem Aspekt des stetig wachsenden Erfolgsdrucks und der vielen am Markt agierenden, professionellen Anbietern von Immobiliendienstleistungen. Transparenz und fundierte Grundlagen dienen aber auch im Rahmen von Offerten und Präsentationen als Argumentationshilfe und Leistungsnachweis. Sie bilden nicht zuletzt die Ausgangsbasis für eine firmeninterne, erfolgsorientierte Führung und Strategieausrichtung. Basis zur Erarbeitung des Themas bildet die These, dass Controlling-Mechanismen aus dem Konsumgütermarkt auch für den Immobilienmarkt anwendbar bzw. übertragbar sind. In der vorliegenden Arbeit wird diese Annahme verifiziert und unter Beachtung der typischen Immobilieneigenschaften konkretisiert. Ausgehend von einer Abgrenzung zwischen Konsumgütern und der Immobilie als Wirtschaftsgut, werden die wichtigsten Unterschiede und Eigenheiten der Güterklassen dargestellt. Hierfür werden zum einen die Charakteristika der Immobilie im Detail aufgeführt und zum anderen die daraus resultierenden spezifischen Ansatzpunkte im Zusammenhang mit Marketingvorhaben erörtert. Daraus lässt sich ableiten, welche bereits vorhandenen Messgrößen aus dem Marketing-Controlling angewendet werden können, bzw. wie diese modifiziert werden müssen, sodass sie sich für die Immobilienbranche eignen. Einen weiteren wesentlichen Aspekt in diesem Zusammenhang stellt der Marketing-Wertschöpfungsprozess in Verbindung mit dem Immobilien- und Produktlebenszyklus dar, an welchem die einzelnen Schritte und Phasen deutlich gemacht werden können. Dabei stellt sich im Idealfall bereits zu Beginn

eines Projektes oder im Rahmen einer Umnutzung die Frage nach der angestrebten Zielgruppe, welche den Wohnraum konsumiert und daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit, einer der Kundenperspektiven entspricht. Hierfür liegen bereits am Markt anerkannte und etablierte Methoden vor, welche die Zielgruppenanalyse unterstützen. Einen Teil dieser stellt dabei auch die Thematik der Marktforschung dar, welche ebenso Bestandteil der Arbeit ist und einen Einblick in die aktuellen Trends und Fakten des Schweizer Wohnimmobilienmarktes zulässt. Eine mögliche Methode zur Identifikation von Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken eines Vorhabens, ist die SWOT-Analyse, welche im Markt als ein wichtiges Instrument in der Positionierung von Immobilienprodukten gesehen wird.

Im Rahmen des zu untersuchenden Themas wird aufgrund der Komplexität des Immobilienmarktes eine Eingrenzung auf den Wohnimmobilienmarkt in der Deutsch-Schweiz vorgenommen. Dies einerseits, da der gesamte Immobilienhorizont differenziert betrachtet werden muss, andererseits um den teilweise regional stark voneinander abweichenden Rahmenbedingungen Rechnung tragen zu können. Ebenso werden im Rahmen der Betrachtung Liebhaberobjekte außer Betracht gelassen, da diesbezüglich ein irrationales Verhalten der Marktteilnehmer angenommen wird, welches keine genauen Rückschlüsse auf die generelle Nachfrage von Immobilien zulässt und somit möglicherweise zu einer Verzerrung der dargelegten Ansätze führen kann.

Hinsichtlich der Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs stellt sich im Anschluss an die einzelnen Bestandteile der damit verbundenen Disziplinen, die grundlegende Frage nach der Definition von Erfolg. Wann ist ein Produkt erfolgreich am Markt platziert und wie lässt sich der Erfolg abbilden bzw. messen? Die Arbeit generiert auf diese Fragen mittels bestehender Messgrößen und Kennzahlen und der erarbeiteten Ansätze für Immobilienunternehmen, eine Antwort.

2 Charakteristika von Immobilien

2.1 Darstellung der Eigenschaften von Immobilien als Wirtschaftsgut

Ehe ein Vergleich zwischen Immobilienmarketing und Konsumgütermarketing vollzogen werden kann, erfolgt die Darstellung der immobilienspezifischen Eigenschaften. Deren Berücksichtigung gilt als wichtige Ausgangslage für den Erfolg im Zusammenhang mit Immobilienprojekten. Die Immobilie als Wirtschaftsgut weist

dabei eine Fülle von Charakteristika auf, welche eine einfache Klassifizierung unmöglich macht. Ausgangspunkt bildet dabei die Differenzierung verschiedener Nutzungsarten. So wird üblicherweise zwischen den Nutzungsarten Wohnen, Gewerbe, Industrie und Sondernutzung unterschieden. Wobei an dieser Stelle darauf hingewiesen wird, dass die Arbeit sich im Rahmen des genannten Themas, wie bereits in der Einleitung erwähnt, auf Wohnimmobilien beschränkt. Immobilien zeichnen sich insbesondere durch Ihre Heterogenität und Immobilität aus. Ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal stellt daraus resultierend die Lage dar, welche auch im Rahmen von Marketingmaßnahmen oftmals als zentrales Thema behandelt wird und der Immobilie ihre Identität verleiht, mangels der Möglichkeit diese zu duplizieren. Des Weiteren besteht eine eingeschränkte Fungibilität aufgrund gewisser Vorschriften im Zusammenhang mit Immobilientransaktionen und den dabei entstehenden Erwerbsnebenkosten. Ebenso sind Immobilien nur beschränkt teilbar.[1] Die vergleichsweise lange Produktionsdauer von der Planung bis hin zur Fertigstellung bzw. Inbetriebnahme, führt zu Zeitverzögerungen, welche möglicherweise zu Differenzen zwischen dem Konsum- und Nachfrageverhalten und dem tatsächlich am Markt vorhandenen Angebot führen kann. Umso wichtiger ist in diesem Zusammenhang die genaue Analyse von Marktbedürfnissen und übergeordneten Trends.

Immobilien umfassen im Rahmen des Erwerbs ein hohes Investitionsvolumen, aber auch für Mieter stellen die Aufwendungen für den regelmäßig zu erbringenden Mietzins einen wesentlichen Anteil der Lebenshaltungskosten dar. So beträgt die Schweizer Durchschnittsmiete, ohne Berücksichtigung von Heiz- und Nebenkosten, gem. Erhebungen des Bundesamt für Statistik (BSF) vom November 2008, für eine 4-Zimmerwohnung CHF 1‘354.00 (vgl. Tabelle 3 im Anhang).[2] Verglichen mit dem Median des monatlichen Bruttolohnes (2008), welcher sich bei CHF 5‘823/Monat befindet (vgl. Tabelle 4 im Anhang), entspricht das Verhältnis vom monatlichen Bruttoeinkommen zur monatlicher Miete rund 23%.[3]

Ferner zeichnet sich die Immobilie durch ihre lange Lebensdauer aus. So wird in der Branchenpraxis in Bezug auf Wohnimmobilien üblicherweise von einem Betrachtungshorizont von 80-100 Jahren ausgegangen. Um die Herausforderungen

[1] vgl. Gondring 2004, S. 4
[2] vgl. BFS 2008a, o.S.
[3] vgl. BFS 2008b, o.S.

während der Gesamtlebensdauer einer Immobilie deutlich machen zu können, wird im Folgenden auf den Immobilienlebenszyklus (vgl. Kapitel 2.4, Abb. 1) separat eingegangen, anhand dessen sich der Einsatz von Marketing verdeutlichen lässt. Einen weiteren wesentlichen Aspekt hinsichtlich der Fragestellungen im Immobilienmarkt, stellen die unterschiedlichen und umfangreichen Berührungspunkte verschiedener Disziplinen innerhalb der Immobilienbranche dar, welche anhand des „Haus der Immobilienökonomie“ ersichtlich werden und die es, je nach Marketingaufgabe, zu berücksichtigen gilt (vgl. Abb. 13 im Anhang).[4] Daraus resultiert eine hohe Komplexität im Zusammenhang mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen, welche durch die Intransparenz des Immobilienmarktes zusätzlich verstärkt wird und somit auch auf die Messbarkeit von Immobilienmarketing-Erfolg Einfluss nimmt.

2.2 Immobilien versus Konsumgüter

Um die differenzierte Betrachtung innerhalb des Marketing-Controllings verdeutlichen zu können, wird nach oben genannter Darstellung der immobilienbezogenen Charakteristika, eine Gegenüberstellung von Immobilien und Konsumgütern vorgenommen (vgl. Tab. 1).[5]

Eigenschaften	**Immobilien**	**Konsumgüter**
Häufigkeit der Anschaffung:	je nach Art des Investors, private Investoren eher selten	regelmäßig
Kapitalintensität:	hoch	gering
Anschaffungszeitraum:	von langer Dauer	von kurzer Dauer
Informations- und Vorbereitungsdauer/Intensität:	lang/hoch	kurz/gering
Priorität der Bedarfsdeckung:	hoch (Grundbedürfnis), jedoch in Kombination mit individuellen Bedürfnissen	Kombination aus Grundbedürfnissen und Konsumverhalten der Gesellschaft

Tabelle 1: Besonderheiten des Produktes Immobilie, in Anlehnung an Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel (2001), S. 948

Demnach wird deutlich, dass aufgrund der vergleichsweise hohen Investitionsvolumina und der damit verbundenen Sorgfalt hinsichtlich des Anschaffungsprozesses, eine grundlegende Skepsis im Prüfprozess besteht. Während bei einem Großteil der

[4] vgl. Schulte/Bone-Winkel/Thomas 2005, S. 24
[5] vgl. Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel 2001, S. 948

Personen von Wohlstandsgesellschaften, für Konsumgüter eine mögliche Fehlanschaffung in Kauf genommen wird, liegt bei der Investition in Immobilien der Fokus auf der Erzielung von möglichst hoher Transparenz, und einer beinahe uneingeschränkten Erfüllung der individuellen Anforderungen an den Wohnraum. Weder im Rahmen eines kostenintensiven Umzuges in eine neue Mietwohnung, noch bei dem Erwerb von Wohneigentum werden bewusst Kompromisse eingegangen, welche nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kosten-Nutzen-Relation stehen. Getragen wird dieses Verhalten einerseits durch das Bedürfnis nach Privatsphäre, Wohlempfinden, Schutz und Erholung innerhalb des Wohnraumes, andererseits aber auch durch den Wunsch, sich mit der eigenen Wohnung identifizieren zu können.[6]

Aus der Darstellung resultiert zusammenfassend, dass die folgenden Parameter einen Einfluss auf den Marketing-Erfolg haben: es muss, bedingt durch den Herstellungszeitraum, aber auch aufgrund der Prüfungsintensität des vorhandenen Angebots durch die Interessenten, von einer langen Zeitspanne ab der Initiierung eines Projekts bis zur vollständigen Absorption des Wohnungsangebotes ausgegangen werden. Darüber hinaus muss eine möglichst umfassende Informationsbasis geschaffen werden, welche den Interessenten zur Verfügung gestellt werden kann. Bedeutung kommt auch dem Thema der Preisgestaltung in Abhängigkeit vom Produkt, der am Markt vorhandenen Konkurrenz, der verwendeten Baumaterialien und der Lage zu, welche wiederum von Faktoren wie Infrastruktur, Erreichbarkeit, Bodenbeschaffenheit, Image etc. geprägt wird. Aber auch Entwicklungsperspektiven von Regionen und den daraus resultierenden Trends sowie Prestige-Eigenschaften, stellen wichtige Kriterien des Preisgefüges dar. Aus der in der Tabelle 1 vorgenommenen Abgrenzung sind klare Unterschiede zwischen den zwei genannten Güterklassen ersichtlich. Dennoch lassen sich in Bezug auf die im Konsumgütermarketing bewährten Messgrößen, folgende Thesen generieren:

These 1: Obwohl im Vergleich zu Konsumgütern, die Investitionshäufigkeit bei Immobilien wesentlich geringer ausfällt, stellt das wertorientierte Kundenmanagement einen der Erfolgsfaktoren dar.

[6] vgl. Grosskopf/König in: Gondring/Lammel 2001, S. 78

These 2: Aufgrund der stetig steigenden Informationsdichte und durch die aktuelle Kommunikations- und Informationstechnologie gewinnt auch im Immobilienbereich das wertorientierte Markenmanagement als Differenzierungs- und Orientierungsmerkmal zunehmend an Bedeutung.[7]

These 3: Letztlich wirkt sich erfolgreiches und marktorientiertes Handeln auf den Wert der Immobilie und damit die Performance eines Immobilienbestandes aus und nimmt hierdurch Einfluss auf die Höhe des Substanzwertes eines Unternehmens.

Anhand dieser drei Thesen, wird die Ausgangslage für den Transfer vom Konsumgütermarketing zum Immobilienmarketing, hinsichtlich der Anwendung von bewährten Methoden hergestellt. Dabei wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass aus dem Blickwinkel eines Immobilien-Dienstleisters zwei Kundensegmente existieren: zum einen der Eigentümer bzw. Verkäufer und Auftraggeber, dessen Interesse die erfolgreiche Vermarktung darstellt, zum anderen der Nutzer in Form eines Käufers, oder Mieters, welcher auf der Suche nach der Erfüllung seiner individuellen Wohnansprüche ist. Im Konsumgütermarketing finden Produktion und Absatz überwiegend aus einer Hand statt, was den wesentlichen Vorteil mit sich bringt, die Produkte hinsichtlich des analysierten Nachfrageverhaltens anpassen und somit zielgerichtet vermarkten zu können. Im Immobilienmarketing hingegen, ergibt sich der Erfolg aus einer Verknüpfung der beiden bestehenden Anforderungen, welche es zu analysieren und koordinieren gilt.

2.3 Der Wertschöpfungsprozess im Marketing

Ausgangspunkt für sämtliche betriebswirtschaftlichen Aktivitäten bildet der Grundgedanke der Wertschöpfung. Dieser umfasst das Generieren von Mehrwerten durch die Erbringung von Leistungserstellungsprozessen, welche in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich in die Bereiche Beschaffung, Produktion und Absatz unterteilt werden.[8] „Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten. Sie sind die Bausteine, aus denen das Unternehmen ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt

[7] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 66
[8] vgl. Gondring 2004, S. 18-19

schafft.“[9] Die Messung des daraus resultierenden Erfolgs wird durch das Verhältnis von Gewinn zum eingesetzten Kapital deutlich. Auf das Immobilien-Management bezogen, bedeutet dies eine möglichst optimale Allokation und Kombination von Ressourcen zur Erzielung von Erfolgspotenzialen.[10] Die verschiedenen Stufen zur Generierung von Wertschöpfungspotenzialen werden anhand des im Kapitel 2.4 dargestellten Immobilienlebenszyklus (vgl. Abb. 1) verdeutlicht. Für das Immobilienmarketing bedeutet dies, dass unter Wertschöpfung vor allem die Schaffung von Bedürfnissen und darauf aufbauend die Projektion der Bedürfnisbefriedigung, impliziert wird. Es gilt für das erstellte Produkt den optimalen Nutzer zu finden, welcher aufgrund seiner Interessenlage bereit ist, das Optimum für die Immobilie bzw. den Immobilienkonsum zu bezahlen. Demnach gibt die Wertschöpfung an, wie stark der Prozess des Marketings den Wert für den Kunden erhöht, dabei sind die wesentlichen Wettbewerbsfaktoren Kosten, Preise und Qualität.[11] Die Höhe der Wertschöpfung, welche durch das Marketing erzielt wurde, wird anhand der Kennzahl des Marketing Return on Investment (MRoI) zum Ausdruck gebracht.

2.4 Der Immobilien- und Produktlebenszyklus

Spricht man von Wertschöpfung, ist dieser Prozess in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Produktlebenszyklus der Immobilie zu betrachten, innerhalb dessen sich diverse Stufen und Potenziale der Wertschöpfung bieten (vgl. Abb. 1).[12] Die unterschiedlichen Phasen gehen einher mit verschieden ausgerichteten Marketingmaßnahmen, welche die Kommunikation bzw. Platzierung des Produktes unterstützen und je nach Ausgangssituation eine unterschiedliche Positionierung und Initiierung notwendig machen. Ebenso wirken sich die jeweiligen Ausgangssituationen innerhalb der dargestellten Phasen auf den Umfang des finanziellen Aufwands und die Anforderungen hinsichtlich der Chancen- und Risiken-Einschätzung und somit auf die Rentabilität eines Immobilienprojektes aus.

[9] Porter, M.E. in: Bea/Haas 2001, S. 107
[10] vgl. Homann in Gondring/Lammel 2001, S. 380
[11] vgl. Olfert 2003, S. 379
[12] vgl. Schulte/Bone-Winkel 2002, S. 73

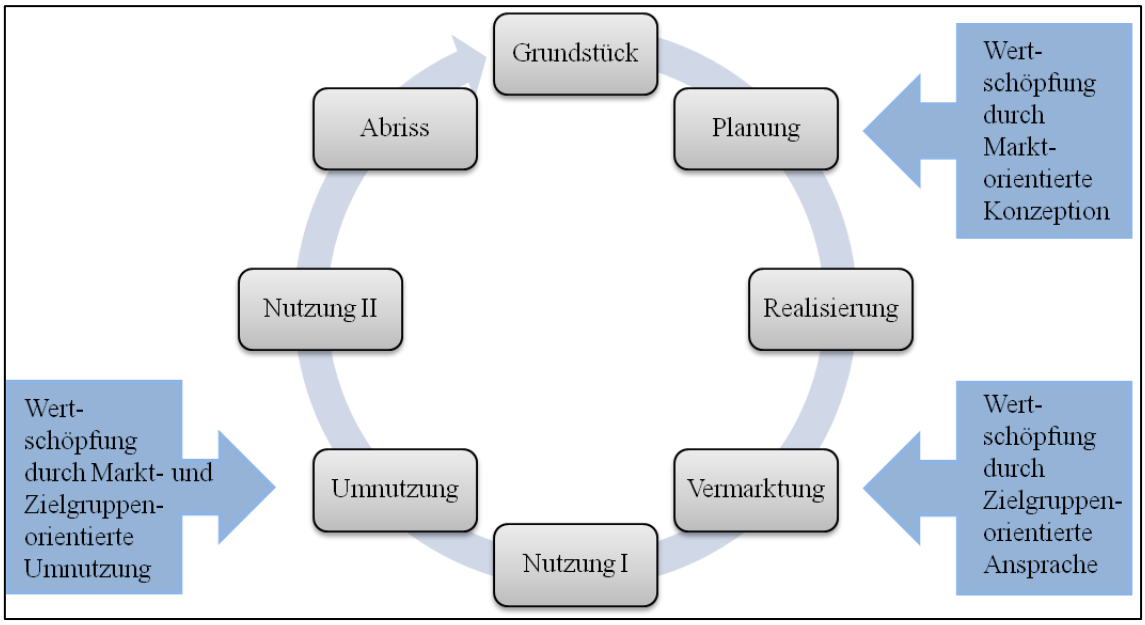


Abbildung 1: Der Immobilienlebenszyklus, in Anlehnung an Schulte/Bone-Winkel (2002), S. 73

Immobilienmarketing wird idealerweise bereits während der Planungsphase unterstützend hinzugezogen, um unterschiedliche strategische Alternativen und deren Bewertung, vor allem unter Bezugnahme der jeweiligen Zielgruppenanalyse, vorzunehmen. Der Erfolg liegt dabei in der Kombination der gegebenen Rahmenbedingungen und der optimalen Ausnutzung aller Potenziale, unter Berücksichtigung des hierfür charakterisierten Nutzers. Während sich diese Phase durch ein gewisses Maß an Ungewissheit hinsichtlich des künftigen Verlaufs auszeichnet, und es daher einer Markt- und Standortanalyse bedarf, verlangt die Vermarktungs-Phase hingegen in erster Linie Kenntnisse in Bezug auf Koordination, Herangehensweisen und Kommunikationsformen innerhalb des Absatzprozesses. Innerhalb der Nutzungsdauer können strukturelle Probleme wie hohe Leerstandsquoten oder Vermietungsschwierigkeiten etc. der Auslöser für eine Neupositionierung darstellen oder aber eine Form von Kundenbindungs-Strategie notwendig machen. Bestandteil des Marketings als Instrument ist die Analyse des Nutzerverhaltens, die Ermittlung des Marktes sowie die entsprechende Positionierung mittels geeigneter Kommunikations- und Distributionskanäle. Grundsätzlich unterliegt jedes Produkt dem Produktlebenszyklus, welcher der Darstellung im Anhang inklusive der zugehörigen Phasen, entnommen werden kann (vgl. Anhang, Abb. 14) und in erster Linie als strategisches Analyseinstrument zu verstehen ist.[13] Charakteristisch für die

[13] vgl. Wöhe 2002, S. 511

Einführungsphase sind steigende Umsätze, jedoch negative Gewinne.[14] Auf Immobilien bezogen handelt es sich dabei um den Zeitpunkt der Erstellung bzw. der Projektentwicklungsphase. Es werden dabei erste Wohnungen vom Markt absorbiert, da die Fertigstellung jedoch zu einem späteren Zeitpunkt stattfindet, folgt auf die Nachfrage nicht unmittelbar der vollständige Zahlungsfluss. Im Rahmen des Immobilienmarketings werden folgende Aufgaben wahrgenommen: Produkt-, Kontrahierungs-, Kommunikations-, und Distributionspolitik.[15] Ebenso ist die Bildung des Produktimages an dieser Stelle wesentlich. Die Schaffung eines Wiedererkennungswertes mittels Projektnamen, Logo, Farbe oder Schrift wirkt identitätsstiftend und wird mit zunehmender Häufigkeit in der Immobilienbranche unterstützend angewendet. In der Wachstumsphase sind sowohl Umsatz als auch Gewinn steigend, was sich hingegen in der darauf folgenden Reifephase ändert. Hier geht man von schwach steigenden Umsätzen und relativ konstanten Gewinnen aus. Dies ändert sich in der Sättigungsphase, in welcher generell von konstanten Umsätzen, aber rückläufigen Gewinnen ausgegangen werden muss. Begleitend zu den drei letztgenannten Phasen, kommen während der Nutzung insbesondere die Service-, Kommunikations- und Distributionspolitik zur Anwendung. Die Degenerationsphase, welche aus Bedarfsverschiebungen und technischem Fortschritt resultiert, wird begleitet von rückläufigen Umsätzen und stark regressiven Gewinnen.[16] Eine Revitalisierung, Umnutzung oder Erneuerung des vorhandenen Produktes ist zu diesem Zeitpunkt unumgänglich, um diesem Prozess entgegenwirken zu können. Dieses Stadium geht oft einher mit einer Neupositionierung am Markt. Anhand des Produktlebenszyklus und den jeweiligen Eigenschaften, lassen sich die unterschiedlichen Marketing-Herausforderungen verdeutlichen, welche den Erfolg der jeweiligen Phase positiv beeinflussen sollen. Insbesondere wird erkennbar, dass:

- Ein Produkt einer begrenzten Lebensdauer unterliegt, welche es in Bezug auf den mit dem Marketing verbundenen Aufwand angemessen zu berücksichtigen gilt;[17]
- In den einzelnen Phasen des Lebenszyklus unterschiedliche Strategien vorteilhaft sind;[18]

[14] vgl. Wöhe 2002, S. 511
[15] vgl. Schulte 2000, S. 587, zit. in Gondring 2004, S. 373
[16] vgl. Wöhe 2002, S. 511
[17] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 573
[18] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 574

- Die Intensität hinsichtlich des finanziellen Aufwands und dem entsprechend benötigten Marketing Know-How stark differenzieren.

