

Einfluss des Preises als Marketinginstrument auf die Gewinnmaximierung von Wohnimmobilien

Eine Analyse anhand unterschiedlicher Preisfestlegungsverfahren in der
Wiener Bauträgerbranche mittels der Nutzung von Online-Datenbanken

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades
“Master of Science”

eingereicht bei
Mag. Alexander Bosak, MRICS MBA

Horea Ioan Struta M.A.

11741231

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **HOREA IOAN STRUTA M.A.**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Masterthese, "EINFLUSS DES PREISES ALS MARKETINGINSTRUMENT AUF DIE GEWINNMAXIMIERUNG VON WOHNIMMOBILIEN", 81 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 das Thema dieser Arbeit oder Teile davon bisher weder im In- noch Ausland zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 21.04.2020

Unterschrift

Für Anca meine liebe Gattin, die mich während meines gesamten Studiums unterstützt und mir als Familienvater den Kopf freigehalten hat, indem sie für Tudor unseren Sohn da war. Sie ist mir auch in der schwierigen Zeit der Corona Krise während der Verfassung dieser Arbeit zur Seite gestanden und hat mich stets motiviert und mir den Rücken gestärkt.

Kurzfassung

Die vorliegende Masterthese geht der Frage auf den Grund, welche unterschiedlichen Preisfestlegungsverfahren am Wiener Wohnmarkt von Bauträgern eingesetzt werden können mit dem Ziel, die Gewinnausschöpfung ihrer Immobilienprojekte zu maximieren. In diesem Zusammenhang können Bauträger aus drei verschiedenen Preisfestlegungsmethoden aus der Praxis auswählen: das kostenorientierte, das kundenorientierte und das konkurrenzorientierte Preisfestlegungsverfahren. Der Einsatz neuer Medien bietet für Bauträger durch die Verwendung von Online-Datenbanken dabei eine Fülle an Informationen, der sie sich bedienen können, um den Markt und die Projekte der Konkurrenz evaluieren zu können und aus diesen wertvolle Schlüsse für die Bepreisung ihres eigenen Immobilienprojekts schließen zu können.

Um die Frage nach der profitabelsten Preisfestlegungsmethode umfassend beantworten zu können, wird im Theorieteil der Begriff des Bauträgers und Immobilienmarkts erläutert um dann ein Blick auf die steigende Bedeutung des Immobilienmarketings und des Preises als Marketinginstrument für die Vermarktung von Immobilienprojekte zu werfen. Ein kurzer Überblick über die in Österreich am meisten verbreiteten Online-Datenbanken rundet den Theorieteil ab. Im empirischen Teil werden vier Wiener Immobilienprojekte in chronologischer Reihenfolge hinsichtlich der angewendeten Preisfestlegungsmethoden analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse werden dann mit den Antworten von sieben unterschiedlichen Bauträgern, die an einer Expertenfrage teilgenommen haben, untermauert.

Dabei konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass das konkurrenzorientierte Preisfestlegungsverfahren am besten dazu geeignet ist, die Gewinnmaximierung von Wohnimmobilien sicherzustellen, da sich herausgestellt hat, dass die Ausrichtung an den in der Vergangenheit erzielten Kaufpreise aufgrund der steigenden Dynamik der Immobilienbranche dem Markt tendenziell hinterherhinkt. Selbstverständlich dürfen dabei aber die internen Kosten und die Erwartungen der Zielgruppe nicht außer Acht gelassen werden. Die Auswirkungen der Corona Krise auf die Ergebnisse der Forschungsfrage sind zum Zeitpunkt der Erstellung der Masterarbeit noch unbekannt und stellen ein interessanter zukünftiger Forschungsbedarf dar.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Methode	3
1.3	Begriffserklärung	4
1.3.1.	Bauträgerwesen	4
1.3.2.	Immobilienmarkt	7
2.	Immobilienmarketing	12
2.1.	Definition des Immobilienmarketings	12
2.2.	Ziele des Immobilienmarketings	14
2.2.1.	Segmentierung	15
2.2.2.	Positionierung	16
2.3.	Marketinginstrumente	19
2.2.3.	Der Standort	19
2.2.4.	Der Faktor Mensch	20
2.2.5.	Klassische Marketinginstrumente (die 4 P's)	21
3.	Der Preis	26
3.1.	Definition Preis und Preismanagement	26
3.2.	Phasen des Preismanagements	29
3.2.1	Umfeldanalyse	30
3.2.2	Ziele des Preismanagements	33
3.2.3	Preispositionierung	34
3.2.4	Preisbestimmungsverfahren	36
3.2.5	Instrumente zur Feinsteuerung der Preise von Immobilien	45
3.2.6	Operatives Preismanagement, Preisrealisierung und Preiscontrolling	48
3.3.	Preismanagement im Internet	49
4.	Empirischer Teil	52
4.1	Analyse Fallbeispiele	52
4.2	Analyse Expertenumfrage	64
5.	Zusammenfassung und Ausblick	72

1. Einleitung

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit der in der vorliegenden Arbeit behandelten Problemstellung und der Methode, die bei der Behandlung der Fragestellung angewendet wurde, sowie mit einer kurzen Erklärung der verwendeten Begriffe Bauträger und Immobilienmarkt.

1.1 Problemstellung

Wien ist und bleibt die lebenswerteste Stadt der Welt und das zum 10. Mal in Folge im globalen Ranking des Beratungsunternehmens Mercer aus dem Jahre 2019. Damit ist die Attraktivität Wiens als Wirtschafts- und Lebensstandort stets im Mittelpunkt vieler Entscheidungen, wenn es um Betriebs- und Wohnungsübersiedlungen geht.

„Erfolge in Rankings wie bei der Mercer-Studie sind ein wichtiges Asset und die beste Visitenkarte für Wien in der internationalen Präsentation. Unsere Stadt profitiert und baut dadurch ihren Ruf als attraktiver Wirtschaftsstandort aus“, sagt Wirtschaftsstadtrat Peter Hanke.¹

Wien durchlebte seit dem Fall des Eisernen Vorhanges 1989 einen grundlegenden Wandel. Nicht nur die Position der Metropole im Wettbewerb mit anderen Hauptstädten in Europa, sondern auch die Entwicklung der Kernstadt haben sich komplett verändert. Ende der 1980er-Jahre befand sich Wien in einer Schrumpfungs- beziehungsweise Stagnations-Phase und erreichte mit unter 1,5 Mio. EinwohnerInnen einen Tiefststand. Ganz im Gegensatz dazu wächst Wien derzeit stetig weiter. In den letzten 30 Jahren wurde ein Wachstum von über 400.000 EinwohnerInnen auf gegenwärtig knapp über 1,9 Mio. verzeichnet. Im Spitzenjahr 2004 ist Wien um rund 24.000 EinwohnerInnen netto gewachsen. Obwohl die Bevölkerungsprognose der Stadt Wien für die kommenden Jahre einen Rückgang in der jährlichen Zunahmerate verzeichnet, steigt dennoch die Bevölkerungszahl für die nächsten 30 Jahre im Durchschnitt mit ca. 10.000 Personen. Bereits im Jahr 2027 soll Wien wieder Zweimillionenstadt werden.²

¹ vgl. MA 53, 2019, https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190313_OTS0061/wien-zum-10-mal-in-folge-lebenswerteste-stadt-der-welt, abgerufen am 03.02.2020

² vgl. MA 23, 2018, <https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/bev-prog-2018.pdf>, S. 74f., abgerufen am 02.02.2020

Um das Wachstum zu bewältigen, ist mehr Wohnraum nötig. Am Wohnimmobilienmarkt ist somit noch viel zu leisten, damit die Nachfrage nicht nur nach leistbarem Wohnen, sondern auch nach exklusivem und luxuriösem Wohnen abgedeckt werden kann. Zwar flachte der Nachfrageüberhang in den letzten Jahren deutlich ab, jedoch ist besonders für Wien auch im Jahre 2020 noch mit einer deutlich höheren Nachfrage als das verfügbare Angebot an Wohnungen zu rechnen.³

In diesem Zusammenhang spielen Bauträger eine besonders wichtige Rolle am Wiener Immobilienmarkt für frei finanziertes Wohnen. Laut WKO gibt es derzeit 689 Bauträger in Wien und es stellt sich die Frage, ob noch Platz für Newcomer im Bauträgerbereich vorhanden ist und wie sich diese von Anfang richtig positionieren können, um sich gegen die bereits existierende und erfahrene Konkurrenz behaupten zu können.⁴

Eine der wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Marktpositionierung und Gewinnmaximierung stellt in diesem Zusammenhang das Pricing von Immobilien dar. Dabei lässt die Preisentwicklung von Immobilien, die seit 1990 einen stark steigenden Trend aufweist, die Frage nach dem „richtigen“ Preis von Immobilien immer stärker in den Vordergrund rücken. Laut den von der Österreichischen Nationalbank und der TU Wien erhobenen Daten sind die Preise von gebrauchten Eigentumswohnungen in Wien seit dem Jahr 2000 um 170 Prozent gestiegen, Neubauten um 113 Prozent und die Preise im restlichen Österreich erhöhten sich um 94 Prozent. Besonders seit dem Jahr 2005 steigen die Preise in Wien kontinuierlich an, wobei der Preisanstieg in den letzten Jahren besonders stark ausgefallen ist und auf eine Überhitzung des Wohnungsmarktes hindeutet. Dies lässt sich vor allem auf die Wirtschaftskrise im Jahre 2008 und der nachfolgenden Niedrigzinsphase der Europäischen Zentralbank, die eine Flucht in sichere Finanzanlagen für Investoren und Privatpersonen attraktiver erscheinen lassen, zurückführen.⁵

³ vgl. Kurier, <https://kurier.at/wirtschaft/warum-bei-immobilien-in-wien-die-preise-an-der-decke-sind/400490875>, abgerufen am 2.4. 2020

⁴ vgl. WKO Statistik Österreich, 2020, http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_707.pdf, abgerufen am 21.03.2020, S.11, abgerufen am 21.03.2020

⁵ vgl. Kurier, <https://kurier.at/wirtschaft/immobilienpreise-in-wien-im-hoehenflug/400604906>, abgerufen am 2.4. 2020

Bauträger werden in dieser Zeit der überhitzten Immobilienpreise sowie aufgrund der steigenden Komplexität und Intransparenz des Immobilienmarktes und des zunehmenden Wettbewerbsdrucks innerhalb der Branche immer stärker mit der Frage konfrontiert, an welchen Kriterien sie sich bei der Preisgestaltung Ihrer Projekte anlehnen sollen.

Ist eher der Angebotspreis, also der Preis, zu dem ähnliche Immobilien am Markt beworben werden, ausschlaggebend, oder sollen sie sich viel eher an den tatsächlich am Markt erzielten Kaufpreis orientieren, um den größtmöglichen Profit ausschöpfen zu können?

Oder ist gar lediglich der Blick auf die interne Kostenstruktur und Aufschlag einer gewissen Marge zielführend?

Und wie können sie derzeit verfügbare Online-Datenbanken in diesem Zusammenhang als Informationsquelle bei der Entscheidung nach der gewinnmaximierenden Preisfindung unterstützen?

Mit der Beantwortung dieser drei Fragestellungen beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit.

1.2 Methode

In einem ersten Schritt wird im Theorieteil ein kurzer Überblick über das österreichische Bauträgerwesen und den Immobilienmarkt vorgestellt, um dann auf die Hauptmerkmale des Immobilienmarketings näher eingehen zu können. Dabei wird der Fokus auf das Marketinginstrument Pricing gelegt. Die Definition des Preises, die verschiedenen Preisstrategien und die unterschiedlichen Preisgestaltungsansätze wie das kosten-, kunden- und konkurrenz-orientierte Preisbestimmungsverfahren werden dabei eingehend erläutert. In einem nächsten Schritt wird auf die Rolle des Internets fürs Preismanagement und im Zusammenhang damit auf die derzeit den Bauträgern zur Verfügung stehenden Online-Datenbanken, darunter vor allem Exploreal und IMMOUnited, eingegangen.

Im empirischen Teil der Arbeit werden zunächst vier unterschiedliche Fallbeispiele aus der Praxis, in denen verschiedene Projekte in Wien mittels Online-Datenbanken hinsichtlich erzielter Verkaufspreise von vergleichbaren Wohnungen evaluiert

werden, dargestellt. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der angewendeten Pricing-Strategien unter Zuhilfenahme von Online-Datenbanken werden zudem mit den Ergebnissen einer qualitativen Befragung, die mit Experten aus der österreichischen Bauträgerlandschaft mit Hauptfokus auf den Wiener Raum geführt wurde, untermauert.

