

# Künftige Vermarktungsstrategien im Immobilienmarketing

Vortrag von Dipl.-Wi-Ing. C.Frhr. von Weichs  
Partner DR. SEEBAUER & PARTNER GmbH

anlässlich des Money Marketing Forums  
der ECON FINANCIAL COMMUNICATIONS  
am 15.9.1989 im Hilton Park Hotel, München

---

Sehr verehrte Damen, sehr geehrte Herren,

bevor wir uns etwas visionär, aber pragmatisch mit dem eigentlichen Thema, der künftigen Vermarktungsstrategien von Immobilien befassen wollen, sollten wir uns den Markt kurz ansehen, um einordnen zu können, über was wir uns unterhalten.

Im Frühjahr dieses Jahres bezifferte das GEWOS-Institut den gesamten Immobilienmarkt in der Bundesrepublik auf einen Jahresumsatz von ungefähr 120 Mrd DM. Unsere eigenen Recherchen können diese Zahl nicht bestätigen, vielmehr gehen wir von einem Gesamtvolumen von rund 150 Mrd DM aus, das sich ca. wie folgt zusammensetzt:

- |                |   |
|----------------|---|
| ca. 115 Mrd DM | im privaten Wohnungsmarkt<br>mit ungefähr 420.000 verkauften Einheiten<br>und einem Durchschnittspreis von rund<br>275.000 DM |
| ca. 5 Mrd DM   | Wohnungen an institutionelle Anleger<br>mit rund 1.800 Wohnungen  |
| ca. 10 Mrd DM  | gewerbliche Immobilien an institutionelle<br>inländische und ausländische Anleger<br>mit rund 800 Objekten                    |

und ca. 20 Mrd DM gewerbliche Immobilien an private Investoren und an Direktinvestoren aus Industrie und Handel.

Hierbei handelt es sich um Immobilien im Werte zwischen 0,5 bis 100 Mio DM in einer Anzahl zwischen 10' und 20.000

Dieser kurze Überblick zeigt zweierlei: Ersten eine gewisse Spannweite der Unkenntnis über den Markt insgesamt und zum anderen eine äußerst differenzierte Produkt- und Investorenpalette.

Schauen wir uns die Produkte zunächst einmal an:

Im größten Segment, der Wohnungswirtschaft nämlich, reichen die Produkte vom 1 1/2-Zimmer-Appartement in einem Neu- oder Altbauviertel über die Großraumwohnung in bevorzugter Wohnlage hin zum Reihenhaus oder dem privaten Eigenheim am Stadtrand und nicht zuletzt bis zur Repräsentationsvilla. Nicht zu vergessen sind ganze Wohnblocks, die von institutionellen Anlegern oder vermögenden Privatleuten erworben werden.

In dem sehr viel kleineren gewerblichen Marktsegment über das alle reden und an dem alle partizipieren wollen, unterscheiden wir die "klassischen" Büro- und Geschäftshäuser, Büros und Bürotürme, Hotels der unterschiedlichsten Couleur und Größenordnung, reine Geschäftshäuser und Läden in Innenstadtlagen, Handelsimmobilien vom Einkaufszentrum bis hin zum Lagerhaus an Stadtrandlagen. In neuerer Zeit kennen wir jedoch mehr und mehr auch moderne Gewerbeparks mit einem sich ergänzenden Mietermix und, begünstigt durch die zunehmende Überalterung der Bevölkerung, steigt vermehrt die Nachfrage nach Senioreneinrichtungen.

Schließlich wollen wir die Freizeitimmobilien nicht vergessen, die fast alle sehr gut laufen und mit abnehmender Arbeitszeit und steigendem Einkommen der Bevölkerung sich in Zukunft zusätzlicher Beliebtheit erfreuen dürften.

