

Der private Vermieter als Dienstleister - Effizienzsteigerung durch Immobilienmarketing, Management und Kundendienst

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades
„Master of Science“

eingereicht bei
Dipl.-Ing. Günter ZOWA

Andrea Schekolin

7900002

Wien, Dezember 2010

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **ANDREA SCHEKOLIN**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "DER PRIVATE VERMIETER ALS DIENSTLEISTER - EFFIZIENZSTEIGERUNG DURCH IMMOBILIENMARKETING, MANAGEMENT UND KUNDENDIENST", 80 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
 2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 14. Dezember 2010

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	1
1.1. Motivation	1
1.2. Problemdefinition	1
1.3. Zentrale Fragestellung	3
1.4. Aufbau der Arbeit	3
2. BEGRIFFSDEFINITIONEN	5
2.1. Marketing	5
2.2. Werbung	9
2.3. Management und Kundendienst	11
3. METHODE ZUR ANALYSE VON CHANCEN AM MARKT	16
4. ERHEBUNG DER IST – SITUATION	19
4.1. Analyse der Marktumgebung und der Mitbewerber	19
4.2. Erkennen von Marktsegmenten und Nischenmärkten	21
4.3. Verschiedene Preisstrategien für unterschiedliche (Immobilien)-produkte	24
4.4. Auf welche Weise können diese Instrumente auch für den Kleininvestor nützlich angewendet werden?	29
5. ENTWICKLUNG DER EIGENEN DIENSTLEISTUNGEN	32
5.1. Welche Kriterien sind für den Kunden relevant, wenn er seine Entscheidungen trifft?	32
5.2. Übersicht über verschiedene Werbekanäle	36
5.3. Welche dieser Kanäle sind für den privaten Vermieter geeignet und wie kann er die Nachfrage nach seinen Produkten steigern?	37
5.4. Einige Grundlagen der Produktpräsentation	41
5.5. Wie präsentiert der Vermieter sein Produkt optimal?	44
5.6. Legitime und überzogene Erwartungen des Kunden	54
5.7. Der private Vermieter als sein eigener Facility Manager	59
5.8. Ausblick auf die Zukunft	65
6. SCHLUSSFOLGERUNG	74
KURZFASSUNG	76
LITERATURNACHWEIS	77
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	80

1. EINLEITUNG

1.1. Motivation

Die Motivation, meine Masterthese zu dem vorliegenden Thema zu verfassen, entsprang aus meiner Tätigkeit als privater Vermieter, welche ich seit fast dreißig Jahren ausübe. Sehr oft musste ich feststellen, dass österreichische Immobilien, welche sich in Privatbesitz befinden, einfach so „nebenbei vermietet“ werden. Wohnungen stehen oft monatelang - manchmal sogar jahrelang - leer, nur aus dem einen Grund, dass der Besitzer nicht weiß, welche Marketinginstrumente ihm zur Verfügung stehen, um hier eine lukrative Einnahme erzielen zu können. Werfen diese Objekte dann schlussendlich doch einen Gewinn für den Eigentümer ab, so wird dieser zwar gerne angenommen, doch Strategien, diesen Gewinn möglichst zu vergrößern, bzw. ihn nachhaltig zu erzielen, sind selten vorhanden. Der Kontakt mit dem Markt in den USA hat mir gezeigt, wie Immobilien auch von kleinen Privatinvestoren mit vorausschauenden und planenden Strategien gewinnbringend vermarktet werden können.

1.2. Problemdefinition

Immobilien sind (...) eine bewährte und sichere Geldanlage. In allen Ländern, in denen die Eigentumsrechte nicht (zu stark) angetastet wurden, erhielten Immobilien allein in ihrer Preisentwicklung die Kaufkraft. Mit etwas Glück (...), mit Ausnützung von Steuervorteilen und mit geschickter Vermietbarkeit konnten auch private Anleger daraus eine attraktivere Geldanlage machen.¹

In Österreich wird das Thema Immobilien noch immer mit dem Element Zufall in Verbindung gebracht - jemand muss Glück haben, um daraus eine attraktive Geldanlage zu entwickeln. Weiters ist das Thema „Vermieten“ noch

¹ Wailand Georg, Fembek Michael (2009): Womit war am meisten zu verdienen? Gewinn – Verlag, Wien, S. 140.

immer hochgradig emotional besetzt. Auf der einen Seite der reiche Zinshausbesitzer, der gierig nach dem Zins greift, auf der anderen Seite der arme Mieter, der unterdrückt ist und ausgenützt wird. In den letzten Jahrzehnten hat sich dieses Bild etwas zugunsten des Vermieters gebessert, doch es ist definitiv noch das von den Medien kommunizierte Bild. Der private Immobilienbesitzer wird in der Öffentlichkeit nicht als derjenige angesehen, der eine wertvolle Dienstleistung für die Gemeinschaft anbietet. Doch diese Ansicht ist nicht nur auf Österreich beschränkt, auch in den USA wird an dem „Beruf“ des Vermieters oft nicht viel Positives gesehen:

Landlord: A Challenging Issue

*Just say the word out loud to yourself. Seriously, just do it. Just say „Landlord.“ Is this a friendly word? Is it a positive word? What feelings or opinions are associated with this word? What do other people think about this word? What does it imply? My gut feeling tells me the word landlord is totally negative. The word simply sounds bad. It sounds evil, doesn't it?*²

Private Vermieter annoncieren ihre Immobilien und hoffen, einfach innerhalb kurzer Zeit einen „guten“ Mieter zu finden. Als idealer Mieter wird jener ältere österreichische Staatsbürger angesehen, der keine hohen Ansprüche stellt, möglichst verheiratet, jedoch kinderlos ist. Auch wenn es in der heutigen Zeit nicht der „politischen Korrektheit“ entspricht, ist es noch immer tatsächlich der Fall, dass Migranten bei privaten Vermietern benachteiligt werden, selbst wenn sie aus einem EU-Mitgliedsstaat kommen. Oft wird auch von Miteigentümern Druck auf den Vermieter ausgeübt, „bloß keine Ausländer“ als Mieter zu nehmen. Dabei wird vergessen, dass die Masse an „idealen“ Mietern täglich kleiner wird, was dann zwangsweise zu einem langen Leerstand führt. Der alteingesessene Österreicher stellt berechnete Ansprüche an seine Mietwohnung, daher sind Objekte in Substandard- und Gründerzeithäusern dementsprechend schwer zu vermieten. Es wird darauf

² Butler Mike (2006): Landlording on Autopilot: A Simple, No-Brainer System for Higher Profits and Fewer Headaches. John Wiley & Sons, Hoboken, S. 29.

vertraut, dass sich schon irgendein Mieter finden wird: „Das Problem wird sich schon irgendwie von selbst lösen“. Recht selten setzen private Vermieter Strategien ein, wie man diese Objekte profitabler vermieten könnte.

1.3. Zentrale Fragestellung

Lässt sich durch Einsatz gezielter Strategien, vorausschauender Planung und angemessener Marketinginstrumente der Ertrag auch beim Kleinanleger steigern? Welche dieser Marketingstrategien, die für den Massengütermarkt entwickelt wurden, eignen sich, um auch auf dem Immobiliensektor verwendet zu werden? Welche Ideen können auch mit wenigen finanziellen Mitteln implementiert werden? In welcher Form kann die Tätigkeit des Vermietens ergebnisorientiert ausgeübt werden, und wie weit lässt sich der Faktor „Zufall“ durch Konzeption und Planung ersetzen?

Dies sind die zentralen Fragestellungen, welche in dieser These untersucht werden sollen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Ausgehend von den entsprechenden Definitionen der Marketingforschung wird versucht, die für die Immobilienwirtschaft relevanten Faktoren herauszuarbeiten und eine gezielte Anwendbarkeit anzuregen. Dabei wird vor allem auch aus Literatur aus den USA zurückgegriffen, die in reichlichem Maße vorhanden ist. Dabei muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass die rechtlichen Möglichkeiten für Vermieter in Österreich durch rigide Mietgesetze eingeschränkt sind. Nicht nur in Bezug auf Delogierung genießen Mieter in Österreich eine überaus gut gesicherte Position, welche in keiner Weise mit den amerikanischen Verhältnissen vergleichbar ist, sondern auch in vielen

anderen mietrechtlichen Belangen sind sie gegenüber Vermietern überaus gut geschützt und sehr oft bevorzugt.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit gilt der Übertragung der allgemeinen Konzepte aus den Gebieten Marketing und Management auf den Immobiliensektor. Viele der theoretischen Konzepte lassen sich mühelos übertragen und bieten viele Anregungen für kreativen Einsatz durch private Vermieter, einige Ideen bedürfen freilich einiger Adaptionen. Es sollen nicht nur theoretische Konstrukte angeführt werden, der Fokus ist eindeutig auf die Umsetzung in der Praxis gerichtet. Begriffe wie Marktforschung und –segmentierung, Kaufentscheidungsprozess, Zielmarkt, Verkaufsförderung und Kundendienst sind nicht nur für Konsumprodukte, sondern auch auf dem Immobilienmarkt relevant, nur werden sie von privaten Kleininvestoren selten beachtet.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, diesen Konnex herzustellen und eine Anwendbarkeit von Marketingkonzepten auf diesem Markt aufzuzeigen.

2. BEGRIFFSDEFINITIONEN

Zu Beginn dieser Arbeit erscheint es von Vorteil, zunächst die zu verwendenden Begriffe genau zu definieren, um Unklarheiten zu vermeiden.

2.1. Marketing

Eine recht umfangreiche Definition des Begriffes Marketing findet sich bei Meffert et.al.:

Das strategische Marketing bildet den Rahmen für die operative Marketingplanung in der die Marketinginstrumente festzulegen sind. Ausgehend von operationalen Subzielen ist der Marketing-Mix zu konzipieren. Traditionell umfasst der Marketing-Mix nach dem Ansatz der „4 Ps“ die folgenden Instrumentenbereiche:

Product: Leistungs- und Programmpolitik

Price: Preis- und Konditionenpolitik

Place: Distributionspolitik

Promotion: Kommunikationspolitik (...)

Im Dienstleistungsmarketing werden nach dem 7 P-Ansatz die folgenden drei Instrumente zusätzlich in den Marketing-Mix einbezogen (...):

People: Dienstleistungspersonal

Processes: Dienstleistungserstellungsprozess

Physical Facilities: Physisch fassbare Leistungspotenziale des Anbieters³

Strategische Überlegungen in dieser Detailgenauigkeit werden üblicherweise nur von global agierenden Unternehmen angestellt. Es erhebt sich die Frage, ob und in welchem Rahmen eine derartige Strategie auch für den privaten Vermieter hilfreich sein kann.

³ Meffert Heribert, Burmann Christoph, Kirchgeorg Manfred (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 22.

Leistungs- und Programmpolitik

Private Vermieter erwerben Immobilien normalerweise nicht aus strategischen Gründen, nicht weil sie zum Beispiel in ein spezielles Portfolio passen sollen, sondern aus anderen Gründen. Es erscheint Privatinvestoren als profitables Geschäft, es ist Bargeld vorhanden und/oder die Gelegenheit bietet sich einfach. Jemand erbt eine oder mehrere Immobilien, möchte diese nicht veräußern und wird so zufälligerweise zum Vermieter. In den seltensten Fällen steckt Planung dahinter, und in den meisten Fällen ist das Produkt – in diesem Falle die Immobilie – bereits vorgegeben und nur in geringem Maße veränderbar. Anders als bei großen Immobiliengesellschaften und –fonds wird das Produkt nicht geplant, es ist vorgegeben und es wird eine nutzbringende Verwendung dafür gesucht.

Preis- und Konditionenpolitik

In dieser Hinsicht hat der private Vermieter wesentlich mehr Spielraum, er legt den Preis fest, er kann die Konditionen verändern. Auch wenn in Österreich nicht alle Mieten frei verhandelbar sind, so gibt es genügend Spielraum für den privaten Vermieter, um sein Produkt attraktiv zu machen. Seine Möglichkeiten sind vielfältig: Er kann seine Bedingungen frei wählen, Pauschalmietten vereinbaren, weniger verlangen als gesetzlich vorgeschrieben, um den Leerstand zu reduzieren, und Zusatzleistungen bieten, die andere Vermieter nicht anbieten. Er kann es für den Kunden einfach machen, sein Produkt zu erwerben - solange die gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden, sind seiner Kreativität wenige Grenzen gesetzt. Nicht nur die Preise können innerhalb der gesetzlichen Grundlagen frei festgelegt werden, sondern auch die Verträge lassen sich relativ frei gestalten. Die natürlichen Grenzen sind jedoch durch die Marktbedingungen vorgegeben. Sind die Bedingungen des einen Vermieters zu rigide, so wird dies der Markt durch geringe Nachfrage bestrafen. Die Interessenten werden sich anderen Anbietern zuwenden. Solange genügend Angebote vorhanden sind, wird der Markt selbstständig genügend Kräfte

entwickeln, die Preise und Konditionen innerhalb bestimmter Grenzen zu halten.

Distributionspolitik

Eine Distributionsstrategie, wie sie im traditionellen Sinne für Massenprodukte existiert, ist hier nicht gegeben. Das Produkt ist nicht mobil, es kann nicht durch verschiedene Kanäle zu dem Interessenten gebracht werden. Der Kunde muss vor Ort sein, um es konsumieren zu können.

Kommunikationspolitik

Da auch der Privatvermieter mit seinen Kunden kommunizieren und seine angebotene Leistung von der seiner Mitbewerber abgrenzen muss, ist dieser Teil des Marketings ein sehr wichtiger. Der Vermieter präsentiert sich als Unternehmer und kommuniziert die Bedingungen, zu welchen er seine Dienste anbietet. Es steht ihm frei, über welche Kanäle er dies tut und in welcher Weise dies erfolgt. Er selbst wählt aus, welche Informationen angegeben werden, er sucht sich seine Zielgruppe aus. Dies erfolgt meist zufällig, es wird von Privatvermietern nicht geplant, es ist „learning by doing“. Bringt eine Werbekampagne Erfolg, wird sie nochmals angewendet, bleibt der Erfolg aus, versucht man etwas anderes. Der Kleininvestor, der seine Objekte selbst vermarktet, wird den Erfolg am ehesten an der Anzahl der Interessenten messen. Hat er zahlreiche Anfragen auf eine bestimmte Art der Kommunikation, zum Beispiel ein Zeitungsinserat, so wird er diese Werbeaktion als erfolgreich einstufen und beim nächsten Mal auf gleiche Art und Weise werben. Generell lässt sich feststellen, dass Kommunikation von Privatvermietern meist nicht geplant, gesteuert und in ihrer Wirkung ausgewertet wird. Für die geringe Anzahl der Objekte, die ein Privatvermieter normalerweise in seinem Portfolio hat, wäre dies zu zeitaufwändig und auch mit zu hohen Kosten verbunden.

Dienstleistungspersonal

Der Vermieter übergibt nicht nur ein immobiles Produkt, sondern er stellt auch Dienstleistungen zur Verfügung. Er schließt Mietverträge ab, begeht die Wohnungen und sorgt für ein effizientes Notfallsmanagement im Falle eines Gebrechens. Da er nicht alle Leistungen selbst erbringen kann, ist es wichtig, dass er seine Erfüllungsgehilfen sorgfältig auswählt. Auch der von ihm beauftragte Schlosser oder Installateur soll Kompetenz vermitteln, er wird vom Kunden als „verlängerter Arm des Vermieters“ angesehen und ebenso beurteilt wie das Produkt „Wohnung“ und „Vermieter“. Der Kunde muss sich wohlfühlen, wenn er den vom Vermieter beauftragten Professionisten Zugang gewährt. Eine langjährige Zusammenarbeit mit denselben Handwerkern und der Aufbau eines funktionierenden Notfallsystems reduzieren die Reaktionszeit und erleichtern die Arbeit des Vermieters erheblich.

Dienstleistungserstellungsprozess

Für den privaten Vermieter ist es zu aufwändig, die Dienstleistungsprozesse als solches schriftlich festzuhalten und darzustellen. Er wird die wichtigsten Schritte im Kopf oder bestenfalls als Merkhilfe in wenigen Stichpunkten schriftlich notiert haben, doch eine richtige Ablauforganisation würde zu große Ressourcen benötigen und kann daher in diesem Rahmen nicht sinnvoll angewendet werden.

Physical facilities

Die physische Anzahl der Objekte ist meistens detailliert erfasst und dokumentiert. Der Vermieter kennt seine Objekte meist sehr gut durch mehrfache Begehung, er kennt deren Eigenheiten und Probleme. Im Normalfall sind die Unterlagen vollständig, gut aufbereitet und auch sofort verfügbar. Diesem Teil des Marketings wird auch von den kleinen Anlegern sehr große Beachtung geschenkt.

2.2. Werbung

Wenn man an den typischen Privatvermieter denkt, der nur einige wenige Objekte zu vermieten hat, so wird man vorrangig nicht an den Begriff Werbung denken. Diesen Terminus assoziiert man eher mit millionenschweren Werbebudgets global agierender Konzerne, doch jede kleine Annonce in einer Zeitung, jedes Schild am Straßenrand ist eine Form der Werbung.

Werbung lässt sich wie folgt definieren:

Werbung ist jede Art der nicht-persönlichen Präsentation von Ideen, Produkten oder Dienstleistungen eines eindeutig identifizierten Auftraggebers durch den Einsatz bezahlter Medien. (...)
Bei der Entwicklung von Werbung werden mehrere Schritte durchlaufen, die im Amerikanischen als die 5 Ms bekannt sind. (...)
Mission: Was sind die Ziele der Werbung? (Grundauftrag)
Money: Wie viel Geld steht zur Verfügung? (Werbebudget)
Message: Welche Botschaft soll übermittelt werden? (Werbebotschaft)
Media: Welche Medien sollen eingesetzt werden? (Werbeträger)
*Measurement: Wie sollen die Ergebnisse bewertet werden? (Werbewirkungskontrolle)*⁴

Analysiert man nun die einzelnen Schritte dieser Definition, so kann man feststellen, dass jede dieser Stufen auch auf den privaten Vermieter, der seine Objekte bewirbt, anzuwenden ist. Er präsentiert sein Produkt, ist eindeutig identifiziert und setzt bezahlte Medien ein. Auch wenn er als privater Anbieter oftmals gratis annoncieren darf, so ist doch das Medium als solches ein bezahltes, es wird durch die Verkaufserlöse der Auflage finanziert und nicht über die Inserenten. Auch das Werbeschild am Straßenrand und das selbstgeschriebene Plakat können durchaus als bezahltes Medium angesehen werden.

⁴ Düssel Mirko (2006): Handbuch Marketingpraxis: Von der Analyse zur Strategie, Ausarbeitung der Taktik, Steuerung und Umsetzung in der Praxis. Cornelsen, Berlin, S. 292.