All dies soll zur Beantwortung der oben genannten Forschungsfragen dienen und somit Preisfestlegungsmethode eher geeignet ist, die Gewinnmaximierung im österreichischen Bauträgersegment voranzutreiben.

Eine Zusammenfassung der aus dem theoretischen und empirischen Teil gewonnenen, wichtigsten Erkenntnisse und ein eventuell vorliegender, zukünftiger Forschungsbedarf runden die Arbeit ab.

1.3 Begriffserklärung

1.3.1. Bauträgerwesen

Der Begriff des Bauträgers als solches konnte sich erst im Jahre 1988 in der österreichischen Gewerbeordnung etablieren. Seitdem spielt dieser Berufszweig eine unumstritten wichtige Rolle in der reibungslosen Veranlassung und Exekution von Baumaßnahmen am österreichischen Immobilienmarkt.⁶

Die Tätigkeiten des Bauträgers sind in das Gewerbe der Immobilientreuhänder umfasst, dass auch die Tätigkeiten des Maklers und des Hausverwalters miteinschließt. Die Verbindung dieser drei Tätigkeiten äußert sich in gemeinsamen Bestimmungen für die Antrittsvoraussetzungen, in gemeinsamer Interessensvertretung usw. Es ist daher möglich, eine auf das Gewerbe der Bauträger eingeschränkte Gewerbeberechtigung als Immobilientreuhänder zu erlangen. Allerdings ist in diesem Fall die Ausübung des Gewerbes des Immobilienverwalters oder Immobilienmaklers nicht automatisch zulässig. Dazu ist eine Erweiterung der Gewerbeberechtigung beziehungsweise eine unbeschränkte Gewerbeberechtigung als Immobilientreuhänder notwendig.⁷

⁶ vgl. Kallinger/Gartner et al., 2015, S.1

⁷ vgl. WKO, 2002, https://www.wko.at/branchen/information-consulting/immobilien-vermoeigenstreuhaender/berufsbild_bt_2.pdf, S.1, abgerufen am 2.3.2020

Das Gewerbe der Immobilientreuhänder und damit auch das Gewerbe der Bauträger ist ein reglementiertes Gewerbe, das heißt seine rechtmäßige Ausübung ist an den Nachweis der Befähigung für dieses Gewerbe gebunden. Die Gewerbeberechtigung als Immobilientreuhänder umfasst prinzipiell die Berechtigung zur Ausübung aller zusammengefassten Tätigkeitsbereiche, jedoch ist auch eine eingeschränkte Gewerbeberechtigung für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche möglich. Bei den reglementierten Gewerben gibt es sogenannte "Zuverlässigkeitsgewerbe". Diese dürfen erst nach Vorliegen eines rechtskräftigen, die besondere Zuverlässigkeit feststellenden Bescheides, ausgeübt werden.⁸

Reglementiertes Gewerbe heißt, dass für die Ausübung des Gewerbes neben den sonstigen allgemeinen Voraussetzungen der Nachweis der Befähigung vorgelegt werden muss. Bei Vorliegen aller Voraussetzungen und Erbringung aller Nachweise für die Ausübung des Gewerbes kann das Gewerbe mit der Anmeldung begonnen werden.⁹

Die fachliche Qualifikation für die Tätigkeiten der Bauträger wird durch folgende Nachweise erfüllt:¹⁰

1. Zeugnisse über den erfolgreichen Abschluss eines facheinschlägigen Studiums an einer Universität oder Fachhochschule und mindestens ein Jahr relevante Berufserfahrung (§ 18 Abs. 3 GewO 1994) oder
2. a) Zeugnisse über aa) den erfolgreichen Abschluss der Studienrichtung Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Handelswissenschaften, Wirtschaftspädagogik, Rechtswissenschaften, Bauingenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen, Bauwesen oder Architektur mindestens ein Jahr relevante Berufserfahrung
ab) den erfolgreichen Abschluss einer berufsbildenden höheren Schule oder deren Sonderformen im Bereich Bautechnik mit Fokus auf das

⁸ vgl. WKO, 2014, https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Welche_Gewerbe_gibt_es_.html, abgerufen am 2.3.2020

⁹ vgl. Ennöckl/Raschauer et al, 2015, S. 305

¹⁰ vgl. Kallinger/Gartner et al., 2015, S.18

reglementierende Gewerbe und mindestens ein ein halb Jahre relevante Berufserfahrung

b) Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Befähigungsprüfung oder

3. Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Befähigungsprüfung für das Gewerbe der Baumeister oder der Zimmermeister und erfolgreich abgelegte Ergänzungsprüfung für Baumeister und Zimmermeister oder

4. Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Befähigungsprüfung für die Tätigkeiten der Immobilienmakler oder der Immobilienverwalter und erfolgreich abgelegte Ergänzungsprüfung für Immobilienmakler und Immobilienverwalter oder

5. Zeugnis über die erfolgreich abgelegte Prüfung zur Erlangung der Ziviltechnikerbefugnisse auf den Fachgebieten Hochbau, Bauwesen, Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen oder Architektur und Hochbau und erfolgreich abgelegte Ergänzungsprüfung für Ziviltechniker.

Dabei liegt eine relevante Berufserfahrung dann vor, wenn nachgewiesen werden kann, dass Bauprojekte eigenverantwortlich und unter leitender Funktion (Projektleiter) erfolgreich abgewickelt wurden.

Der Tätigkeitsbereich des Bauträgers umfasst die *„organisatorische und kommerzielle Abwicklung von Bauvorhaben (Neubauten, durchgreifende Sanierungen) auf eigene oder fremde Rechnung sowie die hinsichtlich des Bauaufwandes einem Neubau gleichkommende Sanierung von Gebäuden. Der Bauträger ist auch berechtigt, diese Gebäude zu verwerten.“*¹¹

Somit grenzt sich die Tätigkeit des Bauträgers von anderen Berufszweigen wie Architekten, Baumeister oder Ziviltechniker ab, da für alle diese Tätigkeiten eine andere gesetzliche Regelung existiert. Im Sinne des Gesetzes ist Bauträger derjenige, der eine Gewerbeberechtigung als Bauträger besitzt und Bauvorhaben abwickelt und keine weiteren Tätigkeiten wie Baumeister, Zimmermeister etc. abwickelt, wenn er für diese Gewerbe keine eigene Berechtigung besitzt.¹²

¹¹ vgl. Gewerbeordnung 1994 - § 117 GewO Immobilientreuhänder

¹² vgl. WKO, 2002, https://www.wko.at/branchen/information-consulting/immobilien-vermoeigenstreuhaender/berufsbild_bt_2.pdf, abgerufen am 2.3.2020

Aus den Rechtsgrundlagen und aus den rechtlichen Bedingungen, die in der Bauträgerbranche gelten, lassen sich gewisse Gemeinsamkeiten ableiten, die als Grundlage für ein Berufsbild der Bauträger herangezogen werden. Dabei können folgende Kriterien als Grundpfeiler, auf die das Berufsbild der Bauträger aufbaut, definiert werden:¹³

- Bauherrnfunktion: Der Bauträger tritt als Bauherr beziehungsweise als Stellvertreter dessen auf
- Drittbindung: Handlung im eigenen Namen aber hat eine vertragliche Verpflichtung gegenüber Dritter, die das Bauvorhaben entgegennehmen
- Treuhandschaft: Der Bauträger muss, ableitend aus den jeweiligen Bestimmungen des Bauträgervertrages, treuhänder-ähnliche Aufgaben (beispielsweise bei der Verwendung der Baugelder) übernehmen
- Gesamtverantwortung: der Bauträger trägt die umfassende Verantwortung für die Realisierung des Gesamtbauvorhabens
- Konzentrationsprinzip: Bei Vorliegen von Mehrfachfunktionen in der Durchführung des Bauprojektes muss der Bauträger gewährleisten, dass die Bauträgerfunktion eindeutig erkennbar und transparent bleibt.

Im Einzelfall müssen diese Kriterien nicht immer im gleichen Ausmaß vorliegen, sondern es ist branchenüblich, dass einzelne Elemente stärker oder weniger stark hervortreten.

Nach dieser kurzen Einführung im Bauträgerwesen und in den Hauptaufgaben des Bauträgers gilt es jetzt, einen Blick auf die wichtigsten Merkmale des Immobilienmarkts zu werfen.

1.3.2. Immobilienmarkt

Ein Markt ist die Umgebung, wo sich Angebot und Nachfrage begegnen. Beim Immobilienmarkt handelt es sich um einen stark unvollkommenen Markt, weil hier die vier Konditionen für einen vollkommenen Markt nicht erfüllt werden: Die Güter sind heterogen und rufen die Entstehung von Kundenpräferenzen hervor, die Märkte sind intransparent und es herrschen Informationsasymmetrien vor, da die lange

¹³ vgl. Kallinger/Gartner et al., 2015, S.30ff

Produktionsdauer auch keine Angebotstransparenz bei Änderungen der Nachfrage zulässt. Außerdem gibt es nicht viele Anbieter und Kunden in den jeweiligen Teilmärkten. Die starken Eingriffe des Staates in dem Immobilienmarkt sind auch darauf zurückzuführen, dass der Markt als solches unvollkommen ist. Die Eingriffe erfolgen einerseits über Gesetze, zum Beispiel das Mietrechtsgesetz, und andererseits über direkte Markteingriffe, zum Beispiel Förderungen oder die Gemeindewohnungen in Wien. Für Bauträger bietet aber die Unvollkommenheit des Immobilienmarkts auch die Chance, höhere Preise am Markt durchzusetzen.¹⁴

Der Immobilienmarkt als heterogener und nicht vollkommener Markt unterscheidet sich von anderen herkömmlichen Märkten – Grund dafür sind die unterschiedlichen Eigenschaften von Immobilien und deren zugehörigen Kundengruppen. Der Immobilienmarkt an sich existiert nicht, sondern er besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Teilmärkte, die je nach Betrachtungswinkel unterschiedlich strukturiert sind. Dies lässt sich primär auf die Eigenschaft der Heterogenität und Immobilität zurückführen. Aus der Gebundenheit an einem bestimmten Standort entstehen regionale Teilmärkte, die sich wiederum durch die Heterogenität der unterschiedlichen Nutzungs- und Vertragsarten in weiteren Teilmärkte, die aufgrund ihrer Vielzahl auch als Splittermärkte bezeichnet werden können, unterteilen.¹⁵

Bei der Segmentierung kann die folgende Aufteilung verwendet werden:

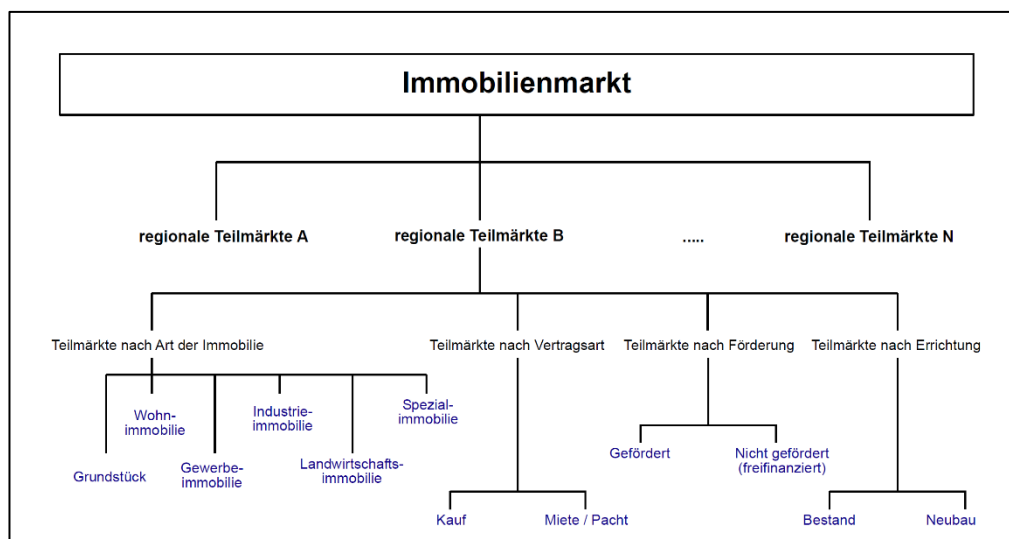


Abbildung 1: Teilmarktstruktur des Immobilienmarkts, vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.35

¹⁴ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.34

¹⁵ vgl. Brauer, 2019, S.10

Nach der Art der Immobilie können zumeist sechs Teilmärkte unterschieden werden:

- 1.) Grundstücksmarkt,
- 2.) Wohnmarkt,
- 3.) Gewerbemarkt,
- 4.) Industriemarkt,
- 5.) Landwirtschaftsmarkt und
- 6.) Spezialimmobilienmarkt.