2.5 Die SWOT-Analyse

Grundlegend für die Einarbeitung in einen Auftrag oder ein Projektvorhaben ist die Analyse der Ausgangssituation sowie der entsprechenden Rahmenbedingungen und der am Markt vorhandenen Einflussfaktoren. Dies ist von Bedeutung, um einerseits mögliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Produktes identifizieren aber auch, die Perspektiven evaluieren und die strategische Positionierung im Markt beurteilen zu können.[19] Durch die Kenntnis der produktspezifischen Vor- und Nachteile, kann den negativen Eigenschaften möglicherweise entgegengewirkt und den Vorteilen, durch eine entsprechende Inszenierung, mehr Bedeutung beigemessen werden. Im Rahmen der SWOT-Analyse empfiehlt es sich, nach internen und externen Faktoren zu differenzieren und diese separat zu bewerten (vgl. Abb. 2).[20]

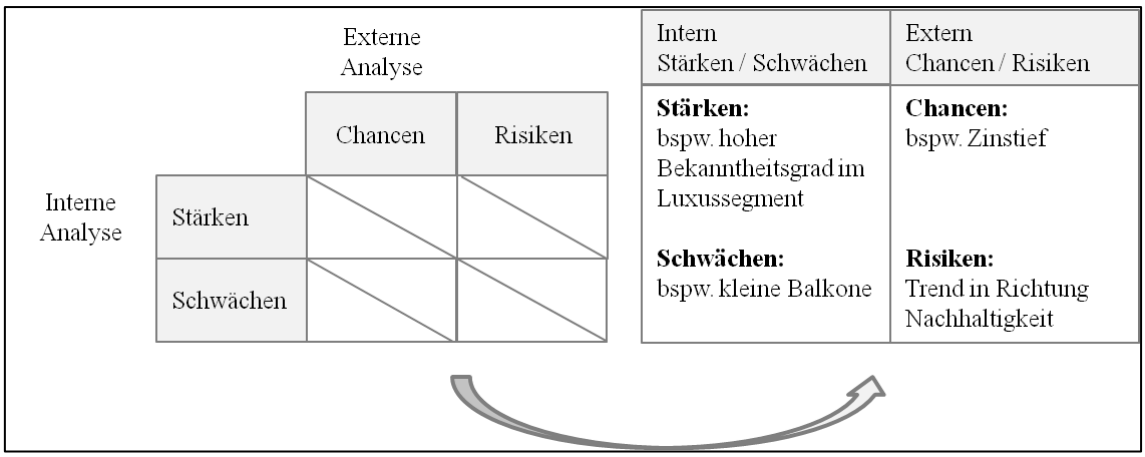


Abbildung 2: Beispiel für SWOT-Analyse, in Anlehnung an Bruhn (2004), S. 44

Analog des Ratings von Unternehmen, welches aus einer Branchenanalyse und der damit einhergehenden SWOT-Analyse resultiert, wäre eine objektive Bewertung des projektspezifischen Resultats der durchgeführten Gegenüberstellung aller Eigenschaften, in Form eines Objektratings, denkbar.[21] Diese Bewertung bzw. Einschätzung könnte demnach die Grundlage für eine Vergleichbarkeit von den am Markt vorhandenen Vermarktungsobjekten und eine Bewertungsbasis, trotz der

[19] vgl. Betsch/Groh/Lohmann 2000, S. 265
[20] vgl. Bruhn 2004, S. 44
[21] vgl. Bruhn 2004, S. 43

Heterogenität von Immobilien, bilden. Auf die dabei zu berücksichtigenden Eigenschaften wird detailliert im Kapitel 5.2 eingegangen.

Ziel der SWOT-Analyse ist einerseits die systematische Erfassung der Ist-Situation des Unternehmens oder eines Projektvorhabens, andererseits die Untersuchung der für das Unternehmen bedeutungsvollen Gegebenheiten, Trends und Veränderungen im Umfeld, sowohl im Markt wie auch in der Branche. Aber auch der Identifikation von möglichen Schwachstellen kommt eine substanzielle Bedeutung zu, welche durch unternehmensexterne Umwelteinflüsse und mögliche Diskontinuitäten zu einer Bedrohung der Unternehmensexistenz werden können.[22]

3 Marketing

3.1 Begriffsdefinition, Aufgaben und Instrumente von Marketing

Kotler definiert Marketing wie folgt: „Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and exchanging products of value with others.“[23] Durch dieses Zitat wird deutlich wie vielseitig und umfangreich sich das Gebiet des Marketings gestaltet. Im Rahmen der Interpretation der Aussage kommt zum Ausdruck, dass es sich vielmehr noch um Themengebiete handelt, welche nicht einfach messbar und vergleichbar sind. Beispielsweise sind Wünsche und Bedürfnisse, sofern es sich nicht um Grundbedürfnisse handelt, bei jedem Individuum anderer Natur und vor allem von unterschiedlicher Intensität. Grundsätzlich wird Marketing in Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Dienstleistungsmarketing unterschieden. Im Rahmen der Positionierung eines Unternehmens, dessen Produkte und Aktivitäten, gilt es jedoch in allen drei genannten Kategorien sämtliche Einflussfaktoren zu analysieren und aus den gewonnenen Erkenntnissen eine entsprechende Strategie abzuleiten, welche letzten Endes zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen führt. Man spricht in diesem Zusammenhang von der strategischen Planung, welche sich weitgehend mit dem Tätigkeitsgebiet des strategischen Marketings deckt.[24] „Das strategische Marketing ist durch eine Ausrichtung sämtlicher Unternehmensfunktionen an den Anforderungen der Unternehmensumwelt gekennzeichnet.“[25] Es hat in erster Linie zum Ziel, den Nutzen des Abnehmers so zu steigern, dass sich daraus für ein Produkt ein möglichst hoher

[22] vgl. Meffert 2000, S. 65
[23] Kotler 1991, zit. in Bolliger/Ruhstaller 2004, S. 67
[24] vgl. Wöhe/Döring 2002, S. 113
[25] Bea/Haas 2001, S. 519

Preis generieren lässt, welcher wiederum der Gewinnerzielungsabsicht einer Unternehmung Rechnung trägt.

Das Marketing lässt sich dabei in die folgenden klassischen Instrumente gliedern, die den Marketing-Mix definieren (vgl. Abb. 3).[26]

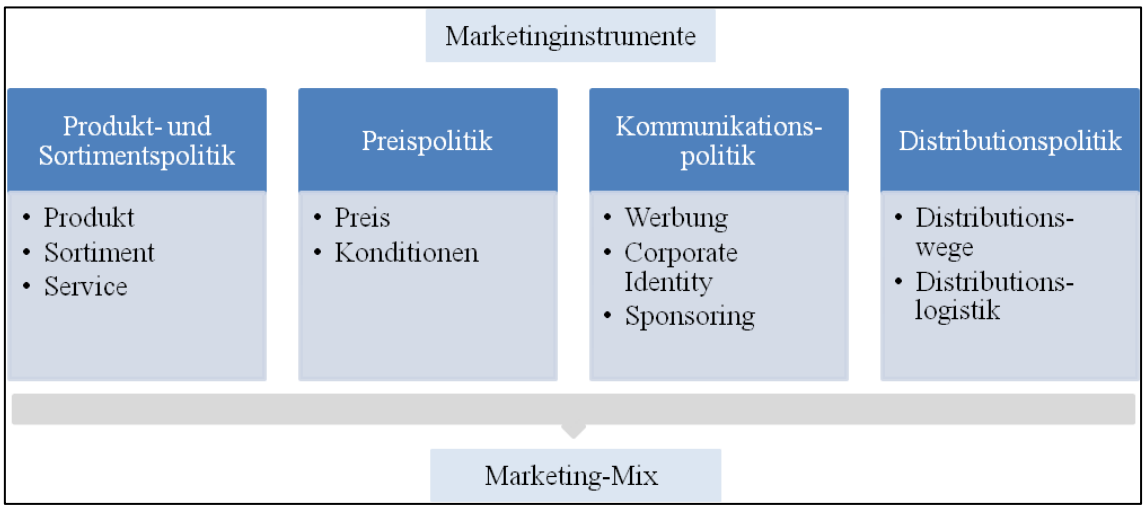


Abbildung 3: Marketinginstrumente, Bea/Haas (2001), S. 522

Während der Marketing-Mix, bestehend aus den vier oben genannten Instrumenten, sich nach Kotler weiterhin „[…] als eine Gesamtheit steuerbarer taktischer Werkzeuge […]“ definieren lässt, gehen andere Ansätze bereits von einer Erweiterung der Instrumente aus.[27] Falk erweitert das Instrumentarium beispielsweise um die Beschaffungs- und Servicepolitik.[28] Die Gemeinsamkeit der Modelle besteht darin, die einzelnen Elemente so einzusetzen, dass das Produkt bzw. die Dienstleistung für die Zielgruppe zu den angebotenen Konditionen den höchst möglichen Nutzen erzielt. Bildlich gesprochen drückt das folgende Zitat von Packard die Aufgabe von Marketing sehr plakativ aus: „Werbung ist die Kunst, auf den Kopf zu zielen und die Brieftasche zu treffen.“[29]

3.2 Spezifika von Immobilienmarketing

Nach Darlegung der immobilienspezifischen Eigenschaften, aber auch der Erläuterung des Marketingbegriffs im Allgemeinen, wird ersichtlich, dass es einige Besonderheiten in Bezug auf Immobilien und deren Markt zu berücksichtigen gilt und dennoch Überschneidungen zu anderen Güterklassen existieren. So umfasst der Immobilienmarkt

[26] vgl. Bea/Haas 2001, S. 522
[27] Kotler et al. 2011, S. 191-192
[28] vgl. Falk 1997, S. 35
[29] Packard 1914-1996, zit. in Zeugin/Zeugin Gölker 2006, S. 157

Aspekte des Konsumgütermarketings, da die Wohnung ein Konsumgut darstellt. Des Weiteren spiegeln sich auch Aspekte des Investitionsgütermarketings im Immobilienbereich wider. So gehört für einen Großteil der privaten Investoren und Eigennutzer eine Immobilieninvestition nicht zum Alltag, umso wichtiger wird dabei Vertrauen und persönliche Kommunikation. Daraus resultieren hohe Erwartungen in Bezug auf Qualität und Quantität der Informationen.[30] „Die hohe Wertigkeit von Immobilienentscheidungen für den Beschaffer bedingt höchste Erwartungen an die Kompetenz des Verkäufers […]“ bzw. Vermarkters.[31] Zuletzt lässt sich der Immobilienmarkt aber auch ebenso dem Dienstleistungsmarketing zuordnen, da nicht nur die Gebäude als solches betrachtet werden, sondern auch den damit verbundenen Dienstleistungen eine hohe Bedeutung zukommt. So kann persönliches Vertrauen und die Präsenz von Mitarbeitern und Personal die Kundenzufriedenheit erhöhen und zu einer höheren Kundenbindungsquote führen, was sich in Folge dessen positiv auf die Einsparung von Vertriebs- und Marketingkosten auswirkt.[32] Die Immobilienwirtschaft befasst sich zwar in erster Linie mit Objekten, „letztlich ist sie jedoch in hohem Masse eine menschlich-zentrierte Tätigkeit.“[33] Bolliger und Ruhstaller definieren Immobilienmarketing als einen „[…] gesteuerten Prozess, welcher aufgrund von Informationen, Zielen und strategischen Vorgaben sowie mit Hilfe ausgewählter Instrumente geeignete Märkte definiert, dort ein Immobilien-Angebot bereitstellt und erfolgreiche Kundenbeziehungen generiert und pflegt.“[34]

Dabei wird Marketing idealerweise entlang des gesamten Immobilienlebenszyklus eingesetzt, wobei in den unterschiedlichen Phasen von einer differenzierten Bedeutungsintensität ausgegangen wird. So ist der Grad der Beeinflussung auf die Performance in der Anfangsphase am intensivsten.[35] Es werden demnach während einer Projektentwicklung die grundlegenden Barrieren reduziert. Zum einen durch eine differenzierte Markt- und Standortanalyse, aber auch durch die im Kapitel 2.5 erwähnte SWOT-Analyse, welche es im Anschluss daran, mit dem definierten Nutzer in Einklang zu bringen gilt. Demnach steht die Qualität einer Immobilie in Abhängigkeit der Übereinstimmung der Nutzer-Bedürfnisse und der geschaffenen

[30] vgl. Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel 2001, S. 947
[31] Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel 2001, S. 948
[32] vgl. Schulte/Brade 2001, S. 154
[33] Kippes 2001, S. 4
[34] Bolliger/Ruhstaller 2004, S. 91
[35] vgl. Bolliger/Ruhstaller 2004, S. 94

Immobilieneigenschaften, welche den Wert einer Immobilie bestimmen.[36] In Bezug auf die Messbarkeit des Marketing-Erfolgs deutet dies darauf hin, dass es zum einen den Nutzen des Kunden zu quantifizieren gilt, zum anderen aber auch, dass anhand des Immobilienwertes, Rückschlüsse auf den Marketing-Erfolg möglich sein müssten, sofern es sich um die Betrachtung innerhalb von Projektentwicklungen, Umnutzungen bzw. Neupositionierungen handelt. Zusammenfassend bedeutet dies, dass Immobilienmarketing eine Denkhaltung zum Inhalt hat, welche unter Berücksichtigung von Analyse-, Planungs- und Entwicklungstätigkeiten, eine kundenorientierte Konzipierung und Vermarktung als Aufgabe sieht.[37] Die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes können nur dann vollständig ermittelt werden, wenn Immobilienmarketing als ganzheitlicher Prozess die gesamte Entwicklung der Immobilie umfasst.[38]

3.3 Die Zielgruppenanalyse

Durch die Aggregation sämtlicher Einflussfaktoren des Makroumfeldes auf die regionale Ebene, resultieren gesellschaftliche Gruppen mit ähnlichen oder gleichen Präferenzen, Ansichten und Bedürfnissen.[39] Um ein Produkt am vorgegebenen Ort, bzw. für eine definierte Zielgruppe schaffen zu können, muss daher eine umfassende Analyse sämtlicher Kriterien stattfinden. Dies bedarf, durch die stetig voranschreitende Individualisierung, einer sehr hohen Untersuchungsintensität. Je differenzierter die Zielgruppe ist, desto genauer kann die jeweilige Strategie der Zielgruppenansprache definiert werden.[40] Für die Analyse der Zielgruppen gibt es für den Immobilienmarkt, insbesondere für Wohnimmobilien, bereits etablierte Modelle wie die Sinus Milieus®, die Nachfrager-Segmente im Wohnungsmarkt gemäß Fahrländer und Partner, sowie das Psychologische Klima der Schweiz (DemoSCOPE), welche erfolgreich eingesetzt und angewendet werden. Eine effiziente Ansprache erfordert die Analyse hinsichtlich der Motive, Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Standortpräferenzen und Anforderungskriterien der Zielgruppe.[41] Sodass aus der gezielten Zielgruppenansprache eine Wirkung auf den Kunden selbst und damit auf den Kundenwert resultiert, welcher ein wesentlicher Bestandteil für die Bewertung von Marketingmaßnahmen darstellt.

---

[36] vgl. Bolliger/Ruhstaller 2004, S. 103
[37] vgl. Brade 1998, S. 39
[38] vgl. Falk 1997, S. 21
[39] vgl. Pachowsky 2000, S. 102
[40] vgl. Kippes 2001, S. 86
[41] vgl. Falk 1997, S. 420

3.4 Marktforschung – Trends in Bezug auf den Immobilienmarkt

Um den Wandel der Bedürfnisse und die Trends in Bezug auf das Thema Wohnen quantifizieren, aber auch das Nachfrageverhalten einer Bevölkerung berücksichtigen zu können, ist es von Bedeutung sich in den Phasen der Planung eines Immobilienprojektes oder zum Zeitpunkt einer Umnutzung bzw. Revitalisierung mit den aktuellen Marktforschungsdaten auseinander zu setzen. Hiermit können mögliche Fehlentscheidungen hinsichtlich der Konzeption vermieden und ertraggenerierende Geschäftsfelder identifiziert werden. Dabei besteht das Umfeld der Immobilien-Marktforschung insbesondere aus Objektanbietern und Nachfragern, der Konkurrenz sowie dem Bereich der Rechtsprechung, dem Staat und der Gesellschaft (vgl. Abb. 4).[42]

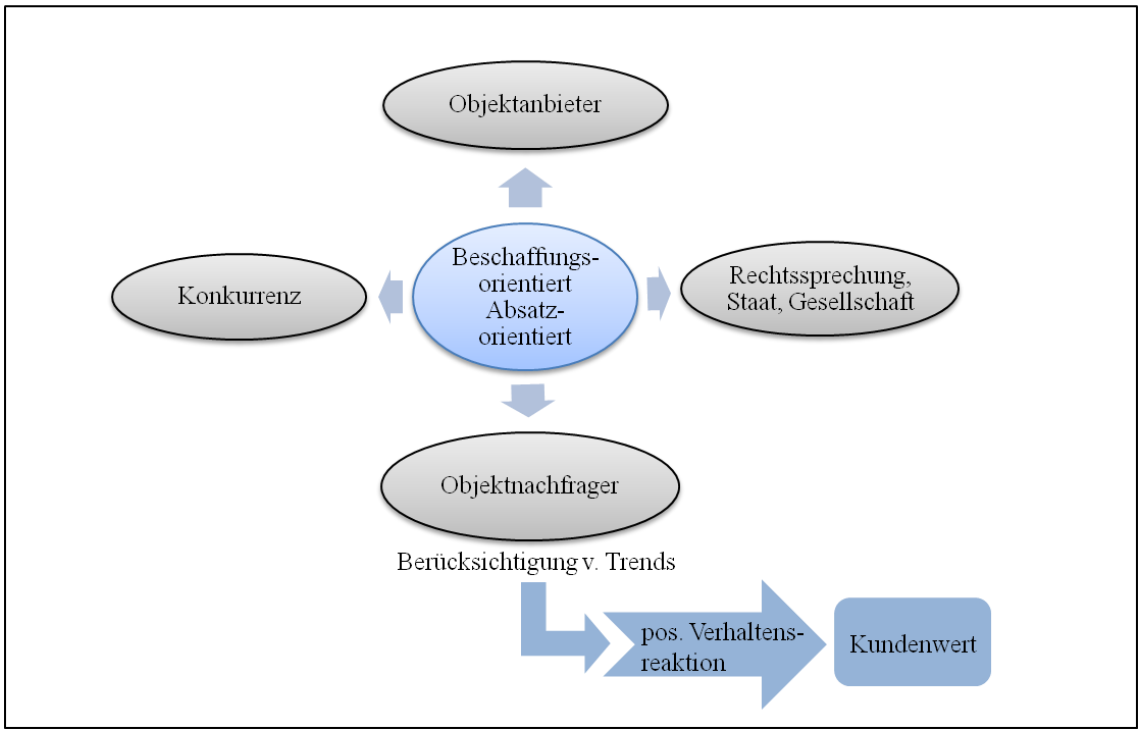


Abbildung 4: Umfeld der Marktforschung des Immobilienunternehmers, in Anlehnung an Kippes, S. (2001), S. 123

Die teilweise stark voneinander abweichenden regionalen Bedingungen des Wohnimmobilienmarktes, resultieren unter anderem aus den unterschiedlichen geographischen Gegebenheiten. In Folge dessen, sollte sich die Marktforschung für Immobilienunternehmen, unter Berücksichtigung der übergeordneten Trends und Einflussfaktoren, mit den lokalen Markteinflussfaktoren befassen.[43]

[42] vgl. Kippes 2001, S. 123
[43] vgl. Kippes 2001, S. 124

An dieser Stelle wird punktuell auf die aktuellen Trends und Untersuchungsergebnisse im Wohnungssegment eingegangen, insbesondere auf Seiten der Objektnachfrager. Hierdurch können die Vielseitigkeit des Marketing-Spektrums sowie der mögliche Einfluss im Zusammenhang mit dem Kundenwert veranschaulicht werden. Denn die Berücksichtigung dieser ist ein wichtiger Bestandteil, um auf der Betrachtungsebene des Kunden eine vorteilhafte Verhaltensreaktion auszulösen, welche zu einer Präferenz und dadurch möglicherweise einer Nachfrage führt.[44] Grundsätzlich wird im Rahmen des Wohn- und Standortentscheids von Haushalten davon ausgegangen, dass die Marktteilnehmer „top down" Kriterien wie Region, Makrolage, Mikrolage und zuletzt die Objektmerkmale, sprich jene der Liegenschaft und dann der Wohneinheit, bewerten.[45] Zum Zeitpunkt der Planung, kann häufig auf einzelne der genannten Kriterien kein Einfluss mehr genommen werden.

Ausgangsbasis für die Analyse der Präferenzen der Objektnachfrager bildet die Demographie, da diese Anhaltspunkte über die Art der Nachfrage von Wohnimmobilien liefert. So stieg die Bevölkerung zwischen den Jahren 1970 und 2000 um 16%, was einer Veränderung der Haushalte in Höhe von 52% entspricht.[46] Die Haushaltsstruktur der Wohnbevölkerung lässt ebenso Tendenzen in Bezug auf die am Markt anzubietenden Objekte zu. Während die Altersstruktur zwischen 1980 und 2000 nur marginale Veränderungen aufzeigt, ist hinsichtlich der Art der Haushaltsstruktur ein Wandel zu beobachten: so stieg beispielsweise der Anteil der Einpersonenhaushalte zwischen 1970 und 2000 von ca. 20% auf über 30%.[47] Gemäß der Publikation „BFS Aktuell" des Bundesamtes für Statistik über Haushaltsszenarien, welche die Entwicklung der Privathaushalte zwischen 2005 und 2030 prognostiziert, wird sich die Anzahl der Einpersonenhaushalte weiter auf ca. 34% erhöhen.[48] Insbesondere das verfügbare Einkommen nimmt Einfluss auf die Nachfrage nach Wohnraum, vor allem in Bezug auf die Größenstruktur, welche durch die zunehmende Individualisierung und die damit zusammenhängende heterogene Nachfrage, die Anforderungen an die Anbieter von Wohnraum, stetig steigen lässt.[49] Wichtig scheint für die arbeitende Bevölkerung in Zeiten zunehmender Dynamik, die Berücksichtigung des menschlichen Bedürfnisses nach Ruhe, hinsichtlich der Ausgestaltung von Wohnformen älterer

[44] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 31
[45] vgl. Ecoplan & Fahrländer Partner 2007, S. 17
[46] vgl. BFS 2006, Hornung 2004 in: Ecoplan & Fahrländer Partner 2007, S. 52
[47] vgl. BFS 2004a, Hornung 2004 in: Ecoplan & Fahrländer Partner 2007, S. 54
[48] vgl. BFS 2008, S. 4
[49] vgl. Ecoplan & Fahrländer Partner 2007, S. 70-72

Menschen hingegen ist Barrierefreiheit und die einfache Bedienung von technischen Geräten beispielsweise von maßgebender Bedeutung.[50] So lässt sich zusammenfassend eine starke Entwicklung, hinsichtlich der stattfindenden Individualisierung, dem gesteigerten Bedarf nach Wohnfläche, einer zunehmenden Eigentumsquote, dem Bedürfnis nach Ruhe sowie Präferenzen im Alter, auf Seiten der Objektnachfrager erkennen, welche es zu berücksichtigen gilt, da diese Faktoren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit auf den Kundennutzen haben.

Sämtliche Unternehmen die Wohnraum zu Verfügung stellen, besitzen die Möglichkeit, auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Daten, eine erweiternde Wohnungsmarktforschung vorzunehmen. Dennoch wird diese Möglichkeit eher selten wahrgenommen. Grund hierfür könnte die Tatsache sein, dass nach erfolgreicher Vermarktung das Interesse an einer nachstehenden Analyse aufgrund der Unternehmensausrichtung relativ gering ist. Darüber hinaus kann die Ursache hierfür auch aus der am Markt vorhandenen Wohnraumnachfrage resultieren, welche unter anderem durch den Schweizer Bevölkerungszuwachs begründet wird. Dieser lag im Jahr 2008 bei +1.4%, im Jahr 2009 bei +1.1% und gemäß provisorischer Angaben im Jahr 2010 bei +1%.[51] Dennoch wäre es denkbar, durch die Anwendung einer einheitlichen und abgestimmten Vorgehensweise, die firmeninternen Marketingmaßnahmen nach gewichteten Kriterien, regionenspezifisch auszuwerten. Dies einerseits mit dem Ziel, die publizierten Marktforschungsdaten branchenindividuell zu ergänzen und somit im Rahmen von anderen Immobilienprojekten als Erfahrungserweiterung verwenden zu können. Andererseits könnte hieraus aber auch ein möglicher Ansatz zur Messbarkeit von Marketing-Erfolg resultieren. Beispielsweise durch den Abgleich zwischen der, im Marketingkonzept definierten, Zielgruppe und den tatsächlich im Objekt vorhandenen Nutzern. Für die Wirtschaftlichkeit einer Immobilienanlage ist in erster Linie die Absorptionsdauer und weniger die Übereinstimmung der Zielgruppe entscheidend, vielmehr stellt sich im Rahmen dieser Untersuchung jedoch die Frage nach dem Verhältnis von dem Aufwand der Zielgruppenanalyse bzw. der darauf aufbauenden Definition und Vorgehensweise sowie dem tatsächlichen Ergebnis. Denn nur wenn dieses annähernd mit dem definierten Nutzerprofil übereinstimmt, war der investierte Zeitaufwand hierfür rentabel.