Auch wenn die erwähnten 5Ms selten schriftlich ausformuliert werden, so sind sie zweifelsohne als vage Vorstellung präsent. Der Vermieter hat eine Mission, ein Ziel, er möchte neue Kunden gewinnen, sein Objekt schnellstens wieder vermieten. Sein Budget wird ihm genau bekannt sein, er wird wissen, wie viel Geld er für die Werbung investieren will. Im Normalfall wird er versuchen, seine Ressourcen zu optimieren und zuerst kostenlose Inserate aufgeben oder auf kostenlosen Internetplattformen inserieren. Der Anbieter wird genau wissen, welche Botschaft er übermitteln will. Da der Platz limitiert ist, wird sich das meistens auf die Eckdaten der Immobilie beschränken. Der Einsatz der Medien ist für den privaten Vermieter durch die Ressourcenknappheit beschränkt. Er muss sich nicht überlegen, welche Medien er einsetzen kann, sondern vielmehr welche Werbeträger er sich leisten kann. Eine Beurteilung der Wirkung erfolgt sofort und meist intuitiv. Ist die Rückmeldung positiv, so scheint das eingesetzte Mittel effektiv zu sein. Meldet sich niemand, so wird der Vermieter versuchen müssen, andere Werbemittel einzusetzen. Für eine wissenschaftliche Auswertung der Werbewirksamkeit fehlt es dem Vermieter an Zeit und finanziellen Ressourcen.

Weitere Klassifikationen von einzelnen Formen der Werbung lassen sich wie folgt vornehmen:

Werbemaßnahmen, die sich technischer Streumедien (Funk, Film, Plakat etc.) bedienen, werden häufig als klassische Werbemaßnahmen bezeichnet, während Veranstaltungen (Marketing-Events wie Eröffnungen, Produktpräsentationen, Beteiligung an Charity-Veranstaltungen, Ausstellungen, Messen etc.) und Directmarketingmaßnahmen häufig als nichtklassische Werbung bezeichnet werden. Für Werbemaßnahmen, die über standardisierte Marktforschungsmethoden hinsichtlich ihrer Reichweite gut plan- und kontrollierbar sind, hat sich die Bezeichnung „Above the line“ durchgesetzt, während die anderen Maßnahmen der Kommunikationspolitik wie Veranstaltungen, Verkostungen u.ä., die nicht über Marktforschungsdaten hinsichtlich der möglichen Reichweite planbar sind, sondern nur im Einzelfall durch Sonderuntersuchungen im nachhinein evaluierbar sind, „Below the line“ in die Kommunikationsplanung eingehen.⁵

⁵ Scheuch Fritz (2007): Marketing. 6. Aufl., Franz Vahlen, München, S. 320.

Der Privatvermieter wird zuerst versuchen, sein Produkt mit den klassischen Werbemaßnahmen zu bewerben, wobei natürlich Zeitung und Plakat vorrangig sind - die anderen Formen sind zu kostspielig. Nichtklassische Formen der Werbung wie Präsentationen eignen sich nur für größere Projekte und bedürfen einer entsprechend langen Vorlaufzeit und Vorbereitung.

Obwohl der private Vermieter am ehesten „Above the line“ Werbemethoden anwendet, welche gut planbar sind, so wird doch seine Werbekampagne so rudimentär sein, dass sich eine standardisierte Auswertung der Wirksamkeit nicht auszahlen wird. Die Finanzierung einer derartigen Evaluierung würde die finanziellen Ressourcen des Kleininvestors bei weitem sprengen.

2.3. Management und Kundendienst

Der Begriff Management wird im Duden wie folgt definiert: *„Leitung, Führung eines Unternehmens, die Planung, Grundsatzentscheidungen oder ähnliches umfasst; Betriebsführung“*.⁶ Bereits aus dieser allgemeinen Erklärung des Begriffs ist ersichtlich, dass es sich um planmäßiges, zielgerichtetes Tun handelt. Nicht der Zufall oder das Glück sind die zentralen Elemente des Managements, es wird eine Strategie notwendig sein, um Management wirksam implementieren zu können. Dieses systematische Vorgehen wird in allen Definitionen hervorgehoben:

Managementsysteme dienen der Diagnose, Planung und Kontrolle betrieblicher Aktivitäten. Sie bilden unternehmensinterne und externe Vorgänge ab und bereiten die dabei gewonnenen Daten als Informationen, d.h. als zweckbezogenes Wissen auf. Wie der Begriff „System“ verdeutlicht, geschieht dies geordnet und konsistent. Indem sie sich auf führungsrelevantes Wissen spezialisieren, haben sie einen starken Einfluss auf Wahrnehmung, Erkenntnisgewinnung,

⁶ Duden (1994): Das große Fremdwörterbuch. Dudenverlag, Mannheim, S. 855.

*Orientierung, Strukturierung und damit auf die Gestaltung betrieblicher Aktivitäten.*⁷

Erfolgreiches Management kann nie ein starrer Prozess sein, sondern muss stets eine Kombination verschiedenster Techniken und Strategien beinhalten, die sorgfältig aufeinander abgestimmt und auch immer wieder neu angepasst werden müssen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. In großen Unternehmen sind dabei Kommunikation und Feedback essentiell, aber auch ein Kleinunternehmer wie ein privater Vermieter, der allein über seine Strategien entscheidet, sollte nie außer Acht lassen, die Ergebnisse aller unterschiedlichen Prozessebenen in seine strategischen Überlegungen einfließen lassen.

Das folgende Organigramm verdeutlicht die einzelnen Management-Ebenen und deren Verzahnung:

⁷ Müller-Stewens Günter, Lechner Christoph (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 456.

4 Stufen des Managements

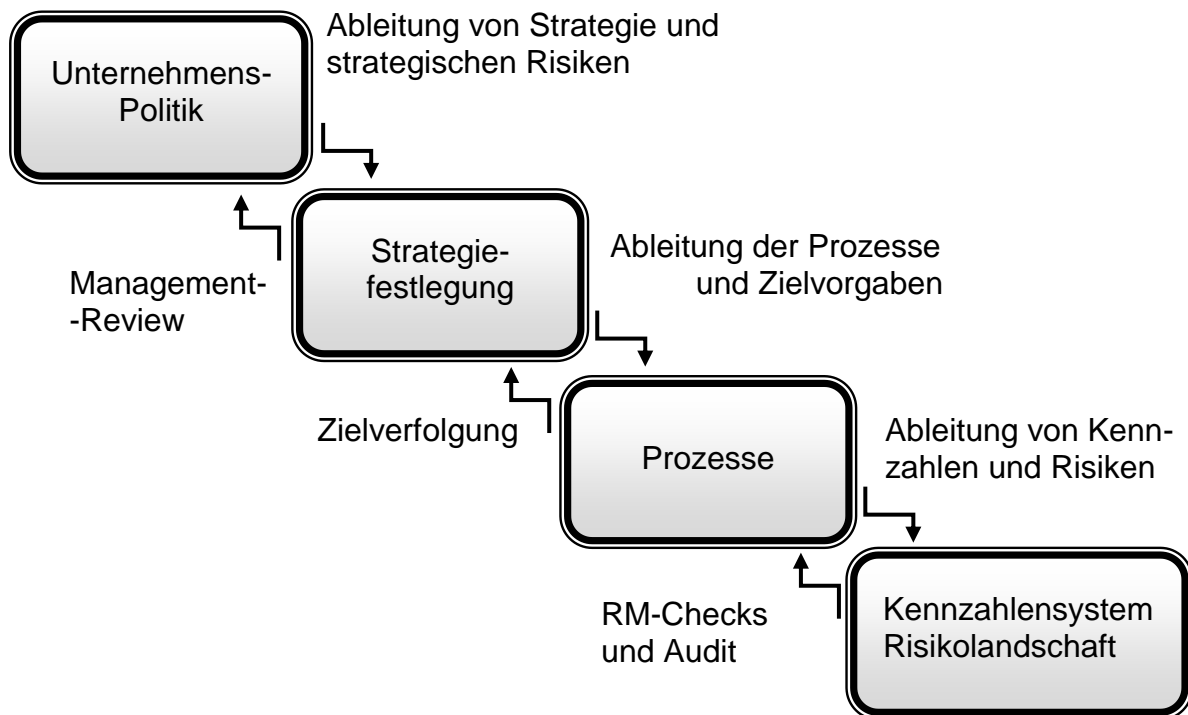


Abbildung 1: 4 Stufen des Managements ⁸

Die grundlegenden Entscheidungen der Unternehmenspolitik bedingen die Richtungsentscheidungen der Strategien und Ziele, die daraufhin ausgerichtet und festgelegt werden. Durch die Festlegung auf eine definitive Strategie werden den Unternehmensprozessen Richtung und Methodik vorgegeben. Die Resultate dieser Prozesse können im Kennzahlensystem des Unternehmens abgelesen werden, welches wiederum regelmäßig in Risikomanagement-Checks und Audits überprüft werden muss. Deren Ergebnisse müssen wiederum zur Optimierung der Prozesse verwendet werden. Anhand des Resultats der Unternehmensprozesse wird das Erreichen der Unternehmensziele überprüft und die Strategie dementsprechend angepasst und neu festgelegt. Nach Überprüfung des Managements kommt es zu einer eventuell nötigen Adaptierung der Unternehmenspolitik.

⁸ Zowa Günter Dipl.-Ing. (2009): Skriptum: Grundzüge des Facility Managements: Lehrmaterial für den Universitätslehrgang „Immobilientreuhandwesen und Liegenschaftsmanagement“. Modul F: Controlling von FM, S.7.

Auch die ÖNORM ISO 9001:2008 über Qualitätsmanagementsysteme und deren Anforderungen stellt klar dar, dass der Prozess des Managements ein ständiger Fluss zwischen Informationen und neuen Anforderungen ist. Selbst Kleinunternehmer dürfen den Punkt der Messung, Analyse und Verbesserung ihrer Produkte keinesfalls vernachlässigen, oder sie laufen Gefahr, von einem sich ständig weiterentwickelnden Markt überholt und schlussendlich zurückgelassen zu werden.

ISO Prozessmodell

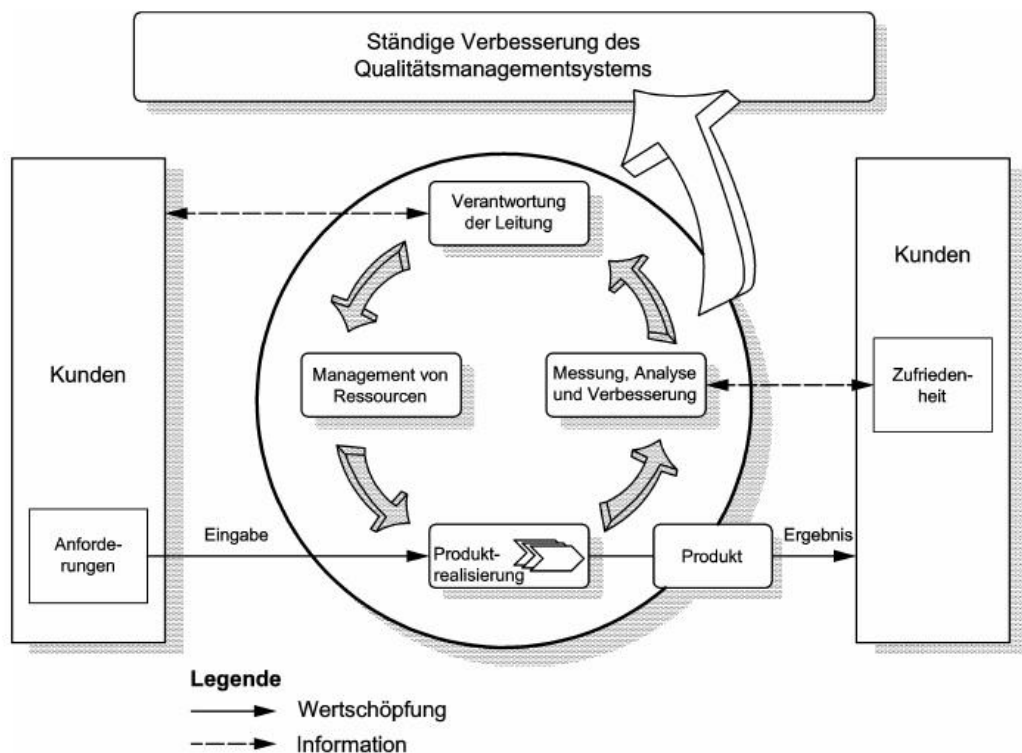


Abbildung 2: Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems ⁹

Das Anbieten von Mietobjekten wird in den seltensten Fällen mit dem Einsatz von Managementtechniken und Kundendienstleistungen in Zusammenhang gebracht. Der Vermieter findet einen Mieter, schließt einen Mietvertrag ab

⁹ ÖNORM EN ISO 9001:2008: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Österreichisches Normungsinstitut, S. 6.

und dann scheint seine Tätigkeit beendet zu sein. Doch der anspruchsvolle Kunde von heute wünscht eine Betreuung, die nicht mit der Unterschriftsleistung am Mietvertrag endet, und erfolgreiche Vermieter sind in der Lage, sich durch außergewöhnliche Leistungen von ihren Mitbewerbern abzuheben.

Eine der wichtigsten Methoden, mit denen sich ein Unternehmen von der Konkurrenz abheben kann, ist es, beständig höhere Qualität als die Konkurrenz zu liefern. Wie in produzierenden Unternehmen kommen inzwischen auch in vielen Dienstleistungsunternehmen Programme zur Qualitätsförderung zum Einsatz. (...) Erstklassige Dienstleister erkennen, dass ihnen hervorragende Qualität einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Es ist richtig, dass das Anbieten von höherer Dienstleistungsqualität zu steigenden Kosten führt. Trotzdem zahlen sich die Investitionen normalerweise aus, da eine größere Kundenzufriedenheit zu größerer Kundentreue, zur Weiterempfehlung und in der Folge zu erhöhtem Umsatz und Gewinn führen.¹⁰

Der Vermieter ist weder ein produzierendes Unternehmen noch ein Dienstleister, seine Leistungen setzen sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Er stellt ein nicht mobiles Produkt zur Verfügung, das er für den Kunden ansprechend aufbereitet. Er überlässt es dem Kunden zur Verwendung, doch darüber hinaus bietet er auch vielfältige Zusatzleistungen wie das Ausfüllen diverser Verträge, Ansuchen um Mietzinsbeihilfe, Ummeldung von Energiebezugsverträgen, Instandhaltung- und Wartungsarbeiten, etc. In genau diesem Punkt kann er sich deutlich von den anderen Anbietern unterscheiden, und obwohl er nicht unbedingt auf Weiterempfehlung angewiesen ist, so führt die Kundenzufriedenheit dazu, dass der Mieter länger in dem Objekt bleibt und Mieterwechsel weniger häufig stattfinden, was die Leerstandsrate senkt und ihm zu einem höheren Profit verhilft.

¹⁰ Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica (2007): Grundlagen des Marketing. 4. Aufl., Pearson, München, S. 741.

3. METHODE ZUR ANALYSE VON CHANCEN AM MARKT

Aus der Fülle der diversen Analysen, welche zur Messung der Marktfähigkeit eines speziellen Produktes entwickelt wurden, sei hier nur eine einzige, nämlich die SWOT-Analyse herausgegriffen. Diese Analyse ist schnell und einfach zu erstellen, bedarf keinerlei diffiziler Managementkenntnisse und lässt sich auch für den Kleininvestor leicht erstellen. Sie liefert einen komprimierten Überblick über die Stärken und Schwächen, die private Anbieter gegenüber größeren kommerziellen Mitbewerbern haben.

Die SWOT-Analyse stellt wichtige Einflussfaktoren von Umwelt und Unternehmen komprimiert und im Überblick dar und gewinnt aus deren „Konfrontation“ eine Vielzahl strategischer Optionen. Man geht hier in mehreren Etappen vor: Mit Hilfe einer Umwelt- und Unternehmensachse wird zuerst eine zweidimensionale Matrix aufgespannt. Beide Achsen werden dann jeweils in ein positiv und negativ besetztes Feld unterteilt, was dazu führt, dass sich die Unternehmensachse in Strengths (Stärken) und Weaknesses (Schwächen) und die Umweltachse in Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren) ausdifferenziert.¹¹

Hier ein Beispiel, wie eine solche SWOT-Analyse eines Privatvermieters aussehen könnte:

¹¹ A.a.O.; S. 224f.

	Stärken	Schwächen
Intern (Unternehmens- achse)	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung auf Privatbasis, daher keine Maklergebühr (USP) • geringe Transaktionskosten • effektives und schnelles Notfallmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Anzahl der Objekte • limitierte finanzielle und personelle Ressourcen • mangelnde Routine durch limitierte Anzahl der Transaktionen
	Chancen	Gefahren
Extern (Umwelt- achse)	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Nachfrage nach Mietwohnungen in Wien wegen steigender Bevölkerungszahl • Erhöhte Mobilität bedingt häufigeren Wohnungswechsel und steigert dadurch den Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Billige Wohnungen durch den Staat • steigende Konkurrenz durch Eigentumsobjekte (Drang zu Besitz versus Miete)

Diese tabellarische Darstellung bietet nur einen kurzen Überblick über die Chancen und Risiken, die sich aus dem Markt an sich ergeben, in Gegenüberstellung mit den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens, bzw. der eigenen Person. Eine SWOT-Analyse hilft, seine eigenen Stärken zu erkennen und zeigt eine Richtung vor, wie diese gezielt ausgebaut werden können. Sie leistet jedoch keinerlei methodische Hilfestellung oder Anleitungen, wie dies zu erreichen ist.

Eine schriftliche Auseinandersetzung mit den eigenen Unternehmenszielen ist jedoch in allen Fällen hilfreich, eine tiefere Analyse würde hingegen in den meisten Fällen die Ressourcen eines Privatvermieters übersteigen.

4. ERHEBUNG DER IST – SITUATION

Wie auch in jeder anderen Branche ist es auch am Immobiliensektor von äußerster Wichtigkeit, die Marktsituation und speziell die Konkurrenz im Auge zu behalten, um nicht von den sich verändernden Marktbedingungen aus dem Geschäft gedrängt zu werden oder seine Produkte am Markt vorbei zu entwickeln.

4.1. Analyse der Marktumgebung und der Mitbewerber

Käufermarkt

Wie sieht nun der Wohnungsmarkt in Wien im Konkreten aus? Zweifelsohne ist die Wohnungsnot, welche die Situation in der Nachkriegszeit bestimmt hat, vorüber. Es sind genügend Wohnungen in allen Größen und Ausstattungsvarianten vorhanden, der Wohnungssuchende kann vergleichen, es handelt sich um einen Käufermarkt.

Je nach Konkurrenzschwerpunkt können Käufermärkte (hohe Anbieterkonkurrenz, der Käufer kann auswählen, der Kunde ist König) oder Verkäufermärkte (geringe Anbieterkonkurrenz, hohe Nachfrage) vorliegen. In Wettbewerbswirtschaften sind Verkäufermärkte eher die Ausnahme.¹²

Durch diese Situation sind Vermieter gezwungen, sich auf diesem Markt zu behaupten und ihr Produkt zu optimieren, wenn sie einen vernünftigen Gewinn erzielen möchten. Weiters ist es notwendig, bereits im Vorfeld aus der Masse der Anbieter herauszustechen und die Aufmerksamkeit der Interessenten durch ein spezielles Alleinstellungsmerkmal auf sein eigenes Angebot zu leiten.

¹² Koppelman Udo (2006): Marketing: Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung. 8. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 28.