Diese Arbeit konzentriert sich in weiterer Folge für die Beantwortung der hier nachgegangenen Forschungsfrage auf das Spezifikum des Wohnmarktes.

Zusätzlich zu der Tatsache, dass durch die Beschaffenheit und Besonderheit der Immobilie die Markttransparenz sehr gering ist, kommt die Art und Weise wie der Immobilienmarkt organisiert ist erschwerend hinzu. Im Gegensatz zu Märkten, wo Akteure entweder Börsen mit standardisierten Produkten oder Groß- und Einzelhändler für Käufer und Verkäufer für transparente Marktstrukturen sorgen, stehen im Immobilienmarkt verschiedene Organisationsformen wie der Direktmarkt und der Maklermarkt nebeneinander:¹⁶

1. Direktmarkt ist der Markt, auf dem sich Verkäufer und Käufer ohne Zwischenhändler bzw. Vermittler (zum Beispiel der Makler) unmittelbar gegenüberstehen. Dieser Fall tritt sowohl bei Privattransaktionen als auch im Falle des Kaufs oder Vermietung größerer institutioneller Marktteilnehmer (zum Beispiel Immobilienfonds) von natürlichen oder juristischen Personen auf.
2. Maklermarkt ist der Markt, der von der angebotenen Dienstleistung des Immobilienmaklers abgewickelt wird und der Angebot und Nachfrage mit dem Ziel Transaktionen zu lukrieren- auch in so genannten A-Meta-Geschäften mit anderen Maklern - zusammenführt.

Die Immobilienmakler nehmen die Rolle des Vermittlers ein und sind so Partner für den Absatz beziehungsweise für die Vertriebsabteilungen. Im Gegensatz dazu nehmen

¹⁶ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.36 f.

zum Beispiel die Werbeagenturen eine unterstützende Funktion auf und bringen durch ihre Dienstleistung den oft notwendigen Mehrwert, ohne jedoch selbst Teil der Wertschöpfungskette zu sein. Die Werbeagenturen sind somit kein Teil des Distributionskanals. Der professionelle und konzessionierte Makler verfügt über eine fundierte Marktkenntnis und erbringt wichtiges Input für einen funktionierenden Markt. Das Internet erleichtert einerseits die Aufgaben des Maklers, bringt jedoch auch eine Veränderung des Berufsbildes des Maklers mit sich, da er sich immer mehr zu einem Berater entwickeln muss und lediglich die Vermittlung von Adressdaten längst nicht mehr ausreicht. Für beide Marktformen kann das Internet mit seinen unterschiedlichen Plattformen und elektronischen Marktplätze als Marktplatz angesehen werden, beziehungsweise sind auch Mischformen denkbar. Konjunkturbeziehungsweise Marktzyklen spielen eine große Rolle bei der Segmentierung von Teilmärkten. Diese Zyklen sind schwer vorauszusagen und erschweren somit die Analyse, da Absatzschwankungen große Auswirkungen auf den Immobilienmarkt ausüben. So verhält sich die Immobilie zyklischer als der Rest der Wirtschaft, da vor einem Wirtschaftsaufschwung die meisten Teilnehmer noch unter den Folgen der Rezession leiden und Bauträger sich noch nicht trauen, Immobilienprojekte zu entwickeln. Am Anfang eines Konjunkturaufschwungs gibt es also weniger Objekte am Markt, in Zeiten der Hochkonjunktur wiederum herrscht ein Überangebot vor, dass die Preise nach unten treibt.¹⁷

Man spricht im Zusammenhang mit Immobilienmärkten auch von einem sogenannten Schweinezyklus. Ähnlich dem Handel mit Schweinefleisch, der der Nachfrage durch die lange Dauer der Aufzucht junger Ferkel immer hinterherhinkt, kommt es hinsichtlich des gefragten Wohnungsmixes im Immobilienmarkt zu einem ähnlichen Effekt: bis die zu einem bestimmten Zeitpunkt am Markt nachgefragte Immobilienart errichtet werden kann, dauert es so lange, dass es zu einem Überangebot und somit zu Leerständen kommen kann, da alle Bauträger zur selben Zeit dieselbe nachgefragte Immobilienart errichten.¹⁸

Neben den gesamtwirtschaftlichen Aspekten müssen im Immobilienmarkt also auch regionale Faktoren wie das Angebotsverhältnis sowie politische und rechtliche

¹⁷ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.37

¹⁸ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 146

Rahmenbedingungen oder die Vergabe von Förderungen (speziell bei Wohnimmobilien) beachtet werden.¹⁹

Zusätzlich zu anderen Gütern weisen Immobilien gewissen Besonderheiten auf. Sie sind unverzichtbar, da jeder Mensch irgendwo wohnen muss, standortgebunden (immobil) und nur begrenzt vermehrbar. Zudem nehmen mehrere Teilnehmer an Immobilienmärkten teil (Mieter, Eigentümer, Bauherren, Investoren), was zusätzlich zu ihrer Intransparenz und Komplexität beiträgt. Außerdem sind Immobilien die langwierigsten Wirtschaftsgüter, da sie über einen sehr langen Produktlebenszyklus, der sich von Projektentwicklung, bis hin zur Nutzung, Leerstand und Abriss erstreckt, verfügen.²⁰

Die Marktteilnehmer können jedoch aus diesen Eigenschaften des Immobilienmarktes auch profitieren, denn umgekehrt bietet die spezifische Heterogenität und eingeschränkte Transparenz der Immobilienmärkte die Chance, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, da die Möglichkeit besteht, sich Informationsvorsprünge gegenüber andere Marktteilnehmer zu erarbeiten und beispielsweise höhere Preise durchzusetzen oder sich von der Konkurrenz durch ein innovatives Immobilienmarketing und auf die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse angepasste Marketing-Mix-Strategien in jeder Produktlebenszyklusphase abzuheben.

In diesem Zusammenhang sollen im nächsten Kapitel die wichtigsten Grundzüge des Immobilienmarketings eruiert werden.

¹⁹ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.37

²⁰ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S 106f.

2. Immobilienmarketing

Im vorliegenden Kapitel wird näher auf den Begriff des Immobilienmarketings eingegangen. Nach einer kurzen Definition des Terminus werden die Ziele des Immobilienmarketings dargestellt, darunter die Segmentierung und die Positionierung. In einem nächsten Schritt werden die wichtigsten Marketinginstrumente Standort, Faktor Mensch und die klassischen 4 P's (Product, Price, Place und Promotion) näher behandelt.

2.1. Definition des Immobilienmarketings

In den fünfziger und sechziger Jahren, also in der Phase des Wiederaufbaus der Wirtschaft, herrschte nur ein begrenztes Angebot an Gütern und Dienstleistungen vor und man sprach von einem Verkäufermarkt, in dem die Nachfrage das Angebot überstieg. Somit brauchten sich die Verkäufer keine Gedanken um die Vermarktung zu machen, sondern konzentrierten sich lediglich auf die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Ende der sechziger Jahre kam es mit der Sättigung der Nachfrage zu einem Umdenken, da das Überangebot die Nachfrage und somit den Verkauf statt der Produktion in den Vordergrund rücken ließ. Man begann in diesem Zusammenhang von einem Käufermarkt zu sprechen. In der Immobilienwirtschaft führte der Wandel von der Produktions- zur Verkauforientierung etwa Ende der achtziger Jahre bei vielen Unternehmen zu einem Umdenken ein. In diesem Zusammenhang rückte auch zum ersten Mal die Notwendigkeit des Immobilienmarketings in den Vordergrund.²¹

Marketing ist ein „Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch die Einzelpersonen und Gruppen Ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“.²²

Im Laufe der Zeit entwickelte sich das Marketingverständnis von einer operativen Methode zur Beeinflussung der Kaufentscheidung hin zu einer Managementaufgabe, die alle Unternehmensaufgaben wie zum Beispiel Einkauf, Herstellung, Administration und Personalführung betrifft und miteinschließt und das mit zunehmend umkämpfter Wirtschaftslage massiv an Bedeutung gewonnen hat. In der

²¹ vgl. Gondring/Lamel, 2001, S. 942

²² vgl. Kotler/Bliemel, 2001, S. 31

Betriebswirtschaftslehre wird das Marketing als ein Teil des unternehmerischen Gesamtprozesses bezeichnet.²³

Zusätzlich zur allgemeinen Marketingdefinition kann das Immobilienmarketing als *„die Gesamtheit aller unternehmerischen Maßnahmen, die zur Entwicklung, Preisfindung und Verbreitung von Immobilien und/oder immobilienpezifischen Dienstleistungen dienen, um Austauschprozesse zur Zufriedenheit individueller und organisationaler Ziele herbeizuführen“*²⁴, definiert werden.

Im Immobilien-Marketing werden für die Ansprache von Zielgruppen klassische Marketing-Instrumente über den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie angewendet. Dies bedeutet für den Bauträger beziehungsweise Immobilienentwickler, dass er sich das Wissen darüber aufbauen muss, wo und wie seine heutige und zukünftige Kundschaft leben will, damit er Immobilien erfolgsversprechend und attraktiv entwickeln und absetzen kann. Dabei werden Lebensgewohnheiten und Entwicklungen der Bevölkerung analysiert, um diese in den Projektentwicklungsplan der Immobilie hineinfließen zu lassen. Außerdem ist eine wichtige Funktion des Immobilienmarketings, das Produkt „Immobilie“ zielgruppengerecht zu vermarkten. Mittels professionellem Immobilienmarketing kann somit die Projektentwicklung vereinfacht und eine höhere Qualität des Endprodukts (Immobilie) für den Abnehmer erreicht werden. Die Bestimmung von Zielgruppen am Anfang des Entwicklungsprozesses trägt dazu bei, dass die Immobilie auf die Bedürfnisse der zukünftigen Kundschaft angepasst wird. Dadurch wird auch der Vermarktungs-/Vermietungsprozess vereinfacht beziehungsweise beschleunigt, was wiederum zu Kostensparungen (Kreditzinsen, Kapitalbindung, Ressourcen, nachträgliche Konstruktionsanpassungen) führt. Nicht zuletzt kann durch Immobilienmarketing die Wahrnehmung der Immobilie und des Bauträgers gesteigert werden, so dass sich diese selbst im Laufe der Zeit zu einer Marke einwickeln können.²⁵

Die Tatsache, dass es sich bei Immobilien um sogenannte High-Involvement Produkte handelt, die ein sehr langer Entscheidungsprozess aufgrund der hohen

²³ vgl. Schierenbeck/Wöhle, 2008, S. 231 ff.

²⁴ vgl. Gondring/Lamel, 2001, S. 394

²⁵ vgl. Blömeke-Muther, 2016,

https://www.immobiliemarketing360.ch/resources/Immobilien_Marketing_Immobilienmarketing_Definition.pdf, abgerufen am 17.3.2020

Investitionssummen und Transaktionskosten voraussetzten, steigen auch die Erwartungen an das Immobilienmarketing.²⁶

Um marketingbasierte Maßnahmen in die Praxis umsetzen zu können, bedarf es eines strukturierten Marketingplans, der sich aus den folgenden vier Phasen zusammensetzt:²⁷

1. Analyse: Erkennen von Chancen durch die Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse einschließlich Marktforschung,
2. Planung: Festlegung von Marketingzielen, die sicherstellen, dass die investierten Mittel zurückfließen und Auswahl geeigneter Marketingstrategien zur Zielerreichung,
3. Umsetzung: Ausführung der ausgewählten Strategien mittels Marketinginstrumente,
4. Kontrolle: Überprüfung der Prozesse und getroffenen Entscheidungen.