[50] vgl. Ecoplan & Fahrländer Partner 2007, S. 76-78
[51] vgl. Fries/Hasenmaile/Kaufmann 2011, S. 12

4 Der Erfolg

4.1 Definition und Bedeutung von Erfolg

Hinter jedem betriebswirtschaftlich rentablen Agieren steht letztlich das Streben nach Erfolg. Der Grundgedanke unterliegt dem Modell des homo oeconomicus, wonach wirtschaftlich denkenden Menschen, eine rationale Verhaltensweise zu Grunde gelegt und dem Unternehmer in erster Linie das Streben nach Gewinnmaximierung unterstellt wird.[52] Nun stellt die Gewinnmaximierung allein, abgewandt vom theoretischen Modell, nicht die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Wirken dar, sondern wird ergänzt durch weitere Aspekte wie beispielsweise Erlangung eines Wiedererkennungswertes, Beschaffung qualitativ gut ausgebildeter Mitarbeiter, Einhaltung von sozialen und ethischen Prinzipien. Erfolg ergibt sich demnach aus einer Vielzahl von Aktivitäten. In der Regel wird die Wirtschaftlichkeit und Produktivität anhand der Differenz von Ertrag und Aufwand gemessen.[53] Hinter den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Erfolgsmessung verbirgt sich der Ansatz, periodenspezifisch herauszufinden, ob sich Aufwand und Ertrag in einem vorteilhaften Verhältnis zueinander befinden und inwiefern ein positives Geschäftsergebnis erzielt werden kann. Erfolg ist demnach die „bestmögliche Realisierung der in der jeweiligen Nahperiode bestehenden Erfolgspotentiale.“[54]

Eine Bedingung für die Messung von Erfolg, ist die vorhergehende Zieldefinition, welche sich im Marketing aus ökonomischen, aber auch aus psychologischen Marketing-Zielen zusammensetzt.[55] Während für Ersteres weitläufig bekannte Kennzahlen existieren, welche Auskunft über den Erfolg geben können, sind die Größen der psychologischen Marketing-Ziele sehr viel komplexer in der Definition. Dies zum einen aufgrund des Charakters von weichen Faktoren, wie beispielsweise Wohlbefinden, Identifikation, Präferenzen oder dem Wunsch nach einem positiven Image. Zum anderen, weil es sich dabei um Bereiche des mentalen Systems des Kunden handelt.[56] Dennoch können mit dem Instrument der Marktforschung die Grundlagen des menschlichen Verhaltens analysiert werden. Aufgrund des Strebens nach möglichst hoher Transparenz und durch den stetig zunehmenden Konkurrenzdruck wird jede

[52] vgl. Wöhe/Döring 2002, S. 44
[53] vgl. Wöhe/Döring 2002, S. 46
[54] vgl. Reichmann 1997, S. 408, zit. in: Meffert 2000, S. 1128
[55] vgl. Bruhn 2004, S. 26-27
[56] vgl. Bruhn 2004, S. 27

Unternehmenseinheit bzw. Abteilung zum Prüfgegenstand unter dem Aspekt von Effizienz, Effektivität und weiteren nachhaltig erzielbaren, ergebnisorientierten Eigenschaften. Um den Erfolg von Marketingmaßnahmen bewerten zu können, bedarf es also Kennzahlen und Messgrößen, welche hierüber Auskunft geben und die Leistungen untereinander vergleichbar machen.

4.2 Ansätze zur Messung des Marketing-Erfolgs

Die Aufgabe von Marketing besteht, wie bereits erwähnt, „[…] in der Schaffung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen als Grundstein für den Aufbau einer nachhaltigen Wettbewerbsposition und zur Sicherung des Wachstums [..].“[57] Voraussetzung für die Beurteilung von Aktivitäten hinsichtlich ihrer ökonomischen Eigenschaft, ist die Schaffung von Transparenz bezüglich aller damit verbundenen Einnahmen und Ausgaben. Diese Bedingung, benötigt ein hohes Maß an Disziplin, da sämtliche Tätigkeiten möglichst prozessorientiert erfasst und ausgewertet werden müssen. Am Ende steht das Ziel, den Return on Marketing messbar zu machen, um hiermit einerseits im Rahmen der Gesamtunternehmensausrichtung einen quantifizierbaren Beitrag leisten, andererseits abteilungsintern Personaleinsatz und Ressourcenbedarf rechtfertigen und nicht zuletzt entsprechende Marketingbudgets fundiert begründen und legitimieren zu können.

Bekannte Definitionen in diesem Zusammenhang sind einerseits, zur Beschreibung des Grads der Zielerreichung der Begriff der Effektivität (vgl. Abb. 5), aber auch jener der Effizienz, welcher Auskunft über das Verhältnis von Output zu Input und damit der tatsächlich erreichten Ergebnisse gibt.[58] Die Effizienz kann demnach durch die Reduktion der Inputs bei gleichbleibenden oder steigenden Outputs, maximiert werden.

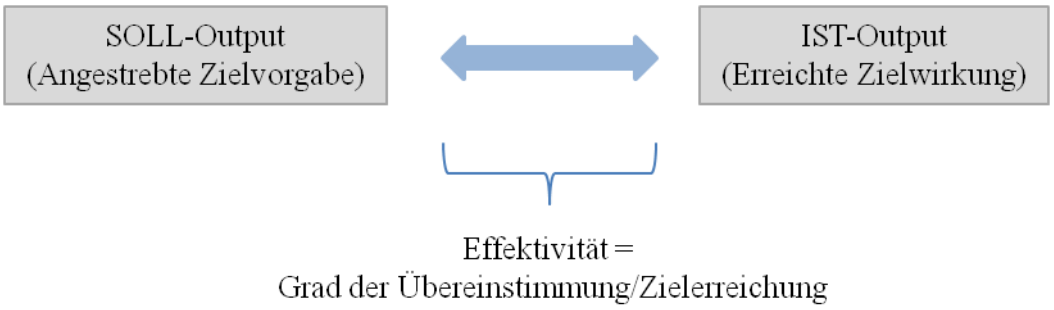


Abbildung 5: Verständnis der Effektivität, in Anlehnung an Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 23

[57] Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 17
[58] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 22-25

Aus der Verknüpfung dieser beiden Größen, ergibt sich das Konzept der Marketing Performance (vgl. Abb. 6).[59]

Abbildung 6: Die Dimension der Marketing Performance, in Anlehnung an Sheth/Sisodia (2002), S. 352 in: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 25

Demnach setzt sich die Marketing Performance aus der Zielerreichung zufriedener Kunden und den dafür minimal notwendigen Marketingkosten zusammen. Ziel eines Unternehmens wird es demnach sein, gemessen an den eigenen Zielvorgaben, sein Produkt/Sortiment durch eine möglichst genaue Zielgruppenanalyse, dem dabei definierten Abnehmer und den darauf abgestimmten Instrumenten, mit optimaler Kosten-Nutzen-Relation zu vermitteln. Im Hinblick auf einen optimalen Ressourceneinsatz, ist der Koordination der unternehmensinternen Abteilungen und den daraus möglicherweise resultierenden Synergien, ein wesentlicher Stellenwert beizumessen.

Der Erfolg von Marketingmaßnahmen wird im Konsumgütermarketing anhand unterschiedlicher Bereiche gemessen. Idealerweise wird an dieser Stelle erneut differenziert zwischen ökonomischen und psychografischen Kontrollgrößen.[60] Im Mittelpunkt der Erfolgsmessung stehen demnach Ergebnis- und Prozesskontrollen, wobei im Rahmen von ergebnisorientierten Kontrollen, beispielsweise neben der Effizienzkontrolle, auch Budgetanalysen zu verstehen sind, welche sich in unterschiedliche Kennziffern untergliedern lassen.[61] Die Psychologische

[59] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 25
[60] vgl. Meffert 1998, S. 1142
[61] vgl. Bruhn 2004, S. 299-304

Erfolgskontrolle sieht hingegen Themen wie Kundenzufriedenheit und Bekanntheitsgrad vor, welche im Immobilienbereich ebenso mit Kundenumfragen gemessen werden können. Weitläufig bekannte und aussagekräftige Kenngrößen im Konsumgütermarketing sind der Kundenwert, Markenwert und Unternehmenswert, wobei Letztgenannter bei einem Großteil der Unternehmen bereits von wesentlicher Bedeutung ist und somit auch in der Immobilienbranche einen etablierten Stellenwert einnimmt.

4.3 Marketing-Controlling

Die Messbarkeit von Erfolg wird im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre dem Bereich des Controllings unterstellt. In erster Linie geht es darum, im Vergleich zu den festgelegten und definierten Sollwerten, den Ist-Zustand zu bewerten und darauf aufbauend, eine Früherkennung von Abweichungen zu ermöglichen sowie Steuerungselemente zu implementieren. Demnach werden unter dem Begriff des Marketing-Controllings die Themen Information, Planung, Kontrolle, Steuerung und Regelung integriert.[62] „Das Marketing-Controlling beinhaltet die koordinierte und aufgabenadäquate Informationsversorgung unterschiedlicher Funktionen und Ebenen des Marketingmanagements.“[63] Eine Übersicht der marketingspezifischen Controlling-Bereiche ist der Abbildung 7 zu entnehmen.

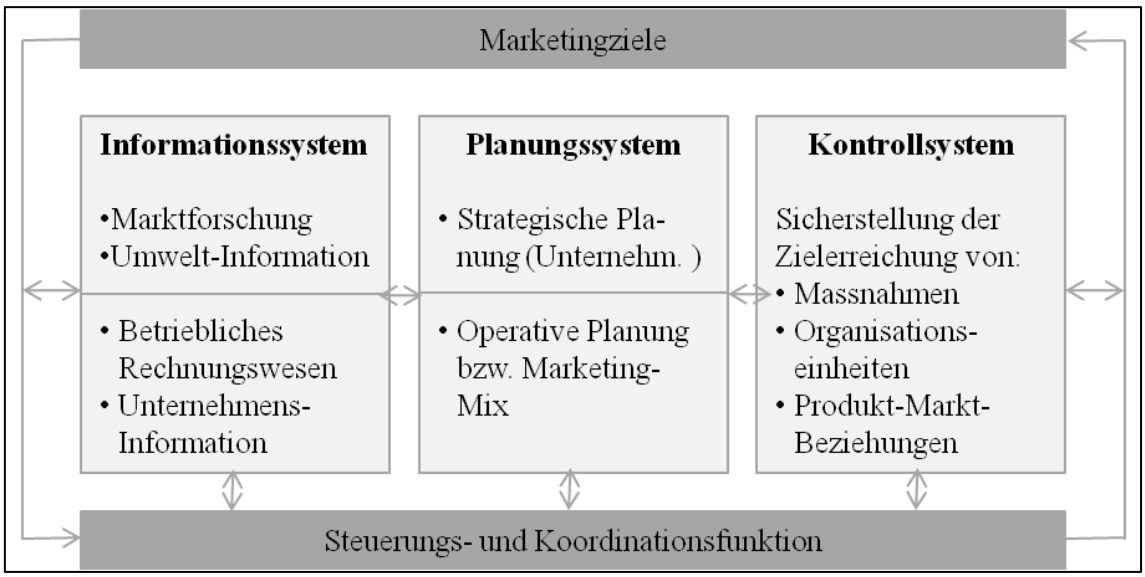


Abbildung 7: System des Marketingcontrollings, in Anlehnung an Homburg (2004a), S. 508, zit. in: Bruhn (2004), S. 293

[62] vgl. Meffert 1998, S. 1043, zit. In Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel 2001, S. 1000
[63] Bruhn 2004, S. 292

Für das in der Grafik aufgezeigte Informationssystem wird die bereits in der Arbeit erläuterte Marktforschung herangezogen, welche Auskunft über externe Faktoren erteilt. Demgegenüber steht das betriebliche Rechnungswesen, das Informationen zum Status quo der Wirtschaftlichkeit von internen Unternehmenstätigkeiten gibt. Die Planungsebene integriert strategische wie auch operative Vorhaben und bildet das Fundament für die Kontrollebene. Darin werden sämtliche Aktivitäten, Maßnahmen und Vorhaben auf deren Zielerreichung überprüft. Das Marketing-Controlling gliedert sich dabei in zwei Bereiche: einerseits existiert der Ansatz des Operativen Controllings, im Rahmen dessen durch ein Soll-Ist-Vergleich eine Ex-post-Betrachtung vorgenommen wird. Hierfür sind Kennzahlen zu definieren, welche in festgelegten Zeitperioden erhoben und interpretiert werden müssen. Das Operative Marketing-Controlling wird klassischerweise in drei Typen von Instrumenten, die „Jahresplankontrolle“, die „Aufwands- und Ertragskontrolle“ sowie die „Effizienzkontrolle“ unterteilt.[64]

Für das Controlling innerhalb eines Immobilienprojektes wäre für das erstgenannte Instrument eine leicht abgeänderte Definition von Vorteil. Anbieten würde sich der Begriff „Projektplankontrolle“, worauf im Folgenden noch genauer eingegangen wird. Andererseits wird das Controlling mit dem Ansatz des Strategischen Controllings ergänzt, das den Abgleich zwischen der definierten Strategie und den zu erreichenden langfristigen Unternehmenszielen zum Inhalt hat.[65] Insgesamt liegt im Bereich des Marketing-Controllings der Fokus auf der Kontrolle von Marketingaktivitäten und in der Analyse von Abweichungsanzeichen und den entsprechenden Ursachen.[66] Die Implementierung von Informationssystemen mit dem Fokus auf externe wie auch interne Faktoren ermöglicht dem Unternehmen einerseits Trends, Rahmenbedingungen und Entwicklungen, aber auch unternehmensorientierte Möglichkeiten und Chancen erkennen zu können. Für die Definition von geeigneten Kontrollgrößen, können im Grunde sämtliche Marketingziele hinzugezogen werden. Diese müssen definiert und in einem Soll-Ist-Vergleich analysiert werden. Die Besonderheit im Marketing-Controlling ist die zusätzliche Notwendigkeit der Betrachtung von nicht-monetären Zielgrößen.[67]

Ziel des Marketing-Controllings ist es, mögliche Fehlentwicklungen in einem frühzeitigen Stadium zu identifizieren und diesen entsprechend gegensteuern zu können.

[64] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1274-1275
[65] vgl. Käßer-Pawelka in: Gondring/Lammel 2001, S. 1000
[66] vgl. Meffert 2000, S. 1138
[67] vgl. Meffert 2000, S. 1129

Basis hierfür bildet die Gegenüberstellung und Analyse von Chancen und Risiken. Denn diese zeigen mögliche Alleinstellungsmerkmale auf, ermöglichen aber auch eine kritische Einschätzung des Produktes, sodass die dadurch geschaffene Transparenz als Ausgangslage zur Definition von Aktivitäten und Vorgehensweisen zu sehen ist.

Für den Immobilien-Dienstleistungsbereich bedeutet dies, während unterschiedlichen Phasen innerhalb des Marketing-Prozesses, den Standpunkt zu beurteilen, definierte Maßnahmen kritisch zu hinterfragen und deren Erfolg zu quantifizieren. Vielmehr ist aber auch die Beurteilung nach Abschluss eines Auftrags vorzunehmen und der Verlauf des Mandates kritisch zu bewerten und dabei, gemessen an den zuvor definierten Zielen, Aufgaben und Kosten einer abschließenden Auswertung zu unterziehen.

5 Anwendung bestehender Messgrößen und Kennzahlen auf den Immobilienmarkt

Nachdem bereits eine Gegenüberstellung der Eigenschaften von Konsumgütern und Immobilien als Anlagegut erfolgt ist und auf die Eigenheiten und Charakteristika von Immobilien und dem entsprechenden Markt eingegangen wurde, des Weiteren der Begriff des Erfolgs erläutert und die Inhalte des Marketing-Controllings dargestellt worden sind, gilt es nun die bereits vorhandenen Methoden der Messbarkeit auf Ihre Anwendbarkeit hin zu überprüfen. Ein wesentlicher Unterschied, hinsichtlich der Transformation von möglichen Messgrößen, liegt insbesondere darin, dass Unternehmen, welche Konsumgüter herstellen, eine besondere Ausgangsbasis vorfinden. Denn Konsumgüter stehen dauerhaft in einer ähnlichen Erscheinungsform und Funktion auf dem Markt zur Verfügung und werden möglicherweise wiederkehrend von den Nutzern aufgrund des kurzen Produktlebenszyklus erworben und konsumiert. Dadurch liegt der Schwerpunkt dieser Unternehmen in der Schaffung eines qualitativ reproduzierbaren Gutes, welches mit einem entsprechenden Markennamen repräsentiert wird und für einen Wiedererkennungswert auf dem Massenmarkt sorgt. Es gilt daher eine entsprechende Kundenbindungsstrategie zu verfolgen, welche in erster Linie durch einen Produktnutzen und der damit zusammenhängenden Kundenzufriedenheit einhergeht.

Nachdem im Rahmen von Immobilieninvestitionen, insbesondere im Hinblick auf den Eigennutzer, bislang häufig von einer einmaligen bzw. eher selten vorgenommenen Investition ausgegangen wird, ist der Gedanke der Kundenbindung in einer anderen

Form darzulegen. Wichtig in diesem Zusammenhang sind auch die charakteristischen Eigenschaften des damit verbundenen Dienstleistungsmarktes. Diese spiegeln sich in der Notwendigkeit eines Leistungsausweises wider, wodurch Vertrauen und Professionalität zum Ausdruck gebracht werden. Ziel ist es, eine konstante Dienstleistungsqualität zu erbringen, welche zugleich als zentrales Marketingproblem gesehen wird, da diese in starker Abhängigkeit von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter steht.[68] Es stellt sich demnach im Folgenden die Frage, inwiefern dem Thema Markenmanagement im Immobilienbereich eine Bedeutung zukommt, unter der Berücksichtigung, dass der Nutzen einer Marke vor allem auch in der Qualitätsaussage begründet liegt.[69] Allem voraus gilt es jedoch, die im Kapitel 4.3 erwähnten drei Instrumente des operativen Marketing-Controllings auf Ihre Anwendbarkeit im Immobilienbereich hin zu überprüfen. Dabei bildet die bereits erwähnte „Projektplankontrolle“ eine erste Grundlage zur Erfassung, Definition und Messung des Marketing-Erfolgs. Die einzelnen Schritte sind der folgenden Abbildung (vgl. Abb. 8) zu entnehmen.[70]

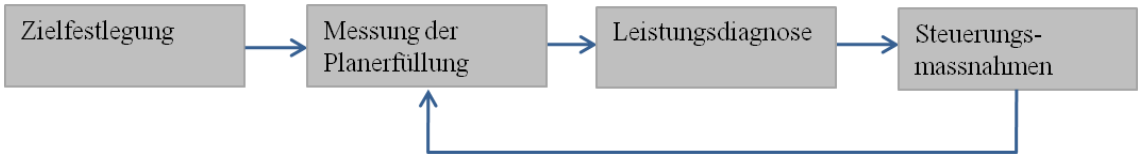


Abbildung 8: Der zielgerichtete Kontroll- und Steuerungsprozess, in Anlehnung an Kotler/Bliemel (2011), S. 1275

Auf den ersten Blick scheinen die einzelnen Aktionen nachvollziehbar, dennoch liegt gerade in der genauen Definition der Zielfestlegung im Projektalltag die Schwierigkeit. Denn möglicherweise werden Ziele zu wenig genau definiert, die Messung innerhalb des festgelegten Zeitraumes unterlassen, keine Ursache für Abweichungen erörtert oder aber, trotz festgestelltem unerwartetem Verlauf, keine Steuerungselemente definiert, um den Verlauf lenken zu können. Daraus resultiert an Stelle einer proaktiven Steuerung eines Marketing-Projektes, ein reaktives Agieren auf die vorhandene Situation. In einem weiteren Schritt gilt es zu definieren, welche Kennzahlen sich für die Messung der Planerfüllung eignen, um sich möglicherweise in Form eines Benchmarking mit der Konkurrenz bzw. den Wettbewerbern vergleichen und bewerten zu können. Dabei ist an dieser Stelle auf die Berücksichtigung von nicht-monetären Zielgrössen zu achten,

[68] vgl. Bruhn 2004, S. 35
[69] vgl. Kotler et al. 2011, S. 602
[70] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275

welche im Immobilienbereich ebenso anwendbar sind, beispielsweise in Form der Messung des Bekanntheitsgrades eines Projektnamens, oder der Umfrage nach dem Image einer Überbauung. Für die Messung von monetären Größen existieren im Konsumgütermarketing folgende fünf Instrumente:

- der Umsatzvergleich,[71]
- der Marktanteilsvergleich,[72]
- der Aufwandsvergleich,[73]
- der Finanzzahlenvergleich sowie der, [74]
- Ausweis des Leistungsstands im Markt (Scorecard-Analysis).[75]

Diese gilt es auf deren Anwendbarkeit im immobilienbezogenen Marketing-Controlling zu überprüfen.

5.1 Der Umsatzvergleich

Im Rahmen der Umsatz-Varianz-Analyse wird festgestellt, welche Ursachen für eine mögliche Umsatzabweichung existieren. Für den Fall eines Vermarktungsauftrages - dies kann eine Erstvermietung, aber auch der Verkauf von Wohnungen sein- würde dies bedeuten, dass im ersten Schritt der Umsatz für verschiedene Perioden definiert und in einem zweiten Schritt, dem tatsächlichen Umsatz gegenüber gestellt wird. Ursachen für mögliche Abweichungen können durch zwei verschiedene Faktoren begründet werden. Zum einen kann der Grund aus der Differenz der Anzahl der vermarkteten Objekte zum geplanten Vermarktungsstand resultieren. Aber auch eine Preisreduktion kann zu einer Umsatzunterschreitung führen, wenn wegen mangelnder Nachfrage beispielsweise Mietzinsen bzw. Verkaufspreise angepasst werden. Dieser Ansatz kann für weitere Bereiche des Immobilienmarketing angewendet werden, wie zum Beispiel im Rahmen der Verringerung von Leerstandsquoten oder dem Bekanntheitsgrad einer Projekthomepage. Die Umsatz- bzw. Erfolgsrechnung bildet dabei das Instrument zur Erfassung und Darstellung des Erfolgs.

[71] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275
[72] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275
[73] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275
[74] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275
[75] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1275

5.2 Der Marktanteilsvergleich

Die Messung des Marktanteils, womit im Konsumgütermarketing die Marktstellung eines Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb zum Ausdruck gebracht wird, ist Bestandteil der ökonomischen Marketingziele und beschreibt das Verhältnis des Absatz- oder Umsatzvolumens eines Unternehmens zum jeweiligen Marktvolumen.[76] Hiermit werden die Marktstellung eines Unternehmens sowie dessen Wettbewerbsvorteile verdeutlicht.[77] Für an der Börse kotierte Immobiliengesellschaften ist der Ausweis dieser Kennzahl realisierbar, und kann innerhalb einer Peergroup demzufolge als Vergleichsbasis herangezogen werden. Für nicht an der Börse gelistete Unternehmen ist der Marktanteilsvergleich sowie das Heranziehen dieses Wertes als Benchmark bis dato eher von untergeordneter Rolle, da mit der Vermarktung eines Immobilienprojektes möglicherweise ein externer Dienstleister beauftragt wurde und nicht hinter jedem Eigentümer bzw. Investor eine Unternehmung steht. Der Ausweis des Marktanteils eines Unternehmens bzw. eines Projektes ist in diesem Fall, aufgrund mangelnder Vergleich- und Datenverfügbarkeit, eher von geringer Relevanz.

Aus theoretischer Sicht wäre dies jedoch auf Basis des Objektes oder eines Projektes denkbar. Zum Beispiel durch die Bildung von regionen- und immobilienbezogenen Projekt-/Gruppen bzw. Clustern, welche durch eine detaillierte Charakterisierung die Zuordnung des jeweiligen Vermarktungsproduktes möglich machen. Die im Anhang eingefügte Tabelle 2, zeigt denkbare Gliederungspunkte auf, welche für eine Gruppierung von Immobilienprojekten (bspw. Erstvermietungsaufträgen, Projektentwicklungen oder Verkäufe) von Relevanz sein könnten. Einige der darin aufgeführten Charakteristika wie:

- Immobilienvolumen,
- Wohnungsschlüssel und Wohnungsgrösse,
- Anzahl der Wohnungen,
- Baujahr der Liegenschaft,
- Eigenschaften hinsichtlich der Erschliessung,
- regionale Zuordnung,
- Unterscheidung in Eigentumsform oder Miete,

[76] vgl. Wöhe 2002, S. 494
[77] vgl. Bruhn 2004, S. 27

ermöglichen eine erste vergleichsweise einfache Zuordnung. Für die weiterführenden Gruppierungsvorschläge wie:

- Nachhaltigkeitsaspekte,
- Miet- oder Kaufpreissegment,
- Zielgruppe und Ausrichtung des Produktes wie auch
- besondere Merkmale (bspw. unverbaubare Sicht, umweltbeeinflussende Faktoren in unmittelbarer Nähe etc.),

bedarf es hingegen immobilienwirtschaftliches Fach- und Branchenwissen sowie der entsprechenden Literatur und Informationsquellen. Die für die jeweilige Gliederung vorgesehenen und erarbeiteten Untergruppen können ebenso der Tabelle 2 im Anhang entnommen werden. Darauf aufbauend kann, in Abhängigkeit der Bedeutsamkeit des jeweiligen Kriteriums, eine Bewertungseinheit festgelegt und mittels zuvor definierter Multiplikatoren berechnet werden. Hierdurch wird eine mehrstufige Betrachtungs- und Bewertungsbasis geschaffen, die den Vergleich der heterogenen Liegenschaften möglich macht.