Wohnungsangebot

Bei der letzten Wohnungszählung im Jahr 2001 betrug die Gesamtzahl der Wohnungen in Wien 910.745, was einen Anstieg um 6,8% gegenüber dem Jahr 1991 bedeutete. Die Fläche pro Wohnung und pro Bewohner stieg an und die Ausstattung wurde verbessert: Mehr als 90% der Wohnungen verfügen über Bad und WC und der Anteil an Substandardwohnungen fiel auf 7,5%.¹³

Erwähnenswert ist jedoch, dass es im Jahr 2001 in Wien noch immer 58.033 Wohnungen der Kategorie D gab.¹⁴

Am signifikantesten zeigt sich die Verbesserung der Ausstattungskategorie am Merkmal der Beheizung, der Anteil von Beheizung mittels Einzelofens fiel von 23,5% im Jahr 1991 auf 10,5 % im Jahr 2001.¹⁵

Diese Entwicklung wird sich zweifelsohne fortsetzen, was für den privaten Anbieter bedeutet, dass er versuchen muss, mit der Entwicklung Schritt zu halten, und die vom Markt geforderten Verbesserungen auch bei seinen eigenen Objekten durchführen muss.

Gebäudebestand

Die Gesamtanzahl der Gebäude in Wien betrug 168.167 und hat von 1991 bis 2001 um nahezu 10% zugenommen, wobei knapp die Hälfte der Wiener Gebäude nur über eine oder zwei Wohneinheiten pro Gebäude verfügen. Mehr als 70% aller Wohnungen befinden sich in Gebäuden mit elf oder mehr Wohnungen.¹⁶

¹³ Vergl. <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/pdf/abschnitt-wohnungen.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

¹⁴ <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/daten/pdf/wohnung-ausstattung.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

¹⁵ <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/pdf/wohnung-heizung.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

¹⁶ Vergl. <http://www.gv.at/statistik/daten/pdf/abschnitt-gebaeude.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

Eigentümer

Betrachtet man die Eigentumsverhältnisse, so ist auffällig, dass die überwiegende Mehrheit der Gebäude, nämlich 66,77%, in Privatbesitz ist, was man nicht vermuten würde, angesichts der Tatsache, dass mehr als 70 % der Gebäude Großgebäude mit mehr als elf Wohneinheiten sind. Der zweitgrößte Anteil mit 15,48% befindet sich im Besitz von Gebietskörperschaften; 9,36% sind im Besitz von gemeinnützigen Bauvereinigungen, und juristische Personen sind die Eigentümer von 8,39% der Wiener Gebäude.¹⁷

Rund 220 000 Wohnungen sind Gemeindewohnungen, welche von Wiener Wohnen verwaltet werden und dieses Unternehmen der Stadt Wien damit zu Europas größter Hausverwaltung machen.¹⁸

Im 1. Quartal 2010 wurden etwa 769.800 Wiener Wohnungen entgeltlich als Hauptwohnsitze genutzt.¹⁹

4.2. Erkennen von Marktsegmenten und Nischenmärkten

Der für den Vermieter relevante Markt besteht aus allen Interessenten eines regional abgegrenzten Gebietes. An sich ist dieser Markt nicht nach demographischen Merkmalen selektiert, der Anbieter kann sich an alle Interessenten wenden, was im Normalfall zum Beispiel durch Annoncieren in der Zeitung auch erfolgt. In vielen Fällen wäre es jedoch durchaus angebracht, seinen Markt nach bestimmten Merkmalen zu unterteilen.

Definition Marktsegmentierung:

Unter Marktsegmentierung wird die Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander

¹⁷ <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/pdf/gebaeude-eigentum.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

¹⁸ Vergl. <http://www.wien.gv.at/wohnen/wienerwohnen/wohnhaeuserverwaltung.html>- abgefragt am 14. Oktober 2010

¹⁹ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wohnen_und_gebaeude/wohnungsaufwand/entgeltlich_bewohnte_wohnungen/index.html- abgefragt am 17. Juli 2010

*heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente verstanden.*²⁰

Welche Selektierungen bieten sich für den privaten Vermieter an? Dies variiert nicht nur auf Grund der unterschiedlichen geografischen Lage, sondern auch wegen der physischen Einmaligkeit jeder einzelnen Immobilie. Generelle Richtlinien lassen sich nicht aufzeigen, jedoch gibt es einige Überlegungen, die für Kleininvestoren durchaus erwägenswert erscheinen.

Eine Einteilung, die häufig vorgenommen wird, ist jene nach sozialem Status, welche wie folgt definiert ist:

*Unter sozialer Schicht oder Klasse wird eine Personenmehrheit mit gleichem sozialen Status verstanden. Unter sozialem Status wird die Wertschätzung bezeichnet, die einer Person im sozialen System entgegengebracht wird. Dies erfolgt aufgrund der Position und Rollen innerhalb des sozialen Systems und wird durch Wertschätzung auslösende Indikatoren wie Beruf, Einkommen, Ausbildung, Abstammung, Vermögen, Macht, ethnische Merkmale wie Hautfarbe etc. angezeigt.*²¹

Eine Ausrichtung auf einen bestimmten sozialen Status wird oft bereits durch die Immobilie vorgegeben sein. Gewisse Lagen und Größen erscheinen an sich für bestimmte Schichten attraktiv, eine Änderung wird nur schwer möglich sein. Ein Eingehen auf andere Faktoren wie zum Beispiel Beruf, Herkunft oder Familiengröße wird leichter zu erreichen sein. So ist es zum Beispiel leicht möglich, Studenten als Mieter zu gewinnen, wenn die Immobilie in der Nähe einer Universität liegt, für eine Wohngemeinschaft tauglich ist und man in den bei Studenten beliebten Medien wirbt. In der Nähe eines Krankenhauses bietet es sich an, die dort Beschäftigten als besonders bevorzugten Kundenkreis zu beachten, und oft bringt ein Aushang am Schwarzen Brett genügend Resonanz.

²⁰ Meffert, a.a.O., S. 182.

²¹ Scheuch, a.a.O., S. 69.

Diese Marktselektion birgt jedoch auch die Gefahr, dass der Markt zu eng abgegrenzt wird und eventuelle Möglichkeiten unbeachtet bleiben. Oft führt eine derartige Marktselektion zu Vorurteilsbildung. Viele Vermieter sind der Meinung, Studenten seien nachlässig, blieben die Miete schuldig und würden die Wohnung in einem erbärmlichen Zustand rückstellen. Ein bewusstes Eingehen dieses vermeintlichen Risikos würde jedoch helfen, den Leerstand gering zu halten. Es sei jedoch ausdrücklich davor gewarnt, den Markt zu selektieren und diese Segmente dann mit persönlichen Erwartungen zu stigmatisieren.

*Never assume any of the following: the customer can't afford it; won't buy it; doesn't understand the product, won't buy more than one; won't price your competition; won't like you. On the other hand, don't assume that the customer: can afford it; will buy it, does understand the product; will buy more than one; will price your competition; will like you. Find out by asking.*²²

Eine Selektion, welche von einer Einzelperson auf Grund subjektiver Kriterien vorgenommen wird, involviert automatisch persönliche Vorlieben für oder Abneigungen gegen eine spezielle Schicht. Dem privaten Vermieter stehen nicht die Ressourcen zur Verfügung, um den Markt hinsichtlich wissenschaftlicher Gesichtspunkte zu gliedern, er wird sich auf seine persönliche Intuition verlassen müssen. Der Anbieter kann zwar den Markt selektieren, er darf jedoch diesen Segmenten keinerlei Attribute zuweisen, die seine Möglichkeiten einschränken. Ein Ausweg aus diesem Dilemma ist in obigem Zitat bereits angeführt. Nicht eine vorschnelle Katalogisierung und Zuweisung in einen Nischenmarkt, der dem Anbieter uninteressant erscheint, sondern die Befragung des Interessenten nach seinen Wünschen führt zur Erschließung neuer Kundenkreise.

²²Wilson Jerry W. (1991): Word-of-Mouth Marketing. John Wiley & Sons, New York, S. 221.

4.3. Verschiedene Preisstrategien für unterschiedliche (Immobilien)-produkte

Gerade bei langfristig vermarkteten Produkten wie Immobilien kommt der Preisstrategie besondere Bedeutung zu, da hier gemachte Fehler oft über Jahre hinweg Verluste akkumulieren.

Preisproblematik

Das für den Kunden entscheidende Argument für oder wider ein bestimmtes Objekt ist zweifelsohne der Preis. Dieser muss sich zumindest innerhalb einer bestimmten Bandbreite befinden, damit der Interessent das Objekt überhaupt in die engere Wahl zieht. Doch der Preis ist nicht der einzige Faktor, der zu einer Entscheidung führt, es ist die Kombination mehrerer Faktoren, und in vielen Fällen ist eben nicht gerade das billigste Objekt erstrebenswert für den Kunden. Ein Vergleich mit Massenprodukten erscheint durchaus angebracht:

Denn bei Immobilien ist es so wie bei Uhren oder Autos: Es gibt Uhren, und es gibt Rolex. Es gibt Autos, und es gibt Mercedes. Eine Rolex und einen Mercedes erkennt jeder, überall auf der Welt. So etwas lässt sich in Istanbul oder Tirana genauso verkaufen wie in Moskau, Tokio oder New York. Die liquiden Assets am Immobilienmarkt sind gute Stadtlagen mit ein bis drei Zimmern, möglichst in der Nähe einer U-Bahn-Station, einer Universität oder eines Krankenhauses, und zwar in einer ordentlichen Stadt, also zum Beispiel nicht in Detroit, wo gerade alles kaputt geht.²³

Anders ausgedrückt: Wer möchte schon gerne Dacia fahren, wenn es auch Mercedes gibt? Wer gibt sich mit einer Garconniere zufrieden, wenn er auch eine Dachgeschoßwohnung in der Innenstadt bekommt?

Das einzige Argument, welches hier den Unterschied ausmacht und auch die Garconniere interessant erscheinen lässt, ist der Preis. Kein anderer Faktor

²³ Hörhan Gerald (2010): Investment Punk. edition a, Wien, S. 86f.

ist annähernd so wichtig; Lage, Größe, Ausstattung treten in der Signifikanz zurück, wenn es sich der Kunde nicht leisten kann. Es wäre jedoch vorschnell zu behaupten, der Vermieter, der am kostengünstigsten anbietet, erschließt den größten Kundenkreis. Nicht jeder Kunde möchte sich mit der Wohnqualität zufrieden geben, die sich jeder andere auch leisten kann.

Preisfestsetzung

Das Problem, den Preis richtig festzusetzen, kann kompliziert sein, jedoch obliegt es jedem einzelnen Anbieter, zu entscheiden, wie weit er sich auf detaillierte Preisanalysen und Untersuchungen einlässt. Er selbst kann den Preis entweder kurzfristig entscheiden und hoffen, die richtige Klientel anzusprechen und noch Gewinne zu machen, oder komplizierte Untersuchungen und Berechnungen anstellen.

Pricing can be as complicated as you want to make it. Most companies develop a pricing strategy by figuring out what their customers think a product is worth and then charging that price, regardless of the costs of production. This can be dangerous. If your customers think that you are making too big a profit, they won't buy the product. On the other hand, if your price doesn't at least cover your costs of production, you could sell yourself into bankruptcy.²⁴

Wie begegnet der private Anbieter dem Problem, seinen Preis genau passend auf seinen Kundenkreis festzusetzen?

Der private Vermieter ist relativ frei in der Wahl seiner Preisstrategien solange er die gesetzlichen Bestimmungen einhält. Im Normalfall wird er den Markt genau kennen und sich an den Preisen der Mitbewerber orientieren. Wenn er sein eigenes Produkt als zu kostbar einstuft, wird dies der Markt umgehend bestrafen, er wird keine Interessenten für seine Objekte finden. Es sei jedoch davor gewarnt, den Preis zu niedrig anzusetzen, nur um den

²⁴ Larkin Geraldine A. (1992): 12 Simple Steps to a Winning Marketing Plan. Irwin Professional Publishing, Chicago, S. 164.

Leerstand gering zu halten. Erstens spricht er damit eventuell die falsche Kundenschicht an, zweitens läuft er Gefahr, Verluste zu generieren.

Preisschwellen

Jeder Kunde hat eine konkrete Vorstellung davon, welche Summe er gewillt ist, für ein bestimmtes Produkt zu zahlen. Nur wenn sich der Preis innerhalb dieser von ihm willkürlich und subjektiv festgelegten Bandbreiten bewegt, wird er sich für das Produkt näher interessieren:

Ein weit verbreiteter Ansatz der Preispsychologie besteht in der Operation mit Preisschwellen. Eine Preisschwelle markiert den höchsten Geldbetrag, den ein Kunde bereit ist, für ein bestimmtes Produkt zu zahlen. Ist der Preis höher als dieser Betrag, so findet kein Kauf statt. Manager sind aus diesem Grund darum bemüht, einen Preis zu finden, der unmittelbar unter dieser Preisschwelle angesiedelt ist. So bezahlt der Kunde beinahe den höchstmöglichen Preis. Zugleich wird ihm suggeriert, ein „gutes Geschäft“ zu machen, weil der tatsächliche Preis ja unter der Preisschwelle liegt.²⁵

Zu dem Thema Preispsychologie gibt es zahlreiche Untersuchungen, Statistiken und Tabellen, doch der Kleininvestor hat weder Zeit noch finanzielle Mittel, sich diese Strategien anzueignen und in der Praxis anzuwenden. Auch ist die Anzahl der Objekte, die in seinem Besitz stehen, zu gering für wissenschaftlich fundierte und aussagekräftige Untersuchungen. Der Privatvermieter wird sich leider weiterhin auf seine persönliche Intuition, Marktkenntnis und Erfahrung verlassen müssen. Doch allein das Wissen, dass es derartige Preisschwellen gibt, die den Kunden vor dem Kauf zurückschrecken lassen, hilft ihm beim Festsetzen seiner Preise.

²⁵ Düssel, a.a.O., S. 215.

Gebrochene Preise

Nicht nur im Massenproduktsektor, sondern auch am Immobilienmarkt hat es sich eingebürgert, dass mit gebrochenen Preisen gearbeitet wird. Der private Konsument ist an diese Preise derart gewöhnt, dass er runde Preise bei Immobilien als ungewöhnlich empfindet. Der Unterschied von einem Euro bei einem Preis von 1.000.- Euro ist vernachlässigbar klein, jedoch erscheint eine Miete, die mit 999.- Euro angeboten wird, deutlich billiger zu sein als eine um 1.000.- Euro. Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

Preisschwellen werden vor allem bei gebrochenen und runden Preisen vermutet. Als gebrochene Preise werden alle Preise bezeichnet, die mit der Ziffer 1 bis 9 enden (z.B. 1,99 Euro), wohingegen Preise, die auf volle 10 Cent lauten, als runde Preise zu verstehen sind (z.B. 3,40 Euro). Seit Jahrzehnten ist es insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel üblich, Produkte mit gebrochenen Preisen, die dicht unter einem glatten Preis liegen, anzubieten (...). Diese weit verbreitete Art der Preisstellung wird auch unter dem Stichwort „Psychologische Preise“ diskutiert.²⁶

Hier scheint jene Preisschwelle überschritten zu werden, die der Kunde subjektiv festgesetzt hat. Da unser Zahlensystem auf dem Zehnersystem aufgebaut ist, ist unser Gehirn gewöhnt, in Zehnerschritten zu denken. Beim nächsten Zehner wird geistig das nächste Feld geöffnet, der nächste etwas größere Bereich wird vorgegeben. Ist dieser Bereich nicht mehr innerhalb der vorher festgelegten Bandbreite, so wird das Objekt nicht mehr interessant erscheinen.

Es gilt, diese Barrieren zu beachten. Dem Kunden werden Preise angezeigt, an deren Anblick er gewöhnt ist, es entspricht dem von ihm erwarteten Schema und befindet sich nicht in Konflikt mit seinem sonstigen Kaufverhalten.

²⁶ Meffert a.a.O., S. 499.

Zu niedriger Preis

Der im Konsumgüterhandel bereits eingesetzte Kannibalismus der Ketten untereinander und der Kampf um den einzelnen Kunden haben dazu geführt, dass der Preis des Konkurrenten unterlaufen werden muss, auch wenn das eigene Unternehmen Verluste einfährt. Von einer derartigen Entwicklung ist der Immobiliensektor bislang verschont geblieben, doch gelegentlich zeigen sich Tendenzen in die gleiche Richtung. Es wird lieber zu einem billigen Preis vermietet, als das Objekt leerstehen zu lassen. Manchem Privatvermieter ist auch die Suche nach einem geeigneten Mieter, der bereit ist, marktübliche Miete zu bezahlen, zu kompliziert und zu langwierig. Lieber zu billig vermieten, als überhaupt nicht, ist die Devise. Doch diese Strategie kann gefährlich sein und hat auch schon vielen Unternehmen geschadet:

Darüber hinaus kann ein Unternehmen Rabatte und Preisnachlässe auf die normalen Preise einräumen, um die Verkäufe anzukurbeln und die Lagerbestände zu reduzieren. Hierbei ist jedoch auch Vorsicht geboten: Der japanische Autohersteller Mitsubishi hat sich in den USA ernste Probleme eingehandelt, als man versuchte junge, einkommensschwache Kunden zum Kauf eines neu eingeführten Kleinwagens zu bewegen. Mitsubishi bot eine sogenannte „Null, Null, Null“-Finanzierung an: keine Anzahlung, keine Zinsen und keine Rückzahlung der Kreditsumme für das erste Jahr. Unglücklicherweise war das für Mitsubishi eine Null zu viel. Das Unternehmen fuhr enorme Verluste ein, als seine jungen, mittellosen Kunden – welche Überraschung – nach Ablauf eines Jahres nicht, wie vereinbart, mit den Zahlungen begannen.²⁷

Es droht die Gefahr, den falschen Kundenkreis anzusprechen und Verluste zu erleiden. In einigen Jahren hat sich vielleicht die Umgebung der Immobilie signifikant verbessert, zum Beispiel durch den Bau einer U-Bahn-Station, und die erzielbare Miete ist nun weitaus höher. Man ist jedoch an einen Mieter gebunden, der eine unterdurchschnittlich niedrige Miete bezahlt. Im Falle

²⁷ Kotler (2007), a.a.O., S. 819.

eines unbefristeten Mietvertrages kann es bedeuten, dass diese Verluste über Jahrzehnte akkumuliert werden.

Die richtige Balance zwischen vertretbarer Dauer des Leerstandes und angemessener Höhe der Miete kann nur für jedes einzelne Objekt individuell ermittelt werden. Auch hier helfen Marktkenntnis, Erfahrung und der Wille, sein Objekt aktiv zu vermarkten.

4.4. Auf welche Weise können diese Instrumente auch für den Kleininvestor nützlich angewendet werden?

Nach Betrachtung dieser normalerweise für den Massengütermarkt aufgestellten Preisstrategien erhebt sich die Frage, welche Schlüsse der private Vermieter daraus ziehen kann.

Nicht nur für Konsumgüter gibt es den „richtigen“, d.h. den angemessenen Preis, auch Dienstleistungen und das Angebot am Immobilienmarkt können nur zu den ihnen entsprechenden Preisen an den Kunden gebracht werden. Generell ermitteln Kleininvestoren den geforderten Preis nicht durch Kalkulation ihrer Kosten und Aufschlag einer Gewinnmarge, sie vergleichen ähnliche Objekte und versuchen so, den höchsten Preis zu ermitteln, den der Kunde gewillt ist, für ihr eigenes Produkt zu bezahlen. Immobilien sind jedoch äußerst inhomogene Produkte, jedes ist in seiner Einzigartigkeit einmalig und lässt sich nur schwer mit anderen Objekten vergleichen. Doch deshalb ist diese Taktik nicht abzulehnen, auf dem Wiener Markt gibt es genügend Vergleichsobjekte und eine Recherche im Internet liefert einen guten Überblick. Außer bei ganz speziellen Sonderimmobilien, die einzigartig und mit keinem anderen Objekt vergleichbar sind, hat der Kunde normalerweise einen gewissen Spielraum, in dem er seine Wahl trifft. Innerhalb dieser Gruppe wählt er sein Objekt aus und hier trifft er auch Vergleiche. Somit ist es durchaus angebracht, dass der Vermieter ebenfalls alle Konkurrenzprodukte in seinen Vergleich mit einfließen lässt. Auch wenn jede

Immobilie einzigartig ist, so sind doch oft einige Eckdaten ident, dies bietet genügend Basis für einen Vergleich.