Abschließend lassen Sie mich noch auf neue Produkte im Development eingehen, die man jedoch auch gleichzeitig unter Vermarktungsformen einordnen könnte. Hier seien an erster Stelle genannt: die sogenannten *Public Private Partnerships*, d. h. gemeinsame Projekte von Gemeinden und Investor, bei denen die Gemeinde letztlich als Betreiber oder Mieter auftritt und der Investor eine ganz normale gewerbliche Immobilie, beispielsweise ein Bürohaus zur Unterbringung der Stadtverwaltung oder eine Senioreneinrichtung mit städtischer oder gemeinnütziger Belegung zur Verfügung stellt.

Darüber hinaus kennen wir die sog. *Value Creation Concepts*, worunter man Aufwertungs- und Revitalisierungsmaßnahmen für ehemalige Industriegrundstücke oder Hafengrundstücke versteht. Beispiele sind die Docklands in London oder die Ideen und Gedanken im Zusammenhang mit der Auflassung des jetzigen Flughafens Riem in München. Schließlich sei das Schlagwort *Relocation Service* genannt. Hierunter versteht man die Umsiedlung von gewerblichen Unternehmen aus den Innenstädten in Industriezonen und die Reurbanisierung der Städte durch attraktive innerstädtische Wohn- und Lebensräume.

Wie bereits erwähnt, sind diese sog. neuen Produkte gleichzeitig auch Vermarktungsmethoden der vorher aufgezählten Einzelprodukte.

Wenden wir uns nun den Zielgruppen, das heißt den Käufern und Investoren zu. So gibt es ca. 50' bis 80.000 private Investoren, die ihre Wohn- oder Gewerbeimmobilie ausschließlich zu Anlagezwecken erwerben, und weitere ca. 350' bis 370.000 private Investoren, die gleichzeitig auch

Selbstnutzer sind. Die Anzahl der auf dem Markt aktiven institutionellen inländischen Investoren liegt unter 500, die der ausländischen institutionellen Investoren vermutlich unter 50. Vermögende ausländische Privatleute in größerem Rahmen gibt es ca. 200 bis 500.

Eine bedeutende Zielgruppe, zumindest aus der Sicht der Grundstückseigentümer und Makler sind die Developer, von denen es in der Bundesrepublik mehrere tausend gibt. Jedoch ist die Anzahl derer, die sich ständig auf dem Markt bewegen, vermutlich nicht viel größer als 1.500.

Schließlich gibt es die sehr große Gruppe der Industrie-, Handels- und sonstigen Dienstleistungsunternehmen, die als Direktinvestoren für Immobilien am Markt auftreten. Ihre Anzahl ist zwischen 10' und 20.000 einzuordnen.

Ziehen wir also eine Zwischenbilanz, so stellen wir ein Zielgruppenpotential von ca. 440' bis 480.000 Marktteilnehmern fest, die sich jedoch regional über die gesamte Bundesrepublik verteilen und darüber hinaus in den unterschiedlichsten Facetten auf dem Markt erscheinen.

Wie Sie wissen, konzentriert sich bloß ein Drittel des gesamten Grundstücksgeschäftes auf 15 Verdichtungszonen in der Bundesrepublik und der Rest findet sozusagen auf dem flachen Land statt, wobei die höchste Verdichtung mit 7 % Gesamtmarktanteil die Planungsregion 14, also der Großraum München, hat.

Bevor ich auf die unterschiedlichen Vertriebsformen eingehe, lassen Sie mich bitte eine Abgrenzung zum Fondsmarketing vornehmen, denn – wie Sie wissen – lassen sich Immobilien durchaus erfolgreich und für den Anleger sinnvoll in unterschiedlichen Fondskonzepten vermarkten, wie beispielsweise in offenen Fonds oder geschlossenen Fonds, in der Form

von KG- oder GbR-Anteilen, nicht zuletzt aber auch als Anteile von Aktiengesellschaften, wie wir es im Ausland mit den Investmenttrusts kennen. Beispiele: Rodamco, Hammerson.

Auf dieses Marketing möchte ich im folgenden nicht eingehen, soweit es sich um die Vermarktung der Fondsanteile handelt. Wir finden diese Gruppen unter den vorher genannten Definitionen bei den institutionellen Anlegern wieder. Zusätzlich verweise ich in diesem Zusammenhang auf unsere im Frühjahr 1989 veröffentlichte Studie mit Ergebnissen über Entwicklungsperspektiven, Angebotsstrukturen, Vertriebswege und Nachfrageverhalten von Investment- und Immobilienfonds in der Bundesrepublik Deutschland.