Würde branchenspezifisch eine solche Gliederungsform regionenübergreifend zur Verfügung stehen und angewendet werden, wäre die Messung des Marktanteils eines Vermarktungsprojektes im Vergleich zu den am definierten Markt vorhandenen und vergleichbaren Vermarktungsprojekten durchführbar. Sofern die zu bildenden Cluster auf einer Datenplattform mit allen wesentlichen Daten zur Verfügung stehen würden, könnte sogar die Entwicklung des Marktanteils an allen in der Gruppe vorhandenen Vermarktungsprojekten beobachtet werden. Steigt der Marktanteil, so stärkt das Immobilienprojekt seine Position im Wettbewerb, ebenso bringt eine Senkung des Marktanteils eine schwächere Position zum Ausdruck.[78] Insbesondere der gemessene relative Marktanteil, welcher sich auf die größten in Konkurrenz stehenden Projekte der Branche bezieht, ist für die interne Kontrolle und Steuerung der erarbeiteten Vermarktungsstrategie von Bedeutung. Denn auch daran kann der Erfolg der definierten Maßnahmen abgelesen werden.

[78] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1276

Für solch ein Modell, wäre jedoch die Bereitschaft für eine sehr hohe Datentransparenz und Informationsbereitschaft unabdingbar. So müssten sowohl sämtliche Mietzinsen, Kaufpreise, Investitionsvolumina etc., aber auch Absatzmengen d.h. Vermietungs- bzw. Verkaufsstände der entsprechenden Immobilienprojekte periodisch offen gelegt und regelmäßig berichtet werden. Das würde den Verhandlungsspielraum auf Seiten des Eigentümers bzw. Auftraggebers stärken und einen deutlichen Konkurrenzdruck innerhalb der am Markt agierenden Unternehmen verursachen können.

Einen möglichen Ansatz für die Bereitstellung der erforderlichen Daten, bieten die statistischen Ämter oder Indizes, welche im Wohnimmobilienbereich bereits über ein grosses Mass an Informationen verfügen. Beispiel hierfür ist die Hedonische Bewertungsmethode, welche mittels eines statistischen Verfahrens bzw. einer Regressionsanalyse Transaktions- bzw. Marktpreise errechnet.[79] Die dabei verwendeten, preisrelevanten Merkmale eines Objektes, überschneiden sich teilweise mit jenen in der Tabelle 2 genannten Eigenschaften. In einem weiteren Schritt, müssen für externe Einflussfaktoren Mechanismen berücksichtigt werden, welche mögliche Verzerrungen durch beispielsweise Zinsänderung oder Änderungen in der Gesetzgebung vermeiden, bzw. in der Darstellung unberücksichtigt lassen, um hierdurch dem Gedanken eines Analyseinstruments Rechnung tragen zu können.

5.3 Der Aufwandsvergleich

Im Rahmen der Planung von professionellen Immobilienprojekten werden in der Praxis üblicherweise Renditeberechnungen, Businesspläne, Immobilienbewertungen und Szenarioanalysen vorgenommen, für welche die Berücksichtigung und Festlegung von Vermarktungsbudgets unabdingbar sind. Die Abbildung 15 im Anhang veranschaulicht den Zusammenhang der geplanten Baukosten, der zu erzielenden Marktmiete sowie der daraus errechneten Rendite. So stehen für die Massnahmen im Rahmen des Verkaufs bzw. der Vermietung, in der Regel feste Beträge zur Verfügung, welche für einen definierten Zeitraum eingesetzt werden können. Teilweise werden diese sogar in verschiedene zeitlich- und phasenorientierte Tranchen unterteilt. In Bezug auf die im Kapitel 6.4 erwähnte „Projektplankontrolle“, in welcher die Zielfestlegung definiert und festgehalten wird, sind demnach - bezogen auf die geplante Vermarktungsquote -, Ausgaben für die entsprechenden Marketingmaßnahmen zu definieren. Hierdurch kann das Unternehmen sicherstellen, dass für die Erfüllung der Vermarktungsquote im

[79] vgl. Scognamiglio 2010, o.S.

Verhältnis nicht zu viel ausgegeben wird, d.h. der Marketingaufwand in Relation zum Umsatz steht und somit das Verhältnis von Marketing-Input und -Output eine positive Effizienz aufweist.[80]

Bezogen auf die Immobilienbranche, werden für die folgenden Massnahmen vorab Beträge eruiert: Projekthomepages, Visualisierungen, Printmedien-Inserate, Online-Inserate, Bildung von Markennamen bzw. Projektidentifikation, Veranstaltungen, Plakate und die damit verbundenen Genehmigungen, Dokumentationen etc. Dabei kann zur Vereinfachung des Budgetprozesses mit fixen Prozentsätzen im Verhältnis zum Investitionsvolumen gerechnet werden. Wobei daraus die Frage nach der Sinnhaftigkeit von festen Prozentsätzen resultiert. Denn in Abhängigkeit der Projekteigenschaften ist es möglich, dass der Markt aufgrund eines Nachfrageüberhangs das vollständige Angebot ohne umfassende Marketing-Aktionen, absorbiert. Auch Einschätzungen dieser Art können Auskunft über die Qualität des Dienstleisters und der beim Auftragnehmer vorhandenen Marktkenntnis geben. Je nach Auftragserteilung und Vertragskonstruktion muss jedoch sämtlicher Aufwand des Vermarkters projektbezogen und prozessorientiert erfasst und den jeweiligen Marketingaufgaben zugeordnet werden. Dies würde zum einen die tatsächliche Beurteilung eines einzelnen Projektes zulassen, aber auch eine weiterführende Analyse hinsichtlich der Profitabilität von einzelnen Mandaten ermöglichen. Der für ein Projekt erbrachte Aufwand kann anschliessend durch das Führen von Kontrolldiagrammen periodenspezifisch abgebildet werden und lässt den Vergleich von Aufwand zu Ertrag bzw. Vermarktungsquoten zu.[81] Hierfür ist die Definition eines prozentualen Maximalwertes innerhalb des Budgets von Nutzen, welcher einerseits als Kontrollmechanismus und andererseits als Indikator für einen unverhältnismässig hohen Aufwand, gemessen am Ertrag, zu verstehen ist. Aber auch die Erkenntnis, dass ein hoher Ertrag im Verhältnis zu einem geringen Aufwand vereinnahmt werden konnte, ist von grosser Bedeutung, da dieses Signal der Auslöser für eine Budgetverringerung sein kann und damit, im Hinblick auf die Opportunitätskosten, einen wichtigen Beitrag für den Investor leistet. Die für das Budget reservierten Mittel können demnach für andere Investitionen verwendet oder aber zinsbringend angelegt werden. Eine einfache Betrachtung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag, ohne die Berücksichtigung von externen Einflussfaktoren, würde die Ursache des Ergebnisses allein der Aktivität und Qualität des verantwortlichen

[80] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1279
[81] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1279

Vermarkters bzw. Unternehmers zuschreiben. Die Verknüpfung des Kontrolldiagramms mit einer in der Leistungsdiagnose dokumentierten und erarbeiteten SWOT-Analyse, kann der einfachen Schlussfolgerung entgegenwirken. Es bedarf jedoch einer speziellen Analyse und Dokumentation des Status quo. Des Weiteren sollten team- und abteilungsinterne Veränderungen ebenso festgehalten werden. So kann insbesondere ein Mandatstausch oder Wechsel in Folge personalpolitischer Gegebenheiten, eine kurzfristige Veränderung der Vermietungs- oder Vermarktungsquote zur Folge haben.

5.4 Der Finanzzahlenvergleich

Grundsätzlich bestehen im Rahmen einer Finanzanalyse gewisse Untersuchungsschwerpunkte, nach denen Investitionen, die Finanzierungsstruktur, aber auch die Liquidität sowie der gegenwärtige und zukünftige Ertrag erfasst, bewertet und verglichen werden. Für wenige der damit zusammenhängenden Kennzahlen existieren Branchendurchschnittswerte, welche die Grundlage für ein Benchmarking erlauben. Die Kombination des Aufwandsvergleichs mit einer umfassenden Finanzzahlenanalyse gibt Hinweise darauf, wie und wo ein Unternehmen verdient. Der Fokus wird auf jene Faktoren gelenkt, welche die Eigenkapitalrendite (Return on Equity (RoE)) des Unternehmens bilden.[82] Die Eigenkapitalrendite ist dabei in Zusammenhang mit der Gesamtkapitalrendite (Return on Investment (RoI)) sowie dem Fremdkapitalanteil und dem damit einhergehenden Kapitalisierungshebel (financial leverage) zu betrachten.[83] Spricht man von der Gesamtkapitalrendite, stehen dahinter weitere zwei Kennzahlen, welche Auskunft über die finanzielle Leistungsfähigkeit eines Unternehmens geben. Es handelt sich dabei um die Umsatzgewinnrate sowie die Kapitalumschlagshäufigkeit, für die in gewissen Bereichen Branchendurchschnittswerte ermittelt werden und die somit die Ursachenforschung für eine mögliche Abweichung erleichtern.[84]

Die Branchendurchschnittswerte für die Umsatzgewinnrate nach Steuern und für die Kapitalumschlaghäufigkeit im Immobiliensektor, lassen sich hingegen nicht pauschal ermitteln, da wie bereits erwähnt, die Unternehmensstrukturen und Tätigkeitsgebiete unterschiedliche Ausrichtungen aufweisen. Dennoch stellt die folgende Grafik zusammenfassend die Kennzahlen für das Konzept des Finanzzahlenvergleichs dar (vgl. Abb. 9).[85]

[82] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1282
[83] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1283
[84] vgl. Perridon/Steiner 2003, S. 571
[85] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1284

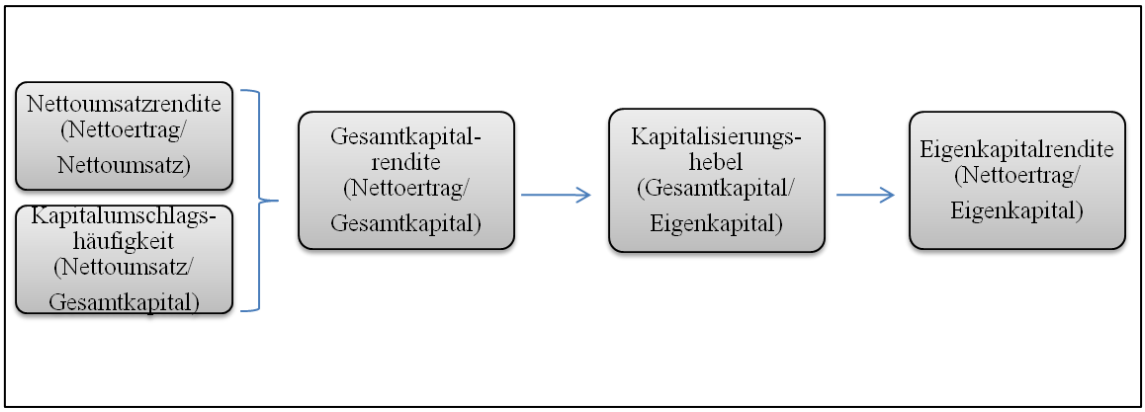


Abbildung 9: Das Finanzzahlenmodell, in Anlehnung an Kotler/Bliemel (2001), S. 1284

Möglicherweise könnten aufgrund von Eigeninteresse, beispielsweise die jeweiligen Branchenverbände für die Ermittlung und Veröffentlichung der entsprechenden Kennzahlen besorgt sein, was ein Benchmarking und somit die Analyse von Optimierungspotenzialen vereinfachen würde.

5.5 Ausweis des Leistungsstands im Markt

Einen möglichen Ansatz als Ausweis des Leistungsstands im Markt bietet die Scorecard-Analysis, welche sich in zwei unterschiedliche Bereiche gliedern lässt. Zum einen in die Kunden-Scorecard, die Auskunft über Kennzahlen zum Kunden gibt, wie beispielsweise:[86]

- Anteil unzufriedener Kunden (Mieter, Käufer, Auftraggeber),
- Anteil abgewanderter Kunden (Mieter, Käufer, Auftraggeber),
- Bekanntheit im Zielmarkt.

Zum anderen in die Kategorie der Stakeholder-Scorecard. Erstere setzt voraus, dass zu diesen Bereichen Angaben eingeholt und Projektrückmeldungen analysiert werden. Die Gefahr besteht darin, dass unzufriedene Kunden angehört, die Schuld an möglichen, abweichenden Vorstellungen jedoch in externen Ursachen gesucht, oder aber Beschwerden nicht erfasst und ausgewertet werden.

Im Bereich von Wohnimmobilien umfasst das Thema der Kundenunzufriedenheit ein breites Spektrum. Zum einen gibt es den Mieter bzw. Käufer als Kunden, welcher in erster Linie über das erworbene oder bezogene Produkt und die damit verbundene

[86] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1284

Dienstleistung Auskunft geben kann. Zum anderen ist aber auch der Auftraggeber d.h. der Eigentümer einer Immobilie bzw. der Initiator einer Projektentwicklung, Kunde und Nachfrager einer Dienstleistung. Somit können, bei übersichtlicher Erfassung sämtlicher Rückmeldungen, einerseits Informationen zum Objekt d.h. Gestaltung, Grundriss, Erscheinungsbild etc., aber auch zum Umfang und der Qualität der lancierten Marketing- und Dienstleistungsmaßnahmen Erkenntnisse gewonnen werden. Da im Rahmen von Offertabgaben häufig Angaben zu den geplanten Maßnahmen und Vorgehensweisen in der Vermarktungsstrategie festgehalten werden, sind sich die Parteien über die Art und Weise der Marketingstrategie, gemessen an dem dafür vorgesehenen Honorar einig. Der Auftraggeber entscheidet sich somit bewusst für die Auftragserteilung einer Firma, hinter der er die Professionalität im Umgang mit Immobiliendienstleistungen vermutet. Die Analyse von Beschwerden ermöglicht demnach eine Verbesserung für künftige Projekte zu erzielen. Bezüglich des Anteils der abgewanderten Kunden ist eine genaue Analyse jedoch schwieriger. So sind die Gründe für eine Wohnungskündigung sehr unterschiedlicher Natur. Bereits die rechtlichen Rahmenbedingungen, wonach bei einer ordentlichen Kündigung keine Gründe angegeben werden müssen, schaffen Anonymität. Des Weiteren kann im Vergleich zum Konsumgütermarketing nicht unbedingt davon ausgegangen werden, dass ein Immobilieninvestor und Nachfrager von Immobilienmarketingmaßnahmen oder ein Mieter, die Dienstleistung in regelmäßigen Abständen nachfragt, da wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt, Investitionen in immobilienbezogene Dienstleistungen, im Vergleich zu Investitionen in Konsumgüter, eher selten vorgenommen werden. Ab wann ein Kunde als abgewandert zu sehen ist, kann möglicherweise eine schriftliche Kundenbefragung beantworten. Hierfür sind aussagekräftige Fragebögen in regelmäßigen Abständen an die Kunden zu versenden, um daraus den Nutzen für die unternehmensinterne Qualitätsanalyse ziehen zu können. Folgt auf eine kundenspezifische negative Bemerkung innerhalb des Fragebogens eine Kündigung, kann dies bereits erste Rückschlüsse zulassen. Ebenso kann die Bekanntheit im Zielmarkt nur über gezielte Umfragen quantifiziert und aussagekräftig gemessen werden. Zur Vervollständigung der Einschätzung kann die Befragung von unterschiedlichen Gruppen, die an der Geschäftstätigkeit des Unternehmens mitwirken, in Form der Stakeholder-Scorecard herangezogen werden.[87] Beispielhaft für die zu befragenden Gruppen sind dabei: Lieferanten wie Grafiker, Visualisierungs-Büros,

[87] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1284

Banken, Mitarbeiter, Aktionäre etc.[88] Kritisch scheint dabei möglicherweise die Zuverlässigkeit der Rückmeldungen in Abhängigkeit der Interessenslage der jeweiligen Befragten. Der Grundgedanke der von Kaplan und Norton (1992) entwickelten Balanced-Scorecard, welche das Konzept zur Umsetzung einer Strategie zum Inhalt hat, erwähnt in einem weiteren Schritt die Analyse der internen Geschäftsprozesse.[89] Denn definierte Kennzahlensysteme geben Auskunft über Mess- und Steuerungsgrößen, nicht aber über Maßnahmen zu deren Erreichung.[90] Die Balanced-Scorecard ist ein Management- und Führungssystem, anhand deren der gesamte Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollprozess eines Betriebes unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven gestaltet werden kann.[91] Die Einbeziehung der Kundenperspektive in die mehrdimensionale Betrachtungsweise, bietet die Voraussetzung und Möglichkeit zur Beurteilung des Erfolgs hinsichtlich der zuvor definierten Ziele und ist somit auch zur Messung der Marketing-Maßnahmen anwendbar. Eine Überprüfung der Prozessabläufe ist jedoch Voraussetzung, wobei als Grundlage hierfür in der Regel das Prozesshandbuch einer Firma gilt, welches im Rahmen des Qualitätsmanagements einer definierten und regelmäßigen Überprüfung, dem Audit, unterliegt. In Verbindung mit der Messung von Marketing-Erfolg, kommt diesem Ansatz eine wichtige Bedeutung zu. Denn eine mangelnde Nachfrage, kann mit einer zeitlich verzögerten Reaktion und Strategieanpassung potenziert werden. Durch die Einhaltung der im Prozess definierten Kontrollmechanismen könnte dies jedoch umgangen bzw. reduziert werden.

5.6 Etablierte Messgrößen im Immobilienmarkt

Nachdem mögliche Ansätze aus dem Konsumgütermarkt auf deren Anwendbarkeit kritisch erörtert und überprüft worden sind, können aber auch bereits im Immobilienmarkt etablierte Messgrößen als Grundlage für die Bewertung des Marketing-Erfolgs herangezogen werden. Denkbar hierfür sind die folgenden Parameter:

- die Leerstandsquote,
- das Verhältnis der Mietzinsen (Marktmiete versus Ist- oder Angebotsmiete),
- die Zeit (Vermarktungszeitraum).

[88] vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 1284
[89] vgl. Kaplan/Norton in: Bea/Haas 2001, S. 190-S. 191
[90] vgl. Gondring 2004, S. 563
[91] vgl. Gondring 2004, S. 563

Aus der Kombination der drei genannten Kriterien wird der Erfolg von Immobilienmarketing-Maßnahmen ersichtlich, dennoch ist gerade hinsichtlich dieser Größen ein Vergleichsuniversum von ausschlaggebender Bedingung, um eine Aussage über das Maß des Erfolgs machen zu können. Während für die aktuellen Marktmieten und die Leerstandsquoten eine regionenbezogene Datenbasis vorhanden ist, beispielsweise durch das Immo-Monitoring von Wüest & Partner, kann über den Vermarktungszeitraum keine allgemein gültige und pauschale Aussage gemacht werden, da dies in Abhängigkeit von vielen Faktoren steht. Aus der Verknüpfung der drei Messgrößen ergibt sich aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit des Weiteren ein Zielkonflikt, welchen es im Rahmen der Projektplankontrolle bzw. innerhalb der Zielfestlegung offen zu legen und zu definieren gilt. So kann beispielsweise das Ziel einer möglichst geringen Vermarktungsdauer bzw. Leerstandsquote durch die Reduktion der Mietzinsen erreicht werden. Sofern jedoch die Abhängigkeit und Zielgrößen der genannten Parameter definiert werden, können diese der Bewertung von Marketingmaßnahmen und deren Erfolg dienen.

6 Performance Measurement im Marketing

6.1 Der Kundenwert

Kunden entscheiden sich grundsätzlich für Produkte oder Leistungen, die mit den jeweiligen Wünschen, Vorstellungen und Erwartungen am ehesten übereinstimmen.[92] Somit kommt der Kundenzufriedenheit, unter Bezugnahme auf den Inhalt von Marketing, eine sehr wichtige Bedeutung zu. Jeder Kunde stellt durch seine Nachfrage dem Unternehmen Ressourcen in Form von Umsatz zur Verfügung, welche sich direkt aus Transaktionen (Transaktionswerten), oder indirekt aus Interaktionen mit anderen Personen (Interaktionswerten) ergeben.[93] Der Kundenwert umfasst demnach alle Zahlungsströme eines Kunden, wobei der Transaktionswert den Basis- bzw. Loyalitätswert darstellt und im Konsumgütermarketing als Cross-Selling-Wert bezeichnet wird.[94] Daraus lässt sich ableiten, dass die Kundenzufriedenheit einen bedeutenden Faktor für den Kundenwert darstellt, denn möglicherweise fragt der Kunde zu einem anderen Zeitpunkt die Leistung erneut in Form einer Dienstleistung bzw. eines Produktes nach oder er investiert in andere Bereiche des Unternehmens. Da die Kundenbeziehung als Vermögensgegenstand zu klassifizieren ist, gilt es diese mit

[92] vgl. Brade 1998, S. 129
[93] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 49
[94] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 49

gezielten Investitionen aufzubauen und zu erhalten.[95] Wobei eine Investition nur dann rentabel ist, wenn sie auf nachgelagerte, höhere Rückflüsse schließen lässt. Daraus geht hervor, dass eine intensive Untersuchung und Klassifizierung, hinsichtlich der Kundenwertentwicklung, für die Bestimmung von profitablen Investitionen in kundenbezogene Marketingmaßnahmen von Bedeutung ist, um hiermit dem Effektivitätsaspekt gerecht werden zu können.[96] Des Weiteren kann durch die Erfassung und Analyse von Investitionen und den daraus tatsächlich resultierenden Umsätzen die Effizienz in Form des Return on Relationship Marketing errechnet werden.

6.2 Der Kundenwert in der Immobilienwirtschaft

Vor dem Hintergrund der bereits genannten Eigenschaften im Zusammenhang mit Immobilienentscheidungen deuten Entwicklungstendenzen auf die Nachfrage nach kunden- bzw. nutzenorientierter Qualitätspolitik hin, die zum einen durch das am Markt vorhandene umfassende Angebot, aber auch durch die Professionalisierung in der Immobilienbranche getrieben wird.[97] Demnach nimmt die Kundenzufriedenheit, in Form einer möglichst großen Übereinstimmung von Bedürfnissen und dem auf dem Markt platzierten Angebot, in Form von Dienstleistungen oder Flächen, eine wichtige Position ein. Eine der markanten Eigenschaften bei Kundenbeziehungen im Immobilienmarkt besteht darin, dass der Zeithorizont eines wiederholten Kundenkontaktes, aufgrund des langen Produktlebenszyklus einer Immobilie, weitaus größer und damit diffiziler zu beurteilen ist. Insbesondere liegt die Schwierigkeit auch in der Beurteilung der Marktsituation, der wirtschaftlichen Gegebenheiten und der Lage an den Finanzmärkten, welche starken Einfluss auf das Verhalten von Investoren und Flächennachfragern nehmen.

Da ein Großteil der Dienstleister in der Immobilienbranche nicht nur Aktivitäten im Bereich des Verkaufs anbieten, wird zum einen die Integration von Marketing entlang des Produktlebenszyklus einer Immobilie, aber auch das Erzielen eines hohen Kundenzufriedenheits-Niveaus deutlich. So kann vor allem von einem großen Potenzial hinsichtlich des Interaktionswertes ausgegangen werden. Dennoch sind, wenn auch nicht in der gleichen Häufigkeit wie im Konsumgütermarkt, mehrmalige Kundengeschäfte möglich. Beispiele hierfür sind der Kauf einer Wohnung bzw. eines

[95] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 36
[96] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 36
[97] vgl. Brade 1998, S. 129

Hauses und eine darauf folgende Beauftragung zur Renovation oder Sanierung. Insbesondere im Bereich der Bewirtschaftung sind die Zyklen einer mehrmaligen Mandatierung und der Anmietung von Wohnungen vergleichsweise kurz, umso wichtiger scheint hier die Analyse und Bewertung der Kundenbeziehung. Während der Kontakt zu Hauseigentümern und damit den Auftraggebern von Bewirtschaftungsleistungen in der Praxis üblicherweise gepflegt wird und in regelmäßigen Abständen stattfindet, wird hingegen eine Auswertung von Mieterdaten und dem jeweiligen Konsumverhalten wie zum Beispiel Anzahl Wohnungswechsel, Mietpreissegment, Mietdauer in der Praxis weniger Gewichtung beigemessen. In Bezug auf die folgende Abbildung 10, liegt aber gerade auch in der Bedürfniserfüllung der Nutzer ein unmittelbarer Einfluss auf den Immobilienwert, welcher Aussagen über die Kundenzufriedenheit in Form von Leerstandsquoten, möglichen Mietzinsminderungen oder langer Mietdauer etc. geben kann und damit Einfluss auf die Höhe des Kundenwertes hat.[98]

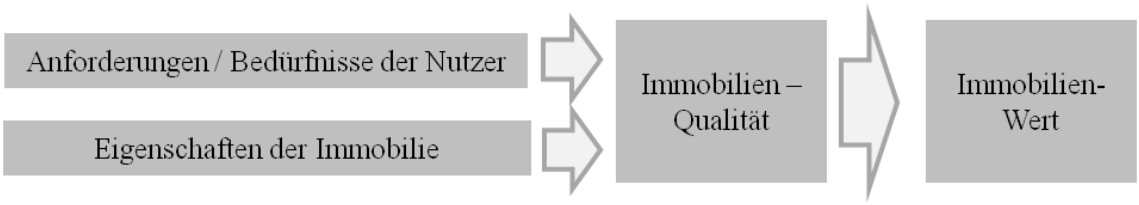


Abbildung 10: Wirkungszusammenhang hinsichtlich der Immobilienqualität, Bolliger/Ruhstaller (2004), S. 103

Es gilt demnach, den Kunden ins Zentrum der Unternehmenspolitik zu stellen und sämtliche Aktivitäten hinsichtlich der Kundenwahrnehmung zu hinterfragen. Gerade im Immobilienbereich bedarf es einem hohen Maß an Berücksichtigung von Individualität und Kundenwünschen. Dies aufgrund des vergleichsweise hohen Investitionsvolumens, der zeitlichen Bindung und der Anforderungen an den Wohnraum. Das Erfüllen von Kundenanforderungen setzt daher eine vorgelagerte, systematische Analyse voraus, da mit zunehmender Dynamik in den Bereichen der Technik, der Baumaterialien, der Service-Level und der dazu parallel stattfindenden ansteigenden Individualisierung, das Risiko besteht, dem Bedarf des Kunden bei einer Projektentwicklung, zu wenig Bedeutung beizumessen.[99] Für die Anwendbarkeit des Kundenwertes in der Immobilienbranche bedeutet dies, dass der Effekt des Cross-Buying, d.h. die Inanspruchnahme zusätzlicher Leistungsangebote, erzielt und unter Berücksichtigung

[98] vgl. Bolliger/Ruhstaller (2004), S. 103
[99] vgl. Schulte/Brade 2001, S. 133

zeitlicher Verschiebungen, durchaus ein Customer Lifetime Value (Kundenwert) durch die Summierung aller Zahlungsüberschüsse und der anschließenden Diskontierung auf den Gegenwartszeitpunkt, errechnet werden kann.[100]

6.3 Die Messung des Kundenwertes

Aufgrund der beschriebenen Wichtigkeit hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und der damit einhergehenden Bedingungen, bedarf es kunden- und qualitätsorientierter Messverfahren. Für Letzteres existieren traditionelle Verfahren, die sich in objektive Verfahren, wie beispielsweise die „Fehlerkostenanalyse“ und subjektive Verfahren wie beispielsweise die „Fehlermöglichkeiten- und Einflussanalyse“ unterscheiden lassen.[101] In Bezug auf kundenorientierte Messverfahren kommt insbesondere dem Kundenwert eine wichtige Bedeutung zu. Dabei wird grundsätzlich bei der Messung des Kundenwertes zwischen zeitlichen und inhaltlichen Dimensionen unterschieden.