Um jedoch in der Masse der Vergleichsobjekte nicht unterzugehen, ist es entscheidend, sein Objekt als etwas Besonderes zu bewerben, das zwar in dem selben Preisrahmen angeboten wird, jedoch zusätzliche Annehmlichkeiten bietet.

You then need to ask yourself: „What does my property have to offer that´s unique and desirable enough to set it apart from the rest?“ The most common amenities mentioned are usually central heat and air, washer and dryer, fenced-in-yard, pool, garage, pet friendliness and a newly remodelled kitchen ...²⁸

Innerhalb der für den Kunden interessanten Preiskategorie kann das eine oder andere Ausstattungsmerkmal einen Unterschied machen, und oft ist es dem Vermieter nicht bekannt, welcher dieser Faktoren den Interessenten veranlasst hat, seine Wahl zu treffen. Hier hilft es, den Mieter nach Unterfertigung des Vertrages zu befragen, weshalb er sich gerade für dieses Objekt entschieden hat. Diese Evaluierungen können bei der zukünftigen Entwicklung der Objekte hilfreich sein.

Unique Selling Proposition

Der größte Vorteil, den ein privater Vermieter seinem Kunden bietet, ist, dass es sich um eine Privatvermietung handelt, die provisionsfrei ist. Somit erspart sich der Mieter eine oder zwei Monatsmieten, ein überaus kräftiges Marketinginstrument, die sogenannte Unique Selling Proposition:

²⁸ Rhodes Trevor (2008): American Landlord: Everything U Need to Know ... about Property Management. Mc Graw Hill, New York, S. 35.

Beim USP (Unique Selling Proposition) geht man davon aus, dass jedes Produkt ein einzigartiges Verkaufsargument besitzen muss, um erfolgreich angeboten zu werden. Dieser USP beruht auf einer herausragenden Produkteigenschaft, über die die Konkurrenzprodukte nicht verfügen. Heutzutage werden Produkte immer vergleichbarer und es wird immer schwieriger, einen echten USP zu finden und anschließend zu kommunizieren.²⁹

Selbstverständlich ist dies nur eine Unique Selling Proposition gegenüber einer kommerziellen Vermarktung über einen Realitätenmakler, diese USP verschwindet gegenüber allen anderen Vermietern. Trotzdem wird auf diese USP selten hingewiesen, es wird dem Kunden nicht mitgeteilt, wie beträchtlich sein finanzieller Vorteil bei Anmietung durch eine Privatperson ist. Somit hat der Anbieter Vorteile, der seinen Interessenten diese USP aktiv kommuniziert. Eine Ersparnis von mehreren Hundert Euro ist ein effektives Verkaufsargument, doch es muss dem Kunden bekannt sein.

Der „falsche“ Preis

Ein zu hoch angesetzter Preis wird von den Interessenten abgelehnt, der Vermieter bemerkt dies sofort. Das Gegenteil, ein zu niedriger Preis, stellt die größere Gefahr dar. Der Vermieter freut sich über die große Resonanz und bemerkt nicht, dass er zu diesem Preis Verluste erleidet bzw. zumindest seine Gewinne nicht optimiert. Bei unbefristeten Mietverträgen kann dies jahrelange Auswirkungen haben. In manchen Fällen ist es vorteilhafter, einen Leerstand zu akzeptieren, als den Preis zu weit zu senken, was nicht nur den Ertrag schmälert, sondern auch den Wert der Immobilie beeinträchtigt.

²⁹ Düssel, a.a.O., S. 173.

5. ENTWICKLUNG DER EIGENEN DIENSTLEISTUNGEN

Ein oft unterschätzter Aspekt des Arbeitsfeldes eines Vermieters sind die Dienstleistungen, die er zugleich mit dem Mietvertrag anbietet. Hier liegt eine oftmals ungenutzte Chance, sein Produkt und damit seinen Ertrag mit vergleichsweise geringem Aufwand zu verbessern.

5.1. Welche Kriterien sind für den Kunden relevant, wenn er seine Entscheidungen trifft?

Oft ist es für einen Vermieter schwierig, einschätzen zu können, welche Faktoren für seinen Kunden ausschlaggebend sind. Es kann helfen, sich in die Lage des Kunden zu versetzen, sein Produkt mit den Augen des Interessenten zu betrachten. Die Entscheidung, eine Immobilie anzumieten, unterscheidet sich in vielen Punkten nicht signifikant vom Entscheidungsprozess beim Erwerb diverser Investitionsgüter. Es ist hilfreich, wenn sich der Vermieter in einer ähnlichen Situation, zum Beispiel beim Ankauf eines Autos, selbst beobachtet und die für ihn relevanten Faktoren schriftlich festhält. Dies wird ihn befähigen, diverse Fragen zu antizipieren und sofort kompetent beantworten zu können.

Bei jeder Kaufentscheidung sind folgende Faktoren für den Kunden relevant:

Wie hoch sind die vertretbaren Kosten für den Kunden? (..)
Wer ist Entscheider / Mit-Entscheider?(...)
Welche Rahmenbedingungen bestehen für den Kauf (Vorschriften, Regeln, Gesetze)? (...)
Welche Kenntnisse sind beim Kunden vorhanden? (...)
Welche Anforderungen an das Produkt / die Leistung bestehen? (...)
Welcher Zeitrahmen besteht für die Entscheidung? (...)
Wie erfolgt die Finanzierung des Kaufs? (...)
Wie und wo wird das Produkt eingesetzt? (...)
*Wer sind die späteren Nutzer? (...)*³⁰

³⁰ Preißner Andreas (2009): Kundenmanagement leicht gemacht: Was die Kunden von Ihnen erwarten und wie Sie das erfüllen. Redline Wirtschaft, München, S. 37.

Auch wenn einige dieser Fragen nur vom Konsumenten selbst beantwortet werden können, so muss der Vermieter auf die relevanten Fragen Antworten parat haben, denn nur so wird er für den Interessenten kompetent erscheinen.

Da der Preis das signifikanteste Merkmal ist, muss eine genaue Vorstellung gegeben sein, welcher preisliche Rahmen dem Kunden zur Verfügung steht. Dies beschränkt sich jedoch nicht auf die zu zahlende Miete, wie von vielen Privatvermietern oft angenommen wird, der Mieter will über alle Kosten informiert sein. Für ihn zählt nur die Gesamtbelastung inklusive Betriebskosten und Umsatzsteuer. Meist ist er nicht in einer Aufsplitterung der Kosten interessiert, ausschlaggebend ist die Endsumme. Auch zu den verbrauchsabhängigen Belastungen wie Strom- und Heizkosten wünscht der Interessent zumindest ungefähr informiert werden. Auch wenn diese von Nutzer zu Nutzer variieren, möchte der zukünftige Mieter zumindest einen Durchschnittswert genannt bekommen, mit dem er bei diesem Objekt rechnen kann.

Bei der Entscheidung, eine neue Wohnmöglichkeit zu finden, sind oft sehr viele Familienmitglieder und Freunde involviert. Manchmal wird nicht einmal der Entscheidungsträger selbst der Mieter der Wohnung sein, er trägt vielleicht nur die Kosten. Es gilt, den oder die Entscheider ausfindig zu machen, denn diese müssen zufriedengestellt werden, wenn das Gespräch erfolgreich sein soll.

Dass jeder Vermieter die gesetzlichen Rahmenbedingungen kennen muss, bedarf keiner weiteren Erklärung. Es ist jedoch unumgänglich, sich auch mit den Änderungen, die oft jedes Jahr eintreten, vertraut zu machen.

Der Interessent hat manchmal keinerlei Erfahrung, was die Anmietung einer Wohnung betrifft. Vielleicht ist dies seine erste eigene Wohnung, vielleicht kommt er aus einem anderen Land oder Kulturkreis. Der Vermieter wird mit Fragen konfrontiert, die er nicht erwartet und die ihm einfältig erscheinen mögen. Er muss mit der Situation rechnen, dass der Kunde über keinerlei immobilienpezifisches Vorwissen verfügt.

Zur Eigenheit des Immobilienerwerbes bzw. der Anmietung von solchen lässt sich feststellen, dass dieser Kaufvorgang immer mit hohen Kosten verbunden ist und auch mit einer Entscheidung, die das Leben des Kunden auf Jahre hinaus prägt. Diese Art von Käufen bezeichnet man als High-Involvement-Käufe:

High-Involvement-Käufe sind für den Konsumenten wichtig und stehen in enger Verbindung mit seiner individuellen Persönlichkeit und Selbsteinschätzung. Der Konsument nimmt dafür ein gewisses finanzielles, soziales, psychologisches oder gesundheitliches Risiko in Kauf und verwendet daher in komplexen Entscheidungsprozessen viel Zeit und Energie für die Auswahl von Produktalternativen. Zu typischen High Involvement-Entscheidungen zählen bspw. der Hauskauf, der Erwerb von Luxusmarken oder die Entscheidung für einen medizinischen Eingriff im Krankenhaus.³¹

Daraus ergibt sich, dass der Kunde unsicher und zögernd ist, er hat Angst, einen Fehler zu begehen, dessen Folgen ihm jahrelang schaden könnten. Gerade bei Immobilien ist es zusätzlich der Fall, dass diese sehr selten im Laufe eines Lebens gewechselt werden, daher kann der Interessent nicht auf eine große Anzahl an früheren Erfahrungen zurückgreifen. Das Verständnis für die emotionale Ausnahmesituation des Interessenten ist unbedingt nötig, um den Kunden nicht zu einer übereilten Entscheidung zu drängen bzw. ihm das Gefühl zu geben, mit seinen Zweifeln lästig zu sein.

Die Anforderungen, die der Interessent an seine neue Wohnung stellt, sind nur im Einzelgespräch zu erheben. Er wird sich dieser Anforderungen oft gar nicht selbst bewusst sein, es bedarf der Erfahrung des Vermieters, der diese Erwartungen für den Kunden erhebt und eventuelle Nutzungsmöglichkeiten anführt, an die der Kunde nicht gedacht hat.

³¹ Meffert, a.a.O., S. 109f.

Ein Guerilla geht davon aus, dass sich die Leute beim Kauf an ihren Prioritäten orientieren und nicht am Preis. Wenn der Interessent behauptet, er kaufe nur nach Preis, ist er nicht ganz ehrlich. Prioritäten beruhen auf mehreren Faktoren, zum Beispiel Qualität, Service, Garantien, Bequemlichkeit – und sogar der Persönlichkeitstyp des Käufers spielt eine Rolle. Doch der wichtigste Faktor ist die Lösung eines Problems, das er Ihnen im Bedarfsstadium beschrieben hat.³²

Der potentielle Kunde sucht keine Wohnung, also keinen in sich abgeschlossenen Zufluchtsraum mit Dach, welcher Schutz vor den Widrigkeiten des Wetters bietet; er sucht eine Befriedigung seines Bedürfnisses „Wohnen“, und sehr oft ist er sich seiner eigenen Wünsche nicht bewusst. Dies wird offenkundig, wenn Großfamilien Garconnieren besichtigen und ganz erstaunt sind, dass die Wohnungen viel zu klein sind. Ein unerfahrener Vermieter reagiert in dieser Situation mit Erstaunen und Unverständnis, ein erfahrener Vermieter rechnet mit der Unvereinbarkeit mancher Kundenwünsche mit den realen Gegebenheiten. Dem durchschnittlichen Interessenten fehlt oft das Vorstellungsvermögen und auch das Fachwissen, um seine eigene Lage genau analysieren zu können. Dem Privatvermieter sollte es jedoch auf Grund seiner Erfahrung möglich sein, seine Objekte so zu präsentieren, dass er überwiegend Interessenten anspricht, für die das inserierte Objekt auch passend ist. Gezielt gestellte Fragen im Rahmen des Erstkontaktes am Telefon helfen nicht nur dem Kunden, sich seiner eigenen Bedürfnisse bewusst zu werden, sie sind ein geeignetes Mittel für den Vermieter, die ernsthaften Interessenten aus der Masse derer herauszufinden, die Immobilienbesichtigungen als Wochenendvergnügen betrachten.

Da jeder Mieter andere Bedürfnisse und Vorlieben hat, ist es nicht legitim, vom „durchschnittlichen“ Mieter zu sprechen, trotzdem lassen sich einige Trends und Tendenzen feststellen, wie man die Wünsche einer großen Anzahl von Interessenten befriedigen kann. Was sind nun die signifikantesten

³² Levinson Jay Conrad, Gallagher Bill, Wilson Orvel R. (1992): Guerilla Verkauf: Mit unkonventionellen Ideen Kunden gewinnen. Heyne Business, München, S. 147.

Blickfänge jeder Wohnung? Welche Merkmale sind als absolutes Muss anzusehen? Hier lässt sich eindeutig feststellen, dass der wichtigste Raum jeder Wohnung die Küche ist. Nicht nur Frauen verweilen hier bei Besichtigungen am längsten, auch alle anderen Familienmitglieder sind an diesem zentralen Platz der Wohneinheit interessiert. Oft wird auch das persönliche Beratungsgespräch in der Küche abgehalten und jedes Detail, jedes Gerät und sogar jede Schublade und jeder Schrank werden geöffnet und auf Funktionsweise hin überprüft.

*If you're building or renovating residences, every successful builder knows that the most important rooms in houses or apartments as far as occupants are concerned are kitchens and bathrooms. Extra dollars spent in those rooms will reap big rewards either in sales price or rentals. If you skimp on costs in your kitchen and bathroom, you'll have a problem attracting the upscale buyer. These two rooms are what sell houses more than anything else. Not bedrooms.*³³

Auch hier gilt es wieder zu betonen, dass die Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen Interessenten divergent sind und erst durch ein persönliches Gespräch festgestellt werden kann, ob und in welchem Maße die angebotene Immobilie überhaupt für den Kunden geeignet ist.

5.2. Übersicht über verschiedene Werbekanäle

In der Fachliteratur werden die diversen Werbekanäle oft auch als Werbemittel, Werbemedien, Werbeträger oder Kommunikationsmittel bezeichnet. Gemeinsam ist ihnen die Eigenschaft, dass der Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung durch möglichst effizienten und kostengünstigen Einsatz von kommunikativen Elementen eine Vielzahl an potenziellen Kunden erreichen will.

³³ Ross George H. (2005): Trump Strategies for Real Estate. John Wiley & Sons, Hoboken, S. 118.

Eine methodische Klassifikation der Werbekanäle erfolgt meist auf Grund ihrer Mediengattung: Fernsehen, Radio, Tageszeitungen, Zeitschriften, Direktmarketing, Plakatwerbung, Internet, Druckmittel (Prospekte, Broschüren), etc. Diese Liste ließe sich nahezu beliebig fortsetzen, und einfallsreiche Mediengestalter entdecken immer neue bisher unerschlossene Gebiete, um noch mehr Botschaften an den Kunden zu bringen. Als Beispiel hierfür sei nur die Werbung an den Zapfsäulen der Tankstellen genannt oder auf den kleinen Aufstellern an den Kassenförderbändern, die dazu dienen, den Einkauf eines Kunden von dem des nachfolgenden Kunden zu separieren.

Auf Grund der massenweisen Verbreitung mancher Medien, sehr oft auch überregional und global, sind Einschaltungen in diesen Medien unerschwinglich teuer geworden und eventuell für institutionelle Anleger finanziell tragbar, jedoch nicht für den Privatanleger. Für ihn stellt dies eine unüberwindbare Schwelle dar, er muss seine Kommunikationswünsche vor allem nach seinem finanziellen Budget ausrichten. Daher scheiden einige dieser Kommunikationskanäle für den privaten Vermieter von vornherein aus. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden nur jene Werbemaßnahmen genauer untersucht, die auch für den Kleinanleger von Relevanz sind.

5.3. Welche dieser Kanäle sind für den privaten Vermieter geeignet und wie kann er die Nachfrage nach seinen Produkten steigern?

Obwohl es eine Vielzahl an Werbemitteln gibt, so ist der private Vermieter auf Grund seines Budgets doch sehr eingeschränkt. In den meisten Fällen wird er sich auf eine Annonce in den Printmedien, eine Eintragung auf kostenlosen Internetportalen und auf Schilder bzw. Plakate in den Fenstern seiner Objekte beschränken müssen. Alle anderen Werbemaßnahmen sind zu kostspielig und nur für große Firmen nutzbringend einsetzbar.

Printmedien

Auch wenn es in Zeiten des Internets fast schon als altmodisch klingt, so bleibt doch die klassische Annonce in einer regionalen Tageszeitung das kostengünstigste und einfachste Mittel, um als privater Anbieter seine Kunden zu erreichen. Auch im 21. Jahrhundert kaufen Wohnungssuchende am Wochenende eine Zeitung, um die Inserate zu lesen. Dass die Annonce dann zusätzlich im Internet auf der Homepage der Tageszeitung zu finden ist, hilft unterstützend mit, auch jene, die eben nicht Zeitung lesen, zu erreichen.

Internet

Die Anzahl der Internetseiten, auf denen Privatanbieter ihre Produkte gratis präsentieren können, wächst ständig, doch oft erwarten die Klienten dann ein Produkt, das eben auch nahezu gratis zu haben ist. Eine Garconniere, die im Billigsegment angeboten wird, kann hier erfolgreich beworben werden, für ein Luxusobjekt gilt dies definitiv nicht. Es würde die Einzigartigkeit und das Prestige eines derartigen Objektes schädigen und zu einem gegenteiligen Effekt führen, nämlich dazu, dass genau jene Kunden zur Besichtigung erscheinen, die nicht über die erforderliche Finanzkraft verfügen.

Neben den zahlreichen Internetseiten mit Gratisangeboten gibt es selbstverständlich auch Internetplattformen, auf denen Privatanbieter gegen Kostenersatz werben können. Der private Kunde, der ein provisionsfreies Objekt sucht, surft zwar auf diesen Seiten, um sich einen Überblick über den Markt zu verschaffen, fürchtet jedoch, dann erst bei einem Makler zu landen oder irgendeine Gebühr zahlen zu müssen und steht diesen Seiten reserviert gegenüber. Die Reaktionen und das Feedback auf diese Art von Einschaltungen sind meist so gering, dass die Kosten nicht gerechtfertigt erscheinen.

Eine eigene Homepage zu erstellen erfordert wenig Aufwand und Geld und eignet sich vorzüglich, um umfangreiche Informationen über das Objekt,

Fotos und Grundrisse zu präsentieren. Der Aufwand wird sich jedoch nur für jene Anbieter lohnen, die doch einige Objekte in ihrem Portfolio halten. Auf jeden Fall ist dies ein geeignetes Mittel, um die Anzahl der Fragen bei Telefonaten deutlich zu senken, denn viele der Anrufer können bereits eine Vorselektion durchführen, ob das Objekt für ihre Bedürfnisse überhaupt geeignet ist.