Zwischen den Vertriebsformen für Wohnimmobilien und Gewerbeimmobilien lohnt es sich, von vornherein zu differenzieren, weil sowohl Produkte als auch Kunden in ihren Ansprüchen, Größenordnungen und Finanzkraft äußerst unterschiedlich sind.

Beginnen wir mit den Wohnimmobilien:

Aus einer Untersuchung im letzten Jahr wissen wir, daß bloß ca. jede zweite Wohnung überhaupt durch die Vermittlung eines Dritten ihren Eigentümer wechselt (genau: 45 %). Alle anderen Wohnimmobilien finden ihren neuen Eigentümer durch private Anzeigen, private Kontakte, und nicht zu vergessen Erbschaftsfälle. Dieser Satz von 45 % ist jedoch nur das gewichtete Mittel aus einer Spannweite von 10 % auf dem flachen Land bis 85 % in Großstädten. Das heißt, der Anteil der Vermittler an diesem Markt ist eine Funktion der Bevölkerungsdichte. Dies ist ein Beweis für den hochgradig kommunikativen Charakter des Vermittlergeschäftes. Traditionell treten als Vermittler im Wohnungsbereich hauptsächlich lokale Makler mit ihrer speziellen Ortskenntnis und einem hohen Maß an Kontakten auf. In neuerer Zeit nutzen jedoch insbesondere die Banken und Sparkassen im Rahmen ihrer Allfinanzstrategie den Immobilienvertrieb

zum einen zur Generierung von Provisionseinkünften, zum anderen – und vor allen Dingen – jedoch zum Absatz ihrer Allfinanzprodukte und zur langfristigen Kundenbindung. Bei den traditionellen Maklern verbreiten sich mehr und mehr größer aufgebaute Vertriebsnetze, die in ihren Strukturen weitgehend den Vertriebsnetzen von Versicherungsgesellschaften ähneln, die sich jedoch in der Personalbesetzung und in der Art des Kundenapproaches deutlich unterscheiden. Bekannte Beispiele hierfür sind die Netze der Landesbausparkassen, der DG-Immo, der BHW-Immobilien u.a. Eine möglicherweise zukunftsweisende Konzeption zeigt die Aufina mit ihrem Franchise-System. Der Vorteil dieser Netze besteht vor allen Dingen darin, daß unter einer gemeinsamen Corporate Identity dem Kunden eine überregionale Kompetenz gezeigt werden kann und daß auch der relativ hohen Mobilitätsrate unserer Bevölkerung beispielsweise beim Umzug von München nach Hamburg Rechnung getragen wird, indem das Haus oder die Wohnung in München durch dieselbe Maklerfirma verkauft wird, über die man in Hamburg sein neues Eigenheim erwirbt. Hierbei können auch sämtliche Finanzierungsfragen sozusagen mit einer Adresse abgewickelt werden.

Aus ähnlichen Gründen wird die Immobilienvermittlung verstärkt von den Banken im Rahmen ihrer Allfinanzstrategien durchgeführt, die mit rund 44.300 Geschäftsstellen bundesweit eine sehr hohe Flächendeckung und damit einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung vor den übrigen Maklern erreichen. Dabei haben allein die Sparkassen rund 18.000, die Volksbanken rund 19.200 und die Großbanken ca. 3.100 Geschäftsstellen. Deutliches Unterscheidungsmerkmal des Bankenvertriebs vom Maklervertrieb ist der damit zusammenhängende Paketverkauf, indem im allgemeinen die Immobilie plus Finanzierung plus Risikoabsicherung, sprich Lebensversicherung, in einem Gesamtpaket aus einer Hand vermittelt wird. Der Kunde hat hierbei den Nutzen des *einen* Ansprechpartners und den teilweise nur scheinbaren Vorteil, daß es sich um ein sogenanntes "bankgeprüftes" Produkt handelt.