In der Immobilienwirtschaft kann jedoch nicht in kurzen Perioden gemessen werden. Zur Erarbeitung eines angemessenen Zeitraumes empfiehlt sich daher die Analyse des bestehenden Kundenstammes und der jeweiligen Verhaltensmuster, um daraus mögliche Zyklen ableiten zu können. Veränderungen von familiären Strukturen, wie beispielsweise Scheidungen, Familiengründung, oder auch veränderte Bedürfnisse im Alter, können einen abweichenden Immobilienkonsum auslösen. Daraus lassen sich einerseits die entsprechenden, bereits geleisteten, Wertbeiträge aus den bestehenden Kundenbeziehungen ableiten, aber auch Prognosen darüber treffen, welche Wertbeiträge der Kunde noch erwirtschaften wird.[102] Beide zusammen ergeben den Kundenwert, welcher sich anhand unterschiedlicher Methoden erarbeiten lässt.

Die hierfür existierenden Ansätze zur Messung des Kundenwertes gliedern sich in monetäre und nicht-monetäre Komponenten. Ein Beispiel hierfür stellt die ABC-Analyse dar, welche den Umsatz als Maßstab verwendet und dementsprechend das Kundensegment in A-Kunden, B-Kunden und C-Kunden gliedert.[103] Die gebildeten Cluster werden anschließend unternehmensintern unterschiedlich bearbeitet und geben Auskunft über mögliche Abhängigkeiten und Risikopotenziale. Für die Immobilienbranche kann diese Vorgehensweise durchaus Anwendung finden. So liegt

[100] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 36
[101] vgl. Brade 1998, S. 133
[102] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 169
[103] vgl. Bruhn 2004, S. 128

ein potenzielles Risiko möglicherweise in einer personengebundenen Auftragserteilung. Denkbar wäre demnach, dass mit Ausscheiden eines Mitarbeiters gewisse Mandate gekündigt werden könnten. Die ABC-Analyse birgt hingegen die Gefahr der Vernachlässigung von bewerteten C-Kunden, die dennoch aufgrund entscheidender Veränderungen einen wesentlichen Wertbeitrag leisten können. Möglicherweise kann ein Mieter einer günstigen Wohnung durch eine zukünftige geänderte finanzielle Ausgangslage Immobilien kaufen, verkaufen oder im Rahmen eines Bewirtschaftungsmandates einen rentablen Auftrag erteilen.

Während die ABC-Analyse Kunden-Daten vergangenheitsorientiert auswertet, betrachtet der CLV-Ansatz (Customer Lifetime Value-Ansatz) die gesamte Lebenszeit der Kunden, sowie die unterschiedlichen Phasen der langfristigen Geschäftsbeziehung.[104] Ein Vorteil dieses Ansatzes ist die Berücksichtigung indirekter Erlöse, welche beispielsweise durch Referenzen ausgelöst werden. Zu Beginn einer Geschäftsbeziehung muss sehr viel mehr in die Kundenbeziehung für vergleichsweise geringe Umsätze investiert werden, als zum Zeitpunkt einer bereits bestehenden langjährigen Kundenbeziehung. Dies ist in der Immobilienbranche ebenso zutreffend. So wird im Rahmen von Offerten ein sehr hoher zeitlicher, aber auch personeller Aufwand in Form von Analysearbeiten, Besichtigungen und Recherchen etc. betrieben. Die erbrachten Leistungen amortisieren sich dabei eventuell erst im Verlauf der weiteren Geschäftsbeziehung. Das Modell des Customer Lifetime Value-Ansatzes eignet sich demnach zur Messung des Kundenwertes in der Immobilienbranche, da besonders in diesem Bereich der Berücksichtigung von Geschäftsbeziehungen auf Basis von Referenzen ein hoher Stellenwert zukommt, sodass sich am Ende der Betrachtung der Kundenwert bzw. der Customer Lifetime Value (CLV) definieren lässt. Dies durch das Diskontieren der aus der Kundenbeziehung resultierenden Cash Flows.[105]

$$CLV_a = \sum_{t=0}^{T} (x_t * (p_t - k_t) - K_t)/(1 + r)^t$$

CLV_a = Customer Lifetime Value des Kunden a zum Betrachtungszeitraum t=0 (Kapitalwert)

x_t = Abnahmemenge des Produktes in t

p_t = Preis des Produktes in t

[104] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 174
[105] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 178

k_t = variable Produktionsstückkosten des Produktes in t (für Immobilien Herstellungskosten)

K_t = kundenspezifische Kosten in t

r = kundenrisikoadäquater Diskontierungssatz (je nach „Qualität“ des Kunden)

T = erwartete Lebensdauer der Geschäftsbeziehung (anhand der ex-post Analysen)

Der folgenden Abbildung sind die getroffenen Annahmen für das Betrachtungsschema, in Anwendung auf die Immobilienbranche, zu entnehmen (vgl. Abb. 11).

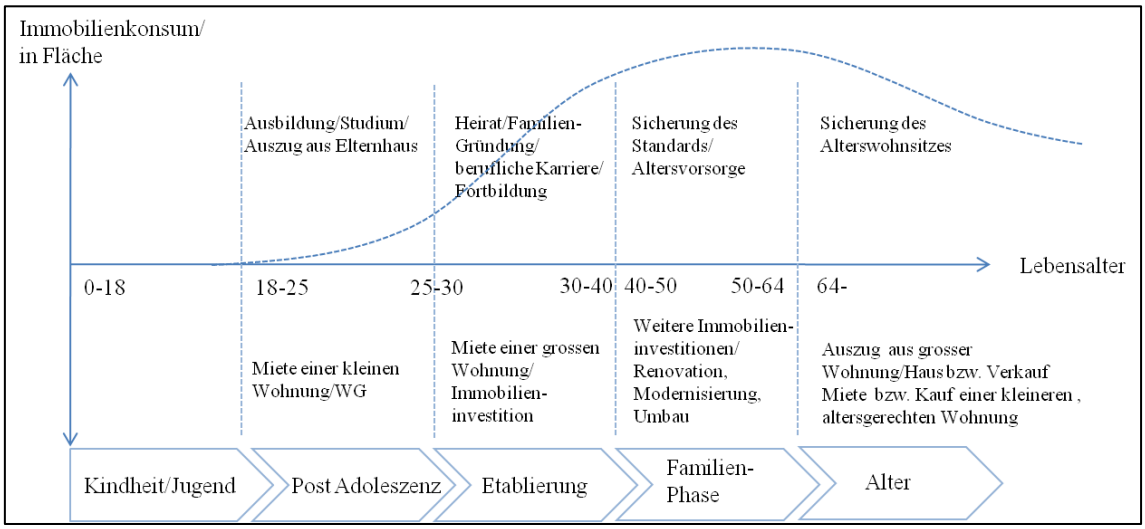


Abbildung 11: Immobilienkonsum und Investition im Familien-Lebenszyklus, in Anlehnung an: Link (1991), S. 84 zit. in: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt (2006), S. 177

Für die Annahmen innerhalb der Darstellung, welche für beide Kundensegmente Anwendung findet, bilden folgende Überlegungen die Ausgangslage. Bis zum Erreichen der Volljährigkeit ist der Auszug aus dem Elternhaus bei einem Großteil der Familien nicht von Relevanz. In Abhängigkeit der gewählten beruflichen oder schulischen Ausbildung sowie des möglicherweise erweiterten regionalen Aktivitätsradius, rückt das Interesse oder der Bedarf nach eigenem Wohnraum in den Vordergrund. Der Flächenbedarf richtet sich dabei in der Regel nach dem vorhandenen Budget, welches gemessen an dem Einkommen im Alter von 18-25 Jahren eher gering ausfallen wird. Während der erste Bildungsweg zwischen einem Alter von 25 und 30 Jahren als abgeschlossen angenommen wird und damit Einkünfte zur Verfügung stehen, wird für die nächste Phase bis zu einem Alter von ca. 40 Jahren von gesteigertem Immobilienkonsum ausgegangen. Dies kann sich durch die Investition in

Wohneigentum oder auch durch einen erhöhten Flächenbedarf zum Ausdruck bringen. Ausschlaggebend hierfür kann zum einen der zur Verfügung stehende Verdienst, aber auch die entsprechende Lebenssituation (Zusammenzug mit Partner, Familiengründung etc.) sein. Die in der Grafik aufgezeigte Familienphase zeichnet sich durch den Wunsch nach finanzieller Absicherung und möglichen weiteren Investitionen aus, die sich in Abhängigkeit von der beruflichen Karriere und den vorhandenen finanziellen Mitteln gestaltet. Im Anschluss daran folgt, je nach Renteneintrittsalter, das Bedürfnis nach finanzieller und persönlicher Absicherung im Hinblick auf einen adäquaten Alters- und Lebenswohnsitz. Dieser kann einerseits im bereits bewohnten und gewohnten Umfeld stattfinden oder unter Berücksichtigung des Aspekts der Mobilität sowie des reduzierten Flächenbedarfs etc. bewusst verlagert werden. Aus der Darstellung resultiert, dass der Immobilienkonsum in den unterschiedlichen Phasen eines Familienlebenszyklus eine divergierende Intensität aufweist, was Rückschlüsse auf die Bewertung des Customer Lifetime-Value der Kunden zulässt.

Des Weiteren existieren nicht-monetäre Ansätze zur Kundenwertmessung, wie beispielsweise Scoring-Modelle, die mittels eines individuell definierten Kriterienkatalogs und einem daraus resultierenden Punktesystem den Kunden bewerten, wodurch die Komplexität des Kundenwertes nicht widergespiegelt, dafür aber der Transparenz durch die Anwendung mehrerer Kriterien Rechnung getragen wird.[106]

6.4 Der Markenwert

Ein zentrales und weitläufig bekanntes Element des Marketings ist die Markenpolitik. Die Marke wird dabei als signifikante Komponente für die Leistungsfähigkeit des Produktes gesehen und gibt somit ein Qualitätsversprechen ab, welches eine dauerhaft werthaltige und nutzenstiftende Wirkung erzielt.[107] Bruhn unterscheidet hiervon den Begriff der markierten Leistung, die wiederum nur eine unterscheidungsfähige Markierung aufweist und häufig im Dienstleistungssegment verwendet wird.[108] Ziel beider ist es, einen Wiedererkennungswert zu schaffen und eine Abgrenzung zu den am Markt vorhandenen Konkurrenzprodukten zu ermöglichen, sodass der Entscheidungsprozess des Nutzers durch die Erzielung von unterbewusst wahrgenommenen Qualitätsversprechen gesteuert wird. Auch die Identifikation, mit den

[106] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 182-183
[107] vgl. Bruhn 2004, S. 145
[108] vgl. Bruhn 2004, S. 145

durch die Marke symbolisierten und auf die Zielgruppe abgestimmten Werten, verursacht beim Nutzer ein positives Empfinden und unterstützt hiermit hinsichtlich der Abwägung innerhalb der Konkurrenz die Entscheidungsfindung und damit die Realisierung von Wachstumspotenzialen.

Der Markenwert (Brand Equity) wird demnach als Größe verstanden, welche sämtliche durch die Marke generierte Zahlungsströme beinhaltet, die zum Wert des Produktes addiert werden und somit Auskunft über den immateriellen Wert des Markennutzungsrechtes geben können.[109] Ziel der anbieterorientierten Perspektive ist es, den als Vermögensgegenstand zu betrachtenden Wert und damit den daraus resultierenden Erfolg zu ermitteln, wobei dabei der zentrale Aspekt auf der Bestimmung des markenspezifischen Preispremiums, d.h. dem ausschließlich durch den Markennamen generierten Betrag, liegt.[110] Demnach muss eine Betrachtungsmethode zur Verfügung stehen, welche es möglich macht, zwischen unterschiedlichen Kaufkriterien zu unterscheiden. Unterschieden werden müssen Käufe, die aus reiner Überzeugung hinsichtlich des Produktes und in völliger Unabhängigkeit von der dahinter positionierten Marke stehen und andererseits Investitionen, die durch die Marke möglicherweise initiiert und durch das damit verbundene Image verstärkt werden. Der finanzielle Markenwert lässt sich aus der Gegenüberstellung von Markenaufwand und Erlösen errechnen.[111]

6.5 Der Markenwert in der Immobilienwirtschaft

Immobilien werden im Vergleich zu Konsumgütern üblicherweise als Unikate errichtet, dennoch ist dem Nutzer der dahinter stehende Architekt, Planer sowie der Ersteller häufig unbekannt.[112] Die Kennzeichnung eines Objektes ist demnach sinnvoll, um eine Unverwechselbarkeit und Wiedererkennung für den Interessenten zu schaffen und Eigenschaften der Immobilien besser zum Ausdruck bringen zu können. Der Aufbau einer Marke ist oftmals gekoppelt an die Schaffung von Individualität d.h. einer Brand Identity, welche vermehrt in der Immobilienbranche zum Einsatz kommt. Zum einen soll hiermit die Positionierung hinsichtlich einer definierten Zielgruppe deutlich gemacht, zum anderen aber auch die Eigenschaften des Immobilienprojektes kenntlich gemacht werden. Während im Konsumgütermarketing anhand der Marke ein gewisses

[109] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 67
[110] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 68
[111] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 68
[112] vgl. Pachowsky 2000, S. 317

Qualitätsversprechen vermittelt werden soll, findet dieser Ansatz bei Immobilien nicht die geeignete Anwendung, da Immobilien sich wie bereits erwähnt, vor allem durch Ihre Heterogenität, aber auch einem langen Produktlebenszyklus auszeichnen, und aufgrund dieser Tatsache nicht dauerhaft werthaltig sein können. Vielmehr soll die Namensgebung ein gewisses Lebensgefühl vermitteln und die Vorstellungskraft und Assoziationsfähigkeit in Form von Emotionalisierung der Interessenten stärken. Ebenso werden Kultstatus und Image durch eine erfolgreiche Brand Identity geschaffen und tragen dazu bei, dass sich die zuvor festgelegte Zielgruppe angesprochen fühlt. Dennoch soll die Möglichkeit der freien Interpretationsfähigkeit gewährleistet werden, um hiermit der gewünschten Individualität gerecht werden zu können. Ebenso gibt die Marke auch Auskunft über die wesentlichen Eigenschaften, Besonderheiten und Vorzüge des Standortes, der Architektur oder des Produktes. Daraus werden erlebbare Emotionen, die Bilder und Welten in den Köpfen der Zielgruppe entstehen lassen und letztlich eine entscheidende Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen.[113] Die Verbindung von Markennamen mit einer entsprechenden visuellen Darstellung, stellt im Zusammenhang mit der Speicher- und Erinnerungsfähigkeit von Kunden einen wesentlichen Aspekt dar.[114]

Die Messung des Markenwertes im Zusammenhang mit Immobilienprojekten kann möglicherweise durch eine gezielte Befragung aller registrierten Interessenten erzielt werden, wobei im Rahmen eines Fragebogens, genauer analysiert wird, welche Bedeutung dem Logo und der Marke in Verbindung mit dem gesamten Vermarktungskonzept bei der Entscheidungsfindung beigemessen wurde. Demnach kann ein Interessent, welcher allein durch den Markennamen auf das Projekt aufmerksam geworden ist und sich nach Prüfung aller Objekteigenschaften für dieses entscheidet, als Ertrag im Rahmen der Berechnung des finanziellen Markenwertes gesehen werden. Demgegenüber muss auf die genaue Erfassung und Verbuchung der Kosten, welche durch die Schaffung des Markennamens ausgelöst werden, geachtet werden, sodass die Ermittlung des markenspezifischen Preispremiums vorgenommen und ausgewertet werden kann. Aufgrund dessen, dass ein sehr intensiver Kundenkontakt zwischen den Personen besteht, welche für die Vermarktung oder Vermietung von Objekten zuständig sind und den jeweiligen Interessenten, ist mit einem vergleichsweise geringen administrativen Aufwand, in Abhängigkeit von dem

[113] vgl. Schulte/Brade 2001, S. 354
[114] vgl. Kühlmann et al. 2002, S. 179

Volumen des Projektes, eine Auswertung hinsichtlich des Markenwertes durchaus umsetzbar. Ebenso liegt die Budgetverantwortung in der Regel in jener Abteilung, welche für die Vermarktung oder Vermietung zuständig ist, womit sämtliche extern in Auftrag gegebenen Leistungen entsprechend abgesegnet und visiert werden, sodass auch der Kostenerfassung, für die dem Ertrag gegenüberzustellenden Aufwendungen, nichts im Wege steht. Denkbar wäre auf Grundlage dieser Vorgehensweise zudem eine anschließende Gegenüberstellung von allen firmenintern, vorhandenen Angaben zu den jeweiligen Markennamen. Sodass alle Markenwerte in Relation gesetzt werden können und hierdurch eine generelle Quantifizierung von Effizienz und Effektivität von Marken im Wohnimmobiliensegment, möglich gemacht werden kann.

6.6 Die Messung des Markenwertes

Während im klassischen Marketing die Marke als Schlüsselelement in der Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen und der Markenwert als Ausdruck der Leistungsfähigkeit eines Produktes gesehen wird, kann dieser Ansatz für den Immobilienbereich, aufgrund der oben erwähnten Ausgangssituation im Bereich der Immobilien, nicht identisch übernommen werden.[115] Dennoch können die folgenden Einzelfaktoren eine Orientierungshilfe zur Bewertung des Markenwertes bieten: [116]

- Bekanntheitsgrad des Markennamens,
- Beurteilung der Qualitätsstandards durch den Kunden,
- mit der Marke verbundene Assoziationen und Markenpersönlichkeit.

Es existieren unterschiedliche Verfahren zur Messung des Markenwertes, die sich in finanzorientierte (Berechnung des Ertragswertes) und markenorientierte Ansätze (Messung der Markenstärke) untergliedern lassen.[117] Wobei im Rahmen der finanzorientierten Modelle weiter zwischen gewinnorientierten, kostenorientierten und investitionstheoretischen Ansätzen unterschieden wird. Da es hinsichtlich der Stärke von Marken im Bereich des Konsumgütermarketing insbesondere auch um die Prognose künftiger Marktchancen geht, wird ein Schwerpunkt auf den Käuferanteil der Marke im Vergleich zu anderen Marken dieser Produktart, Absatzvolumina, Wiederkaufs- und Marktdurchdringungsraten etc. gelegt.[118] Diese Kennzahlen sagen

[115] vgl. Kotler et al. 2011, S. 611
[116] vgl. Kotler et al. 2011, S. 612
[117] vgl. Bruhn 2004, S. 301
[118] vgl. Bruhn 2004, S. 301

jedoch, in Anbetracht der Kurzfristigkeit einer Immobilien-Projekt-Marke, wenig über den tatsächlichen Erfolgsanteil des Markennamens aus. Das Efficient Frontier Modell von Hammerschmidt hingegen, betrachtet die Input-Output Relation des Markenwertes und ermöglicht alle relevanten Faktoren bei der Bewertung zu berücksichtigen.[119] Dabei gibt die Markeneffizienz Auskunft über den Erfolg, die eingesetzten und investierten Inputs in Outputs zu transformieren:[120]

Markeneffizienz = Marken-Outputs / Marken-Inputs

Dieses Modell ermöglicht eine Analyse der erfolgreichen Investitionen innerhalb der Markenbildung und ist auch im Immobilienbereich, trotz der eher kurzfristigen Verwendungsfähigkeit, umsetzbar. So können Werbeagentur-, Personal-, und Markenentwicklungskosten der Markenbekanntheit, dem Marken-Image und den daraus gewonnenen Erträgen etc. gegenübergestellt werden.

6.7 Der Unternehmenswert (Shareholder Value)

Der Unternehmenswert ist weitläufig auch als Shareholder Value bekannt und drückt den Marktwert des Eigenkapitals aus, welcher auf Basis des betrieblichen Cash-Flows errechnet wird. Daraus ergibt sich die folgende Gleichung:[121]

$$EK_{MW} = UW\text{-}FK_{MW} = SHV$$

EK_{MW} = Marktwert des Eigenkapitals
FK_{MW} = Marktwert des nicht verzinslichen Fremdkapitals
UW = Marktwert des Unternehmens
SHV = Shareholder Value

Basis stellt die Analyse der Zielsetzungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) dar, welche aus dem Eigentümer bzw. den Eigentümern, den Arbeitnehmern, Kunden etc. bestehen.[122] Sämtliche Maßnahmen innerhalb einer Unternehmung sind auf die Fähigkeit der Unternehmenswertsteigerung hin zu

[119] vgl. Hammerschmidt 2005, S. 64, zit. in: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 216
[120] vgl. Hammerschmidt 2005, S. 64, zit. in: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 217
[121] vgl. Betsch/Groh/Lohmann 2000, S. 218
[122] vgl. Perridon/Steiner 2003, S. 15

beurteilen, wobei hierfür drei mathematische Ansätze zur Verfügung stehen, um die Sicherstellung einer wertorientierten Unternehmenspolitik gewährleisten zu können.[123]

Zum einen die bereits erwähnte Discounted Cash Flow Methode, mit welcher der Barwert ermittelt wird, durch das Diskontieren sämtlicher zukünftiger Zahlungsströme der Unternehmung mit einem risikoadjustierten Zinsfuß oder den durchschnittlichen Kapitalkosten. Daraus resultiert die nachstehende Gleichung:[124]

$$UW = \sum_{t=1}^{n} (e_t - a_t) \; x \; (1+i)^{-t}$$

UW = Unternehmenswert

$e_t - a_t$ = Nettoerträge

i = Kapitalisierungszinsfuss

Des Weiteren der Cash Flow Return on Investment, der als Cash Flow Return auf das investierte Kapital verstanden wird, sowie der Economic Value Added (EVA), der als Überschuss der Investitionen nach Fremdkapitalzinsen und risikoadjustierten Eigenkapitalkosten beschrieben wird.[125]

Der Fokus des Shareholder Value im engeren Sinn, liegt auf der Erhöhung des Marktwertes des Eigenkapitals oder im weiteren Sinn auf der Steigerung des Unternehmenswertes als Ganzes.[126] Deshalb wird in diesem Zusammenhang auch von einer „wertorientierten Unternehmensführung“ gesprochen, wobei die Steuerung des Unternehmens dabei mittels Messgrößen des Rechnungswesens erfolgt.[127] Da es sich hierbei um einen investitionstheoretischen Ansatz handelt, finden auch zukünftige, zahlungswirksame Ereignisse Berücksichtigung. Aus diesem Grund kommt der strategischen Planung einer Unternehmung ein elementarer Stellenwert zu.[128] Folgende wesentliche Werttreiber lassen sich in diesem Zusammenhang identifizieren: die Höhe der Zahlungsströme stellen einen bedeutenden Ansatzpunkt dar, aber auch der zeitliche Anfall der Zahlungen gilt aufgrund des Zeitwertes des Geldes, welcher in erster Linie durch den Opportunitätskosten-Gedanken begründet wird, als zentraler Aspekt.