Die vorliegende Arbeit wird sich im Folgenden auf die Phasen Planung (in diesem Zusammenhang besonders die Marketingziele) und Umsetzung (Marketinginstrumente) konzentrieren, wobei in diesem Kapitel dem Preisfindungs-Instrument eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

2.2. Ziele des Immobilienmarketings

In der Planungsphase des Immobilienmarketings ist die Wahl der richtigen Marketingstrategie ausschlaggebend. Diese leitet sich aus der grundsätzlichen Marketingausrichtung des Unternehmens ab und beruht auf die Analyse des Marktumfeldes und des Unternehmens, um ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken identifizieren zu können. In diesem Zusammenhang spielen die Marktsegmentierung und Positionierung eine wichtige Rolle, daher wird im Folgenden auf jeder dieser Bereiche kurz eingegangen.

²⁶ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S. 19

²⁷ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.79 ff

2.2.1. Segmentierung

Die Segmentierung bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Immobilien-Entwicklung, -Vermarktung und Bewirtschaftung. Dabei wird der Markt in homogene Segmente geteilt, um eine möglichst große Übereinstimmung von Angebot und Zielgruppenbedürfnissen sicherzustellen.²⁸

Da sich das Produkt „Immobilie“ und die unterschiedlichen Interessensgruppen am Immobilienmarkt durch eine hohe Heterogenität auszeichnen, kann es sich beim Immobilienmarketing und den einzusetzenden Marketing-Mix nicht um ein einheitliches Erfolgskonzept handeln. Vielmehr muss zielgruppenorientiertes Marketing getrieben werden, das heißt der Gesamtmarkt muss in bestimmte Teilssegmente differenziert werden.²⁹

„Das Ziel der Marktsegmentierung ist es, einen hohen Grad an Identität zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen einer bestimmten Zahl von aktuellen und potentiellen Käufern, der Zielgruppe, zu erzielen.“³⁰

Mit der Marktsegmentierung kann eine gezielte und erfolgswahrscheinliche Ansprache potenzieller Kunden gewährleistet werden. Erst wenn die Bestimmung von Zielgruppen erfolgt ist, kann mit der Definition der Marketingmaßnahmen begonnen werden. Voraussetzungen für eine sinnvolle und erfolgreiche Marktsegmentierung nach Freyer sind die Messbarkeit, Tragfähigkeit, Erreichbarkeit, Profitabilität und Stabilität.³¹

Um einen Gesamtmarkt in Teilssegmente unterteilen zu können, müssen zuerst die Kriterien der Segmentierung bekannt sein. Hier spricht man von den Eigenschaften der Zielgruppe, die für die Errichtung der Immobilie und dessen Vermarktung relevant sind. Bei der Marktsegmentierung für Konsumenten (Business to Consumer, abgekürzt B2C) können einerseits folgende vier klassische Segmentierungstechniken angewendet werden:³²

²⁸ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.128

²⁹ vgl. Kotler/Bliemel, 2001, S.458 ff.

³⁰ vgl. Kaufmann, 2002, S.45

³¹ vgl. Freyer, 2011, S.184

³² vgl. Dolincar/Grün et.al, 2018, S. 42 f.

1. Segmentierung nach geografischen Kriterien: Region, Stadt, zum Beispiel wären bei Immobilienprojekten in Wien die einzelnen Bezirke von besonderer Bedeutung
2. Segmentierung nach demographischen Kriterien: Alter, Geschlecht, Familie- und Haushaltsgröße, Einkommen, Bildungsgrad, Familienlebenszyklus
3. Segmentierung nach psychographischen Kriterien: Life-Style-Typologien, Glaube, Interessen, Vorlieben, erhoffter Nutzen beim Kauf eines Produkts
4. Verhaltensorientierte Segmentierung: Einteilung nach Produktkenntnis, Verhaltensweisen, Gewohnheiten in der Verwendung und Reaktion auf das Produkt

Im Immobilienmarketing spielt die demographische Segmentierung die wichtigste Rolle. Der Käufer / Mieter muss sich das Objekt leisten können und die Wohnungsgröße muss zu seiner Lebenssituation passen. Aber auch das Verhalten (zum Beispiel Reisetätigkeit – Nähe zum Bahnhof/Flughafen) und Life-Style-Typologien (Vorliebe zum Einkaufen- Nähe zum Einkaufszentrum) gewinnen im Immobilienmarketing zunehmend an Bedeutung. Diese drei Arten der Segmentierung berücksichtigen konkrete Auslöser, wie zum Beispiel eine Familiengründung oder eine Scheidung im B2C-Markt.³³

2.2.2. Positionierung

Unter Positionierung wird die Wahrnehmung eines Angebots durch potenzielle Kunden verstanden. Zugleich hat die Positionierung auch eine Steuerungsfunktion dieser Wahrnehmung. Im Gegensatz zur Segmentierung, die sich auf die Nachfrageseite konzentriert, orientiert sich die Positionierung an die Angebotsseite. Voraussetzung für eine sinnvolle Positionierung ist aber in erster Linie die Einteilung des Gesamtmarkts in homogene Segmente, womit beide Marketingziele Hand in Hand gehen und voneinander nicht getrennt werden können.

Die Angebotspositionierung spielt eine immer größere Rolle im hartumkämpften Immobilienmarkt. Nichtsdestotrotz lässt sich in der Praxis immer wieder feststellen, dass viele Immobilien nicht oder nur sehr schwach positioniert sind. Dabei sollten sich

³³ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S. 38

Bauträger im Zusammenhang mit der Positionierung ihrer Immobilie zuerst folgende Fragen stellen:³⁴

1. Welche Konkurrenz muss in unsere Analyse mit einbezogen werden?
2. Wie nimmt unsere Zielgruppe das Angebot der Mitbewerber wahr?
3. Wie können wir unser Angebot von der Konkurrenz abheben und abgrenzen?

Beim Start des Positionierungsverfahren - also zu Beginn der Projektentwicklung – müssen passende Ansatzpunkte bestimmt werden. In einem Workshop oder einem Brainstorming mit Projekt-Stake-Holder, potenziellen Nutzern und Experten im Bereich des Marketings sollte untersucht werden, welche Charakteristiken es gibt, die das Immobilienprojekt auszeichnen, auf welche Eigenschaften der Zielgruppe die Positionierung beruhen soll und wie die direkte Konkurrenz von der Zielgruppe wahrgenommen wird. Damit können erste Positionierungsansätze wie zum Beispiel hoher Preis, moderne Architektur, Lage mit Seeblick, umweltfreundlichen Baustoffe etc. von Anfang an erarbeitet werden. In der Praxis findet dieser Schritt aber oft erst kurz vor der Vermarktung statt, was dazu führt, dass Kriterien wie Nutzung, Architektur, Standort und vor allem Preis oft gar nicht mehr gestaltet werden können. Der Handlungsspielraum in einem Immobilienprojekt ist oftmals je nach Ausprägung und Fortschritt beschränkt, so dass die einen oder anderen Ansätze der aufgezählten Positionierungskriterien gestrichen werden müssen. Daraus folgt eine kompaktere Liste von Positionierungsmerkmalen, die zum Beispiel im Wohnbau folgende sein können: Wohnfläche, Grundstückgröße, Lage, Architektur, Ausbau, angebotene Dienstleistungen oder das Image.³⁵

Das Merkmal mit dem größten Potenzial der Liegenschaft beziehungsweise des Immobilienprojektes bestimmt am Ende des Tages die Unique Selling Proposition (USP), die im Laufe der Zeit von der Unique Value Proposition (UVP) abgelöst wurde, da es sich dabei um viel mehr als reines Verkaufen handelt. Es gilt einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil, der die Immobilie von dem Mitbewerber abhebt, aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu verteidigen. Die UVP, auch „*differential advantage*“ oder Alleinstellungsmerkmal genannt, liefert dem Kundensegment die Argumente, weshalb man sich für die Immobilie entscheiden sollte und bedarf folgender Eigenschaften: sie

³⁴ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.136

³⁵ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.137

ist für das Kundensegment von hoher Signifikanz, unterscheidet sich von der Konkurrenz, ist deutlich erkennbar und kann mittels der Immobilie umgesetzt werden.³⁶

Im Immobilienmarkt, in dem das Angebot sehr ähnlich ist, findet man kaum ein solches Alleinstellungsmerkmal. Den eine gute Bauqualität, ein überdurchschnittliches Preis-/Leistungsverhältnis oder eine effiziente Arbeitsfläche in Büroobjekten werden mittlerweile als selbstverständlich vorausgesetzt. Es wird wenig darauf geachtet, das Angebot deutlich erkennbar von der Konkurrenz abzugrenzen. Einige Beispiele wie eine Immobilie eine zentrale Eigenschaft bekommen kann sind: die Gebäudehöhe (das höchste Gebäude Wiens), die Gebäudeform, die Lage (am Wiener Stadtbahnbögen), Raumstruktur (Loft in einer ehemaligen Brennerei). Wenn für Immobilien keine glaubhafte UVP gefunden werden kann, dann gibt es die sogenannte UAP (Unique Advertising Proposition), die ein Angebot oder Produkt mit Hilfe einer markanten Kommunikation positioniert.³⁷



Abbildung 2: Prozess der Positionierung von Immobilien, vgl. Bollinger/Ruhstaller, S.138

³⁶ vgl. Gondring/Lamel, 2008, S.961

³⁷ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.137f

2.3. Marketinginstrumente

Im Bereich des Immobilienmarketings gehören zu den klassischen Instrumenten Produkt, Kommunikation, Preis und Vermarktung zwei weitere Instrumente, denen besondere Bedeutung geschenkt werden. Hierbei handelt es sich um den Standort und dem Faktor Mensch. Diese werden als erste erläutert bevor in einem nächsten Schritt die klassischen 4 P`s (Product, Price, Place, Promotion) beschrieben werden, wobei der Preis als Marketinginstrument im Fokus dieser Arbeit steht und im Kapitel 3 näher behandelt wird.



Abbildung 3: Instrumente des Immobilienmarketings, vgl. Blömeke-Muther, www.immobiliemarketing360.ch - abgerufen am 17.3.2020

2.2.3. Der Standort

Die Lage gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei einem Immobilienprojekt, neben der Produktqualität und der Objektkommunikation. Diese kann nicht beeinflusst werden und sie gibt die Bandbreite des Verkaufspreises beziehungsweise des Mietzinses im erheblichen Ausmaß vor. In größeren Gebieten beziehungsweise Bezirken sind die Lageunterschiede sehr groß. Daher muss bei Pricing-Angaben mit Durchschnittspreise für das jeweilige Gebiet beziehungsweise Bezirk auf diese Unterschiede geachtet werden. Die Preisunterschiede können von einer A-Lage bis C-Lage gewaltig sein und die Durchschnittspreise wären in diesem Zusammenhang irreführend.

Die Lage beziehungsweise der Standort setzt sich aus mehreren Kriterien zusammen. Die Forschungsreihe der Neuen Züricher Zeitung hat sich mit der Thema befasst, wie die Lage einer Immobilie aus dem Blickwinkel der Wohnungssuchenden gesehen wird und wie die relevantesten Kriterien nach ihrer Bedeutung geordnet werden können:³⁸

1. Öffentliche Verkehrsmittel in der Nähe
2. Grünfläche in der Umgebung
3. Sympathische Umgebung
4. Einkaufsmöglichkeiten in der Nähe
5. Länge des Arbeitsweges
6. Steuerabgaben der Gemeinde
7. Kinderfreundlichkeit der Umgebung
8. Verhältnis zu den Nachbarn in der Umgebung
9. Keine Belastung durch Mobilfunk-Antennen
10. Möglichkeiten die Freizeit in der Umgebung zu verbringen

2.2.4. Der Faktor Mensch

Da Immobilien stark mit Dienstleistungen verbunden sind, spielt der Faktor Mensch eine große Bedeutung in der Entwicklung, Fertigstellung und Vermarktung. Auch die Komplexität der Immobilienprojekte und die Tatsache, dass immer mehrere Beteiligte involviert sind, sprechen dem Menschen eine bedeutende Rolle im Immobilienmarketing zu und lassen den Wunsch nach einem fünften „P“ für People in der Branche laut werden.