Auf eine lange Tradition des Immobilienvertriebs können die Bausparkassen zurückblicken, die traditionell im mittleren und unteren Marktsegment des Wohnungsvermittlungsmarktes erfolgreich tätig sind und über eine erhebliche Vertriebskraft aufgrund ihrer dezentralisierten und flächendeckenden Vertriebsstruktur verfügen.

Obwohl die Versicherungsgesellschaften teilweise eine ähnliche Vertriebsstruktur wie Bausparkassen haben, wird deren Vertriebskraft für Immobilien häufig sehr überschätzt. Generell kann man davon ausgehen, daß ein typischer Versicherungsvertreter nur in Ausnahmefällen in der Lage ist, eine Immobilie zu veräußern, weil seine gesamte Schulung, Ausbildung und auch die Art des Kundenapproaches durch sein Hauptprodukt, nämlich die Lebens- oder Sachversicherung, vorgeprägt sind. Denn bei diesen Produkten handelt es sich in der Regel um sog. Convenience-Produkte, d.h. um Standardprodukte, die zwar modular aufgebaut und dadurch in einem gewissen Rahmen individualisiert sind, jedoch nicht den hohen Grad von Erklärungsbedürftigkeit haben wie eine Immobilie. Darüber hinaus sind die finanziellen Belastungen des Versicherungskunden sogar für eine Lebensversicherung in ganz anderen Größenordnungen einzuschätzen wie beim Kauf einer Immobilie. Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis ist, daß die Versicherungsgesellschaften über ihre eigenen Vertriebslinien im allgemeinen keine Immobilien veräußern, sondern über ihre Allfinanzpartner aus dem Banken- oder Bausparkassenbereich.

Im Gegensatz zu dem Vertrieb von Wohnimmobilien an Privatleute ist der Anteil der Vermittler beim Vertrieb von Gewerbeimmobilien oder auch großen Wohnanlagen vermutlich bei über 90 % anzusiedeln, zumindest deuten Testuntersuchungen darauf hin. Allerdings beträgt der Anteil der tatsächlichen gewerblichen Vermittler, worunter wir der Einfachheit

halber Bauträger, Makler und Banken zusammenfassen wollen, maximal 60 %, alle übrigen Vermittlungen und möglicherweise wertmäßig sogar die Hälfte, vollziehen sich in dem äußerst subtilen Bereich der Nichtmakler. Hierunter finden sich Anwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Architekten, sog. Vermögensberater, aber auch Regional- und Lokalpolitiker und sonstige Privatleute bzw. Gelegenheitsmakler. Festzustellen ist insbesondere, daß die sog. Nichtmakler in der Frühphase einer Immobilienentwicklung, d.h. in der Phase zwischen Grundstückseigentümer und Developer, häufig tätig sind und deswegen auch keine Maklerprovisionen, sondern sonstige phantasievolle Gebühren abrechnen.

Bauträger / Developer und Makler eruiieren häufig in mühsamer Kleinarbeit Flächennutzungspläne, Bebauungspläne und Eigentumsverhältnisse, um die Verkäufer zu sensibilisieren. Anschließend werden Konzeptionen erstellt und Projekte kalkuliert, so daß das Gesamtkonzept äußerst kundenspezifisch, meistens vom Makler an den Investor vermarktet wird. Hierzu ist es nötig, engen Kontakt zu lokalen, regionalen, aber auch überregionalen und teilweise, je nach Projektgrößenordnung sogar internationalen Investoren aufzubauen. Dies ist nur auf äußerst vertraulichen und in langen Jahren gewachsenen persönlichen Beziehungen möglich.

Bei diesem Geschäft können wir wiederum als wichtigste Erkenntnis feststellen, daß das Makler- und Developergeschäft ein absolutes Relationship-Business ist, welches auf der Person und Persönlichkeit der handelnden Personen gründet. Eine hohe Qualität des Produktes wird dabei im Unterbewußtsein unterstellt.