Telefon

Das Telefon wird auch in Zeiten des Internets das Werbemittel sein, das der private Vermieter am häufigsten einsetzt. Es ist nicht nur kostengünstig, nahezu überall verfügbar und überaus rasch, es ermöglicht es dem Vermieter, sein Angebot näher zu beschreiben und persönliche Fragen sofort und ganz gezielt zu beantworten. Jedoch liegt in dieser unbegrenzten Verfügbarkeit auch eine der größten Gefahren des Kontaktes am Telefon. Der Angerufene fühlt den Drang, einen Anruf anzunehmen, auch wenn die Situation nicht passend ist, er gestresst ist, unter Zeitdruck steht oder von Umgebungslärm beeinträchtigt ist. Der Anrufer merkt jedoch sofort, dass er mit seinem Anliegen lästig ist und wird geneigt sein, das Gespräch zu beenden. Da man - im Gegensatz zum persönlichen Gespräch - nur auf auditive Mittel beschränkt ist, wird der Stimme, dem Tonfall, der Art des Sprechens mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

Bei Telefonaten macht der Anteil des Tonfalles der Stimme 86 Prozent aus und der Inhalt des Gesagten nur 14 Prozent, und innerhalb von 10 Sekunden entscheidet der Anrufer, ob er das Gespräch führt oder lieber aufhängt.³⁴

Bei zahlreichen Untersuchungen wurden zum Teil davon abweichende Werte gefunden, doch ganz gleich, ob nun der Anteil des Inhaltes einen oder zwei Prozentpunkte mehr oder weniger ausmacht, er ist insignifikant klein im Verhältnis zu allen anderen Teilen des Gesprächs. Daraus lässt sich folgern,

³⁴ Vergl. Leland Karen, Bailey Keith (1995): Customer Service for Dummies. IDG Books Worldwide, Foster City, S. 61f.

dass es effizienter ist, einen Anruf unbeantwortet zu lassen, als pflichtbewusst, jedoch mit Widerwillen in der Stimme, einen interessanten Kunden zu vertreiben.

Persönlicher Kontakt

Das persönliche Gespräch ist bei der Immobilienvermarktung oft jenes Mittel, das zwar aufwandsintensiv ist, jedoch am schnellsten zum Ziel führt. Nur beim persönlichen Kontakt können die Wünsche des Kunden erhoben und Zweifel ausgeräumt werden. Im persönlichen Kontakt lassen sich Mietverträge abschließen und das Objekt kann physisch übergeben werden.

Bei persönlichen Konversationen schrumpft die Signifikanz des Tonfalls und beträgt nur mehr 38 Prozent, jedoch halbiert sich auch die Relevanz des gesprochenen Wortes auf 7 Prozent. Beim persönlichen Kontakt ist die Körpersprache das signifikanteste Merkmal, mit einem Anteil von 55 Prozent.³⁵ Auch hier finden sich in der Fachliteratur teilweise abweichende Werte, doch in allen zeigt sich deutlich: Nicht was gesagt wird, ist entscheidend, sondern wie dies vorgebracht wird, prägt sich beim Kunden ein.

Steigerung der Nachfrage

Doch auch in der Gestaltung dieser Werbemittel kann sich der Privatvermieter durchaus aus der Masse der anderen herausheben. Was suchen seine Kunden wirklich, einen Platz zum Wohnen oder eher einen Ort zum Wohlfühlen? Ein Vergleich mit anderen Branchen ist hier angebracht:

Cosmetics people market hopes. Automobile people market freedom. Clothing people market style. Wine people market status. Appliance people market convenience. Vitamin people market health. What do you market, landlord? The blahs? Plain-Jane housing with off-white

³⁵ Leland, a.a.O., S.61f.

*walls? How pedestrian! Shame on you! You could do better, you know, much better.*³⁶

Wenn es dem Vermieter gelingt, vor dem Auge des Interessenten ein positives Stimmungsbild zu generieren, so wird dieser an dem Angebot Interesse zeigen. Inseriert er bloß eine Zwei-Zimmer-Wohnung zu einem bestimmten Mietpreis, so verschwindet sein Angebot in der Flut des Gesamtmarktes. Phantasievolle Wortkreationen sind durchaus erwünscht, doch muss die Information vom Rezipienten noch decodierbar sein und verstanden werden. Selbstverständlich muss die Wortwahl zum Objekt passen. Eine Substandardwohnung im 1. Stock eines Jahrhundertwendezinshauses als „Sonnendurchflutete Bel Etage“ anzupreisen, würde nicht nur zu einem unpassenden Kundenkreis, sondern auch zur Frustration bei der Besichtigung führen. Das Inserat muss die Lust wecken, das Objekt zu besichtigen, es darf jedoch nicht den Eindruck erwecken, dass es sich der Kunde unter Umständen nicht leisten kann. Darüber hinaus darf es den erwünschten Kundenkreis nicht verfehlen.

5.4. Einige Grundlagen der Produktpräsentation

Das geflügelte Wort „Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck“ mag zwar klischeebehaftet sein, was aber nichts am Wahrheitsgehalt ändert. In unserer schnelllebigen Zeit ist ein guter Start essentiell, denn oft genug wird der Kunde ohne diesen kein weiteres Interesse zeigen.

Sofortige Verfügbarkeit

In vielen Fällen wünschen Interessenten das Objekt sofort zu besichtigen. Sie reservieren das Wochenende für Besichtigungen und möchten nicht tagelang

³⁶ Robinson Leigh (2006): Landlording. 10. Aufl., Express, El Cerrito, S. 236.

auf einen Termin warten. *Run ads on days your store is open. A simple rule, but often overlooked.*³⁷

Somit bietet es sich an, sein Inserat vor dem Wochenende zu schalten und dann auch wirklich telefonisch erreichbar zu sein und sofort einen Termin zur Besichtigung nennen zu können. Gerade in dem Moment, in dem der Kunde den Entschluss gefasst hat anzurufen, wünscht er, konkrete Antworten auf seine Fragen zu bekommen. Er ist in den meisten Fällen nicht gewillt, einige Tage auf einen Termin zu warten, sondern wendet sich dann eher an einen anderen Anbieter.

Gestaltung der Annonce

Bei der Gestaltung des Inserates, Schildes oder Plakates gilt es, nicht einen zu marktschreierischen Eindruck zu erwecken. Das Werbemittel soll auffallen, es soll sich aus der Masse hervorheben, doch es darf nicht den Eindruck erwecken, es handle sich um ein billiges Massenprodukt, denn jeder Kunde sieht seine eigenen vier Wände als sein persönliches Refugium, seinen Rückzugsbereich an, und dieser Bereich soll sich von den Wohnstätten der anderen unterscheiden.

*Don't overuse quotation marks or exclamation points. This distracts readers from the points you're trying to make and look amateurish.*³⁸

Die Vermarktung für ein Immobilienprodukt muss sich somit deutlich von der Werbung eines Konsumartikels abheben.

³⁷ Levinson Jay Conrad, Godin Seth (1994): The Guerrilla Marketing Handbook. Houghton Mifflin, Boston, S. 45.

³⁸ Grossman Leigh Ronald (2001): Closing the Deal: Negotiation Strategies for Real Estate Sales Success. Learning Express, New York, S. 174.

Einsatz des Internets

Alle Statistiken deuten daraufhin, dass die Nutzung des Internets beträchtlich steigen und sich innerhalb der nächsten Jahrzehnte zum wichtigsten Marketingmittel entwickeln wird.

*The Internet and the Web are going to be the fastest-growing and most important new marketing vehicles for most businesses over the next couple of decades.*³⁹

Bei all den Hoffnungen die man in die Nutzung des Internets in Zukunft setzt, darf nicht vergessen werden, dass es noch immer für große Bevölkerungsschichten nicht zugänglich ist oder von diesen auch bewusst abgelehnt wird. Nicht nur die Nutzung wird in den kommenden Jahrzehnten steigen, sondern auch die Skepsis gegenüber den möglichen Betrügereien oder Falschankünften, die via Internet verbreitet werden. Von der eigenen Internetnutzung auf die mögliche Nutzung durch potentielle Kunden zu schließen kann darin resultieren, dass manche Kundenkreise unbeachtet bleiben.

*Your colleagues, press, analysts, and core customers with whom you regularly work are likely to be online. So you may think that your job of keeping all your customers informed, updated, and happy is done as soon as you put information on your Web site or answer a question in a newsgroup. Unfortunately, this just isn't so.*⁴⁰

Einsatz mehrerer Medien

Das einzige ideale Medium zur Präsentation gibt es nicht, es ist immer die Kombination mehrerer Werbekanäle, die zum Erfolg führt. Eine Annonce in der lokalen Tageszeitung, zusätzliche Schaltung auf Internetplattformen, unterstützt durch eine informative Homepage und ein freundliches

³⁹ Smith Bud, Catalano Frank (1998): Marketing Online for Dummies. IDG Books Worldwide, Foster City, S. 141.

⁴⁰ Smith, a.a.O., S. 275.

Telefongespräch, wird den Interessenten dazu verleiten, sich das angebotene Objekt auch wirklich anzusehen. Durch ein Kurzexposé in Printform und einer mit einem Lächeln überreichten Visitenkarte wird es ihm auch noch nach dem Besichtigungstermin in guter Erinnerung bleiben.

5.5. Wie präsentiert der Vermieter sein Produkt optimal?

Was sind nun die wichtigsten Punkte, die ein Vermieter bei der Vorstellung seines Produktes „Immobilie“ beachten soll? In welcher Weise kann er seine Besichtigungen straff organisieren, unnötige Termine vermeiden und seinen Kundenkreis bereits am Telefon eingrenzen?

Erreichbarkeit

Eine Tatsache, die nicht oft genug betont werden kann, ist, dass die beste Annonce nutzlos ist, wenn der Vermieter nicht leicht erreichbar ist. Dies bezieht sich nicht nur auf die Erreichbarkeit am Telefon, auch ausreichend Termine für Besichtigungen müssen vorhanden sein. Berufstätigen ist es oft schwer möglich, einen Besichtigungstermin während des Tages wahrzunehmen, und es wird oft um einen Abendtermin gebeten. Da jedoch am Abend die Lichtverhältnisse nicht optimal sind, ist es besser, den Termin auf das Wochenende zu verlegen. Bereits in diesem ersten Stadium der möglichen Geschäftsbeziehung kann der Vermieter so seinen Willen zum Entgegenkommen zeigen.

Telefonauskunft

Der Anrufer muss merken, dass es seinem zukünftigen Vermieter Freude macht, mit ihm eine Geschäftsbeziehung zu beginnen. Hat er den Eindruck, sein Anruf würde den Vermieter stören, so wird er auflegen und sich an einen anderen Anbieter wenden, bei einem Käufermarkt eine für den Kunden

einfache Situation. Befriedigt der eine Vermieter die Wünsche nicht, so sucht der Kunde bei der ersten Gelegenheit nach einer Alternative. Bereits am Telefon sollten die wichtigsten Parameter der angebotenen Wohnung bekanntgegeben werden können. Diese beinhalten normalerweise Auskünfte über die Miethöhe, die Höhe der Kautions, die Betriebskosten und die Größe der angebotenen Wohnmöglichkeit. Beim Beantworten der Anrufe muss jedoch auch mit Fragen zur Wohnumgebung, Schulsituation oder zur Anbindung an den öffentlichen Verkehr gerechnet werden.

Oft hat der Anrufer noch nie eine Wohnung gemietet, weil er zum Beispiel bisher bei den Eltern gelebt hat. Migranten sind mit den Verhältnissen in Österreich nicht vertraut, daher können auch Fragen gestellt werden, die normalerweise keiner Erklärung bedürfen. Manchmal weiß der Anrufer nicht, wie oft die Miete zu zahlen ist und ob auch persönliche Kosten wie zum Beispiel Mobiltelefon, Fernsehen oder Stromkosten enthalten sind.

Der mühevollen Prozess, eine neue Unterkunft zu suchen, wird oftmals im Familienkreis diskutiert, und anderen Mitgliedern fallen Fragen ein, deren Beantwortung weiterer Telefonate bedarf. Durch den Tonfall muss der Vermieter dem Anrufer vermitteln, dass ihm seine Fragen nicht lästig sind. Der Vermieter muss auf jede noch so unerwartete Frage vorbereitet sein, denn nur wenn sich der Anrufer beim Telefongespräch wohlfühlt, wird er sich einen Termin zur Besichtigung ausmachen.

Zeitfaktor

Niemand, der eine Wohnung mieten möchte, wartet auf einen Besichtigungstermin eine Woche. Idealerweise wäre eine Besichtigung gleich nach dem Telefongespräch, was jedoch auf Grund der Entfernung zum Objekt nicht immer möglich ist. Ein Termin am nächsten Tag muss jedoch machbar sein, sonst wird der Kunde sein Interesse verlieren.

*Speed: Time is more valuable than ever. People resent slow treatment more than ever. So they appreciate speed in handling their order or exchange or special request.*⁴¹

Besichtigung

Es gibt in der Literatur die unterschiedlichsten Meinungen, ob es für den Vermieter zielführender ist, Einzeltermine zu arrangieren oder alle Interessenten zu einem Sammeltermin einzuladen. Die englischsprachige Bezeichnung „open house“ klingt freundlicher als deren deutsche Entsprechungen „Massenbesichtigung“ oder „Allgemeinbesichtigung“. Zweifelsohne lässt sich jedoch feststellen, dass der organisatorische Aufwand für den Vermieter erheblich geringer ist, wenn er alle Interessenten zu einem einzigen Termin bestellt, jedoch haben beide Konzepte sowohl Vor- als auch Nachteile.

Viele Interessenten sind angetan von dem Gedanken, eine Wohnung zusammen mit anderen potentiellen Mietern zu besichtigen. So fühlen sie sich nicht gedrängt und haben nicht das Gefühl, der Vermieter würde unnützlich Zeit vergeuden, auch wenn sie eine Absage erteilen sollten. Nach dem Prinzip „Schauen wir uns das einmal an, kann ja nicht schaden“, kommen wahrscheinlich mehr Interessenten als bei individuell vereinbarten Terminen. Die Anzahl der Besucher erhöht somit auch die Wahrscheinlichkeit, rasch einen passenden Mieter zu finden.

Manchmal passiert es jedoch, dass unerwartet viele Interessenten erscheinen, und der Vermieter wird mit einer Flut an Fragen überschüttet, die er in diesem Moment nicht beantworten kann. Er erscheint dann gehetzt und inkompetent, was dazu führen kann, dass von allen Besuchern kein einziger wirklicher Interessent übrig bleibt. Dieser Situation lässt sich vorbeugen, indem der Vermieter die Besichtigung mit einem Helfer veranstaltet. Viele

⁴¹ Levinson Jay Conrad (1989): *Guerrilla Marketing Attack: New Strategies, Tactics, and Weapons for Winning Big Profits for Your Small Business*. Houghton Mifflin, Boston, S. 13.

Menschen sehen es als Freizeitbeschäftigung an, sich am Wochenende Wohnungen und Häuser anzusehen, ohne jemals wirklich eine Unterkunft zu benötigen. Bei diesen Scheininteressenten wird es nur in Ausnahmefällen zum Abschluss eines Mietvertrages kommen, diese Leute mieten vielleicht irgendwann irgendetwas, doch das kann eventuell auch erst in Jahren sein. Zusätzlich muss der Vermieter damit rechnen, dass sich Konkurrenten als Konsumenten tarnen, um die Marktfähigkeit ihrer eigenen Objekte auszutesten. Auch hier wird es zu keinem Mietvertrag kommen, die Zeit des Vermieters ist vergeudet.

Ein weiterer Nachteil dieser Allgemeinbesichtigungen ist, dass manche Kunden durch die Konkurrenzsituation zwischen den potentiellen Mietern abgeschreckt werden und das Gefühl haben, der Vermieter würde sich nicht extra Zeit für einen individuellen Termin nehmen. Das führt auch oft dazu, dass jemand rasch und unüberlegt eine Zusage macht, diese jedoch dann am Abend oder am nächsten Tag widerruft.

Kurzexposé

Überreicht man den Kunden ein Kurzexposé mit wichtigen die Immobilie betreffenden Daten, so können die meisten Fragen bereits dadurch beantwortet werden. Weiters bietet dieses Merkblatt Gelegenheit, die Kontakttelefonnummer nochmals mitzuteilen, denn viele Interessenten wissen nicht mehr, welche Annonce zu welcher Immobilie gehört oder sie haben die Zeitungsannonce bereits weggeworfen. Dies erspart dem Vermieter oft viele Rückfragen und wird von den Kunden generell als sehr positiv aufgenommen.

Präsentation des Objektes

In der vorliegenden Passage wird der Verkauf eines Hauses mit einer Theatervorstellung verglichen. Auch wenn die Immobilie nicht verkauft, sondern vermietet wird, ist dieser Vergleich zutreffend. Die potentiellen Mieter

sind die Zuschauer, der Vermieter ist der Schauspieler und die Wohnung ist seine Bühne.

To package your house in the best possible manner, start by thinking about how a buyer will look at your house. Think of the process as theater – you're putting your house on-stage! Just as a theater company wouldn't let a paying audience attend rehearsals, buyers should not see your house before it's ready. You want to prepare it for its debut.⁴²

In den Vereinigten Staaten ist es üblich, dass Häuser und Wohnungen für den Käufer bzw. Mieter speziell „präpariert“ werden. Für diese „house stagings“ werden Möbel angemietet. Auf dem Bett liegt der Laptop, im Kinderzimmer ist Spielzeug fein säuberlich aufgereiht. Manchmal steht auch ein Koffer mit Spielsachen bereit, und die Kinder, die bei Besichtigungen anwesend sind, werden aufgefordert, damit zu spielen. Einerseits werden die Kleinen abgelenkt und die Eltern haben mehr Zeit, sich auf das Geschäftliche zu konzentrieren, andererseits hofft man natürlich, dass die Kinder danach Druck auf die Eltern ausüben, sich für eine bestimmte Wohnung zu entscheiden. Ein gutgemeintes Versprechen „Wenn deine Eltern hier einziehen, darfst du die Spielsachen behalten.“, kann jedoch sehr leicht auch den negativen Effekt erwecken, nämlich den, dass sich die Eltern zu einer Entscheidung gedrängt fühlen und die Anbietung an ihre Sprösslinge verständlicherweise rigoros ablehnen.

Dieses Spiel mit den verborgenen Sehnsüchten und Wünschen wird gerne im Hochpreissektor angewendet, doch preiswerte und einfache Ideen lassen sich auch für den privaten Vermieter anwenden. Eine kuschelige Decke, scheinbar zufällig über den Lehnstuhl geworfen, soll Wärme und Geborgenheit suggerieren. Das nüchterne und kahle Badezimmer wirkt mit einigen farbenfrohen Handtüchern um einiges freundlicher.

⁴² Webb Martha, Zackheim Sarah Parsons (1997): Dress your House for Success. Three Rivers Press, New York, S. 31.