[123] vgl. Perridon/Steiner 2003, S. 16
[124] vgl. Gondring 2004, S. 622
[125] vgl. Perridon/Steiner 2003, S. 16
[126] vgl. Welch 1996, S. 2, zit. in: Kaiser/Vöcking 2002, S. 386
[127] vgl. Black et al., 1998, S. 97, zit. in: Kaiser/Vöcking 2002, S. 387
[128] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 39

Demnach kann zeitlich früher zur Verfügung stehende Liquidität zinsbringend investiert werden, während Zahlungen, die weit in der Zukunft liegen, einem gewissen Risiko unterliegen. Zuletzt nimmt auch der Restwert einer Investition einen Einfluss auf das Konzept des Shareholder Value. Da der Shareholder Value die Fähigkeit misst, künftig am Markt nachhaltig agieren zu können, besteht die Schwierigkeit im Marketing in erster Linie in der Bewertung der unterschiedlich zur Verfügung stehenden Marketinginvestitionen.[129]

Nach Rappaport ist der Firmenwert die primäre Erfolgsgröße für die Beurteilung und Steuerung der Marketing Performance, da die Kapitalstruktur bzw. der Verschuldungsgrad durch Entscheidungen im Finanzbereich beeinflusst und gesteuert wird.[130] Um eine Orientierungshilfe hinsichtlich der unterschiedlichen Marketingmaßnahmen bereitstellen zu können, muss der Return on Marketing anhand der Erhöhung des Firmenwertes ermittelt werden.[131] Zusammenfassend kann gesagt werden, dass dem Shareholder Value ein Ertragsdenken auf Seiten der Eigenkapitalgeber, die Orientierung an der Kapitalmarktfinanzierung, eine zukunftsorientierte, dynamische Vermögensbewertung mit entsprechender Risikoadjustierung, sowie einer Performance-Ausrichtung zu Grunde gelegt wird.[132] Durch das Verhältnis von Rendite und Risiko können die Aspekte untersucht und durch ein Monitoring bzw. Controlling fortlaufend betrachtet werden.[133]

6.8 Der Unternehmenswert (Shareholder Value) in der Immobilienwirtschaft

Der Shareholder Value-Ansatz von Rappaport, welcher die Wertsteigerung des Unternehmenswertes in den Mittelpunkt stellt und damit verbunden die Wertsteigerung des Aktionärsnutzen, legt den Fokus dabei auf folgende Kennzahlen, welche ebenso in der Immobilienwirtschaft von großer Bedeutung sind: [134]

- Die Wachstumsrate des Umsatzes,
- die betriebliche Gewinnmarge,
- Investitionen in das Anlagevermögen,
- Investitionen in das Umlaufvermögen,

[129] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 39
[130] vgl. Rappaport 1999, S. 32 f. zit. in: Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 40
[131] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 40
[132] vgl. Gondring/Zoller/Dinauer 2003, S. 10
[133] vgl. Gondring/Zoller/Dinauer 2003, S. 10
[134] vgl. Rappaport 1995, S. 79, zit. in: Gondring 2004, S. 815

- die Dauer der Wertsteigerung,
- die Höhe der gewichteten Kapitalkosten.

Existenziell im Rahmen dieser Betrachtung ist die Unterscheidung von Unternehmen, welche den Fokus auf der Durchführung von Dienstleistungen rund um den Immobilienlebenszyklus zum Inhalt haben und jenen Unternehmen, welche in erster Linie als Bestandshalter agieren und ihre Umsatzerlöse zu einem großen Teil aus den entsprechenden Cash Flows, jenen der Mieterlöse, generieren. Bei zuletzt genannten Firmen hat der Wert der im Unternehmen gehaltenen Immobilien einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenswert, weshalb es die Immobilien zu bewerten gilt. Somit muss das Modell von Rappaport hinsichtlich der folgender Parameter modifiziert werden: -die Ermittlung des Cash Flows-, -Berücksichtigung von Steuern-, -die Bestimmung des Berechnungshorizontes-, -die Ermittlung des Residualwertes-, sowie die Ermittlung des Kapitalverhältnisses und den damit verbundenen Kapitalkosten.[135] Um die Zusammenhänge und den Einfluss auf den Shareholder Value zu verdeutlichen, folgt an dieser Stelle eine komprimierte Beschreibung der dynamischen Immobilienbewertung.

Je nach Immobiliennutzungsart kommen unterschiedliche Bewertungsansätze zur Anwendung, wobei im Kontext mit ertragserzielenden Liegenschaften und in Verbindung mit einer Unternehmensbewertung die Discounted-Cash-Flow-Methode angewendet wird. Dabei ist die Berücksichtigung von Erträgen und Kosten in den einzelnen Zeitperioden möglich und sorgt für eine Transparenz hinsichtlich möglicher Risiken, wie beispielsweise dem Ertragsausfall.[136] Sämtliche Zahlungsströme der Immobilie werden auf den Betrachtungszeitpunkt mit einem risikoadjustierten Diskontierungszinssatz zur Erlangung des Present Values, abgezinst. Am Ende drückt die Summe aller Geldströme zuzüglich des Residualwertes den Wert der Immobilie zum Bewertungszeitpunkt aus. Besondere Beachtung gilt dabei der Bestimmung des Diskontierungszinssatzes, mit welchem die einzelnen Cash Flows je Periode abgezinst werden. Auch der Kapitalisierungszinssatz, der für die Berechnung des Exit Values am Ende des Berechnungszeitraumes herangezogen und für gewöhnlich für einen Zeithorizont von 10-15 Jahren gewählt wird, gilt als einer der bedeutenden Werttreiber. Der Free Cash Flow errechnet sich aus den Mieterträgen auf Basis der Marktmieten

[135] vgl. Gondring 2004, S. 816
[136] vgl. Conca et al. 2007, S. 36

abzüglich der Kostenbestandteile, wie beispielsweise Betriebs-, Verwaltungs-, und Instandhaltungskosten. Die folgende Abbildung soll den Rechenvorgang schematisch darstellen (vgl. Abb. 12).[137]

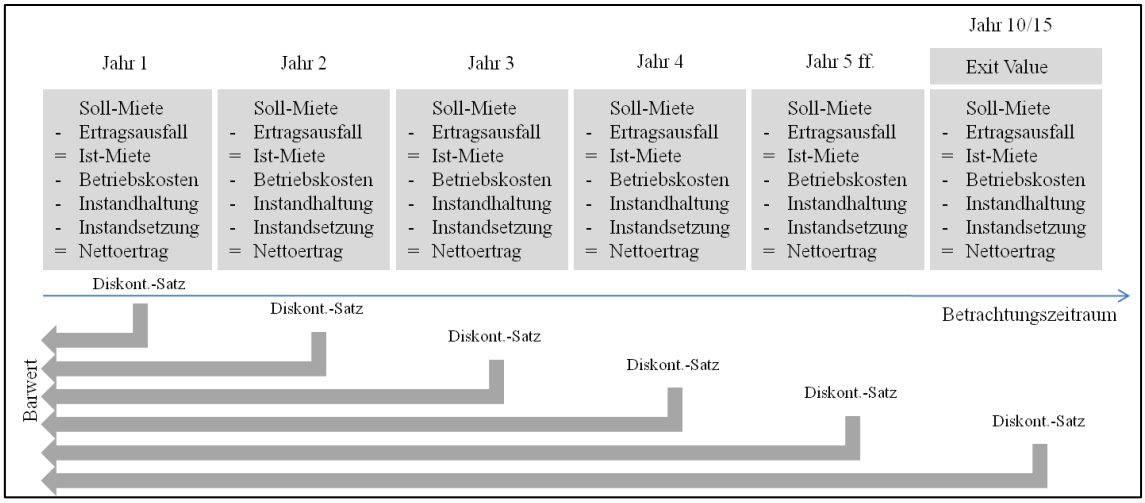


Abbildung 12: Schematische Vorgehensweise der Discounted-Cash-Flow-Methode, in Anlehnung an: The Boston Consulting Group zit. in: von Stengel, zit. in: Gondring/Zoller/Dinauer 2003, S. 319

Steuerzahlungen reduzieren den Zahlungsstrom an den Shareholder und müssen deshalb ebenso berücksichtigt werden wie der Eigenkapitalwert, den es auf Grundlage des Marktwertes zu bestimmen gilt.[138] Im Zusammenhang mit dem Shareholder-Value-Ansatz steht des Weiteren die Umsetzung der formulierten Unternehmensstrategie, welche auf das Potenzial der Wertsteigerung untersucht wird.[139] So stellt sich in der Immobilienwirtschaft die Frage, wie durch Investition in Marketing Einfluss auf die Positionierung der jeweiligen Immobilien genommen werden kann, sodass hierdurch ein nachhaltig höherer Ertrag und somit Immobilienwert generiert werden kann, welcher wiederum der Unternehmenswertsteigerung zu Gute kommt.

So kann internes Wachstum durch die Weiterentwicklung der vorhandenen Objekte erzeugt werden. Hierfür stellt ein aktives Management die Grundvoraussetzung dar, um durch die Erzielung einer höherwertigen Nutzung, in Form einer verbesserten Mieterstruktur oder aber durch die Reduktion von Leer- und Mieterausständen etc., eine Umsatzsteigerung realisieren zu können.[140] Externes Wachstum hingegen wird durch die Akquisition neuer Objekte oder Mandate erzielt, welches nur zur Erhöhung des

[137] vgl. Gondring/Zoller/Dinauer 2003, S. 319
[138] vgl. Gondring 2004, S. 816
[139] vgl. Gondring 2004, S. 816
[140] vgl. Schulte/Bone-Winkel/Thomas 2005, S. 143

Shareholder Values führt, sofern die Rendite der Liegenschaft die Kapitalkosten übersteigt.[141] Aber auch ein reines Dienstleistungsunternehmen, welches keinen eigenen Immobilienbestand hält, sondern den Schwerpunkt auf die Erbringung von Leistungen wie Bewirtschaftung, Facility Management, Handel, Erstvermietung etc. legt, wird durch den Shareholder Value -Ansatz geprägt und richtet danach seine unternehmerischen Tätigkeiten aus. So stellt sich möglicherweise die Frage nach einer eventuellen Integration einer eigenständigen Marketingabteilung, welche nach Auftragslage und Unternehmensschwerpunkt analysiert und bewertet werden muss. Auch die Erbringung der Leistung durch die Vergabe einzelner Marketingaufgaben, wie das Hinzuziehen von Grafikern etc. kann den Unternehmenswert beeinflussen. Während das interne Wachstum ein Indikator für die Qualität des Managements darstellt, zeigt das externe Wachstum den Zugang zu neuem Kapital auf und bildet die Grundlage für gesteigerte Wachstumsraten.[142]

6.9 Die Messung des Unternehmenswertes (Shareholder Value)

Gemessen werden kann der Unternehmenswert nach folgender Formel:[143]

Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)
+ Abschreibung
+ Veränderung der Rückstellung
= Operating Cash Flow
- Veränderung im Anlagevermögen
- Erhöhung des Nettoumlaufvermögens
- Erhöhung Kreditoren/kurzfristige Rückstellungen
- kalkulatorische Zinsen
= (Operating) Free Cash Flow (FCF)

Dabei gilt der Free Cash Flow als zentrale Größe für die Berechnung des Shareholder Values, woraus eine weiterführende Prognose in Form von Szenarioanalysen und den dabei zu berücksichtigenden, künftigen Entwicklungen vorgenommen werden kann. Als Kalkulationszinsfuß wird der WACC (Weighted Average Cost of Capital)

[141] vgl. Schulte/Bone-Winkel/Thomas 2005, S. 143
[142] vgl. Schulte/Bone-Winkel/Thomas 2005, S. 143
[143] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 225

hinzugezogen, welcher sich wie folgt zusammensetzt und der Kapitalstruktur des Unternehmens Rechnung trägt:[144]

$$WACC = r_{EK} \times (EK/(EK+FK)) + r_{FK} \times (FK/EK+FK)) \times (1-t)$$

r_{EK}	=	Eigenkapitalzinssatz
r_{FK}	=	Fremdkapitalzins
EK	=	Eigenkapital
FK	=	Fremdkapital
(1-t)	=	Tax Shield

Während sich die Fremdkapitalkosten aus den tatsächlichen Konditionen für die Fremdkapitalüberlassung ergeben, sind die Kosten für das Eigenkapital weitaus differenzierter zu betrachten. Diese werden anhand des Capital Asset Pricing Modells (CAPM) und der damit in Verbindung stehenden Kapitalmarktlinie abgeleitet.[145] Daraus ergibt sich die Möglichkeit, die Unternehmens-Volatilität mit jener des Marktes zu vergleichen, woraus sich die Unternehmensrendite, unter Berücksichtigung des entsprechend eingegangenen Risikos, für die Anteilseigner bestimmen lässt. Aus der gesamten Betrachtung lässt sich eine Schwäche des Shareholder Value-Ansatzes erkennen, welche insbesondere für Dienstleistungsunternehmen und somit auch für viele der Immobilienunternehmen von Bedeutung ist. Deren Produkte sind weitgehend ähnlicher Natur und somit durch ein anderes Konkurrenz-Unternehmen ersetzbar, weshalb der Fokus verstärkt zu einer langfristigen Kundenbeziehung tendiert.[146] Schlussfolgernd kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass sämtliche Marketingmaßnahmen, unabhängig ob diese kurz-, oder langfristig sind, eine Auswirkung auf den Unternehmenswert haben können, die es nach den genannten Ansätzen und Methoden zu ermitteln gilt. Denn eine konsequente Anwendung von Kundenmanagement nimmt Einfluss auf die Transparenz und somit positiven Einfluss auf die Marktkapitalisierung eines Unternehmens.[147]

[144] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 226
[145] vgl. Kaiser/Vöcking 2002, S. 97-98
[146] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 230
[147] vgl. Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 100

6.10 Der Marketing Return on Investment

Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln ersichtlich wurde, ist eine einfache Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag zur Ermittlung des Wertbeitrages einer Marketingaktivität nicht gegeben, da immaterielle Werte, wie beispielsweise Image, nicht unmittelbar gemessen werden können. Umso wichtiger ist es Transparenz zu schaffen, um Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar zu machen und hiermit das Verhältnis von Kosten zum erzielten Gewinn darstellen zu können. So sind Marketingmaßnahmen nicht nur als Kosten, sondern vielmehr als Investitionen zu sehen, wenn sie Werte schaffen, welche für Cash Flows mit einem positiven Kapitalwert sorgen.[148] Abgeleitet wird der Ansatz aus der Definition des Return on Investments (RoI), welcher den Gewinn bzw. Jahresüberschuss im Verhältnis zum eingesetzten Kapital erfasst und damit die Rendite zum Ausdruck bringt. Die Auswertung des RoI wird häufig je Unternehmenseinheit bzw. Abteilung vorgenommen und macht somit den Ausweis der Kapitalverteilung, aber auch die Aufteilung des jeweiligen Erfolgs erforderlich.[149] Durch eine Aufspaltung des RoI in verschiedene Komponenten, wird die Ermittlung von Ursachen für mögliche Abweichungen erleichtert. Ebenso kann im Rahmen von Marketinginvestitionen, aufgrund der entsprechenden Rendite, eine Basis für den zielorientierten Kapitaleinsatz geschaffen werden. Die Berechnung gestaltet sich wie folgt:

$$\textit{Marketing-RoI (MRoI)} = \frac{\textit{Gewinn (der Marketinginvestition)}}{\textit{Kosten (der Marketingmaßnahme)}}$$

Dabei stellt vor allem die Messung des Ertrages von Marketingmaßnahmen eine große Herausforderung dar, weshalb weder eine einheitliche Definition für den Marketing-RoI auf dem Markt existiert, noch ein konsequentes Verfahren zur Messung etabliert werden konnte.[150] Dennoch ist das Ziel, durch eine Zusammenführung der für das jeweilige Unternehmen aussagekräftigen Kennzahlen, ein Frühwarnsystem zu schaffen, welches es ermöglicht die Rentabilität von einzelnen Marketingaktivitäten zu bewerten. Und daher möglicherweise Anhaltspunkte für die Notwendigkeit einer allfälligen Anpassung aufzeigt. Die dabei zu berücksichtigenden Faktoren und Messgrößen können qualitativer Natur, wie beispielsweise Image, Kundenzufriedenheit, aber auch

[148] vgl. Meffert/Perrey 2008, S. 52
[149] vgl. Perridon/Steiner 2003, S. 569
[150] vgl. Kotler et al. 2011, S. 195

quantitativer Natur sein, wie beispielsweise Absatz und Umsatz, die Auskunft über die Effizienz der Aktivitäten geben.[151]

6.11 Der Marketing Return on Investment in der Immobilienwirtschaft

In Anlehnung an die bereits genannte Vorgehensweise steht die Erfassung jener Größen im Mittelpunkt, die Auskunft über die Rentabilität der jeweilig gewählten Werbemaßnahme geben können. Die eingeschränkte Vergleichbarkeit von Immobilienprojekten, verhindert unmittelbare Rückschlüsse auf die jeweiligen Erfolgsfaktoren. So kann beispielsweise im Rahmen einer peripher gelegenen Erstvermietung, der Fokus auf die Hervorhebung der räumlichen Vorteile durch die Beschreibung der Mikro- und Makro-Lage gerichtet sein. Bei einem anderen Projekt muss hingegen aufgrund der direkten Lage an einer S-Bahnstation, die architektonische Bauweise und die bei der Herstellung verwendeten Bau- und Dämmmaterialien, zur Vermeidung einer möglichen Lärmbelästigung, in den Vordergrund gestellt werden. Somit stellt sich im Rahmen der Analyse des MRoI, die Frage nach den projektspezifischen Faktoren und Grundlagen für denkbare Messwerte. Wie kann beispielsweise das bereits vorhandene Image einer Region quantifiziert und zum Ausdruck gebracht werden? Eine Orientierungshilfe und Bewertungsbasis hierfür könnten Auswertungen und Analysen von bereits am Standort durchgeführten Projekten geben, welche unter Berücksichtigung des zeitlichen Abstandes, der regionalen Veränderungen, aber auch der vorhandenen übergeordneten Trends und Marktforschungsergebnissen, interpretiert werden könnten.

Für die Berechnung der Rentabilität im Immobilienmarkt existieren unterschiedliche Rechenmodelle zur Darstellung der wirtschaftlichen Konsequenzen einer Investition. Diese lassen sich in klassische und moderne Verfahren unterteilen und können durch die Berücksichtigung eines Werbebudgets, eine Aussage über die Vorteilhaftigkeit des gesamten Investitionsvorhabens machen. Fraglich jedoch ist, ob allenfalls durch eine Reduktion der Kosten dennoch die gleiche Vermietungs- bzw. Verkaufsquote erreicht werden könnte, sodass hieraus eine höhere Rendite für das Projekt resultieren würde. Alternativ ist ein gegenläufiges Szenario denkbar. Dieses in Zusammenhang mit der Annahme, dass durch ein höheres Werbebudget die Leerstands- bzw. Absorptionsdauer massiv reduziert würde und dies somit möglicherweise einen positiven Einfluss auf die

[151] vgl. Kotler et al. 2011, S. 195-196

Rendite haben könnte. Ausschlaggebend ist demnach die Einzelbetrachtung der Marketingmaßnahmen und der jeweiligen Effizienz dieser.

6.12 Die Messung des Marketing Return on Investment

Auskunft über den Zusammenhang der unterschiedlichen Kennzahlen, gibt das RoI-Kennzahlensystem von Du Pont, welches der Abb. 16 im Anhang zu entnehmen ist.[152] Ein mögliches Beispiel zur Messung des MRoI in Verbindung mit Marketingmaßnahmen in der Immobilienbranche, steht im Zusammenhang mit durchgeführten Veranstaltungen. So kann sämtlicher Aufwand wie Personal-, Material, Verpflegungs-, Insertions- und möglicherweise Reinigungskosten etc. den dabei gewonnenen und tatsächlich unterschriebenen Miet- oder Kaufverträgen gegenüber gestellt werden, wobei es dabei eine Untergliederung, entsprechend der Wohnungs- oder Objektgrößen, vorzunehmen gilt. In Bezug auf die bereits oben genannte Formel (vgl. Kapitel 6.10) würde die Rechnung wie folgt aussehen:

$$\textit{MRoI (Tag der offenen Tür)} = \frac{\textit{Gewinn (x-\% der Jahresnettomiete o.ä.)*}}{\textit{Kosten (Personal-, Insertions-, und möglicherweise Reinigungskosten etc.)}}$$

* in Abhängigkeit des vereinbarten Honorars je abgeschlossenem Mietvertrag oder verkaufter Objekte

Demnach würde die Berechnung des MRoI von einzelnen Aktivitäten bereits Auskunft über deren Rentabilität geben und dadurch zur Steigerung der Marketing-Effizienz beitragen.

[152] vgl. Meffert 2009, S. 1144

7 Schlussbetrachtung

7.1 Fazit

Marketingentscheidungen in der Immobilienwirtschaft, insbesondere im Bereich des Wohnungsmarktes, sind im Allgemeinen auf spezifische und sich schnell wandelnde Marktsituationen und Nutzerbedürfnisse bezogen. Daher ist die Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unabdingbar, um den Aufbau und Erhalt von Wettbewerbsvorteilen sicherstellen zu können.[153] So spielt sowohl die Analyse des Kundenverhaltens, als auch die Messung der unternehmensintern erbrachten Leistungen, eine wesentliche Rolle, um eine Aussage über den Erfolg von Immobilienmarketingmaßnahmen treffen zu können. Gegenstand dabei müssen einerseits externe und interne, aber andererseits auch vergangenheitsorientierte und zukunftsgerichtete Betrachtungen sein. Nach Darlegung der etablierten und in anderen Branchen angewendeten Methoden und Techniken, kann festgehalten werden, dass diese überwiegend unter Berücksichtigung von gewissen, noch zu erbringenden Bedingungen, auf die Immobilienbranche angewendet und adaptiert werden können. Nach Untersuchung der unterschiedlichen Ansätze zur Quantifizierung des Marketing-Erfolgs ist festzustellen, dass sich diese zum einen in sehr praxisorientierte und demnach unproblematisch zu implementierende Orientierungshilfen, aber auch in eher theoretische Modelle mit einem hohen Maß an Erfassungsbedarf und Transparenzbereitschaft unterscheiden lassen. Zuletzt existieren die bereits etablierten Performance Measurement Benchmarks, für welche weiterführend eine umfassende und komplexe Unternehmensanalyse notwendig ist.