Bezogen auf den Faktor Mensch lassen sich zwei Bezugsgruppen festlegen, die externe Bezugsgruppe und die interne Bezugsgruppe. Die externe Bezugsgruppe besteht aus Kunden, Lieferanten, gesetzliche Rahmenbedingungen (Politiker) und vielfältige Interessensüberschneidungen (Nachbarn, Mieter- und Konsumentenschutz, Denkmalpflege), mit denen umgegangen werden muss. Die interne Bezugsgruppe bezieht sich auf die Mitarbeiterdimension, die von Entwickler bis hin zu Makler, Bewerter und Immobilientreuhänder reicht. Diese entscheiden oft über den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts und müssen daher neben den fachlichen Kompetenzen auch

³⁸ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 139

soziale Kompetenzen wie Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit, Hartnäckigkeit und Einfühlungsvermögen mit sich bringen.³⁹

2.2.5. Klassische Marketinginstrumente (die 4 P's)

Die **Produktpolitik** beschreibt im Immobilienmarketing alle Maßnahmen, die ein Unternehmen setzt, um den Produktkern und weitere Zusatznutzen der Immobilie marktgerecht zu gestalten. Diese Maßnahmen erstrecken sich über den Gesamttablauf eines Immobilienprojekts, von der Konzeptions- bis zur Umsetzungs-, Vermarktungs- und Betreuungsphase, wodurch klare Vorgaben und ein hohes Maß an Konsistenz aber auch Flexibilität in der Umsetzung der Produktpolitik unabdingbar machen. Die Immobilie als Produkt stellt eine vom Verkäufer geschaffene Leistung dar, die dazu dient, beim Endabnehmer ein spezifisches Bedürfnis zu erfüllen. Je mehr das Produkt als Problemlösung beim Käufer wahrgenommen wird, je höher steigen die Verkaufschancen des Produkts. Es reicht in der heutigen hart umkämpften und gesättigten Immobilienbranche längst nicht mehr aus, einen Grundnutzen durch die Immobilie zu erfüllen („Dach über den Kopf“), vielmehr muss ein Zusatznutzen durch weitere Eigenschaften wie ein anspruchsvolles Design oder ein besonderes Service angeboten werden.⁴⁰

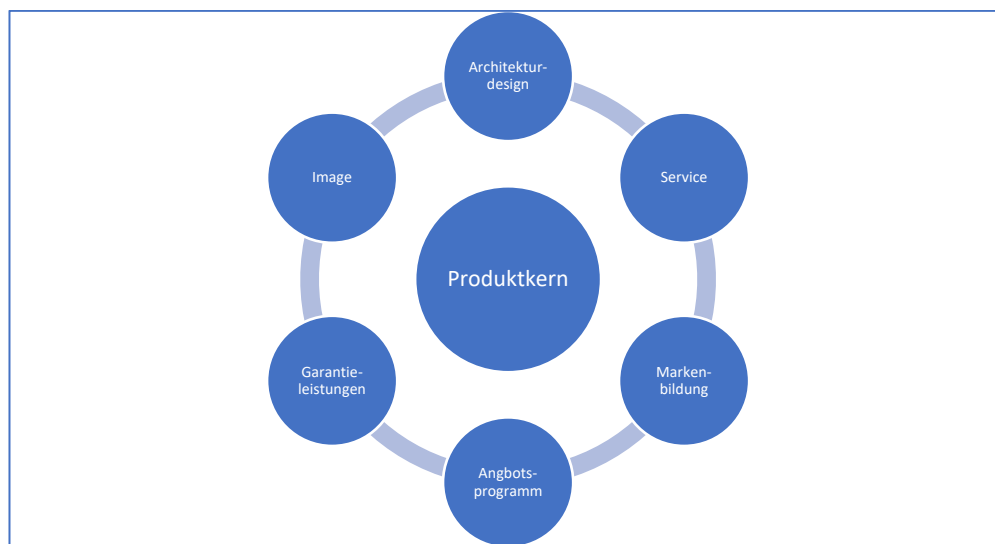


Abbildung 4: Dimensionen des Produkts "Immobilien", in Anlehnung an Gondring/Lammel,2008, S.971

³⁹ vgl. Bollinger/ Ruhstaller, 2011, S. 154ff

⁴⁰ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S.970

Der Produktkern der Immobilie wird von der Produktqualität, also den technischen und funktionalen Eigenschaften des Produkts, gebildet. Über die Erfüllung der Grundbedürfnisse hinaus können dabei weitere Dimensionen wie Ausstattungselemente, Fläche, Geschossanzahl oder Wiederverkaufswert eine wichtige Rolle spielen. Dabei kann die Produktqualität in zwei Dimensionen unterteilt werden:⁴¹

1. die Qualität des Baukörpers, also der Materialien, die im Rohbauzustand verwendet werden und die Bausubstanz des Produkts ausmachen, die aber für den Immobilienkäufer sehr eingeschränkt sichtbar sind. In diesem Bereich sorgen auch gesetzliche Mindestanforderungen wie DIN-Normen oder Bau- und Landesgesetze für die Einhaltung eines gewissen Qualitätsgrades.
2. die Qualität der Ausstattungselemente (Innentüren, Fenster, Parkett etc.) die für Kaufinteressen leicht sichtbar ist und deshalb in der Praxis die Kaufentscheidung dominiert.

Langfristig gesehen müssen beide Dimensionen der Produktqualität sichergestellt werden, wobei man immer die Bedürfnisse der Zielgruppe im Auge behalten muss, um beispielsweise keine Investitionen im vom Kunden nicht geschätzte Qualität zu tätigen und damit den Kaufpreis unnötig in die Höhe zu treiben.

Zusätzliche Dimensionen zum Produktkern, durch die in der heutigen Marktsituation Wettbewerbsvorteile erreicht werden können, liegen in den Bereichen Architekturdesign, Service, Markenbildung, Image, Angebotsprogramme und Garantieleistungen.⁴²

Die **Vertriebspolitik** (auch Distributionspolitik genannt) beschreibt die Tätigkeiten, die ein Unternehmen setzt, damit das Produkt den Kunden zur rechten Zeit, am rechten Ort, in der rechten Menge und Qualität und zum rechten Preis erreicht. Die Distributionspolitik kann dabei von der Gestaltung von komplexen Vertriebssystemen bis hin zum Direktverkauf reichen.⁴³

⁴¹ vgl. Nielen, 1996, S.38

⁴² vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 973f.

⁴³ vgl. Kuß/Kleinaltenkamm, 2016, S. 249

In der Immobilienwirtschaft beruht man sich auf das Instrumentarium der physischen Distribution (= Standort) und der akquisitorischen Distribution, also alle Maßnahmen, die gesetzt werden, um die Immobilie an den Kunden zu bringen. Dabei können unterschiedliche Absatzwege gewählt werden:⁴⁴

1. Eigenvertrieb: direkte Vermarktung durch Bauträger oder Projektentwickler
2. Fremdvertrieb: indirekte Vermarktung durch Makler oder Partner
3. Sonderformen des Vertriebs: Immobilienfonds, Immobilienbörsen, Auktionen

Des Weiteren gehört die Vertriebssteuerung, also die Planung, Umsetzung und Kontrolle der Vertriebstätigkeiten zu den Aufgaben der Vertriebspolitik. Auch die Beteiligung an Ausstellungen oder baubezogenen Fachmessen sowie die Errichtung von Musterhäusern oder – Wohnungen zählen zu den Instrumenten der Vertriebspolitik, durch die sich Kontakte zu Interessenten sowie ein positives Unternehmensimage erzielen lassen.

Die **Kommunikationspolitik** beschreibt die strategische Planung des Austauschprozesses von Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger. Je nach Art der Beziehung kann man zwischen direkter Kommunikation (an Mieter oder Privatkäufer beziehungsweise Anleger) und indirekter Kommunikation (über Makler, Architekten etc.) unterscheiden.⁴⁵

Spezifisch für die Immobilienwirtschaft ist die Tatsache, dass der Sender oft ein schlechtes Image hat und keine Uneigennützigkeit vorliegt, wodurch der Kommunikationsprozess erschwert wird. Die Botschaft, die von Immobilienunternehmen transportiert wird, ist hingegen von Interesse, einfach und mit einer emotionalen Komponente versehen (Eigenheim, Sicherheit, Vorsorge etc.).⁴⁶

Das effektivste Medium der Kommunikation liegt im Immobiliensegment in der persönlichen Kommunikation, da hier der meiste Einfluss auf die Kaufentscheidung ausgeübt werden kann. Sonstige Mittel wie visuelle Kommunikation (Fernsehen),

⁴⁴ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S.984

⁴⁵ vgl. Bruhn, 2015, S, 3 f.

⁴⁶ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S.986

auditive Kommunikation (Radio) oder Printkommunikation (Zeitungen) erweisen sich auch als wirkungsvoll, wenn auch von nachrangiger Bedeutung.⁴⁷

Die Kommunikationsinstrumente sind meist vom Kommunikationsanker überdacht (der rote Faden, der die einzelnen Kommunikationsmaßnahmen aufeinander abstimmt um die Botschaft konsequent und in einem einheitlichen Format überbringen zu können), und bestehen aus Werbung und Neue Medien, Öffentlichkeitsarbeit, Direct Marketing, Point of Property, Persönlicher Verkauf und Events. Im Folgenden wird kurz auf die Bedeutung der Werbung/Neue Medien und den Persönlichen Verkauf als wichtigste Kommunikationsinstrumente im Immobilienmarketing eingegangen:⁴⁸

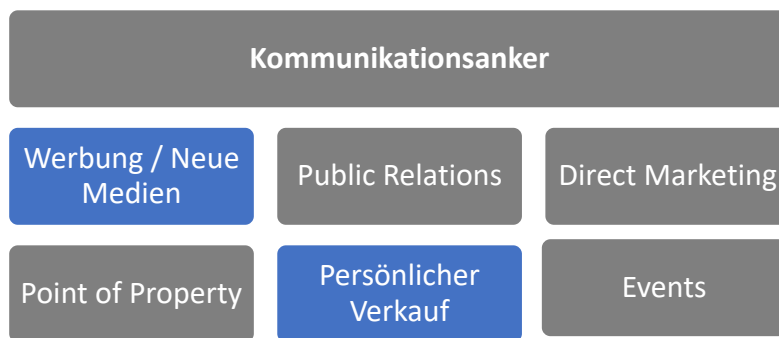


Abbildung 5: Übersicht über die Kommunikationsinstrumente, i.A. an Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 148

Die *Werbung* ist eine unpersönliche Kommunikationsform, die sich dazu eignet, ein Unternehmen bekannt zu machen, Imagewerte aufzubauen oder bestimmte Projekte der Zielgruppe zu präsentieren. Dabei stehen Medien wie Print (Zeitungen, Inserate), Elektronische Medien (Radio, Fernsehen) und Neue Medien (Internet) zur Verfügung. In der Immobilienbranche wurde klassischerweise auf Printmedien gesetzt, laut einer deutschen Studie aus dem Jahr 1997 setzten Makler 82% ihres Marketingbudgets in Anzeigen in Zeitungen und Flyer und nur 18% in sonstige Werbemittel. Die Tendenz zur Online-Werbung nahm aber in den letzten Jahren ständig zu, während Immobilienanzeigen in Print-Medien in den letzten Jahren um ca. 30% reduziert wurden. Ein Mix zwischen Print und Internet-Werbung scheint aber für Immobilienunternehmen erfolgsversprechender zu sein.⁴⁹

⁴⁷ vgl. Kirsch/Müllerschön, 1996, S. 105

⁴⁸ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 148

⁴⁹ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 152

Neue Medien wie beispielsweise das Internet, E-Mail oder SMS, führen zu einer Neuerfindung des Immobilienmarketings im digitalen Zeitalter. Vor allem das Internet bietet für Suchende ein immenses Informationsangebot, das Verkäufer vor der großen Herausforderung stellt, nicht nur seine Kunden anzusprechen, sondern sich die Frage zu stellen, wie sie sicherstellen können, dass sie unter dem vielfältigen Internetangebot nicht untergehen und von Kunden noch gefunden werden können. Die digitale Welt eröffnet eine Vielfalt an Möglichkeiten, mit den Kunden in Kontakt zu treten, darunter eine eigene Homepage (die aber auch genügend Traffic, also Kundenfrequenz, generieren muss), Internet-Banner, E-Mail, SMS, WAP-Technologien (mobile Erreichbarkeit über Smart-Phones) oder die Präsenz auf Internet-Plattformen und soziale Medien. All dies kann den Immobilienunternehmen und in diesem Sinne auch den Bauträgern immense Vorteile bieten, da sie somit leichter von den Kunden gesucht und gefunden werden können und auch umfassende Informationen über ihre Zielgruppe, sogenannte Kundenprofile, sammeln können.⁵⁰

Beim *persönlichen Verkauf* steht der Face-to-Face Kontakt mit unmittelbarer Rückkopplungsmöglichkeit im Vordergrund. Diese Maßnahme hat vor allem in der Immobilienwirtschaft, wo die Investitionssummen immer beträchtlich sind, eine hohe Wirkung, da sie am besten dazu geeignet ist, mit dem Empfänger ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.⁵¹

Es muss aber erwähnt werden, dass nur durch einen holistischen, koordinierten Kommunikationsmix, der die Zielgruppe mit inhaltlich und emotional deckungsgleichen Informationen versorgt, der optimale Kommunikationserfolg sichergestellt werden kann.