Es sei ausdrücklich davor gewarnt, in diesem Bereich zu übertreiben. Natürlich spielen Gerüche eine wichtige Rolle, und es sollte selbstverständlich sein, dass das Objekt vor der Besichtigung gründlich durchgelüftet wird. Ein Raumspray mit einem angenehmen jedoch möglichst neutralen Duft wird von den meisten Besuchern als positiv bewertet, doch wird nicht jeder Geruch von jedem Menschen gleich empfunden und ein Zuviel in diese Richtung kann das Gegenteil bewirken. Der Kunde wird misstrauisch und denkt: "Was hat der Vermieter hier zu verheimlichen? Überdeckt der Duftspray vielleicht nur Moder- oder Schimmelgeruch?". Ein in den USA beliebtes Mittel, um Kunden anzulocken, ist eine spezielle Assoziation mittels eines Duftes aktiv herbeizuführen. Der Duft von Keksen erinnert an die Großmutter, die in der Küche frische Kekse gebacken hat.

Bake Cookies?

*Why not? Your supermarket has prepared dough. All you do is slice, lay on a cookie sheet, pop in the oven, and the house is filled with fresh fragrance of home cooking. [...] For the most fragrance with the least fuss, put a few drops of vanilla on a tin plate and bake in the oven.*⁴³

Da dies in Österreich absolut unüblich ist, würde ein Einsatz dieser Mittel eher Misstrauen hervorrufen als positive Assoziationen wecken.

Licht

Licht ist eines jener Elemente, die kostengünstig und sehr effektiv eingesetzt werden können. Unzählige Vermieter präsentieren ihre Objekte ohne installierte Beleuchtungssysteme, und somit gilt der erste Gedanke jedes Interessenten den Mühen und Kosten, welche es ihm bereiten wird, eine Beleuchtung aufzuhängen. Bei der Besichtigung muss jede einzelne Glühbirne funktionsfähig sein. Auch am helllichten Tag werden die meisten Besucher probieren, ob die Schalter funktionieren, und ist das nicht der Fall, werden sie nach weiteren Rechtfertigungen suchen, weshalb dieses Objekt

⁴³ Kennedy Danielle, Jamison Warren (2003): How to List & Sell Real Estate: Executing New Basics for Higher Profits. South-Western, Mason, S. 159.

nicht für ihre Zwecke geeignet ist. Eine zeitgemäße Beleuchtung aufzuhängen ist für den Vermieter mit ganz geringen Kosten verbunden und stellt in manchen Fällen sehr wohl einen aus Kundensicht gesehenen Vorteil dar, den andere Objekte vielleicht nicht aufweisen.

Temperatur

Genauso signifikant wie der Faktor Licht ist auch der Faktor Raumklima. Niemand fröstelt gerne und hält sich länger als unbedingt nötig in einer kalten Wohnung auf. Auch wenn das Objekt geeignet wäre und wenn die tolle moderne Heizungsanlage angepriesen wird, so wird der Interessent diese Information nicht aufnehmen, wenn er an seinem eigenen Leib Unbehagliches spürt. Analoges gilt für Hitze im Hochsommer. Ein zu vermietendes Objekt, welches über die Annehmlichkeit einer Klimaanlage verfügt, muss beim Besichtigungstermin gekühlt sein. Es nützt nichts, den Interessenten aufmerksam zu machen, dass zwar eine Klimaanlage vorhanden sei, diese jedoch deshalb nicht in Betrieb sei, da der Strom abgestellt sei. In diesem Moment fühlt der Kunde die Hitze am eigenen Leib und er wird für positive Argumente nicht zugänglich sein. Bei Objekten ohne Kühlmöglichkeit ist in den Sommermonaten von Besichtigungsterminen zur Mittagszeit gänzlich abzusehen.

Negatives

Kein einziges Objekt wird für jeden Betrachter nur positive Elemente beinhalten, jede Immobilie hat einige Unzulänglichkeiten. Sollten diese dem Vermieter bekannt sein, so ist es am besten, er spricht diese negativen Faktoren gleich von sich aus an und kann vielleicht auch Lösungsmöglichkeiten offerieren.

No matter how many great elements you have in your house, people's eyes are drawn to negative features first. Buyers are "inspecting" -

*looking for clues to uncover hidden costs. Anxious to protect themselves, they seek reasons not to buy your house.*⁴⁴

Auch wenn in dem Zitat von Käufern die Rede ist, Mieter handeln ähnlich. Sie sehen nicht die positiven Dinge, sie suchen bewusst nach Fehlern, um sich vor einer übereilten Zusage zu schützen. Sie leiden unter der Angst, etwas zu mieten und es dann auf eigene Kosten adaptieren bzw. mit dem Vermieter um die Renovierungskosten kämpfen zu müssen. Jede einzelne Küchenlade wird geöffnet, jeder Wasserhahn ausprobiert, jede Jalousie heruntergelassen. Es ist das Recht des Mieters, sich über den Zustand vor Mietvertragsabschluss zu informieren, und es erleichtert die Arbeit des Vermieters, wenn er über Mängel Bescheid weiß und diese noch vor Einzug des neuen Mieters beheben kann. Das Objekt mit den Augen des Mieters zu betrachten hilft, diese Fehler bereits im Vorfeld auszumerzen.

Handelt es sich bei Mängeln nicht um Dinge, die sich durch Reparaturen beheben lassen, sondern hat das Objekt andere Unzulänglichkeiten, so hilft es, diese direkt anzusprechen und Lösungsmöglichkeiten anzubieten. So kann zum Beispiel ein zu klein geratenes Kinderzimmer als Elternschlafzimmer genutzt werden; eine leicht aufzustellende Abtrennung ermöglicht ein zusätzliches Zimmer und macht die Wohnung für eine Wohngemeinschaft interessant. Wichtig ist, dass diese Anregungen vom Vermieter kommen, der Kunde kann beim ersten Kontakt das Potenzial der Wohnung oft nicht erkennen.

Gesprächsführung

Beim Führen des persönlichen Gesprächs kommt es weniger auf den Inhalt als auf alle anderen Begleitumstände an. Ist mein Gegenüber freundlich? Fühle ich mich in seiner Gegenwart wohl? Verstehe ich, was er mir mitteilen möchte? Es besteht die Gefahr, dass Vermieter, die jahrelang - oft

⁴⁴ Webb, a.a.O., S. 36.

jahrzehntelang - mit der Materie vertraut sind, Fachbegriffe verwenden, die ein Konsument nicht kennt, dies gilt es zu vermeiden:

*Don't get caught up in the jargon of the profession. Explain yourself in clear, plain language. Nobody is impressed by impenetrable real estate-ese; it sounds pretentious and it will annoy your clients.*⁴⁵

Es zeugt nicht von Kompetenz, sondern eher von Ignoranz, wenn man seinen Kunden verwirrt, und er wird sich unwohl fühlen und keine Geschäftsbeziehung anstreben.

Erscheint ein Paar oder eine Gruppe gemeinsam, so ist es wichtig, dass sich jedes Mitglied dieser Gruppe gleichermaßen angesprochen fühlt, auch wenn das Gespräch scheinbar von einem Einzigen beherrscht wird. Diese Person muss nicht unbedingt der Entscheidungsträger dieser Gruppe sein. Oft hilft es, zu versuchen, die anderen Gruppenmitglieder durch Fragen in das Gespräch einzubinden. Fühlt sich jemand von der Konversation gänzlich ausgeschlossen, so wird er kaum ein positives Bild von dem Vermieter und der Immobilie entwickeln.

In das allgemeine Gespräch lassen sich natürlich auch Kinder und Jugendliche einbinden, doch nicht, wenn es darum geht, die finanziellen Einzelheiten zu besprechen.

Kulturelle Unterschiede

Ein Vermieter wird heutzutage auf potentielle Kunden aus vielen verschiedenen Kulturkreisen treffen. Auch wenn er unmöglich alle spezifischen Gepflogenheiten kennen kann, so ist es doch vorteilhaft, sich einen Überblick zu verschaffen oder sich zumindest bewusst zu sein, dass diese Unterschiede existieren. Dies beginnt bereits bei der Begrüßung – ist ein fester Händedruck angebracht oder wird das als zu aggressiv empfunden? Die unterschiedliche Stellung der Geschlechter kann diesbezüglich ebenfalls Probleme bereiten – auch wenn Frauen durchaus die

⁴⁵ Grossman, a.a.O., S. 90.

Entscheidungsträger der Familie sein mögen, so ist es in manchen Kulturen für sie unüblich, geschäftliche Verhandlungen zu führen.

Respektvoller Umgang des Vermieters mit fremden Gebräuchen und Sitten wird bei potentiellen Mietern einen positiven Eindruck hinterlassen. Selbst wenn der Ton nicht immer perfekt getroffen werden kann, so wissen die meisten doch die Bemühungen sehr zu schätzen, was ihren Wunsch verstärken wird, mit diesem Vermieter eine Geschäftsbeziehung einzugehen.

Beantwortung allfälliger Fragen

Interessenten werden zusätzliche Fragen stellen wie zum Beispiel, wo sich der Stromzählerkasten oder das Kellerabteil befindet. Diese müssen sofort und ohne Zögern beantwortet werden können, auch der Schlüssel zum Kellerabgang muss verfügbar sein, denn oft werden Waschküche und Keller ebenso begutachtet. Eine Taschenlampe leistet in diesen Fällen wertvolle Dienste. Auch in diesem Stadium des Besichtigungsprozesses sind Geduld und Entgegenkommen des Vermieters gefragt.

Stille

Manche Immobilienmakler und Privatvermieter sind so bedacht darauf, das Objekt bei dieser Besichtigung zu vermieten, dass sie die Interessenten mit Information förmlich überhäufen. Der Vermieter sollte im Hintergrund bleiben, für eventuelle Fragen jederzeit erreichbar, doch er muss die nötige Distanz wahren können und es auch ertragen, wenn eine Zeit lang nichts gesprochen wird und scheinbar lähmende Stille herrscht. Oft möchten sich Paare alleine in Ruhe besprechen, manchmal dauert eine Besichtigung stundenlang, ohne dass eine Entscheidung vor Ort getroffen wird.

Entscheidung

Bei manchen Interessenten fällt eine Entscheidung nach einigen Minuten, andere brauchen einige Tage dazu. Es gibt jedoch immer Kunden, welche sofort einen Mietvertrag unterzeichnen wollen, alle Papiere inklusive geforderter Kautionsbereitschaft mitgebracht haben und sich nicht von diesem Entschluss abbringen lassen. Nicht nur, dass das Mietrechtsgesetz einen besonderen Schutz gegen voreilige Handlungen vorsieht, ist es auch für den Vermieter leichter, dem Kunden zumindest 24 Stunden Bedenkzeit zu geben. Es ist mit Mehraufwand verbunden, einen Mietvertrag unterzeichnet zu haben und dann einige Stunden später zu erfahren, dass es sich der neue Mieter doch wieder anders überlegt hat und den Mietvertrag rückgängig machen möchte. Darüber hinaus zeugt es nicht von fairen Geschäftspraktiken, wenn der Vertrag in einer Drucksituation zustande gekommen ist.

5.6. Legitime und überzogene Erwartungen des Kunden

Jeder Kunde wird mit einem Katalog an vorhandenen Wünschen und Erwartungen bei einem Besichtigungstermin erscheinen, manche davon sind ihm nicht einmal selbst bewusst. Trotzdem muss der Vermieter diese erkennen und nach Möglichkeit befriedigen, weil sonst kein Vertragsabschluss zustande kommen wird.

Legitime Erwartungen des Kunden

Welche Erwartungen darf der Kunde nun an seine neu anzumietende Wohnung stellen? Was muss geboten werden, um diesen potenziellen Konsumenten als Kunden gewinnen zu können? Erwartungen und Anforderungen an ein Produkt lassen sich in mehrere Kategorien teilen:

*Grundanforderungen: Das sind die Selbstverständlichkeiten, über die nicht mehr geredet werden muss. Die auf die Grundanforderungen bezogenen Leistungen werden als Mindestleistungen bezeichnet.*⁴⁶

Wie definieren sich nun diese Grundanforderungen bei dem Produkt Wohnung? Eine Behausung muss natürlich zuallererst Schutz vor Witterungseinflüssen bieten, was automatisch beinhaltet, dass für die nötige Beheizung gesorgt ist. Weitere Grundforderungen sind, dass der Bewohner sicher ist vor Eingriffen in seine Privatsphäre und die Wohnung über Einrichtungen zum Kochen und zur Körperpflege verfügt. In der heutigen Zeit sind Badmöglichkeit und WC als Selbstverständlichkeit anzusehen, was vor einigen Jahrzehnten nicht der Fall war. Diese Merkmale wird jeder Kunde voraussetzen und nicht speziell erwähnen.

Doch darüber hinaus haben Menschen definitiv noch weitere Wünsche an ihr Zuhause. Diese Merkmale werden als Leistungsanforderungen bezeichnet:

*Diese bestimmen das „offizielle“ Leistungsniveau des Produkts. Käufer sind in der Lage, Leistungsanforderungen zu formulieren und Angebote anhand dieser zu bewerten. Sie sind auch Bestandteil von Verhandlungen, wenn es um individuelle Leistungen geht. Leistungsanforderungen müssen erfüllt werden, um Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Sie werden auch als Normalleistungen bezeichnet.*⁴⁷

Welche speziellen Leistungsanforderungen werden nun das Produkt Wohnung gestellt? Die signifikantesten Eckpunkte sind Größe, Anzahl der Zimmer und Höhe der monatlichen Kosten. Alle anderen Wünsche sind sekundär, jedoch nicht vernachlässigbar. Dazu zählen Stockwerkstage, Himmelsrichtung, das Vorhandensein eines Liftes, einer Garage oder eines Balkons. Der Kunde ist sich dieser spezieller Bedürfnisse bewusst und wird gezielt danach verlangen. Wünscht er jedoch unbedingt einen Balkon, so wird

⁴⁶ Preißner, a.a.O., S. 99.

⁴⁷ Preißner, a.a.O., S. 99.

eine Wohnung ohne Balkon aus dem Pool seiner potenziellen Objekte von vornherein ausscheiden, es sei denn, das Objekt ist dermaßen billig und entspricht allen anderen Erwartungen, sodass auf die Befriedigung dieses einen Wunsches zugunsten der anderen Vorteile dann doch verzichtet wird. Generell jedoch gilt, dass alle diese Normalleistungen gegeben sein müssen, damit sich ein Kunde für eine bestimmte Immobilie interessiert und diese dann auch wirklich anmietet.

Darüber hinaus gibt es noch Wünsche und Sehnsüchte, derer sich der Kunde manchmal nicht explizit bewusst ist. Diese bezeichnet man als Begeisterungsanforderungen:

*Von Kunden werden sie nicht gefordert, sie sind überhaupt nicht konkret bekannt. Man kann also nicht danach fragen. Vielmehr sind sie als ein abstrakter Wunsch nach etwas Besonderem zu verstehen. Wenn dieses dann eintritt, entscheidet sich für den Kunden, ob er begeistert ist oder nicht.*⁴⁸

Hier ist jedoch eine Trennung in bekannte und unbekannte Anforderungen vorzunehmen, denn der Konsument ist oft sehr wohl in der Lage, einige Begeisterungsanforderungen bewusst zu formulieren. Weist die Wohnung zum Beispiel einen Geschirrspüler auf, so wird diese Besonderheit bewusst wahrgenommen.

Weiters sei hier darauf hingewiesen, dass eine Einteilung in diese drei Forderungen nicht per se vorgenommen werden kann, nicht das Vorhandensein eines bestimmten Merkmals bestimmt die Kategorie, sondern diese Einteilung beruht einzig und allein auf dem subjektiven Empfinden jedes einzelnen Kunden. Für manche Interessenten ist es bereits ein Begeisterungsmerkmal, wenn die angebotene Wohnung sauber und sofort bezugsbereit ist. Manche Interessenten sind überrascht, wenn der Vermieter die notwendigen Unterlagen geordnet und komplett übergeben kann, was

⁴⁸ Preißner, a.a.O., S. 100.

darauf hinweist, dass es in Österreich viele Privatvermieter gibt, die Vermietungen nicht geordnet abwickeln.

Die oben angeführte Einteilung in Grund-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen ist laufenden Änderungen unterworfen, die Anforderungsspirale dreht sich konstant nach oben. Der Kunde wünscht und fordert immer mehr Leistung, und genau in dieser Tatsache liegt auch die Gefahr. Selbstverständlich kann der private Vermieter immer mehr Leistung und Kundendienst bieten, dies geht jedoch zu Lasten seines eigenen Zeit- und Finanzbudgets. Durch Zusatzdienste lässt sich der Leerstand auf nahezu Null reduzieren, doch die Gewinne würden sich in dieselbe Richtung bewegen. Dies gilt es, unter allen Umständen zu vermeiden. Als mahndendes Beispiel sei die Hotelindustrie mit ihren zahlreichen „Give-aways“ genannt, doch lässt sich das in jeder Branche und auch beim Dienstleistungssektor beobachten.

The hotel industry, with its now-standard free shampoos, mints on pillows, free buffets, et.al., has helped to create its own monster. What used to be thought of as a perk – “Oh look! A free shoe horn and a shower cap!” – is now as common in even the most pedestrian hotels as scratchy bath towels. Many people who stay in hotels have come to see these items as basic services. Consequently, if they were to go to a hotel that didn’t offer a mint, mouthwash in eight designer flavors, or decaffeinated double dutch chocolate coffee, they would feel somewhat ill used. “I get those things when I go to other hotels,” goes the reasoning. “Why not here? What’s wrong with this place?” And whether this displeasure is voiced aloud or silently, it exists. As oddly paradoxical as this all sounds, it’s true. By raising the level of basic service and setting new standards, you create a new level of expectations in the customers’ eyes.⁴⁹

Der Vermieter muss feststellen, welche dieser angebotenen und vom Kunden nicht erwarteten Leistungen das größte Begeisterungspotenzial haben und ihn am signifikantesten aus der Masse der anderen Anbieter hervorheben

⁴⁹ Albrecht Steve (1994): Service, Service, Service: A Secret Weapon for Your Growing Business. Adams Media, Massachusetts, S. 42.

können. Es reicht jedoch nicht, dass diese Begeisterungsattribute vorhanden sind, deren Existenz muss dem Kunde auch kommuniziert werden, er muss sich deren Verfügbarkeit auch bewusst sein. Diese Zusatzleistungen müssen kostengünstig sein, innerhalb einer übersehbaren Zeit zusätzliche Miete lukrieren oder zumindest die Leerstandsrate deutlich senken.

Überzogene Erwartungen des Kunden

Selbstverständlich ist die Grenze zwischen legitimen und überzogenen Erwartungen seitens des Kunden fließend und auch abhängig vom jeweiligen Objekt. Der Interessent einer Garconniere wird weniger Forderungen stellen als der potentielle Mieter einer Luxusvilla. Bereits zu Beginn des Mietverhältnisses müssen diese Grenzen klar gezogen werden. Einige Mieter erwarten sich einen Concierge-Service, der 24 Stunden für ihre privaten Wünsche zur Verfügung steht. Bereits einfachste Servicearbeiten wie das Auswechseln einer Glühbirne möchten sie gerne dem Vermieter aufbürden. In den USA ist es üblich, dass bereits minimalste Serviceleistungen vom Vermieter persönlich bzw. von der von ihm beauftragten Managementfirma vorgenommen werden. Dafür muss auch eine 24-Stunden-Hotline zur Verfügung stehen, doch diese Dienstleistungen können von einem privaten Vermieter in Österreich nicht erbracht werden, da die Höhe der mitunter gesetzlich geregelten Mieten nicht ausreicht, um die Kosten zu decken.