Diese erwähnte Gliederung hinsichtlich der Intensität einer geplanten Umsetzung, ermöglicht eine schrittweise Etablierung und Sensibilisierung in Bezug auf die Erfassungs- und Auswertungsbereitschaft. Basis hierfür bildet eine kontinuierliche und systematische Darlegung und Ermittlung sämtlicher Aktivitäten, vor allem hinsichtlich des dafür aufgewendeten zeitlichen Aufwands und den damit verbundenen Kosten. Während im Konsumgüterbereich, aufgrund der direkten Verbindung zu vorgelagerten Aktivitäten beispielsweise der Produktion, eine sehr genaue und produktspezifische Kenntnis über sämtliche prozessorientierte Kosten herrscht, stellt dies in der Immobilienbranche eine signifikante Herausforderung dar. Dies resultiert aus den teilweise projektübergreifenden Aktivitäten und einem möglicherweise hohen Grad

[153] vgl. Brade 1998, S. 135

ausgelagerter und auf verschiedene Marktteilnehmer verteilte Aufgabengebiete. Diese Gegebenheit lässt sich aus der starken Professionalisierung der einzelnen immobilienwirtschaftlichen Disziplinen ableiten. Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass das Konzept der Projektplankontrolle die Basis für die Sensibilisierung hinsichtlich der Rentabilität von Marketingmaßnahmen bildet, und für sämtliches, wirtschaftliches Agieren eine wichtige Wissensgrundlage und Argumentationshilfe schafft. Der damit in Verbindung stehende Umsatzvergleich, lässt detailliert Rückschlüsse auf mögliche Abweichungen durch den Abgleich von Soll- und Ist-Größen zu. In Bezug auf den Marktanteilsvergleich, gestaltet sich die Aussagefähigkeit in der Immobilienbranche eher schwierig. Dies zum einen wegen der immobilientypischen Eigenschaft der Heterogenität, aber auch die Kognition der Marktteilnehmer, schränkt das Bilden vergleichbarer Gruppen ein. Des Weiteren bedingt das theoretisch angedachte Modell eine uneingeschränkte Auskunfts- und Transparenzbereitschaft sämtlicher am Schweizer Wohnimmobilienmarkt beteiligter Akteure. Ebenso wie die im Marketing-Controlling verwendete Technik des Finanzzahlenvergleichs. Hierfür sind die existierenden Unternehmensstrukturen im Bereich des Immobilienmarketings zu unterschiedlich um eine zuverlässige und repräsentative Aussage treffen zu können. Die Diskrepanzen liegen dabei vor allem im Bereich der Unternehmensphilosophie bzw. Ausrichtung, des Immobilienbestandes und der entsprechenden Rechnungslegungsvorschriften, welche wiederum aus der Gesellschaftsstruktur eines Unternehmens resultieren. So kann Immobilienmarketing durch den Eigentümer selbst, durch einen externen Dienstleister, aber auch innerhalb der Betreuung entlang des vollständigen Immobilienlebenszyklus und innerhalb der unterschiedlichen Nutzungsarten angewendet werden. Das Modell des Aufwandsvergleichs hingegen kann eine pragmatische Lösung zur Messung von Marketing-Erfolg auch in der Immobilienbranche bieten und schafft Klarheit über das Verhältnis von erbrachtem Aufwand zur Erzielung des definierten Umsatzziels. Dabei scheint die Berücksichtigung weiterer, erfolgsnotwendiger Indikatoren von Wichtigkeit, die Auskunft über die Kundenzufriedenheit, Bekanntheit im Zielmarkt und die entsprechende Erreichung der zuvor definierten Zielkorridore, und damit dem Marketing-Erfolg, geben.[154] Hierfür bietet der Einsatz, der bereits im Immobiliensektor etablierten Balanced Scorecard (BCS), sämtliche Voraussetzungen, um diese

[154] vgl. Kotler/Bliemel 2000, S. 1285

entsprechend der im Unternehmen vorgenommenen Marketingaktivitäten, zu erweitern und in Folge dessen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen auswerten zu können.[155]

Die im Anschluss untersuchten Kennzahlen zur Messung der Marketing-Performance, stellen sich weitaus komplexer dar und bedürfen einer systematischen und professionellen Analyse und Bewertung. Die eingangs erwähnte Annahme, dass Controlling-Mechanismen aus dem Konsumgütermarkt auf den Immobilienmarkt übertragbar sind, kann nach Darstellung der einzelnen, dabei verwendeten Techniken und unter Berücksichtigung eines möglichen Anpassungbedarfs, bestätigt werden. Dies gilt ebenso für die drei aufgestellten Thesen, denn:

Gerade im Zusammenhang mit Wohnimmobilien kommt dem wertorientierten Kundenmanagement eine wesentliche Bedeutung zu, ebenso etabliert sich das Markenmanagement fortlaufend im Markt. Beide Faktoren nehmen Einfluss auf den Wert der Immobilie und somit in der Summe auf den Vermögenswert eines Unternehmens, welcher durch ein Unternehmenswert-Management aktiv gesteuert und gesteigert werden kann.

7.2 Diskussion

In Bezug auf die Fragestellung nach Ansätzen zur Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt, lässt sich eine erste Schwierigkeit bereits zu Beginn charakterisieren. Durch die Heterogenität der Immobilien, aber auch der damit verbundenen Unternehmen, ist die Vergleichbarkeit und damit zusammenhängend die Bewertungsfähigkeit limitiert. Insbesondere im Rahmen des erarbeiteten theoretischen Ansatzes zur Messung des Marktanteilvergleichs zeigt sich die mangelnde Vergleichbarkeit als wesentliches Hemmnis. Gestützt wird dies durch die unterschiedlichen Präferenzen der Nachfrager, welche nachhaltig durch weiche Faktoren beeinflusst werden und sich unter dem Begriff des Kundennutzens subsummieren lassen. Dieser ist im Rahmen einer Vermietung oder Vermarktung als zentraler Aspekt zu berücksichtigen und zunehmend in den Vordergrund zu stellen.[156] Daraus ergibt sich der Bedarf nach einer möglicherweise mehrstufig vorzunehmenden Kategorisierung um hierdurch, sowohl den quantitativen, als auch den qualitativen Kriterien, ausreichend gerecht werden zu können. Möglicherweise müsste hierfür sogar

[155] vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 29, zit. in Gondring 2004, S. 563
[156] vgl. Kriechbaumer 2000, S. 25

ein länderübergreifender Betrachtungshorizont herangezogen werden, um eine Vergleichbarkeit herstellen zu können, welche wegen der zahlreich aufgeführten Gliederungspunkte stark eingeschränkt ist. Einen weiteren kritischen Ansatz hinsichtlich des erarbeiteten Rasters, stellt die Unterscheidung in Eigentum und Miete dar, da Eigentumswohnungen als mögliches Substitut gelten und als solches im erwähnten Modell keine Berücksichtigung finden. Zuletzt muss auch die für eine Durchführbarkeit dieses Ansatzes notwendige Auskunfts- und Transparenzbereitschaft im Markt sichergestellt sein.

Der etablierte Shareholder Value-Ansatz, kann unter Abgrenzung und Differenzierung sämtlicher Unternehmensausrichtungen, als Instrument zur Messung des Marketing-Erfolgs auch in der Immobilienbranche herangezogen werden, wobei zwingend auf die jeweilig anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften zu achten ist. Für die Messbarkeit des Marketing-Erfolgs in der Immobilienbranche gilt es, aus Sicht eines Immobiliendienstleisters, zwei Kundenperspektiven zu berücksichtigen, jene des Auftraggebers, dessen Interesse in der Erfüllung des jeweiligen Auftrages liegt und die des Mieters oder Käufers, welcher das Gut Immobilie konsumiert. Beide Anspruchsgruppen haben grundsätzlich unterschiedliche, teils gegenläufige Anforderungen. Während der Auftraggeber eines Erstvermietungsmandates möglicherweise die Vollvermietung mit daraus resultierenden, langen Mietvertragslaufzeiten zur Zielsetzung hat, möchte ein Nutzer, je nach individueller Ausgangssituation, Flächen in Abhängigkeit der individuellen Ansprüche und maximale Flexibilität.

Demnach existieren im Immobilienbereich aufgrund der Charakteristik des Anlagegutes, aber auch vor allem unter Berücksichtigung des langen Lebenszyklus und den damit verbundenen Anforderungen an das Produkt, weitere Faktoren und Rahmenbedingungen, welche die komplexe Bewertungsfähigkeit von Marketingmaßnahmen zusätzlich erschweren. Die dargestellten, in der Anwendung sehr unterschiedlich anspruchsvollen Ansätze zur Quantifizierung von Immobilienmarketing-Erfolg, weisen den Bedarf an umfangreicher Erfassung- und Analysearbeit auf. Inwieweit Unternehmen insbesondere dem damit verbundenen zeitlichen Aufwand neben der eigentlich in der Praxis vorzunehmenden Arbeit gerecht werden können, steht in starker Abhängigkeit der Größe eines Unternehmens sowie der damit verbundenen, personellen Ressourcen. Denn natürlich kann die Kenntnis über

erfolgsbeschreibende, firmeninterne Kennzahlen eine wichtige Orientierungshilfe für das unternehmerische Handeln darstellen, dennoch steht das Agieren und Lancieren in Bezug auf die im Auftrag festgehaltenen Marketingmaßnahmen an oberste Stelle. Denn jede zeitliche Verzögerung bedeutet für den Eigentümer reduzierte Cash-Flows. So muss der Implementierungsprozess von Ansätzen zur Messung vom Marketing-Erfolg möglicherweise in kleinen Schritten erfolgen, sodass in erster Linie einerseits der unternehmensinternen Transparenz, andererseits aber auch dem Auftraggeberinteresse und nicht zuletzt der stetig voranschreitenden Professionalisierung in vielen Bereichen der Immobilienbranche, Folge geleistet werden kann. Dem vorgelagerten Aufwand für die Erfassung und Analyse, steht jedoch der Vorteil einer internen Beurteilungsfähigkeit von gewählten Marketingmaßnahmen und Strategien und damit dem Potenzial der gesteigerten Rentabilität gegenüber.

7.3 Ausblick

Obwohl das Interesse an zunehmender Transparenz auf dem Immobilienmarkt nicht in allen Ländern gleich stark vorhanden ist, sind den Bedürfnissen nach aussagekräftigen unternehmens- und abteilungsinternen Kennzahlen keine Grenzen gesetzt. Unternehmen streben üblicherweise nach Umsatz- und Gewinnsteigerung sowie nach einer gesicherten Position im Wettbewerbsumfeld, ohne vollkommene Kenntnis über branchenspezifische Benchmarks zu haben. Umso wichtiger sind die Analyse und der Vergleich der bereits im Unternehmen durchgeführten Projekte und Maßnahmen, um die dabei gewonnenen Erkenntnisse verwenden und firmeninterne Abläufe daraufhin optimieren zu können. Weiterführende Untersuchungen des Kundenverhaltens und des damit in Verbindung stehenden Immobilienkonsums im Familienlebenszyklus, könnten künftig von Interesse sein. Einerseits um die Eigenschaften von Immobilien auf die am Markt vorhandenen Nutzer noch qualifizierter abstimmen, andererseits um den Kundenwert als feste Größe in Unternehmen errechnen und verwenden zu können. Insbesondere die Quantifizierung des Zusammenhangs zwischen der Bedürfniserfüllung und dem Einfluss auf den Immobilienwert, wäre einerseits für den Marketingbereich, aber auch für weitere Segmente der Immobilienbranche von Bedeutung. Aktuell bestehen aus den Rahmenbedingungen und den mit den Immobilien verbundenen Eigenschaften, gewisse Grenzen. Dennoch kann mit den einfach zu realisierenden Ansätzen ein erster Schritt in Richtung Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt geleistet werden. Hierdurch wird einerseits das Bewusstsein für die beiden im Immobilienbereich existierenden

Kundenperspektiven gestärkt, andererseits der Bedeutung des Marketings als betriebswirtschaftliche Disziplin Rechnung getragen. So erzielt die Integration eines professionellen Marketingkonzeptes in der frühen Planungsphase eines Immobilienprojektes eine erfolgreiche Positionierung, was durch die zusätzliche Anwendung eines Controlling-Ansatzes in einer optimalen Kosten-Nutzen-Relation geschieht. Die damit erlangte Professionalisierung führt möglicherweise zu einer nachgelagerten Publikationsbereitschaft und der damit einhergehenden besseren Vergleichbarkeit. Zur Umsetzung eines qualifizierten Marketing-Controllings auf der operativen Ebene, bedarf es des Weiteren in erster Linie der Implementierung eines strategischen Marketing-Ansatzes, da es sich beim Immobilienmarkt um einen komplexen, heterogenen Gesamtmarkt handelt, der sich durch das Angebot- und Nachfrageverhalten aller Marktteilnehmer bestimmen lässt und wesentlich durch wirtschaftliche, rechtliche, infrastrukturelle und soziodemographische Rahmenbedingungen beeinflusst wird.[157] Gelingt es operative und strategische Marketing-Ansätze mit Controlling-Mechanismen in der Immobilienwirtschaft zu institutionalisieren, können hierdurch der Wert von Immobilien, die Unternehmensperformance und nicht zuletzt der Stellenwert des Marketings innerhalb eines Unternehmens maximiert werden.

[157] vgl. Falk 1997, S. 499

Anhang

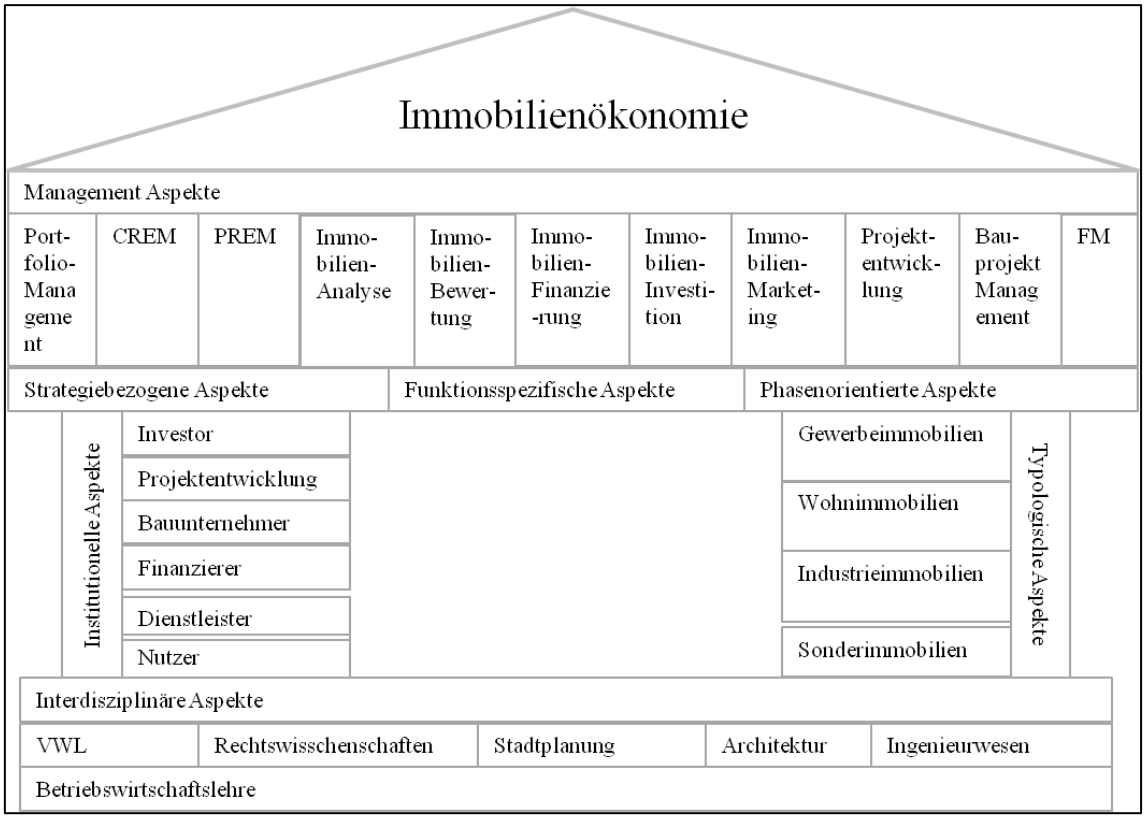


Abbildung 13: Haus der Immobilienökonomie, Schulte/Bone-Winkel/Thomas (2005), S. 24

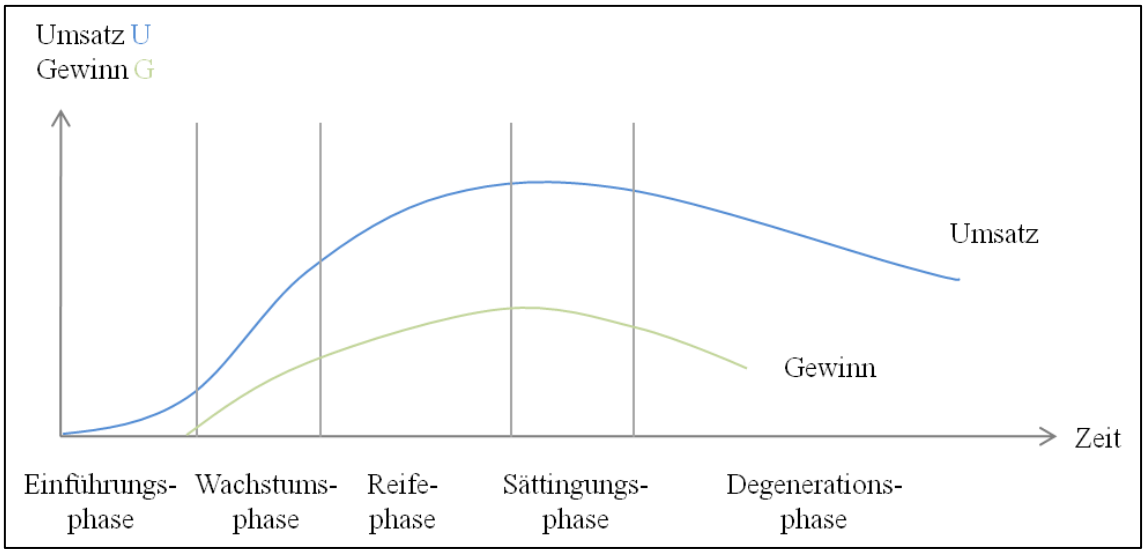


Abbildung 14: Der Produktlebenszyklus, in Anlehnung an Wöhe (2002), S. 511

Renditeberechnung	in %		Projekt	Finanzierung 20%	80%
				Zinsen	
Kaufpreis		A	-	-	-
Baukosten			-	-	-
Notariats- und Grundbuchgebühren		B	-	-	-
Erstvermietungshonorar			-	-	-
Marketing			-	-	-
Leerstand			-	-	-
Zinsen			-	-	-
Ankaufskommission			-	-	-
Anlagekosten		**C**	-	-	-
Hypotheken		D	-	-	-
Versicherungswert (geschätzt)		E	-	-	-
Mietzins-Soll Wohnen			-	-	-
Mietzins-Soll Gewerbe			-	-	-
Mietzins-Soll PP			-	-	-
Mietzins-Soll Garagenabstellplätze			-	-	-
etc.			-	-	-
Summe Mietzins-Soll		**F**	-	-	-
Hypothekarzins			-	-	-
Betriebskosten Liegenschaft			-	-	-
Liegenschaften-Nettoerlös		**G**	-	-	-
Sonstige Vergütungen			-	-	-
Nettoüberschuss Eigentümer		**H**	-	-	-
Rückstellungen Reparaturen			-	-	-
Langfristiger Nettoüberschuss		**I**	-	-	-
Bruttorendite zum Kaufpreis		F/B	-	-	-
Bruttorendite zu Anlagekosten		F/C	-	-	-
Nettorendite Liegenschaft zu Anlagekosten		G/(C-D)	-	-	-
Langfristige Nettorendite mit Rückstellungen		**I/(C-D)**	-	-	-

Abbildung 15: Vorlage einer Renditeberechnung eines Immobilienneubauprojektes unter Berücksichtigung der Position Marketing

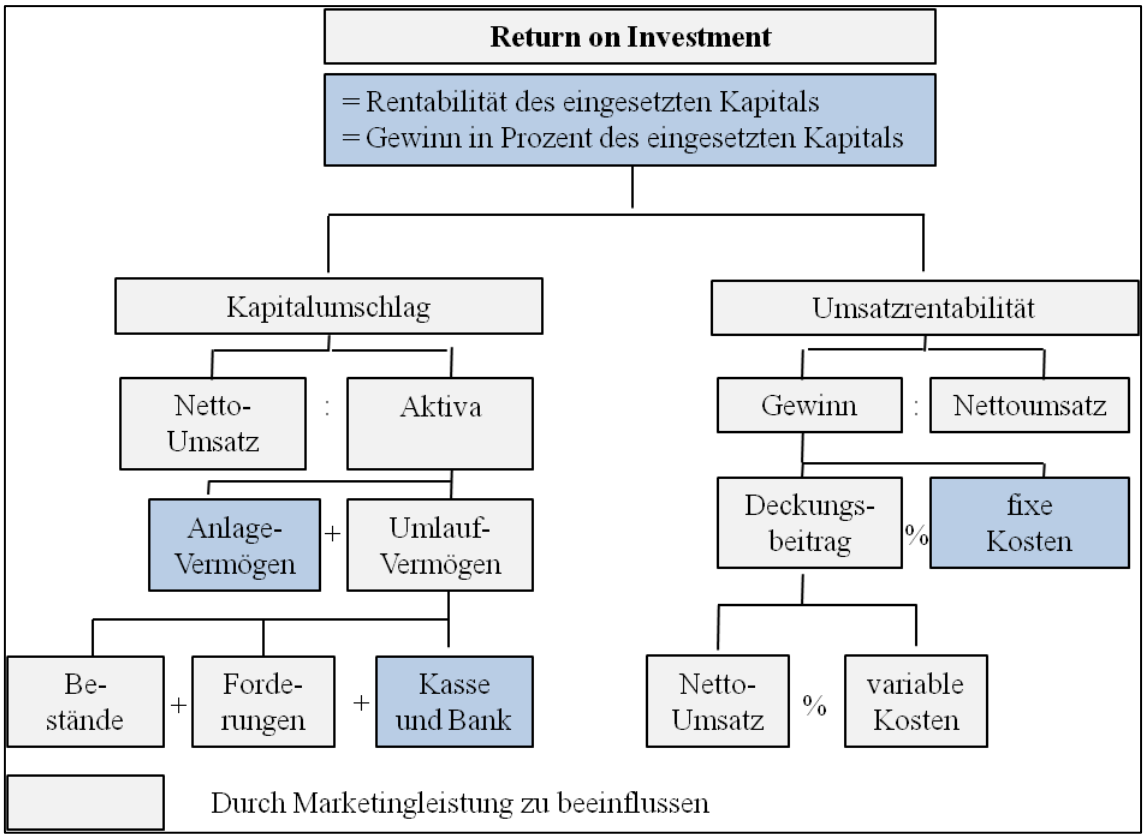


Abbildung 16: ROI-Kennzahlensystem („Du Pont System of Fincancial Ratios“), in Anlehnung an Meffert (1994), S. 416, zit. in: Meffert (2000), S. 1144

Charakteristik:	**mögliche Einheit:**
Immobilienvolumen:	- bis 1 Mio. - > 1 Mio. bis < 5 Mio. - ≥ 5 Mio. bis 15 Mio. - ≥ 15 Mio. bis 50 Mio. - ≥ 50 Mio.
Wohnungsschlüssel / Wohnungsgrösse:	- (Anzahl) 1 und 1,5 ZW - (Anzahl) 2.5 -3.5 ZW - (Anzahl) 4.5-5.5 ZW - (Anzahl Wohnungen) >5,5 Zimmer - (Anzahl) Attika Wohnung(en) - (Anzahl) Maisonette Wohnung(en)
Anzahl Wohnungen:	- kleine Überbauung (bis max. 4 Wohnungen) - mittlere Überbauung (> 4 bis ca. 16 Wohnungen) - große Überbauung (> 16 bis ∞)

Baujahr der Liegenschaft: Anhand historischer Städtebau- und Grundrisslösungen[158]	- 1850-1900 - 1900-1920 - 1920-1930 - 1930-1950 - 1950-1970 - 1970-1990 - 1990-2000 - >2000
Nachhaltigkeitsaspekte:	Minergie, Minergie P etc., soziale Nachhaltigkeit, städtebauliche Nachhaltigkeit, Öffentlicher Verkehr, Baumaterialien etc.
Miet- oder Kaufpreissegment:	Miete: - CHF pro m^2/p.a. - Quantile (gem. Wüest&Partner) - Nach Zimmerzahl (Bundesamt für Statistik) - Nach Bauperiode (Bundesamt für Statistik) Kauf: - Absoluter Landwert - Kaufpreis/m^2 (Baulandpreise) - Marktwert[159]
Eigentumsform / Miete:	- Alleineigentum - gemeinschaftliches Eigentum (Miteigentum oder Gesamteigentum) - Miete
Zielgruppe / Ausrichtung des Produktes:	nach bereits am Markt vorhandenen Modellen bspw. Nachfragesegmente von Fahrländer & Partner, SINUS Milieus etc.
Infrastruktur / Erschliessung: (bspw. gem. homegate Eigenschaften)	- Distanz zu öffentlichem Verkehr - Distanz zu Schule - Distanz zu Kindergarten - Distanz zu Einkaufsmöglichkeit - Distanz zur Autobahnauffahrt
Besonderes Merkmal:	- See- / unverbaubare Sicht - direkt an Hauptverkehrsstrasse - umweltbeeinflussende Faktoren in unmittelbarer Nähe - etc.