Die **Preispolitik** als letztes Marketinginstrument umfasst alle Entscheidungen, die im Zusammenhang mit dem Entgelt, den Kunden als Gegenleistung für die angebotenen Immobilien-Produkte zu zahlen bereit sind, stehen, und wird im folgenden Kapitel, das ausschließlich dem Thema Preisgestaltung und Preismanagement gewidmet wird, eingehend behandelt.

⁵⁰ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S. 95 ff.

⁵¹ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 152

3. Der Preis

Das dritte Kapitel dieser Arbeit behandelt den Begriff des Preises und des Preismanagements. Zu diesem Zwecke werden zuerst die beiden Begriffe erklärt, um dann auf die einzelnen Phasen des Preismanagements eingehen zu können. Darunter fallen die Umfeldanalyse, die sowohl das interne Branchenumfeld als auch das externe Makroumfeld miteinschließt. Die nächste Phase bezieht sich auf die Ziele des Preismanagements. Darunter fallen vor allem die Gewinnmaximierung, aber auch markt- und betriebsberichtete Ziele. Im Sinne des strategischen Preismanagements werden dann die Preispositionierung, die von einer Niedrig- bis zu einer Mittel- und Hochpreisstrategie reichen kann, sowie die einzelnen Preisbestimmungsverfahren, die sich unter kosten-, kunden- und konkurrenzorientierte Methoden unterscheiden, beschrieben. Daraufhin werden die Hauptinstrumente der Feinsteuerung von Preisen dargestellt (Preisdifferenzierung und Rabattgewährung, Konditionenpolitik, Kreditgewährung sowie Kombinationsangebote). Das operative Preismanagement, die Preisrealisierung und das Preiscontrolling bilden die letzten Phasen des Preismanagements. Das Kapitel endet mit einem Exkurs über das Preismanagement im Internet, wobei auch die zunehmende Bedeutung der Immobilienplattformen und Online-Datenbanken, darunter vor allem Exploreal und IMMOUnited für die Preisbestimmung in der heutigen Bauträgerlandschaft, hervorgehoben wird.

3.1. Definition Preis und Preismanagement

Beim Vermarktungsprozess von Immobilien spielt die Definition des richtigen Preises aufgrund der hohen Wertigkeit der Produkte eine entscheidende Rolle. Dabei wird der **Preis** als Entgelt eines Käufers für ein Wirtschaftsgut zu einer bestimmten Menge und in einer bestimmten Qualität verstanden. Unter der monetären Leistung fallen auch andere Nebenkosten, die im Zusammenhang mit dem Erwerb des Wirtschaftsgutes entstehen, wie beispielsweise Kosten für die Informationsbeschaffung und Logistik, sowie auch Folgekosten, die im Zusammenhang mit dem Produktkauf stehen (zum Beispiel Betriebskosten oder Reparaturkosten). In der Fachliteratur spricht man daher bei diesem Ansatz von Total Cost of Ownership.⁵²

⁵² vgl. Diller, 2008, S. 31

Dieser Ansatz ist gerade bei Immobilienentscheidungen ausschlaggebend, da neben dem Kaufpreis vor allem der hohe Beschaffungsaufwand und die Summe aller Kosten und Mühen als Gegenleistung betrachtet werden muss.⁵³

Da sich je nach Immobilienart nur etwa 90% aller Käufer den Immobilienkauf bar leisten können, sind alle anderen Kunden auf Finanzierungen angewiesen wodurch auch die Konditionen von Kreditinstituten, Bausparkassen etc. und die damit im Zusammenhang stehende monatliche Belastung im Vordergrund der Preisdefinition rücken.⁵⁴

Dabei werden Produkte generell nur erworben, wenn sie für den potenziellen Käufer einen subjektiven Nutzen stiften, der größer ist, als die Kosten, die mit dem Erwerb des Produktes in Verbindung stehen. Der Saldo zwischen Nutzen und Preis wird als Nettonutzen bezeichnet.⁵⁵

Um diesen sogenannten Nettonutzen für den potenziellen Käufer maximieren zu können, haben Anbieter folgende drei Optionen: den Preis reduzieren unter Beibehaltung des gleichen Nettonutzens, den Kundennutzen erhöhen (entweder Grundnutzen oder Zusatznutzen, siehe oben Kapitel 2.2.5. Klassische Marketinginstrumente, S. 21) und den Preis beibehalten sowie sowohl den Nettonutzen erhöhen, als auch den Preis reduzieren.⁵⁶

Aus diesen Optionen ergibt sich die folgende Definition des **Preismanagements**: unter Preismanagement werden alle Marketingmaßnahmen, die zur ziel- und marktgerechten Gestaltung des Verhältnisses zwischen Nutzen und Preis eines Produkts- oder einer Dienstleistung dienen, verstanden.⁵⁷

Dem Preismanagement und in diesem Zusammenhang der Preispolitik kommt innerhalb des klassischen Marketingmix eine besondere Rolle zu, da der Preis sowohl als monetäre Größe als auch als Marketinginstrument eingesetzt werden kann. Auch beeinflussen Maßnahmen in der Preisfestlegung im Gegensatz zu anderen Marketinginstrumenten unmittelbar den Gewinn. So ist es für Unternehmen in der

⁵³ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 976

⁵⁴ vgl. Nielen, 1996, S. 89

⁵⁵ vgl. Simon/Fassnacht, 2016, S. 3

⁵⁶ vgl. Schaper, 2017, S. 17

⁵⁷ vgl. Scharf/Schubert et al., 2015, S. 337

Regel vorteilhafter, durch Preis- als durch Mengenerhöhungen zu wachsen, da bei einem erhöhten Preis von einem höheren Gewinn trotz möglicher Absatzeinbußen ausgegangen werden kann als durch eine mittels Preisreduzierung getriebene Absatzerhöhung. Zudem wirken sich Änderungen des Preises sehr stark auf den Umsatz und Absatz beziehungsweise Marktanteil eines Unternehmens aus. Empirischen Studien zufolge haben prozentuale Preisänderungen die zehnfache bis zwanzigfache Wirkung auf den Absatz wie die gleiche prozentuale Änderung des Werbebudgets. Auch können Preismaßnahmen im Gegensatz zu anderen Marketinginstrumenten vor allem durch den Einsatz von Online-Medien kurzfristig und ohne großen Investitionsaufwand umgesetzt werden.⁵⁸

Des Weiteren ziehen Änderungen im Pricing unmittelbare Reaktionen der Wettbewerber und der Kunden nach sich, während nichtpreisliche Marketinginstrumente zumeist nur zu verzögerten Reaktionen der Nachfrager und der Konkurrenz führen. Es besteht eine starke Abhängigkeit zwischen dem Preis und den anderen Marketinginstrumenten, da beispielsweise produktpolitische Entscheidungen nur im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft der Zielgruppe getroffen werden können und die Festsetzung von hohen Preisen meistens nach einer exklusiven Vertriebspolitik verlangt.⁵⁹

Der Preis als Produkteigenschaft hat in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen, da aufgrund stagnierender und gesättigter Märkte bei den Konsumenten ein zunehmend hohes Preisbewusstsein entstanden ist. Auch finden in gesättigten und konzentrierten Märkten häufig ein Verdrängungswettbewerb sowie Preiskämpfe durch Markteintritt neuer Wettbewerber aus Niedriglohnländern statt. Nicht zuletzt führt die verstärkte Internetnutzung zu einer erhöhten und leicht zugänglichen Transparenz der angebotenen Preise.⁶⁰

Im Zusammenhang mit der Definition des Preises muss auch der Marktwert (market value) eines Wirtschaftsgutes erwähnt werden. Dies ist der Schlüsselbegriff für die Festlegung einer objektiven, sowohl für Käufer als auch Verkäufer unparteiische Preiserwartung für einen Vermögensgegenstand. Dabei ist der „Wert“ vor dem

⁵⁸ vgl. Simon/Fassnacht, 2016, S. 2 ff

⁵⁹ vgl. Diller, 2008, S. 22

⁶⁰ vgl. Schaper, 2017, S. 22

Hintergrund eines Wettbewerbsmarkts als Ermittlung des unter den vorherrschenden Marktbedingungen am wahrscheinlichsten erzielbaren Preises zu verstehen und dem Verkehrswert einer Immobilie gleichzusetzen⁶¹.

Die von der TEGoVa (The European Group of Valuers` Association) anerkannte Definition des Marktwertes lautet in diesem Zusammenhang:

„Der geschätzte Betrag, zu dem in einem funktionierenden Markt zum Bewertungsstichtag zwischen einem verkaufsbereiten Verkäufer und einem kaufbereiten Erwerber nach angemessenem Vermarktungszeitraum in einer Transaktion im gewöhnlichen Geschäftsverkehr verkauft werden könnte, wobei jede Partei mit Sachkenntnis, Umsicht und ohne Zwang handelt.“⁶²

In der klassischen Nationalökonomie spricht man von Marktpreis als Gegensatz zum „natürlichen Preis“, da sich der Marktpreis je nachdem wieviel von einem Produkt angeboten oder nachgefragt wird über oder unter dem natürlichen Preis bewegen kann.⁶³

3.2. Phasen des Preismanagements

Da es sich beim Preismanagement um ein entscheidungsorientiertes Verfahren handelt, ist es wichtig, den Prozess in den vier fundamentalen Phasen Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle zu unterteilen.

Zu der Analysephase gehört die interne und externe Umfeldanalyse, deren Ergebnisse wichtige Informationen für die Setzung von preislichen Zielen und für das Treffen von notwendigen strategischen und operativen Preisentscheidungen in der Analyse-Phase liefert. Dabei umfasst das strategische Preismanagement langfristige und fundamentale Fragestellungen wie die Wahl der Preispositionierung, Preisfestlegungsverfahren, Preisdifferenzierungsmethoden sowie die Gestaltung von Konditionen, während sich das operative Preismanagement mit den kurzfristigen Preisentscheidungsmethoden wie Preisänderungen auseinandersetzt. In der Durchführungsphase müssen die getroffenen Preisentscheidungen am Markt umgesetzt werden. In der letzten Phase des Preismanagements werden die getroffenen

⁶¹ vgl. Kellner, 2004, S.2

⁶² vgl. TEGoVa, 2012, S. 21

⁶³ vgl. Braun, 1987, S. 7

Entscheidungen kontrolliert um Impulse für die Überdenkung der früheren Projektphasen zu setzen.⁶⁴

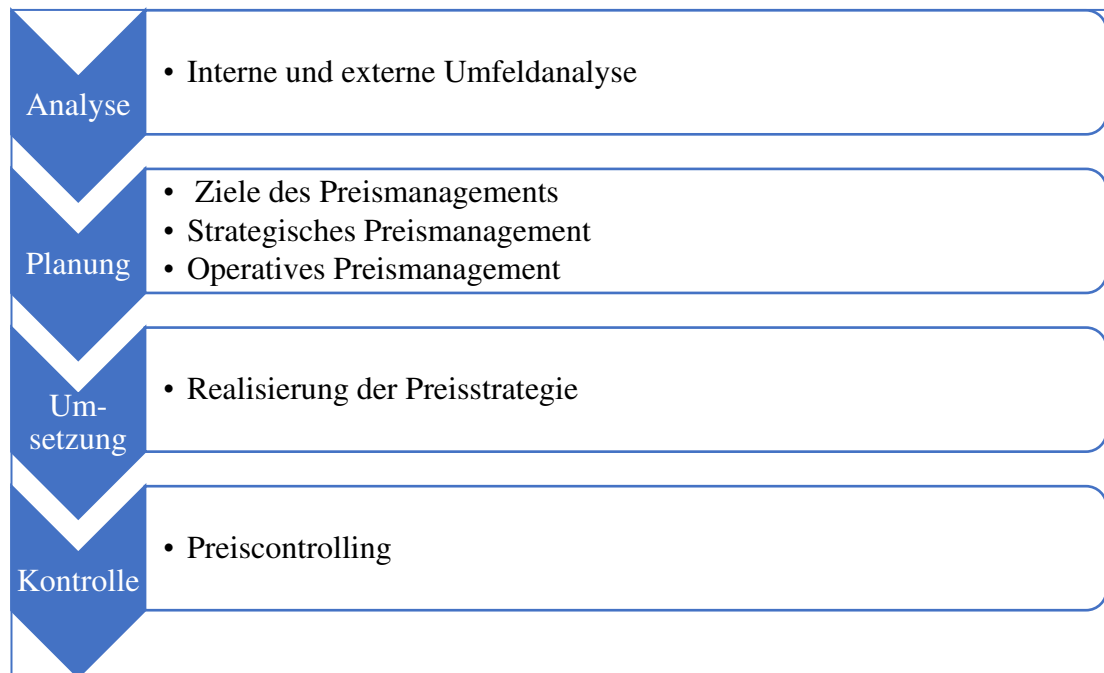


Abbildung 6: Phasen des Preismanagements, i.A. an Schaper, 2017, S.25

3.2.1 Umfeldanalyse

Ein erfolgreiches Preismanagement setzt die Analyse des Unternehmensumfeldes voraus. Dabei muss einerseits das unternehmensspezifische Umfeld (Branche) berücksichtigt werden und andererseits auch die globale beziehungsweise Makro-Umwelt.