Der Vermieter wird als Mediator bei Ehestreitigkeiten zu Rate gezogen, er soll bei Konflikten zwischen Nachbarn vermitteln, er soll bei Problemen mit Behörden helfen. In diesen Situationen ist es wichtig, Distanz zu bewahren, die Beziehung auf rein geschäftlichem Niveau zu halten und freundlich, jedoch auch resolut seine neutrale Position zu behaupten.

Strebt der Vermieter eine vollständige Zufriedenheit der Mieter an, so wird er das nicht verwirklichen können, ohne finanzielle Einbußen zu erleiden. Es gilt also nicht, die hundertprozentige Zufriedenheit als Ziel zu sehen, sondern ein Niveau, das für beide Seiten zufriedenstellend ist. Die Grenzen müssen

bereits zu Beginn der Geschäftsbeziehung klar festgelegt werden. Der Grad dieser Zufriedenheit variiert von Mieter zu Mieter und von Objekt zu Objekt und kann somit nicht als absoluter Wert definiert werden.

5.7. Der private Vermieter als sein eigener Facility Manager

Der Terminus Facility Management lässt sich wie folgt definieren:

*Facility Management ist ein unternehmerischer Prozess, der durch die Integration von Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung bei Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen (facilities) und unter Berücksichtigung von Arbeitsplatz und Arbeitsumfeld eine verbesserte Nutzungsflexibilität, Arbeitsproduktivität und Kapitalrentabilität anstrebt.*⁵⁰

Der Begriff „Facility Management“ wird vorwiegend für die Bewirtschaftung großflächiger Gewerbeimmobilien verwendet, jedoch ist auch die kleinste Immobilie in ihrer Natur eine Facility, und dieselben grundlegenden Methoden können und sollten auch in diesem Bereich implementiert werden. Sorgfältige Planung, Kontrolle und Bewirtschaftung seiner Immobilien erleichtern die Arbeit des Vermieters. Einige Beispiele dafür werden im Folgenden angeführt.

Überprüfung der Zahlungsfähigkeit

In der Literatur finden sich zahlreiche Ratschläge, welche Nachforschungen der Vermieter hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit seines neuen Mieters anstellen sollte. Die Daumenregel, die Miete solle nur etwa ein Drittel des freiverfügbaren Haushaltseinkommens ausmachen, wird häufig erwähnt. Diese Überprüfung der Kredit- und Zahlungswürdigkeit macht im Geschäftsleben durchaus Sinn und wird auch generell angewendet, doch im Privatbereich, wenn der Kunde Konsument ist, erscheint diese Praktik

⁵⁰ Funk Margret (Hrsg.) (2003): Immobilien Lexikon Österreich. Edition ÖVI Immobilienakademie, Wien, S. 59.

überzogen bzw. sinnlos. Was nützt es dem Vermieter, wenn der Mieter derzeit einen gutbezahlten Arbeitsplatz hat, dieser kann morgen wegrationalisiert sein. Kein noch so detailliertes Überprüfen der Bonität schützt vor den Unvorhersagbarkeiten des Lebens, wie etwa eine schwere Krankheit oder ein Unfall, die eine Erwerbsunfähigkeit des Mieters mit sich bringen können.

Auch die derzeitige Lebenssituation des zukünftigen Mieters kann eine solche Überprüfung ad absurdum führen – so mag jemand nur deshalb noch keine Arbeitsstelle vorweisen können, weil er gerade erst immigriert ist. Natürlich sind solche Kunden für den Vermieter mit einem erhöhten Risiko verbunden, das einzugehen jedoch durchaus lohnend ist, da Neoimmigranten sich dieser Tatsache auch selbst durchaus bewusst sind und das entgegengebrachte Vertrauen sehr zu schätzen wissen, was zu einer ausgezeichneten Geschäftsbeziehung führen kann. Solche Chancen zu nützen, kann definitiv helfen, die Leerstandrate zu senken. Ob es jedoch für den einzelnen Vermieter eine ratsame Strategie ist, hängt von vielen Faktoren ab und muss individuell entschieden werden.

Besuch in der alten Wohnung des neuen Mieters

Ein häufig angewandter Trick, um sich von der Sauberkeit des kommenden Mieters ein Bild zu machen, ist, dass der Privatvermieter anbietet, den Mietvertrag zum Lesen in die alte Wohnung vorbeizubringen. Der Kunde wird zwar den wahren Zweck des Besuches nicht bemerken und sich über den Kundendienst des neuen Vermieters freuen, doch wird er in Zukunft ähnliche Leistungen erwarten. Nicht nur, dass ein derartiger Besuch einen beträchtlichen Aufwand darstellt, wird es wohl auch von einigen Kunden als bedeutender Eingriff in die Privatsphäre gedeutet, und daher ist von diesen Praktiken unbedingt abzusehen.

Dissonanz nach der Entscheidung

Folgendes Beispiel spiegelt die Gedankenwelt eines Teppichkäufers wider, doch diese nachträglichen Überlegungen und Selbstzweifel beschäftigen auch den neuen Mieter, der gerade den Vertrag unterschrieben hat. Er sucht nach Gründen und Selbstbestätigung, die seine Entscheidung rechtfertigen und im Nachhinein als richtig erscheinen lassen.

For example, carpet buying is a high-involvement decision because carpeting is expensive and self-expressive, yet the buyer may consider most carpet brands in a given price range to be the same. After the purchase, the consumer might experience dissonance that stems from noticing certain disquieting features of the carpet or hearing favorable things about other carpets. The consumer will be alert to information that justifies his or her decision. [...] Thus marketing communications should aim at supplying beliefs and evaluations that help the consumer feel good about his or her brand choice.⁵¹

Wie kann nun der Vermieter diese für den Konsumenten unbefriedigende Situation entschärfen? Ein Anruf einen oder zwei Tage nach der Mietvertragsunterzeichnung kann helfen, etwaige Ängste oder Unsicherheiten zu reduzieren. Der Vermieter sollte sich in dieser Phase nicht zurücklehnen und seine Arbeit mit Vertragsabschluss als erledigt betrachten, sondern diesen Zeitraum vielmehr als wichtigen Anfang einer langjährigen Geschäftsbeziehung betrachten. Der Mietvertrag mag unterzeichnet sein, doch die Zeit, die der Vermieter nun investiert, wird entscheidend helfen, dass sich der Mieter in seinem zukünftigen Heim wohl fühlt, was sich daher auf die durchschnittliche Vertragsdauer auswirkt. Das reduziert den Leerstand und minimiert den zusätzlichen Stress der Suche nach neuen Mietern.

⁵¹ Kotler Philip (1997): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 9. Aufl., Prentice Hall, New Jersey, S. 191.

Übergabe der Wohnung

Dass ein tadelloser Mietvertrag inklusive Hausordnung aufgesetzt wird, gehört zu den Mindestleistungen jedes Vermieters und soll hier nicht weiters ausgeführt werden. Die Bestandsliste ist jedoch ebenso von äußerster Wichtigkeit und wird sehr oft nur lückenhaft ausgefüllt. Genauigkeit und Detailfreude beim Aufsetzen dieser Liste bewahren den Vermieter vor großen Schwierigkeiten und Auseinandersetzungen beim Auszug des Mieters.

Einzugsprotokoll

Ein von beiden Vertragsparteien unterzeichnetes Einzugsprotokoll bietet einen weiteren wirksamen Schutz vor Behauptungen seitens des Mieters. Der Kunde wird es als Serviceleistung verstehen, wenn er aufgefordert wird, nach seinem Einzug alle Geräte und Einrichtungsgegenstände zu prüfen und etwaige Mängel auf der Liste schriftlich festzuhalten. Er wird das Gefühl haben, dass seine Anliegen vom Vermieter registriert werden und er wird sich als Partner und nicht als Gegner des Vermieters sehen.

Bedienungsanleitungen der Geräte und Kontaktinformation des Vermieters

Die Bedienung jedes im Objekt befindlichen Gerätes muss dem Benutzer erklärt werden, schriftliche Unterlagen und Bedienungsanleitungen sind dabei äußerst hilfreich. Der Kunde muss wissen, wie er den Vermieter im Notfall am besten erreichen kann.

Another part of the move-in process, the landlord should review and provide specific information with the tenant. The landlord should show the tenant how to adjust the heating and cooling controls. Any special instructions concerning any other amenity should also be given to the tenant. (...) This includes contact information for utilities, schools, public services, and emergency services. Most landlords prepare an informational sheet that includes this type of information. It tells the tenant whom to call to get cable or telephone service, where to enrol a

*child in school, and so on. Information for the tenant on how to contact the landlord is also provided.*⁵²

Der Mieter als Kunde

Der Vermieter wird sein ultimatives Ziel, den eigenen Profit zu maximieren, nur dann erreichen, wenn er den Mieter als Kunden sieht. Fühlt sich der Mieter wohl, wird er lange bleiben, der Leerstand ist gering und die Kosten eines Mieterwechsels entfallen. Richtet der Vermieter seinen Fokus auf die Wünsche und Bedürfnisse des Mieters, so wird er seine eigenen Ziele erreichen.

*When you think of tenants as customers, you´re focused on their needs, not yours. Sure, you want to make money from your apartment, but while you do, you want your tenants to be pleased that they´re living in it and not elsewhere. Happy tenants have pride in their surroundings. They take better care of their homes, and that saves you money in the long run.*⁵³

Der Kunde als Partner

Wenn der Mieter von Anbeginn der Geschäftsverbindung das Gefühl hat, dass seine Wünsche ernst genommen werden und Anregungen erwünscht sind, dass ihm wirklich rasch und kompetent geholfen wird, nur dann wird er sich als Partner des Vermieters sehen und auch selbst danach trachten, die Immobilie so schonend als möglich zu nutzen. Diese Mitarbeit seitens des Mieters ist von äußerster Wichtigkeit für den Vermieter, denn ein unzufriedener Bewohner kann großen finanziellen Schaden anrichten.

If you´ve been in the rental business for even a modest amount of time, you know that your tenants´ willing cooperation is essential to your ability to run a smooth and profitable business. From something as minor as getting into their rental to perform needed repairs, to

⁵² Sheldon George (2009): The 250 Questions Every Landlord Should Ask. Adams Business, Avon, S. 73.

⁵³ Tremore Judy (2005): The Everything Landlording Book: An all-in-one guide to property management. F+W Publications, Avon, S. 256.

*showing their apartment to prospective occupants, your tenants hold the key to an efficient and hassle-free business.*⁵⁴

Kontinuierliche Geschäftsbeziehung

Die Geschäftsverbindung Vermieter – Mieter ist eine kontinuierliche, oft über Jahre und Jahrzehnte hinaus andauernde Beziehung, was sehr oft vergessen wird. Der Mieter ist nicht nur beim Unterschreiben des Vertrages Kunde, sondern an jedem Ersten des Monats, wenn er seine Miete zahlt. Jeder Mensch freut sich über Aufmerksamkeiten wie zum Beispiel eine Karte zum Geburtstag oder zu Weihnachten, doch viel mehr zählt, wenn der Vermieter gelegentlich nachfragt, ob mit dem Objekt alles in Ordnung ist oder ob es Anregungen für Verbesserungen gibt. Auch wenn manche Anliegen als zu kostenintensiv abgelehnt werden müssen, so wird es der Mieter zu schätzen wissen, dass er überhaupt um seine Meinung gefragt wurde.

*Your residents need to be seen as a vital part of your success team. Some landlords actually have a “me against them” mentality, which often means only one party can win. After years of owning properties and “battling” with residents, many landlords get burned out. That’s no way to have fun and win in this business. Instead, implement a management approach so both parties can win! If residents feel that they can win in some ways, they’ll be more likely to work with you, instead of against you, during the entire rental relationship. Ask for their feedback. Check with them periodically and systematically before making major rental decisions.*⁵⁵

Gelegenheiten für einen regelmäßigen Kontakt gibt es vielerlei. Im Wechsel der Jahreszeiten bietet sich an, den Mieter an die Umstellung der Heizung auf den Winterbetrieb zu erinnern, ein Merkblatt mit Tipps zur Schimmelvorbeugung zu senden oder den Neujahrswünschen einen Dank für die pünktliche Bezahlung der Miete anzuschließen.

⁵⁴ Leshnower Ron (2008): Every Landlord’s Property Protection Guide: 10 Ways to Cut Your Risk Now. Nolo, Berkeley, S. 209.

⁵⁵ Taylor Jeffrey (2006): The Landlord’s Survival Guide. Kaplan Publishing, Chicago, S. 18.

Eine Objektbegehung einmal pro Jahr hilft nicht nur, diese Beziehung lebhaft aufrecht zu erhalten, sondern schützt auch den Vermieter vor Überraschungen bei Rückstellung der Immobilie. Bemerkt der Vermieter bereits nach Monaten, dass das Objekt nicht vertragskonform verwendet wird, kann er den Mieter darauf hinweisen und die Schäden eventuell noch gering halten.

Auszug des Mieters

In Analogie zu der Bestandsliste, die dem Mieter bei Anmietung der Immobilie auszuhändigen ist, erweist sich eine diesbezügliche Aufstellung auch beim Auszug als sehr hilfreich. Bei der Objektbegehung gemeinsam mit dem Mieter können sofort allfällige Beschädigungen vermerkt werden, was zu einer Verringerung der Missverständnisse und Streitigkeiten beitragen kann.

Geschäftsaufzeichnungen

Es sei hier nur kurz erwähnt, dass es ein Muss für jeden Vermieter ist, seine Geschäftsaufzeichnungen lückenlos vollständig zu halten. Jede schriftliche Vereinbarung, jedes persönliche Gespräch ebenso wie jedes Telefonat gehören dokumentiert und mit dem betreffenden Datum archiviert. Dies ist bei einem Rechtsstreit oft der alles entscheidende Faktor. Gerade Privatvermieter mit wenigen Objekten neigen in diesem Punkt leider oft dazu, mündliche Absprachen zu treffen und sind dann erstaunt, dass sich der Mieter nicht daran hält.

5.8. Ausblick auf die Zukunft

Auch wenn jeder Wirtschaftsanalyst behauptet, treffsichere Prognosen über zukünftige Entwicklungen abgeben zu können, so ist es tatsächlich sehr schwierig, langfristige Trends zuverlässig vorherzusagen. Trotzdem kann es

zielführend sein, zumindest Rahmenbedingungen zu beobachten und deren Veränderungen abzuschätzen, um eine langfristige Strategie zu ermöglichen.

Unmöglichkeit, eindeutige Vorhersagen zu treffen

Da Immobilien langfristige Investitionen darstellen, ist es von immenser Bedeutung, einen vorausschauenden Blick auf zukünftige Entwicklungen zu haben. Gebäude, Wohnungen und Grundstücke lassen sich nicht schnell adaptieren, wenn geänderte Verhältnisse dies erforderlich machen sollten. Dies erfordert langfristige Planung, oftmals Jahrzehnte im Voraus. Wenn nun jemand behauptet, er wäre in der Lage, die gewünschten Erfordernisse in einigen Jahrzehnten voraussagen zu können, so ist dies einfach falsch. Niemand hätte vor 20 Jahren den Boom der Mobiltelefonie auch nur annähernd abschätzen können. Vor 20 Jahren war das Internet nahezu unbekannt, genauso wenig ist es heute möglich, exakte Voraussagen der Wohnsituation in einigen Jahrzehnten zu treffen. Es ist jedoch legitim, einige Trends zu betrachten und Vermutungen anzustellen, wie diese unsere Art zu wohnen beeinflussen können.

*Um eine Vorstellung über die eigene Zukunft zu gewinnen, sollte man sich zunächst einmal Gedanken über die Zukunft der Kunden machen: Vor welchen Herausforderungen stehen unsere Kunden in fünf bis zehn Jahren? Welche Bedürfnisse werden unsere Kunden dann haben? Mit welchen Techniken oder Technologien werden sie ihre Probleme lösen? Wo und wie werden sie einkaufen? Was werden sie tun, was sie heute noch nicht tun?*⁵⁶

Es ist von äußerster Wichtigkeit, sich der Tatsache bewusst zu sein, dass jede Art von Vorhersage nicht mehr als eine Vermutung, ein Rätselraten sein kann und daher kritisch zu hinterfragen ist.

⁵⁶ Nagel Reinhart, Wimmer Rudolf (2009): Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 174.

Immobilienkrise

Die weltweite Krise, ausgelöst durch die „Immobilienblase“ in den USA, konnte niemand in dem Ausmaß vorhersagen, obwohl kritische Stimmen davor gewarnt hatten. Diese Krise hat die Wohnsituation in den USA total verändert, das Schlagwort heute ist „downsizing“. Bewohner, die ihre Häuser an die finanzierenden Banken verlieren oder freiwillig aufgeben, ziehen in kleinere Mietwohnungen um. Es ist nicht mehr notwendig, dass jedes Kind ein eigenes Zimmer hat, dass zwei Gästezimmer vorhanden sein müssen. Es ist derzeit nicht absehbar, ob dies ein vorübergehender Trend ist oder ob sich das Marktverhalten nachhaltig ändern wird. Experten streiten auch darüber, ob nun die Talsohle der negativen Entwicklung erreicht sei oder ob es zu einem weiteren Absinken der Preise und zu einer zweiten Zwangsversteigerungswelle kommen wird. Auch wenn österreichische Experten denken, dies könne Immobilien in Österreich nicht treffen, so sei davor gewarnt, denn eine weltweite Krise könnte sehr wohl auch das Anlageverhalten von Investoren in Europa beeinflussen.

Weniger ist mehr-Mentalität

Weiters lässt sich auch in Österreich ein Trend zu weniger Luxus, eine „Geiz ist geil“-Mentalität beobachten. Einkaufen beim Discounter wird zum Sport, das Feilschen um Preise eingeschlossen. Mehr und mehr Menschen verzichten auf den Einsatz des Autos, es ist „in“ mit dem Rad zur Arbeit zu fahren. Die Beförderungszahlen von öffentlichen Transportmitteln steigen kontinuierlich, sie werden nicht mehr als das Verkehrsmittel der armen Leute angesehen. Dies hat definitiv einen Einfluss auf das Wohnverhalten, denn Immobilien müssen eine gute Anbindung an das Netz der öffentlichen Verkehrsmittel haben, nur dann werden sich auch genügend potentielle Nutzer finden. In Wien ist dabei die Anbindung an das U-Bahn-Netz der signifikanteste Faktor, die nächste U-Bahn-Station muss zu Fuß in maximal zehn Minuten erreichbar sein.

Vor allem die Vororte können in Zukunft dramatisch an Beliebtheit verlieren. Weil die Zahl der Single-Haushalte und der allein erziehenden Mütter wächst, zieht es immer mehr Menschen in die Städte. Dazu kommt die steigende Energieproblematik mit immer höheren Ausgaben für die täglichen Wege.⁵⁷

Die steigenden Arbeitslosenzahlen und das vorsichtige Konsumverhalten haben dazu geführt, dass die Konsumenten länger überlegen, bevor sie ihr Geld ausgeben. Vor Abschluss eines Mietvertrages wird oft versucht, den Preis zu verhandeln. Lässt sich daraus eine Voraussage für die nächsten Jahrzehnte treffen? Wohl kaum, die Wirtschaft kann sich rasch erholen, die Verhältnisse können sich innerhalb von Monaten bessern.