Der Vertrieb von gewerblichen Immobilien über Banken rührte in der Vergangenheit vornehmlich aus der Vermarktung von Insolvenzen. Erst in neuerer Zeit steigen die Banken durch Beteiligungserwerb oder Eigen-



gründung in das gewerbliche Maklergeschäft ein, wobei sich die Banken hier insbesondere das Geschäft mit den Großimmobilien und den dazugehörigen Großinvestoren vorstellen. Für die Banken läßt sich feststellen, daß die Reputation, der Name der Bank und die häufig schon vorhandene Kundenbeziehung bzw. die generell vorhandenen internationalen Kontakte als Türöffner genutzt werden können, daß sich auf der anderen Seite das Geschäft aber nur dann realisiert, wenn die "persönliche Chemie" zwischen Verkäufer / Bank als Makler / Investor stimmt. Die Hoffnung der Banken, bei den Großinvestoren evtl. auch noch eine Finanzierung unterbringen zu können, dürfte sich jedoch nur in den wenigsten Fällen erfüllen, da die Mehrzahl der institutionellen Investoren mit Eigenkapital finanziert bzw. bei der Fremdfinanzierung extrem konditionsbewußt ist. Vielmehr steht insbesondere bei den Großbanken im Hintergrund, daß man langfristig dem Großinvestor bei der Eigenkapitalbeschaffung, sprich bei der Plazierung von Aktien behilflich ist und daran ordentlich verdient.

Die Gesamtschau über die unterschiedlichen Vertriebskanäle verdeutlicht, daß es in jedem Einzelfall absolut notwendig ist, eine genaue Zuordnung von Produkt zur Zielgruppe vorzunehmen. Daraus ergibt sich die Konsequenz, für jedes Produkt und für jede Zielgruppe unterschiedliche Marketingstrategien anzuwenden. *Eine Generalisierung im Individualmarkt des Immobiliengeschäftes gibt es nicht.* Zur Systematisierung der Zuordnung von Produkten auf Zielgruppen kann im praktischen Fall eine Zielgruppenmatrix dienen, bei der unterschiedliche Produktangebote den Nachfrage- und Investitionsaspekten der Investoren und Käufer zugeordnet werden können oder aber bei der bestimmte Vertriebsstrategien auf die Produkt-/Zielgruppenentsprechung abgestimmt sind.

Der erste Ansatz ist ein einfacher Sortierungsprozeß, wie ihn heute jedes Makler-PC-Programm über eine relationale Datenbank bewerkstelligt.

Der zweite Approach ist der modernere und wesentlich intelligentere und wird nur von den absoluten Profis der Branche angewendet. Das heißt, es gibt Marktteilnehmer, von denen möglicherweise einige hier sitzen, die durchaus modulisierte / standardisierte und dadurch sehr effiziente Strategien anwenden, nachdem sie zuvor eine Zuordnung von Produkten auf Zielgruppen vorgenommen haben.

Abschließend lassen Sie mich Ihnen noch einige Grundsätze zum Immobilienmarketing auf den Weg geben.

1. Je höherwertig das Produkt, umso höherwertig ist die anzustrebende Zielgruppe und umso hochkarätiger sollte die Vertriebsmethode sein.
2. Der Kunde bevorzugt im allgemeinen einen Whole-Sale-Package-Deal, d.h. Immobilie plus Konzept plus Finanzierung plus Fertigstellung plus After-Sale-Service sollten nach Möglichkeit in einem Paket angeboten werden können.
3. Gewähren Sie Transparenz in Aufbereitung und Abwicklung. Nur so können Sie langfristig den Anspruch der Seriosität erfüllen.
4. Streben Sie nach first class partners and products. Das bedeutet, versuchen Sie, der Langfrist-Investition Immobilie eine angemessen gute Lage, Bausubstanz, Mieter, Mietverträge, Wertentwicklung und Verwaltungsqualität an die Seite zu stellen.

Nach diesen teilweise etwas theoretischen Ausführungen wünsche ich Ihnen in Ihrem sehr praktischen und sehr schwierigen Geschäft viel Erfolg und danke für Ihre Geduld.