Für die Branchenanalyse eignet sich das „five Forces“ Modell von Porter. Hierbei werden fünf Wettbewerbskräfte (vorhandene und neue Konkurrenten, Kunden und Lieferanten sowie Ersatzprodukte) analysiert, um die Marktauswirkungen auf den Wettbewerb und damit auf den in der Branche vorherrschenden Preisdruck und davon abhängendem Gewinnpotential einschätzen zu können.⁶⁵

⁶⁴ vgl. Schaper, 2017, S. 25

⁶⁵ vgl. Porter, 2013, S. 37

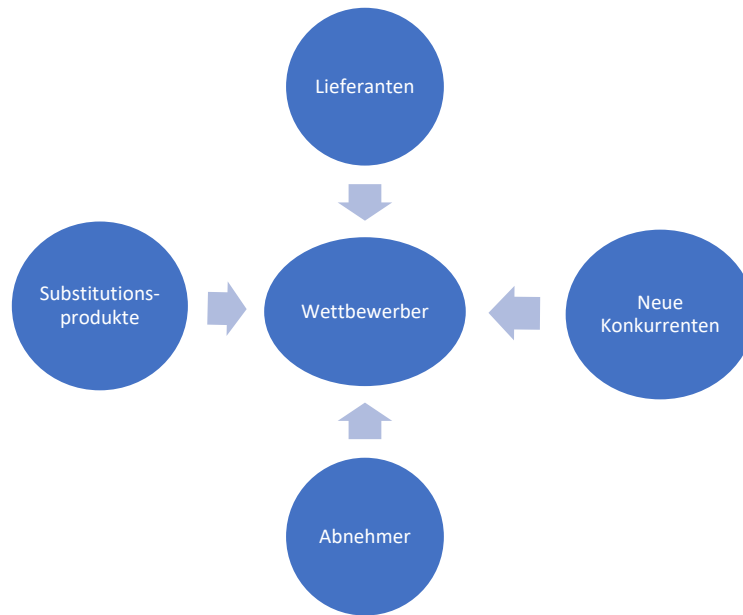


Abbildung 7: Porter's Five Forces, i.A. an Porter, 2013, S. 38

Angesichts der in der Branche bereits existierenden Wettbewerbern ist es wichtig, sich mit ihren Preis- und Kostenstrukturen sowie Ihre Auslastungsgrade auseinanderzusetzen, um sich eine geeignete Preisstrategie aussuchen zu können. Auch neue Wettbewerber können das Preismanagement beeinflussen da vor allem durch den Markteintritt aus Niedriglohnländern das Preisniveau innerhalb der Branche nach unten getrieben wird. Es ist natürlich auch wichtig zu wissen, wie preissensibel die Kunden innerhalb der Branche sind und welchen Preis diese für welche Produkteigenschaften zu zahlen bereit sind, also auf die Immobilienbranche angewendet ob es sich bei dem Projekt aufgrund der Zielgruppe lohnen würde, auf Standard- oder exklusive Ausstattung zu setzen. Um die Errichtungskosten für ein Immobilienprojekt richtig einschätzen zu können ist es von grundlegender Bedeutung die Baukosten und damit einhergehend die Lieferantenpreise zu kennen. Auch dürfen sogenannte Substitutions- oder Ersatzprodukte, auf die der Kunde statt dem eigenen Produkt zugreifen könnte, nicht außer Acht gelassen werden. Auf die Immobilienumwelt bezogen könnten das beispielsweise alternative Anlagemöglichkeiten für Investoren sein oder eine Miet- statt eine Eigentumswohnung bei privaten Kaufinteressenten.⁶⁶

⁶⁶ vgl. Schaper, 2017, S. 28

Hinzu kommt der Aspekt der globalen bzw. Makroumwelt, in dem die Politik/ Gesetzgebung, die Volkswirtschaft und nicht zuletzt die Ökologie und die Technologie einen Einfluss auf das Preismanagement des eigenen Unternehmens ausüben.

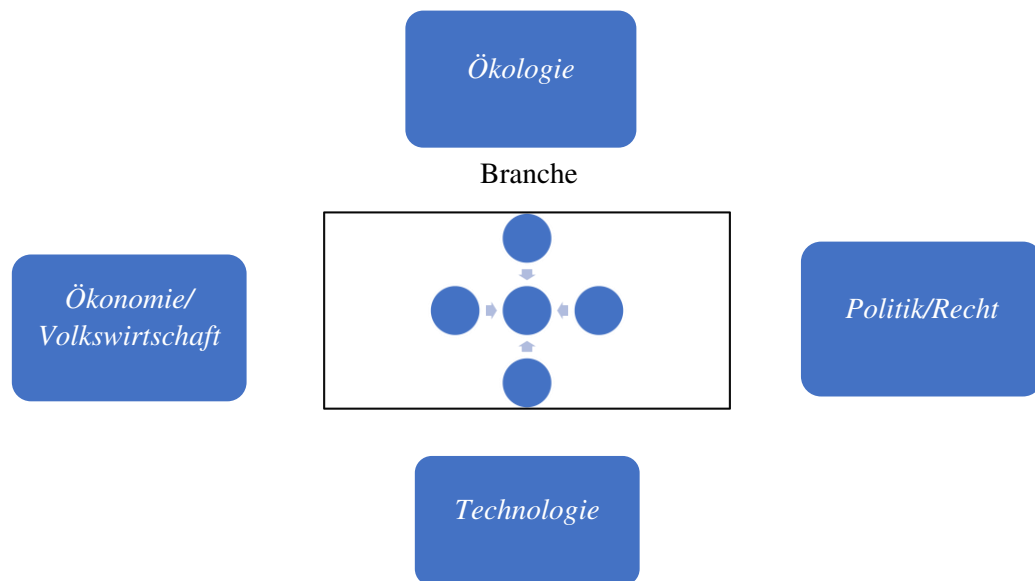


Abbildung 8: Makroumwelt einer Branche, i.A. an Schaper, 2017, S. 28

So werden preispolitische Maßnahmen in der EU über das EU-Kartellgesetz, über das Verbot der vertikalen Preisbindungen (Abnahmeabsprachen zwischen Hersteller und Lieferanten) oder über die Preisangabe-Verordnung, die besagt, dass Konsumentenpreise die Umsatzsteuer beinhalten müssen, geregelt. Die Ökonomie spielt auch eine wichtige Rolle bei der Preisfestlegung, da die Kaufkraft der Bevölkerung von Indikatoren wie Inflation oder Bruttoinlandsprodukt pro Kopf abhängen. Die Ökologische Umwelt wirkt sich durch den Aspekt der Nachhaltigkeit und der ressourcenschonenden Produktion, die zunehmend wichtiger in Zeiten des Klimawandels werden, auf das Preismanagement der Unternehmen aus. So kann eine nachhaltige Bauweise oder die Heizung über alternative Energiequellen für Immobilienprojekte eine bedeutende Rolle für den angebotenen Preis spielen. Und nicht zuletzt wirken sich die Technologie und in diesem Zusammenhang moderne Informations- und Kommunikationsquellen auf die Preisfestlegungsstrategie der Unternehmen aus. Smartphones, Social Media und Online-Datenbanken, wie sie im Abschnitt 3.3. im Detail beschrieben werden, ermöglichen eine schnelle und transparente Information über Preise und Konkurrenz und stellen das

Preismanagement von Unternehmen gleichzeitig vor der Herausforderung, sich an die neuen Marktgesetze und Wettbewerbsregeln laufend anpassen zu müssen.⁶⁷

3.2.2 Ziele des Preismanagements

Das oberste Ziel des Preismanagements liegt für die Unternehmenswelt in der Gewinnmaximierung.⁶⁸

In diesem Zusammenhang gelten folgende zwei Formeln:

$$\text{Menge} \times \text{Preis} = \text{Umsatz}$$

$$\text{Umsatz} - \text{Kosten} = \text{Betriebsergebnis (Gewinn)}$$

Somit wirkt sich Preis einerseits auf dem Gewinn aus durch den Einfluss, den er auf den Umsatz hat. Ein höherer Preis führt zu einem höheren Umsatz aber meistens auch zu einem Rückgang der Absatzmenge. Andererseits wirkt sich der Preis auch indirekt auf die Kosten aus, da diese erheblich von der Absatzmenge abhängen. Je höher die Auslastung der Produktion, desto niedriger die stückbezogenen Herstellkosten oder auf die Bauträgerbranche angewandt die Bau- und Materialkosten.⁶⁹

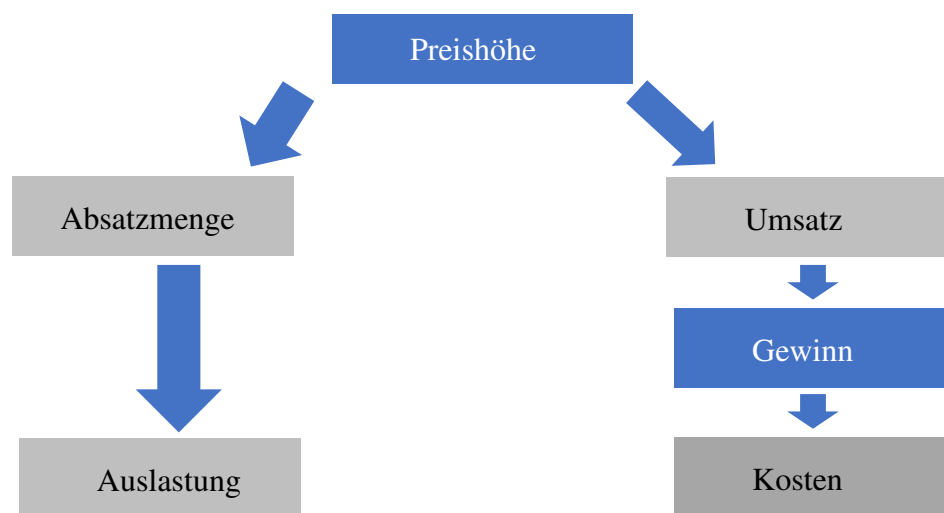


Abbildung 9: Auswirkungen des Preises auf den Gewinn, i.A. an Schaper, 2017, S. 33

⁶⁷ vgl. Schaper, 2017, S. 30

⁶⁸ vgl. Diller, 2003, S. 18

⁶⁹ vgl. Schaper, 2017, S. 33

Neben der Gewinnmaximierung können auch markt- und betriebsgerichtete Ziele vom Preismanagement verfolgt werden. Marktziele beziehen sich dabei auf die Stärkung oder Gewinnung von Marktanteilen, Kundenbindungsprogramme oder die Schaffung eines bestimmten Preisimages. Betriebsgerichtete Ziele wirken sich auf die Unternehmensinnenwelt aus und können mit der Sicherung der Arbeitsplätze oder die Schaffung einer optimalen Kostenstruktur zusammenhängen.⁷⁰

Alle diese Ziele haben aber gemeinsam, dass sie nur dann zu einem erfolgreichen Preismanagement führen können, wenn sie über einen eindeutigen Inhalt und Ausmaß verfügen sowie auf einem bestimmten zeitlichen Horizont und für eine bestimmte Zielgruppe gelten.⁷¹

3.2.3 Preispositionierung

Aus den in der Umfeldanalyse gewonnenen Erkenntnisse können wichtige Schlüsse für die Wahl der richtigen Preispositionierungsstrategie, die den langfristigen Rahmen für preispolitische Entscheidung vorgibt, gezogen werden.