Der Hang zur Bequemlichkeit

Immer mehr Produkte werden als Bündel, als Paket angeboten. Der Kunde möchte nicht mühsam eine Wohnung suchen, diese einrichten und dann die lästigen Wege wie Anmeldung für Strom und Telekabel erledigen. Er sucht einfach ein Paket „Wohnen“, und dies wird auch von kommerziellen Anbietern bereits offeriert. Diese Wohneinheiten beinhalten bereits die Gebühren für Telekabel und Internet. Das in den USA weit verbreitete System des Concierge-Services wird sich in Österreich nicht durchsetzen und zwar auf Grund des äußerst diversen Immobilienbestandes. Die Gebäude, die sich in Privatbesitz befinden, sind zu klein, um den Einsatz eines Rezeptionisten finanziell rechtfertigen zu können. In den Vereinigten Staaten ist es üblich, einen Manager vor Ort zu haben, der dem Privatvermieter lästige Aufgaben abnimmt. Hat der Mieter ein Anliegen, so wendet er sich an den Manager, welcher dafür sorgt, dass das Problem von geeigneten Professionisten behoben wird. Diese Wohnhausanlagen umfassen jedoch hunderte Wohneinheiten. In Österreich wäre zwar ein Bedarf nach diesem Service gegeben, doch lässt es sich aus den Mieterlösen nicht tragen.

⁵⁷ Hörhan, a.a.O., S. 80.

Doch auch in Österreich wird dieser „Hang zur Bequemlichkeit“ dafür sorgen, dass ein Umzug zu einem „One-Stop-Shop“ wird, d.h. nur jene Wohnungen, welche sofort bezugsbereit sind, werden vom Kunden in eine engere Auswahl genommen. Der zukünftige Mieter braucht eine bereits eingebaute Küche mit allen Geräten, wenn möglich inklusive Waschmaschine und Trockner. Durch die auch in Österreich steigende Mobilität wird auch die Verweildauer sinken, Mieter, die jahrzehntelang in derselben Wohnung bleiben, werden zur Seltenheit.

Der informierte Konsument

Auf Grund der nahezu uneingeschränkten Verfügbarkeit neuer Informationstechnologien ist es jedem Kunden möglich, sich jederzeit an fast jedem Ort der Welt Informationen zu beschaffen. Lange bevor er zu seiner ersten Wohnungsbesichtigung geht, holt er sich Informationen bezüglich Wohnumgebung und Anbindung an den öffentlichen Verkehr. Innerhalb kürzester Zeit kann er Mietpreise vergleichen und sich einen Überblick über den Markt verschaffen. Bereits heute erwarten Interessenten, vor dem Besichtigungstermin Fotos der Wohnung oder Grundrisse zu sehen. Der Wunsch nach diesem Kundenservice wird in Zukunft definitiv zunehmen, eine Vermarktung ohne Internetinsatz wird unmöglich. Dies wird jedoch auch zur Erleichterung auf Vermieterseite führen, denn einige nutzlose Besichtigungstermine werden von vornherein obsolet. Je mehr Informationen der Kunde bekommt, desto genauer lässt sich der Kreis der wirklichen Interessenten eingrenzen.

The National Association of Realtors conducted an extensive formal study in 2001 (...) Their goal was to identify key trends in the industry. Customers will have new expectations. (...) there has emerged a “new consumer who is technically competent, has access to deep pools of

information, and who demands to be included in the decision process".⁵⁸

Dieser „technisch kompetente“ Kunde wird seine Erwartungen weiter in die Höhe schrauben. Zustände wie in den 70-er Jahren, als es in Wien üblich war, potentielle Mietinteressenten zu ködern, indem man ihnen einige Adressen von eventuell verfügbaren Mietobjekten verkaufte, sind endgültig vorbei. Dem Kunden der Zukunft stehen immer mehr technische Mittel zur Verfügung, um die Immobilie, die seine persönlichen Bedürfnisse am besten befriedigt, aus einem Meer an Angeboten herauszufiltern.

In den USA wurde bereits vor Jahren Videotechnologie eingesetzt, in den letzten Jahren hat sich deren Verwendung jedoch verringert, da die Kosten beträchtlich und bei Mietangeboten nicht durch die zu verdienenden Provisionen zu decken sind. In Österreich werden nur wirkliche Spitzenobjekte mittels Videos beworben. In Zukunft wird der Einsatz von Videopräsentationen bei österreichischen Mietobjekten nicht signifikant steigen.

Veränderung der Altersstruktur in der Bevölkerung

Die Lebenserwartung des Mitteleuropäers steigt weiterhin an und diese Entwicklung wird sicher einen Einfluss auf das Wohnverhalten haben. Die wichtigste demografische Strukturverschiebung in Europa, den Vereinigten Staaten und in den reicheren Staaten Asiens ist die Veränderung der Altersstruktur in der Bevölkerung. In diesen drei Regionen veraltet die Bevölkerung und es ist abzusehen, dass sich diese Situation über die nächsten fünfzig Jahre verstärken wird. (...) Die Bevölkerung wird aus zwei Gründen älter: eine langfristige Abnahme der Geburtenrate ist zu beobachten und die durchschnittliche Lebenserwartung erhöht sich.⁵⁹

⁵⁸ Edwards Kenneth W. (2003): Your Successful Real Estate Career. 4. Aufl., Amacom, New York, S. 185.

⁵⁹ Kotler (2007), a.a.O., S. 149.

Ältere Menschen brauchen altersgerechte Wohneinheiten, welche barrierefrei zu erreichen sind. Nur durch eine totale Umgestaltung der Sanitärräume und eine Verbreiterung der Türen lässt sich eine Wohneinheit seniorengerecht adaptieren. Diese Umbauten sind jedoch so kostenintensiv, dass sie für den privaten Kleininvestor nicht rentabel sein können. Altersgerechtes Wohnen lässt sich im großen Maße nur durch eine entsprechende Berücksichtigung vor Baubeginn implementieren.

In 20 Jahren wird jeder 9. Bewohner in Österreich älter als 75 Jahre sein, jedoch wird sich Wien „in Zukunft zum demographisch jüngsten Bundesland Österreichs entwickeln.“⁶⁰

Das heißt, dass die Überalterung der Bewohner mit österreichischen Wurzeln durch die relativ junge Altersstruktur der Zuwanderer ausgeglichen wird. Aus diesem Grund wird eine Spezialisierung auf den Nischenmarkt „altersgerechtes Wohnen“ für einen privaten Vermieter nicht zielführend sein. Dieser Markt wird durch professionelle Anbieter auf dem Neubausektor besser abgedeckt.

Steigende Anzahl der Singlehaushalte und Patchworkfamilien

Seit Jahrzehnten nimmt die durchschnittliche Haushaltsgröße in Österreich ab und beträgt im Durchschnitt derzeit 2,3 Personen, wobei der kleinste Wert mit 1,99 Personen pro Haushalt in Wien gegeben ist.⁶¹

Seit 1985 hat die Zahl der Einpersonenhaushalte um 61% zugenommen, nahezu jeder Siebte lebt allein.⁶²

Aus der Tatsache der sinkenden Haushaltsgröße jedoch den Schluss zu ziehen, dass in Zukunft kleinere Wohnungen gefragt seien, ist nicht zulässig, denn die durchschnittliche Größe der Wohnung ist seit Jahren im Steigen

⁶⁰ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html- abgefragt am 15. Juli 2010

⁶¹ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/haushalte_familien_lebensformen/haushalte/index.html- abgefragt am 16. Juli 2010

⁶² http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/bevoelkerung/haushalte_familien_lebensformen/031187- abgefragt am 16. Juli 2010

begriffen. Standen einem Wiener im Jahr 1991 durchschnittlich nur 33 m² zur Verfügung, so betrug der Wert im Jahr 2001 bereits 38 m², was einer Steigerung um 14,9% entspricht.⁶³ Die durchschnittlichen Wohnungsgrößen differieren signifikant in den einzelnen Bezirken, doch eine Zunahme der Größe ist in jedem Bezirk feststellbar.

Aus diesen Daten lässt sich ableiten, dass sich zwar die Art des Zusammenlebens ändert, jedoch mehr Raum für jeden einzelnen Bewohner gebraucht wird. Was früher das Kinderzimmer war, wird für den Single eben zum Arbeitszimmer umgebaut oder als zusätzlicher Stauraum genutzt.

Wien weist mit 11,8% den höchsten Anteil an Patchworkfamilien in ganz Österreich auf.⁶⁴ Die Wohnung der modernen Patchworkfamilie benötigt ein Gästezimmer, in dem Kinder, die normalerweise beim anderen Elternteil leben, übernachten können, wenn sie zu Besuch sind. Dies sind jedoch alle Anforderungen an die Planung, die bereits vor Baubeginn berücksichtigt werden müssen. Der private Vermieter ist meist nicht mehr in der Lage, den Grundriss der Wohnung soweit zu ändern, dass er diesen Erfordernissen gerecht werden könnte.

Zuwanderung

Die Nachfrage nach Wohnungen wird besonders in Wien definitiv nicht sinken, sondern auf Grund der hohen Zahl an Einwanderern noch steigen.

2008 betrug der Wanderungsgewinn Österreichs (Saldo aus Zu- und Wegzügen) rund 34.400 Personen. Auch in Zukunft werden die prognostizierten Wanderungsgewinne für ein starkes Bevölkerungswachstum sorgen, insbesondere bei der Bevölkerung im Erwerbsalter. Zunehmende Verflechtungen mit den bisherigen und den neuen EU-Ländern, das schrittweise Auslaufen der Übergangsbestimmungen für den Arbeitsmarkt, bestehende

⁶³ <http://www.wien.gv.at/statistik/daten/pdf/wohnung-nutzflaeche.pdf>- abgefragt am 15. Juli 2010

⁶⁴ http://www.statistik.at/web_de/dynamic/statistiken/bevoelkerung/haushalte_familien_lebensformen/031187- abgefragt am 16. Juli 2010

Ansprüche auf Familiennachzüge infolge von Einbürgerungen sowie in gewissem Ausmaß auch ökonomisch bedingte Migration aus Drittstaaten werden langfristig zu einem weiterhin hohen Immigrationsniveau beitragen. (...)
*Die stärksten Bevölkerungszunahmen haben (...) die Bundesländer Wien und Niederösterreich zu erwarten.*⁶⁵

Diese Migranten benötigen einfache Wohnungen zu einem angemessenen Preis, auf Komfort müssen sie in der Anfangsphase zwangsweise verzichten. Das heißt, dass die Nachfrage nach kleineren Wohneinheiten - auch Garconnieren - nicht sinken wird. Diese werden nicht von alteingesessenen Österreichern, sondern von neuangekommenen Migranten oder von nachgezogenen Familienmitgliedern bewohnt. Ein Mindestmaß an Ausstattung muss jedoch vorhanden sein. Es wird daher in der Zukunft nahezu unmöglich werden, eine Substandardwohnung mit WC und Wasser am Gang zu vermieten, und diese Kategorie D-Wohnungen werden gänzlich vom Markt verschwinden.

⁶⁵ http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html- abgefragt am 15. Juli 2010

SCHLUSSFOLGERUNG

Wohnen stellt eines der Grundbedürfnisse des Menschen dar und folgt gereiht nach Wichtigkeit sofort hinter den Bedürfnissen Essen und Trinken. Dies mag auch der Grund dafür sein, dass dieser Bereich gesetzlich derart reguliert ist wie kaum ein anderer. Auch wenn der Trend zum Eigentum unübersehbar ist, so bleibt für viele Menschen die Mietwohnung die einzig leistbare Alternative. In den meisten Fällen wird so das Wohnbedürfnis durch das Benützen von Immobilien gestillt. Hier leisten nicht nur gemeinnützige Bauvereinigungen und Gebietskörperschaften wertvolle Arbeit, hier kommt auch der oftmals beträchtliche Einsatz der privaten Vermieter und Kleininvestoren zum Tragen. Diese Leistung wird oft von der Öffentlichkeit in Misskredit gezogen. Private Vermieter werden oft verdächtigt, nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht zu sein. In diesem oft feindlichen Umfeld findet sich nun der Kleininvestor wieder, der meist als Privatvermieter keinerlei fachspezifische Aus- oder Vorbildung hat. Nur zu leicht verlässt man sich in dieser Situation auf „learning by doing“. Dies führt zwangsweise zu einer großen Fehlerhäufigkeit und zu einem oftmals nicht professionellen Auftritt. Der Vermieter begeht Fehler aus Unkenntnis der Rechtslage und aus der Tatsache, dass er diese Tätigkeit zu wenig oder überhaupt nicht plant. Werden Strategien des Marketings und des Managements angewandt, so lassen sich Fehler vermeiden, und eine nennenswerte Qualitätssteigerung für den Kunden kann erzielt werden. Es mag zwar den anfänglichen Aufwand für den Vermieter steigern, sich mit den Techniken und Strategien eines Managers vertraut zu machen, aber langfristig wird es im laufenden Betrieb zur Kostensenkung beitragen. Das Implementieren der vier Stufen des Managements und des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems kann dem vormals unorganisierten Handeln einen soliden Rahmen und eine übersichtliche Struktur verleihen. Vor allem die ständige Evaluation der eigenen Handlungsweise, die durch diese Methoden vorgegeben wird, ist von immenser Wichtigkeit. Aber nicht nur der Rückblick, sondern auch die Vorausschau muss beachtet werden, denn gerade dadurch lassen sich Leerstände reduzieren und die Erträge steigern. Auch dem Zeitmanagement

muss die nötige Beachtung geschenkt werden, der Zeitaufwand für Besichtigungen kann für den Vermieter ohne entsprechende Vorausplanung ausufern. Auch die Tatsache, dass der Vermieter keineswegs nur ein Objekt, sondern vielmehr ein abgerundetes Dienstleistungspaket verkauft, muss sich der Vermieter oftmals erst bewusst machen und dann in seine Strategien einfließen lassen. Die Evaluation des eigenen Tuns wird auch einen Bewusstseinswandel beim Vermieter einleiten. Der Mieter wird nun als Partner gesehen und als Kunde behandelt. Nur dann wird er sich wohlfühlen und damit die Arbeit des Vermieters wesentlich erleichtern. Eine oftmals als feindlich betrachtete Pattstellung wird zu einer Partnerschaft und beide Teile können davon profitieren. Doch der Grundstein für diese Situation muss durch sorgfältige Planung gelegt werden.

KURZFASSUNG

Vorliegende These beschäftigt sich mit dem Problem der angemessenen Vermarktung von Immobilien, welche von privaten Anbietern vermietet werden. Sie setzt sich mit der Fragestellung auseinander, ob und wie weit Strategien des Marketings, der Werbung und des Managements sinnvoll eingesetzt werden können, um den Profit dieser Immobilienobjekte steigern zu können. Es wird untersucht, wie der Privatvermieter seine Strukturen und Strategien optimieren kann. Der derzeitige Mietwohnungsmarkt in Wien wird untersucht und beschrieben und es werden verschiedene Preisstrategien für den Kleininvestor vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Anwendbarkeit der vorgestellten Konzepte gelegt. Mittel und Wege werden vorgestellt, die es dem Vermieter ermöglichen sollen, sich und seine Produkte optimal zu bewerben und zu präsentieren. Es wird aufgezeigt, wie der Vermieter, der nur einen kleinen Immobilienstock zu verwalten hat, seine Ressourcen überlegt einsetzen kann, um seinen eigenen Profit zu maximieren. Am Schluss der These werden diverse Trends näher beleuchtet, die den Immobilienmarkt in Wien in Zukunft bestimmen werden.

LITERATURNACHWEIS

Albrecht Steve (1994): *Service, Service, Service: A Secret Weapon for Your Growing Business*. Adams Media, Massachusetts.

Butler Mike (2006): *Landlording on Autopilot: A Simple, No-Brainer System for Higher Profits and Fewer Headaches*. John Wiley & Sons, Hoboken.

Düssel Mirko (2006): *Handbuch Marketingpraxis: Von der Analyse zur Strategie, Ausarbeitung der Taktik, Steuerung und Umsetzung in der Praxis*. Cornelsen, Berlin.

Edwards Kenneth W. (2003): *Your Successful Real Estate Career*. 4. Aufl., Amacom, New York.

Funk Margret (Hrsg.) (2005): *Immobilien Lexikon Österreich*. Edition ÖVI Immobilienakademie, Wien.

Hörhan Gerald (2010): *Investment Punk*. edition a, Wien.

Kennedy Danielle, Jamison Warren (2003): *How to List & Sell Real Estate: Executing New Basics for Higher Profits*. South-Western, Mason.

Koppelman Udo (2006): *Marketing: Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung*. 8. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.

Kotler Philip (1997): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9. Aufl., Prentice Hall, New Jersey.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Saunders John, Wong Veronica (2007): *Grundlagen des Marketing*. 4. Aufl., Pearson, München.

Larkin Geraldine A. (1992): *12 Simple Steps to a Winning Marketing Plan*. Irwin Professional Publishing, Chicago.

Leland Karen, Bailey Keith (1995): *Customer Service for Dummies*. IDG Books Worldwide, Foster City.

Leshnowar Ron (2008): *Every Landlord's Property Protection Guide: 10 Ways to Cut Your Risk Now*. Nolo, Berkeley.

Levinson Jay Conrad (1989): *Guerrilla Marketing Attack: New Strategies, Tactics, and Weapons for Winning Big Profits for Your Small Business*. Houghton Mifflin, Boston.

Levinson Jay Conrad, Gallagher Bill, Wilson Orvel R. (1992): Guerilla Verkauf: Mit unkonventionellen Ideen Kunden gewinnen. Heyne Business, München.

Levinson Jay Conrad, Godin Seth (1994): The Guerrilla Marketing Handbook. Houghton Mifflin, Boston.

Meffert Heribert, Burmann Christoph, Kirchgeorg Manfred (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Müller-Stewens Günter, Lechner Christoph (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 3. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Nagel Reinhart, Wimmer Rudolf (2009): Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Preißner Andreas (2009): Kundenmanagement leicht gemacht: Was die Kunden von Ihnen erwarten und wie Sie das erfüllen. Redline Wirtschaft, München.

Rhodes Trevor (2008): American Landlord: Everything U Need to Know ... about Property Management. Mc Graw Hill, New York.

Robinson Leigh (2006): Landlording. 10. Aufl., Express, El Cerrito.

Ross George H. (2005): Trump Strategies for Real Estate. John Wiley & Sons, Hoboken.

Scheuch Fritz (2007): Marketing. 6. Aufl., Franz Vahlen, München.

Sheldon George (2009): The 250 Questions Every Landlord Should Ask. Adams Business, Avon.

Smith Bud, Catalano Frank (1998): Marketing Online for Dummies. IDG Books Worldwide, Foster City.

Taylor Jeffrey (2006): The Landlord's Survival Guide. Kaplan Publishing, Chicago.

Tremore Judy (2005): The Everything Landlording Book: An all-in-one guide to property management. F+W Publications, Avon.

Wailand Georg, Fembek Michael (2009): Womit war am meisten zu verdienen? Gewinn – Verlag, Wien.

Webb Martha, Zackheim Sarah Parsons (1997): Dress your House for Success. Three Rivers Press, New York.

Wilson Jerry W. (1991): Word-of-Mouth Marketing. John Wiley & Sons, New York.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die 4 Stufen des Managements. Skriptum Dipl.-Ing. Günter Zowa (2009): Grundzüge des Facility Managements; Lehrmaterial für den Universitätslehrgang „Immobilientreuhandwesen und Liegenschaftsmanagement“. Modul F: Controlling von FM, S.7.

Abbildung 2: ISO Prozessmodell; ÖNORM EN ISO 9001:2008: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Österreichisches Normungsinstitut, S. 6.