[158] vgl. Schneider/Stoffel 2010, S. 3
[159] vgl. Conca et al. 2007, S. 28

Regionale Aufteilung: ▪ **Agglomerationen nach Distanz zum Stadtzentrum** ▪ **sowie nach Stadtteilen**	Agglomeration: Distanz zum Zentrum: ≥ 10 Kilometer ≥ 30 Kilometer > 50 Kilometer Stadtteile: beispielsweise Zürich (Kreis 1-12)

Tabelle 2: Modell zur Messung des Marktanteils – mögliche Gliederung der Immobiliencharakteristika

Office fédéral de la statistique (OFS) Espace de l'Europe 10
Bundesamt für Statistik (BFS) CH-2010 Neuchâtel
Ufficio federale di statistica (UST) http://www.lik.bfs.admin.ch
Uffizi federal da statistica (UST) E-Mail: LIK@bfs.admin.ch

LANDESINDEX DER KONSUMENTENPREISE / INDICE SUISSE DES PRIX A LA CONSOMMATION

Ergebnisse der vierteljährlichen Mietpreiserhebung / Résultats du relevé trimestriel des loyers

Basis Mai 1993=100 / base mai 1993=100

Datum	**Index**	**Veränderung in % zum**		**Quartalsveränderung** [1]			**Durchschnittsmiete in Franken** [2]					
Date	**Indice**	**Variation en % par rap.**		**Variation trimestrielle** [1]			**Loyers moyens en francs** [2]					
		Vorquartal	Vorjahr	Verteilung in % / Répartition en %			1 Zimmer	2 Zimmer	3 Zimmer	4 Zimmer	5 Zimmer	6-Zimmer
		Trim. préc.	Année préc.	+	-	=	1 pièce	2 pièces	3 pièces	4 pièces	5 pièces	6 pièces
11/1977	50,3	…	…	…	…	…	284	322	388	477	601	…
2/1978	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1978	50,5	…	…	…	…	…	281	324	391	480	606	…
8/1978	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1978	50,3	…	0,0	…	…	…	279	325	392	478	611	…
2/1979	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1979	50,4	…	-0,3	…	…	…	279	326	394	481	614	…
8/1979	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1979	50,5	…	0,5	…	…	…	280	329	397	486	623	…
2/1980	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1980	50,9	…	1,1	…	…	…	282	332	401	491	635	…
8/1980	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1980	51,8	…	2,4	…	…	…	286	338	409	503	652	…
2/1981	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1981	53,3	…	4,6	…	…	…	296	349	422	522	679	…
8/1981	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1981	55,7	…	7,6	…	…	…	310	366	445	552	720	…
2/1982	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1982	58,9	…	10,7	…	…	…	328	389	474	591	772	…
8/1982	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1982	60,6	…	8,9	…	…	…	337	403	491	613	805	…
2/1983	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1983	61,5	…	4,4	…	…	…	341	416	503	627	824	…
8/1983	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1983	62,2	…	2,5	…	…	…	347	423	512	639	844	…
2/1984	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1984	63,0	…	2,4	…	…	…	352	431	522	653	863	…
8/1984	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1984	63,9	…	2,7	…	…	…	358	439	531	666	879	…
2/1985	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1985	65,1	…	3,3	…	…	…	365	450	545	683	900	…
8/1985	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1985	66,3	…	3,7	…	…	…	372	461	557	700	930	…
2/1986	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1986	67,5	…	3,8	…	…	…	381	473	571	718	961	…
8/1986	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1986	68,5	…	3,5	…	…	…	388	483	582	733	982	…
2/1987	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1987	69,5	…	2,9	…	…	…	394	492	593	747	998	…
8/1987	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1987	70,4	…	2,7	…	…	…	399	501	603	761	1.016	…
2/1988	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1988	71,5	…	2,9	…	…	…	408	510	614	775	1.036	…
8/1988	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1988	72,4	…	2,9	…	…	…	415	520	624	787	1.055	…
2/1989	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1989	73,7	…	3,1	…	…	…	425	533	638	804	1.076	…
8/1989	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1989	77,5	…	7,0	…	…	…	448	563	677	849	1.136	…
2/1990	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1990	80,6	…	9,4	…	…	…	469	589	709	889	1.189	…
8/1990	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1990	84,9	…	9,6	…	…	…	495	625	752	941	1.256	…
2/1991	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1991	89,2	…	10,7	…	…	…	520	662	796	998	1.325	…
8/1991	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1991	92,1	…	8,5	…	…	…	539	688	825	1.035	1.373	…
2/1992	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
5/1992	94,9	…	6,3	…	…	…	557	713	856	1.070	1.423	…
8/1992	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
11/1992	97,5	…	5,8	…	…	…	574	737	884	1.103	1.462	…
2/1993	ab Mai 1993 vierteljärliche statt halbjährliche Erhebung / Depuis mai 1993, relevé trimestriel en lieu et place du semestriel											…

5/1993	100,0	…	5,4	…	…	…	580	771	886	1.125	1.489	
8/1993	100,4	0,4	…	4,6	1,3	94,1	587	776	884	1.119	1.536	…
11/1993	99,7	-0,7	2,3	4,5	15,5	80,0	580	761	884	1.117	1.512	…
2/1994	100,6	0,9	…	2,8	6,4	90,8	590	761	893	1.132	1.542	…
5/1994	99,3	-1,3	-0,7	4,0	26,8	69,2	581	750	883	1.115	1.520	…
8/1994	99,6	0,3	-0,9	2,5	4,1	93,4	575	754	885	1.114	1.538	…
11/1994	99,8	0,3	0,1	3,9	3,3	92,8	575	764	884	1.113	1.540	…
2/1995	100,0	0,1	-0,6	2,7	1,4	95,9	580	752	883	1.123	1.548	…
5/1995	100,9	0,9	1,6	5,5	1,4	93,1	577	757	889	1.131	1.579	…
8/1995	101,5	0,6	1,9	4,1	1,0	94,9	580	767	899	1.141	1.551	…
11/1995	101,8	0,3	2,0	6,3	1,4	92,3	589	774	897	1.147	1.539	…
2/1996	101,9	0,1	1,9	2,9	2,2	94,9	586	775	898	1.147	1.540	…
5/1996	102,1	0,2	1,2	3,8	12,3	83,9	591	775	902	1.149	1.531	…
8/1996	102,5	0,3	1,0	3,3	3,8	92,9	603	773	906	1.149	1.543	…
11/1996	102,7	0,2	0,9	3,1	3,4	93,5	610	773	910	1.150	1.546	…
2/1997	103,0	0,2	1,0	2,2	3,2	94,6	606	785	914	1.147	1.545	…
5/1997	102,6	-0,3	0,5	3,2	19,8	77,0	610	777	908	1.146	1.561	…
8/1997	102,8	0,2	0,3	2,6	7,1	90,3	615	777	914	1.145	1.544	…
11/1997	102,7	-0,1	0,0	3,0	16,6	80,4	598	773	912	1.149	1.552	…
2/1998	102,9	0,2	0,0	2,1	4,9	93,0	596	773	917	1.158	1.520	…
5/1998	102,7	-0,2	0,1	2,2	11,4	86,4	591	770	915	1.156	1.520	…
8/1998	102,9	0,1	0,1	1,9	9,0	89,1	586	775	913	1.155	1.524	…
11/1998	102,8	0,0	0,1	1,9	10,2	87,9	583	772	914	1.154	1.525	…
2/1999	103,2	0,4	0,3	1,9	3,0	95,1	588	771	913	1.156	1.553	…
5/1999	103,4	0,1	0,6	2,4	4,3	93,3	593	773	918	1.161	1.515	…
8/1999	104,1	0,7	1,2	1,8	3,9	94,3	591	778	922	1.166	1.552	…
11/1999	103,8	-0,3	1,0	2,2	15,1	82,7	595	781	920	1.161	1.531	…
2/2000	104,4	0,6	1,2	2,2	2,6	95,2	587	786	927	1.163	1.548	…
5/2000	104,9	0,4	1,5	9,8	1,7	88,5	584	789	932	1.174	1.543	…
8/2000	105,3	0,4	1,2	5,2	1,0	93,8	577	782	930	1.169	1.546	…
11/2000	106,9	1,5	3,0	20,2	0,9	78,9	590	796	947	1.193	1.542	…
2/2001	107,5	0,5	2,9	4,5	0,7	94,8	585	799	955	1.193	1.556	…
5/2001	108,2	0,7	3,2	9,2	1,4	89,4	590	804	965	1.197	1.561	…
8/2001	108,4	0,2	3,0	4,1	2,3	93,6	595	806	968	1.201	1.539	…
11/2001	108,8	0,3	1,7	4,1	7,8	88,1	593	816	971	1.199	1.562	…
2/2002	109,0	0,2	1,5	2,9	1,9	95,2	607	814	970	1.211	1.562	…
5/2002	109,2	0,2	0,9	3,4	10,0	86,6	605	818	969	1.211	1.571	…
8/2002	109,3	0,1	0,8	2,8	2,7	94,5	617	823	971	1.213	1.538	…
11/2002	109,4	0,0	0,5	3,1	2,3	94,6	603	823	973	1.212	1.545	…
2/2003	109,3	0,0	0,3	2,7	3,3	94,0	603	818	974	1.219	1.524	…
5/2003	109,4	0,0	0,1	3,0	12,0	85,0	605	816	969	1.217	1.542	…
8/2003	109,7	0,3	0,3	2,3	9,2	88,5	613	812	971	1.222	1.553	…
11/2003	109,7	0,0	0,3	2,2	10,4	87,4	612	808	969	1.223	1.561	…
2/2004	110,1	0,4	0,7	1,9	2,8	95,3	617	813	975	1.220	1.557	…
5/2004	110,4	0,3	1,0	2,6	1,8	95,6	612	814	983	1.221	1.550	…
8/2004	111,4	0,9	1,6	2,0	1,2	96,8	605	821	990	1.240	1.583	…
11/2004	112,0	0,5	2,1	2,3	0,9	96,8	612	830	992	1.244	1.602	…
2/2005	112,1	0,0	1,7	2,1	0,9	97,0	615	830	990	1.249	1.598	…
5/2005	112,1	0,1	1,5	3,0	1,4	95,6	617	829	993	1.250	1.608	…
8/2005	112,5	0,3	1,0	2,5	1,1	96,4	610	828	1.006	1.261	1.595	…
11/2005	113,1	0,5	1,0	3,1	5,5	91,4	626	831	1.014	1.263	1.588	…
2/2006	114,1	0,9	1,8	2,1	2,3	95,6	634	854	1.040	1.280	1.600	1.958
5/2006	114,6	0,5	2,2	2,9	2,1	95,0	636	860	1.051	1.289	1.615	1.984
8/2006	115,1	0,4	2,3	2,7	1,3	96,0	648	862	1.049	1.293	1.638	1.962
11/2006	115,6	0,5	2,2	2,3	1,0	96,7	649	869	1.061	1.305	1.658	1.926
2/2007	116,7	1,0	2,3	2,2	0,9	96,9	649	878	1.066	1.306	1.652	1.941
5/2007	117,5	0,7	2,5	3,1	1,2	95,7	659	896	1.068	1.317	1.662	1.860
8/2007	117,5	0,0	2,1	2,8	1,0	96,2	667	903	1.082	1.309	1.656	1.858
11/2007	118,0	0,5	2,1	10,0	0,7	89,3	670	908	1.086	1.313	1.660	1.840
2/2008	118,8	0,6	1,8	3,8	0,6	95,6	668	907	1.100	1.319	1.658	1.859
5/2008	120,2	1,2	2,3	13,5	1,1	85,4	684	921	1.114	1.343	1.671	1.879
8/2008	120,9	0,5	2,9	7,1	0,9	92,0	688	935	1.124	1.346	1.683	1.889
11/2008	121,6	0,6	3,1	8,3	0,9	90,8	702	934	1.131	1.354	1.688	1.929
2/2009	122,9	1,0	3,5	4,5	0,6	94,9	685	933	1.140	1.357	1.704	1.984
5/2009	123,3	0,4	2,6	4,9	1,0	94,1	677	939	1.143	1.367	1.728	1.973
8/2009	123,2	0,0	2,0	(r) 2.3	(r) 1.2	96,5	675	941	1.138	1.381	1.721	1.985
11/2009	123,4	0,2	1,5	2,6	8,3	89,1	687	938	1.141	1.380	1.743	2.025
2/2010	124,3	0,7	1,2	2,3	6,6	91,1	685	936	1.140	1.385	1.755	2.131
5/2010	124,5	0,2	1,0	2,9	7,3	89,8	696	938	1.138	1.384	1.784	2.110
8/2010	124,3	-0,2	0,9	1,9	1,6	96,5	702	935	1.134	1.393	1.762	2.082
11/2010	125,1	0,6	1,4	2,4	0,8	96,8	709	939	1.145	1.402	1.791	2.166
2/2011	126,3	0,9	1,5	1,9	0,8	97,3	700	948	1.146	1.407	1.809	2.181
5/2011												
8/2011												
11/2011												
2/2012												

[1] Es sind nur Wohnungen berücksichtigt, die sowohl im jeweiligen Berichtsquartal als auch im entsprechenden Vorquartal in der Stichprobe enthalten sind. / Seuls sont retenus les logements présents dans l'échantillon sous revue qui l'étaient déjà au trimestre précédent.

[2] Mietpreise vermieteter Wohnungen (ohne Neben- und Heizkosten). Halbe Zimmer abgerundet: 3 1/2 Zimmer = 3 Zimmer. Ab August 2000 neue Gewichtung. / Loyers d'appartements loués (sans charges ni frais de chauffage). Les demi-pièces ne sont pas considérées: 3 1/2 pièces = 3 pièces. A partir d'août 2000, nouvelle pondération.

(r) berichtigt / rectifié

Tabelle 3: Landesindex der Konsumentenpreise, Ergebnisse der vierteljährigen Mietpreiserhebung, Bundesamt für Statistik 2008a

Monatlicher Bruttolohn (Zentralwert und Quartilbereich) nach Grossregionen, Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes und Geschlecht
Privater Sektor und öffentlicher Sektor (Bund) zusammen

Schweiz 2008

TA13	Anforderungsniveau																	
Grossregionen	Total									1+2								
	Total			Frauen			Männer			Total			Frauen			Männer		
	Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich	
TOTAL	5 823	4 611	7 647	5 040	4 089	6 571	6 248	5 056	8 345	7 558	5 833	10 263	6 508	5 082	8 440	8 068	6 190	10 946
Genferseeregion (VD, VS, GE)	5 938	4 619	7 958	5 330	4 073	7 088	6 277	5 032	8 623	7 877	5 851	11 412	7 023	5 311	9 412	8 390	6 118	12 407
Espace Mittelland (BE, FR, SO, NE, JU)	5 716	4 617	7 273	4 980	4 112	6 293	6 118	5 051	7 908	7 188	5 680	9 526	6 289	5 035	7 930	7 647	6 000	10 167
Nordwestschweiz (BS, BL, AG)	6 095	4 852	7 967	5 319	4 292	6 802	6 510	5 284	8 639	7 677	5 938	10 395	6 500	5 014	8 667	8 179	6 336	10 964
Zürich (ZH)	6 250	4 745	8 544	5 244	4 227	6 970	6 956	5 347	9 681	8 537	6 546	11 517	7 113	5 582	9 137	9 246	7 077	12 452
Ostschweiz (GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG)	5 439	4 433	6 792	4 591	3 873	5 768	5 819	4 853	7 264	6 692	5 372	8 537	5 729	4 583	7 082	7 070	5 730	9 053
Zentralschweiz (LU, UR, SZ, OW, NW, ZG)	5 674	4 571	7 243	4 853	4 018	6 280	6 037	5 000	7 800	7 046	5 602	9 346	6 157	4 815	7 805	7 475	5 919	9 973
Tessin (TI)	4 983	3 937	6 238	4 233	3 365	5 480	5 310	4 348	6 628	6 266	4 983	8 667	5 539	4 418	7 255	6 654	5 200	9 356

TA13	Anforderungsniveau																	
Grossregionen	1									2								
	Total			Frauen			Männer			Total			Frauen			Männer		
	Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich	
TOTAL	10 936	7 995	15 340	8 931	6 575	12 381	11 362	8 357	15 856	6 995	5 560	9 031	6 292	4 952	7 963	7 352	5 860	9 489
Genferseeregion (VD, VS, GE)	10 880	7 583	16 750	9 031	6 667	13 255	11 419	7 928	17 583	7 205	5 577	9 879	6 750	5 153	8 872	7 487	5 771	10 496
Espace Mittelland (BE, FR, SO, NE, JU)	10 273	7 689	13 000	8 222	6 190	11 034	10 680	8 089	13 350	6 705	5 457	8 515	6 117	4 920	7 549	7 024	5 701	8 927
Nordwestschweiz (BS, BL, AG)	11 664	8 516	15 862	9 514	7 180	13 658	12 100	8 925	16 269	7 150	5 674	9 208	6 218	4 876	8 019	7 550	6 047	9 594
Zürich (ZH)	12 656	9 235	18 197	10 054	7 505	14 445	13 183	9 748	19 048	7 771	6 167	9 936	6 837	5 424	8 524	8 331	6 606	10 505
Ostschweiz (GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG)	9 286	7 072	12 121	7 266	5 647	9 350	9 623	7 377	12 502	6 346	5 176	7 800	5 594	4 487	6 831	6 651	5 506	8 143
Zentralschweiz (LU, UR, SZ, OW, NW, ZG)	10 172	7 692	14 282	8 667	6 336	11 652	10 440	7 923	14 506	6 588	5 340	8 340	5 969	4 706	7 443	6 884	5 647	8 726
Tessin (TI)	8 770	6 203	12 690	7 379	5 122	10 228	9 163	6 520	13 208	5 762	4 768	7 528	5 349	4 333	6 933	5 960	4 967	7 936

TA13	Anforderungsniveau																	
Grossregionen	3									4								
	Total			Frauen			Männer			Total			Frauen			Männer		
	Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich		Median	Quartilbereich	
TOTAL	5 622	4 637	6 805	5 147	4 230	6 392	5 852	4 945	7 041	4 466	3 813	5 308	4 131	3 619	4 798	4 868	4 147	5 627
Genferseeregion (VD, VS, GE)	5 958	4 843	7 480	5 634	4 463	7 164	6 113	5 077	7 698	4 593	3 786	5 701	4 179	3 613	5 304	4 996	4 132	5 961
Espace Mittelland (BE, FR, SO, NE, JU)	5 571	4 642	6 622	5 066	4 230	6 160	5 816	4 952	6 866	4 528	3 920	5 308	4 190	3 770	4 822	4 927	4 251	5 644
Nordwestschweiz (BS, BL, AG)	5 844	4 873	6 998	5 451	4 449	6 598	6 051	5 159	7 232	4 610	4 006	5 373	4 281	3 765	4 845	4 968	4 315	5 645
Zürich (ZH)	5 678	4 588	6 981	5 136	4 232	6 474	6 038	4 984	7 334	4 420	3 887	5 238	4 232	3 775	4 747	4 828	4 120	5 614
Ostschweiz (GL, SH, AR, AI, SG, GR, TG)	5 302	4 441	6 278	4 675	4 026	5 675	5 552	4 767	6 500	4 372	3 687	5 089	3 912	3 426	4 496	4 785	4 153	5 406
Zentralschweiz (LU, UR, SZ, OW, NW, ZG)	5 416	4 540	6 472	4 888	4 108	6 066	5 631	4 829	6 645	4 436	3 823	5 220	4 066	3 613	4 619	4 894	4 223	5 601
Tessin (TI)	5 195	4 296	6 253	4 767	3 871	5 949	5 359	4 535	6 393	3 953	3 253	4 829	3 467	2 938	4 199	4 399	3 712	5 168

Standardisierter Monatslohn:	Vollzeitäquivalent basierend auf 4 1/3 Wochen à 40 Arbeitsstunden.
Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes:	1 = Verrichtung höchst anspruchsvoller und schwierigster Arbeiten 2 = Verrichtung selbstständiger und qualifizierter Arbeiten 3 = Berufs- und Fachkenntnisse vorausgesetzt 4 = Einfache und repetitive Tätigkeiten
Zentralwert (Median):	Für die eine Hälfte der Arbeitsstellen liegt der standardisierte Lohn über, für die andere Hälfte dagegen unter dem ausgewiesenen Zentralwert (Median).
Quartilbereich (mittlere 50 % der Daten):	Für 50 % der Arbeitsstellen liegt der standardisierte Lohn im angegebenen Bereich. Ein Viertel der standardisierten Löhne liegt unter bzw. über den ausgewiesenen Bereichsgrenzen.
Lohnkomponenten:	Bruttolohn im Monat Oktober (inkl. Arbeitnehmerbeiträge an die Sozialversicherung, Naturalleistungen, regelmässig ausbezahlte Prämien-, Umsatz- oder Provisionsanteile), Entschädigung für Schicht-, Nacht- und Sonntagsarbeit, 1/12 vom 13. Monatslohn und 1/12 von den jährlichen Sonderzahlungen. Nicht berücksichtigt werden die Familienzulagen und die Kinderzulagen.
Zeichenerklärung:	« - » keine Daten vorhanden; « * » zu wenig Daten; « [ ] » Zahlenwert statistisch relativ unsicher

Quelle: Bundesamt für Statistik, Schweizerische Lohnstrukturerhebung
Auskunft: Sektion Löhne und Arbeitsbedingungen, 032 713 64 29, lohn@bfs.admin.ch
© BFS - Statistisches Lexikon der Schweiz

Tabelle 4: Monatlicher Bruttolohn (Zentralwert und Quartilbereich) nach Grossregionen, Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes und Geschlecht, Bundesamt für Statistik 2008b

Literaturverzeichnis

Bauer, H.H./Stockburger, G./Hammerschmidt, M. (2006): Marketing Performance, Wiesbaden 2006

Bea, F.X./Haas, J. (2001): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001

Betsch, O./Groh, A.P./Lohmann, L.G.E. (2000): Corporate Finance, 2. Aufl., München 2000

BFS Aktuell (2008): Bevölkerung, Haushaltsszenarien – Entwicklung der Privathaushalte zwischen 2005 und 2030, Neuchâtel 2008

BFS(2008)a: Entwicklung der Mietpreise für Wohnungen. Online verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/05/06/blank/key/mietpreise_/index.html, [abgerufen am 22.05.2011]

BFS (2008)b: Löhne und Erwerbseinkommen. Online verfügbar unter: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/key.html, [abgerufen am 22.05.2011]

Brade, K.H. (1998): Strategischer Marketing-Planungsprozess für Büroimmobilien-Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mietverhaltens, Köln 1998 (zugl. Diss. Oestrich-Winkel, Europ. Business School 1998)

Bruhn, M. (2004): Marketing Grundlagen für Studium und Praxis, 7. Aufl., Wiesbaden 2004

Conca, D./Eckert, J./Feusi, M./Frei, M./Loepfe, A./Pfister, S./Ritz, K./Rudolf, C./Schädle, S. (2007): Swiss Valuation Standards (SVS), Best Practise of Real Estate Valuation in Switzerland, Zürich 2007

Ecoplan & Fahrländer Partner (2007): EFICAS – Langfristige Perspektiven im Schweizer Immobilienmarkt. Studie im Auftrag der Pensimo Management AG, Zürich 2007

Falk, B. (1997): Das grosse Handbuch Immobilienmarketing, Landsberg/Lech 1997

Fries, D./Hasenmaile, F./Kaufmann, P. (2011): Credit Suisse, Swiss Issues Immobilien, Monitor 2. Quartal 2011, Zürich 2011

Gondring, H. (2004): Immobilienwirtschaft, Stuttgart 2004

Gondring, H./Lammel, E. (2001): Handbuch Immobilienwirtschaft, Stuttgart/Frankfurt am Main 2001

Gondring, H./Zoller, E./Dinauer, J. (2003): Real Estate Investment Banking, Neue Finanzierungsformen bei Immobilieninvestitionen, Wiesbaden 2003

Kaiser, H./Vöcking, T. (2002): Strategische Anlageberatung, Assetklassen und Portfoliomanagement, Wiesbaden 2002

Kippes, S. (2001): Professionelles Immobilienmarketing, Marketing-Handbuch für Makler, Bauträger, Projektentwickler und Immobilienverwalter, München 2001

Kotler, P./Armstrong, G./Wong, V./Saunders, J. (2011): Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., München 2011

Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001

Kriechbaumer, H. (2000): Psychologie der Immobilien-Vermarktung, die wichtigsten Erkenntnisse aus NLP, Gehirnforschung, Kommunikation, Verkaufs- und Werbepsychologie, Rosenheim 2000

Kühlmann, K./Käßer-Pawelka, G./Wengert, H./Kurtenbach, W. (2002): Marketing für Finanzdienstleistungen, mit Besonderheiten für Banken, Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds, Frankfurt am Main 2002

Meffert, H. (2000): Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Aufl., Wiesbaden 2000

Meffert, H./Perrey, J. (2008): Marketing Return on Investment (MROI), Leitgrössen zur Steuerung, in: Marketing Review St. Gallen 1-2008, S. 52

Olfert, K. (2003): Kostenrechnung, 13. Aufl., Ludwigshafen 2003

Pachowsky, R. (2000): Bau- und Immobilienmarketing, München 2000

Perridon, L./Steiner, M. (2003): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 12. Aufl., München 2003

Schneider, M./Stoffel, H. (2010): Passgenau flexibel, Vorlesungsunterlagen CUREM vom 03.12.2020, Zürich 2010

Schulte, K-W./Bone-Winkel, S. (2002): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 2. Aufl., Köln 2002

Schulte, K-W./Bone-Winkel, S./Thomas, M. (2005): Handbuch Immobilien-Investitionen, 2. Aufl., Köln 2005

Schulte, K-W./Brade K.H. (2001): Handbuch Immobilienmarketing, Köln 2001

Scognamiglio, D. (2010): Hedonische Methode Immobilienindizes, Vorlesungsunterlagen CUREM, Zürich 2010

Wöhe, G./Döring, U. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Aufl., München 2002

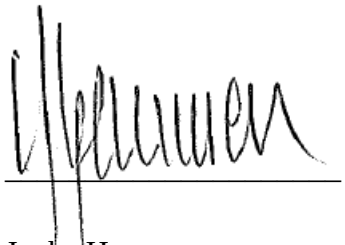
Zeugin, P./Zeugin Gölker, U. (2006): Wenn Zielgruppen ernst genommen werden, Strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation, Saland 2006

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Ansätze zur Quantifizierung des Immobilienmarketing-Erfolgs für den Schweizer Wohnimmobilienmarkt“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundarliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Zürich, den 12. August 2011



Janka Hemmen