Bei der Bestimmung der für den jeweiligen Absatzmarkt richtigen Preispositionierung muss auch das Verhältnis des Preises zur angebotenen Qualität in Betracht gezogen werden, da eine niedrigere Qualität meist mit einer Niedrigpreisstrategie und umgekehrt eine hohe Qualität für eine Hochpreisstrategie sprechen.⁷²

Somit ist es wichtig, dass Unternehmen Ihre Marktleistungen in der richtigen Kombination von Preis und Nutzen platzieren. Der Preis kann nie als unabhängige Größe betrachtet werden, sondern muss immer im Zusammenhang mit der objektiven und subjektiven Preis-Leistungswahrnehmung der Kunden bestimmt werden.⁷³

⁷⁰ vgl. Meffert/Burmann et al., 2015, S.441

⁷¹ vgl. Schaper, 2017, S. 34

⁷² vgl. Diller, 2008, S. 254

⁷³ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 976 f.



Abbildung 10: Objektive und subjektive Dimension des Preis-/Leistungsverhältnisses, vgl. Gondring/Lammel, 2008, S.977

Da sich Kunden in ihren Qualitätsansprüchen meist in drei Kategorien einteilen lassen, können folgende Preispositionierungsstrategien festgelegt werden:⁷⁴

1. **Niedrigpreisstrategie:** auch als Preis-Mengen-Strategie bezeichnet, verfolgt dieser Ansatz eine aggressive Preispolitik, um die Kunden anzusprechen. Voraussetzung dafür ist eine niedrige Kostenbasis innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens. Für diese Strategie eignen sich besonders standardisierte beziehungsweise einfach gehaltene Immobilienprojekte.
2. **Mittelpreisstrategie:** auch bekannt als „Stuck-in-the Middle“ Strategie wird hierbei für eine durchschnittliche Leistung ein fairer Preis verlangt. Diese Strategie kommt bei Immobilienprojekten einer mittleren Qualität in Frage.
3. **Hochpreisstrategie:** auch Luxusmarkenstrategie genannt, wird hierbei für ein hohes Qualitäts- und Leistungsniveau ein entsprechend hoher Preis verlangt. Diese Strategie richtet sich an eine exklusive Kundschaft, die sich zumeist über einem

⁷⁴ vgl. Schaper, 2017, S. 37 f.

bestimmten Lifestyle profiliert und eignet sich daher für hochwertige Immobilienprojekte, um den Kaufpreis rechtfertigen und durchsetzen zu können.

Ein Unternehmen kann seine Preispositionierungsstrategie im Verlauf der Zeit ändern und sich beispielsweise über Trading-Up von einer Niedrig- oder Mittelpreisstrategie nach oben bewegen oder über Trading-Down von obere Preissegmente in niedrigere Preissegmente nach unten positionieren, um auf Marktänderungen oder Wettbewerbsverhalten flexibel reagieren zu können.⁷⁵

3.2.4 Preisbestimmungsverfahren

Nach Festlegung der richtigen Preisstrategie ist es wichtig, den konkreten Preis der Immobilie zu bestimmen. Die Preisbestimmung ist von fundamentaler Bedeutung, da eine Fehleinschätzung der Preise durch beispielsweise eine Unterschätzung der internen Kosten, eine falsche Einschätzung der Zahlungsbereitschaft der Kunden oder des Wettbewerbsangebots über den Erfolg oder Misserfolg des Immobilienprojekts entscheiden kann.

Bauträger versuchen in der Projektentwicklung mittels der sogenannten Bauträgerkalkulation ihre Gesamtkosten den zukünftig erzielbaren Mietbeziehungsweise Verkaufs-Preise gegenüberzustellen, wobei das Ziel der Preisbestimmung selbstverständlich in der Deckung der Gesamtinvestition (Herstellung, Vermarktung und Vertrieb) und eines zusätzlichen Gewinnaufschlags liegt.⁷⁶

In der Fachliteratur werden drei unterschiedliche Preisbestimmungsverfahren identifiziert: das kostenorientierte, kundenorientierte und konkurrenzorientierte Verfahren, die im Folgenden im Detail behandelt werden.⁷⁷

Kostenorientierte Preisbestimmung

Bei der kostenorientierten Preisbestimmungsmethode stehen die internen Unternehmenskosten im Fokus. Externe Markteinflüsse werden bei diesem Ansatz außer Acht gelassen. Es ist aber durch die leichte Informationsbeschaffung der internen Kostenstruktur im Unternehmen vergleichsweise einfach anzuwenden und

⁷⁵ vgl. Scharf/Schubert, 2001, S. 85

⁷⁶ vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S. 149

⁷⁷ vgl. Kotler/Keller et al., 2007, S. 599 ff.

findet deshalb eine gewisse Verbreitung in der Praxis. Bei der Anwendung des kostenorientierten Preisbestimmungsverfahrens in der Immobilienbranche ist es wichtig, dass sich Bauträger die Frage stellen, welcher Angebotspreis erzielt werden muss, um die Gesamtkosten zu decken sowie eine gewisse, im Vorhinein definierte Gewinnmarge erzielen zu können.⁷⁸

Dabei kann man zwischen der Preiskalkulation auf Vollkostenbasis und der Preiskalkulation auf Teilkostenbasis unterscheiden.⁷⁹

Die auf Vollkosten basierende Methode bezieht alle in der Immobilienprojektentwicklung anfallenden Kosten, also sowohl variable als auch fixe Kostenbestandteile, in die Preiskalkulation mit ein. Auf diese Kosten wird dann eine branchenübliche oder erfahrungsbasierte Gewinnmarge aufgeschlagen, um auf den Angebotspreis zu kommen. Daher wird diese Methode auch als Cost-Plus-Methode bezeichnet und lässt sich wie folgt in einer Formel zusammenfassen:⁸⁰

$$p = Ks \times 1\left(+ \frac{g}{100}\right)$$

p = Preisforderung, Ks = Produkt – Selbstkosten, g = Gewinnaufschlag

Die Vollkosten-Methode birgt die Gefahr der willkürlichen Verteilung von Gemeinkosten, beispielsweise Energie oder Betriebsstoffe, auf die einzelnen Produkte, da das Verursachungsprinzip oft nicht existiert, in sich. Somit kann es einer falschen Interpretation der Produktkosten kommen.⁸¹

Bei der kostenorientierten Preisbestimmungsmethode auf Teilkostenbasis werden wiederum nur die variablen Kosten, sowohl Einzel- als auch Gemeinkosten, auf die Kostenträger verteilt. Fixkosten wie Personal oder Abschreibungen werden außer Acht gelassen. Somit werden statt Gewinne nur Deckungsbeiträge (Umsatz – variable Kosten) betrachtet. Aus diesem Grund wird dieser Ansatz auch Deckungsbeitragsrechnung genannt.⁸²

⁷⁸ vgl. Schaper, 2017, S. 50

⁷⁹ vgl. Diller, 2008, S. 134

⁸⁰ vgl. Kotler/Keller et al., 2007, S. 607 f.

⁸¹ vgl. Diller, 2008, S. 315

⁸² vgl. Nieschlag/Dichtl et al., 2002, S. 663

$$p = Kv \times 1\left(+ \frac{Ds}{100}\right)$$

p = Preisforderung, Kv = variable Produktkosten, Ds = Deckungsspannungszuschlag

Erst nach Abzug der Fixkosten von den Deckungsbeiträgen ergibt sich der tatsächliche Gewinn des Unternehmens. Daher muss der Deckungsspannungszuschlag höher als der Gewinnaufschlag in dem Vollkosten-Ansatz sein, da dieser ausreichen muss, um auch die nachträglichen Fixkosten zu decken.⁸³

Durch die kostenorientierte Preisbestimmung lassen sich auch die Preisuntergrenzen bestimmen, also die Preise, unter denen es besser wäre, auf eine Vermarktung zu verzichten. Von einer langfristigen Preisuntergrenze spricht man, wenn die Vollkosten, also sowohl die variablen als auch die fixen Kosten, durch den Preis gedeckt werden. Darunter werden bei Immobilien alle Kostenbestandteile und Transaktionskosten, also sowohl den Preis des Grundstücks, die Erschließung, Errichtung, Finanzierung, sämtliche Abgaben und Gebühren, Vermarktung und Vertrieb des Immobilienprojekts sowie ein entsprechender Gewinnzuschlag verstanden. In herausfordernden Zeiten können Unternehmen über einen zeitlich begrenzten Zeitraum aber auch mit der kurzfristigen Preisuntergrenze auskommen, also mit dem Preis, der gerade mal die variablen Kosten deckt. Dabei entsteht dem Unternehmen ein Verlust in Höhe der nicht gedeckten Fixkosten. Dieser würde dem Unternehmen aber auch beim Einstellen des Betriebs entstehen, daher nimmt man die finanziellen Einbußen für einen kurzen Zeitraum in Kauf, eher als auf die Marktpräsenz gänzlich verzichten zu müssen.⁸⁴

Man kann zwischen der Kosten- und Kundenorientierten Preisbestimmungsmethode auch eine vierte Methode namens „Target Costing“ einordnen. Diese setzt bei der Entwicklung neuer und marktgerechter Produkte auf den Ansatz der Zielkosten, also darauf, wie hoch der Produktpreis sein darf, damit Kunden noch bereit sind, das Produkt zu erwerben. Bei diesem Ansatz kann man entweder auf das klassische Verfahren der Kosten-Plus-Preisbildung setzen, in dem man das Produkt in den Vordergrund stellt ohne den Markt in Betracht zu ziehen, wodurch oft zu teure oder

⁸³ vgl. Bruhn, 2012, S. 176

⁸⁴ vgl. Schaper, 2017, S. 52

technisch komplexe Produkte, für die sich keine Abnehmer finden, entstehen können.⁸⁵

Oder man kann den moderneren Ansatz der marktgerechten Produktentwicklung wählen, bei der die Anforderungen des Marktes und die Ansprüche der Zielgruppe analysiert werden, um einen Preisrahmen zu definieren, der auf ein optimales Preis-/Leistungsverhältnis unter Anbetracht des Kundennutzens setzt. Ist der Zielpreis, den Kunden für die angebotene Produktqualität zu zahlen bereit sind, definiert, kann man die im Voraus definierte Gewinnmarge von diesem Preis abziehen, um auf die Zielkosten, die ein Produkt maximal in der Entwicklung kosten darf, rückschließen zu können. Lassen sich diese Zielkosten bei der detaillierten Produktkalkulation nicht realisieren kann man entweder die Produktmerkmale oder die Gewinnmarge überdenken beziehungsweise gänzlich auf die Herstellung des Produkts verzichten.⁸⁶

Kundenorientierte Preisbestimmung

Die Kundenorientierte Preisbestimmung stellt die Nachfrageseite in den Vordergrund der Preiskalkulation. Ähnlich dem oben erwähnten Target Costing Ansatz ist es hier wichtig zu eruieren, welchen Preis die Kunden für das angebotene Produkt zu zahlen bereit sind. Diese Preise lassen sich in der Immobilienbranche am besten durch die Analyse der erzielten Kaufpreise für ähnliche Immobilienprojekte eruieren, was den offenen Prozess der Preisbestimmung (Kauf/Nicht-Kauf) darstellt. Dieser Prozess wird in den Grundmodellen der betriebswirtschaftlichen Preistheorie beschrieben. Hierbei wird die Höhe der Preisforderung im Zusammenhang mit bestimmten Variablen wie Gewinn oder Absatzmenge analysiert. Dabei spielt die sogenannte Preis-Absatz-Funktion eine wichtige Rolle. Hierbei wird der Preis für ein Produkt in Relation mit der Absatzmenge betrachtet, sodass eine spezifische Marktreaktionsfunktion zwischen der Aktionsvariablen Preis und der Reaktionsvariablen Menge erstellt wird, die in der allgemeinen Preistheorie auch als Preiselastizität bezeichnet wird. Dabei wird im einfachsten Fall ein negativer Zusammenhang zwischen Preis und Menge angenommen, da bei steigendem Preis im

⁸⁵ vgl. Simon/Fassnacht, 2016, S. 101

⁸⁶ vgl. Schaper, 2017, S. 54

Normalfall ein sinkender Absatz und wiederum bei einem reduzierten Preis ein erhöhter Absatz eintritt.⁸⁷

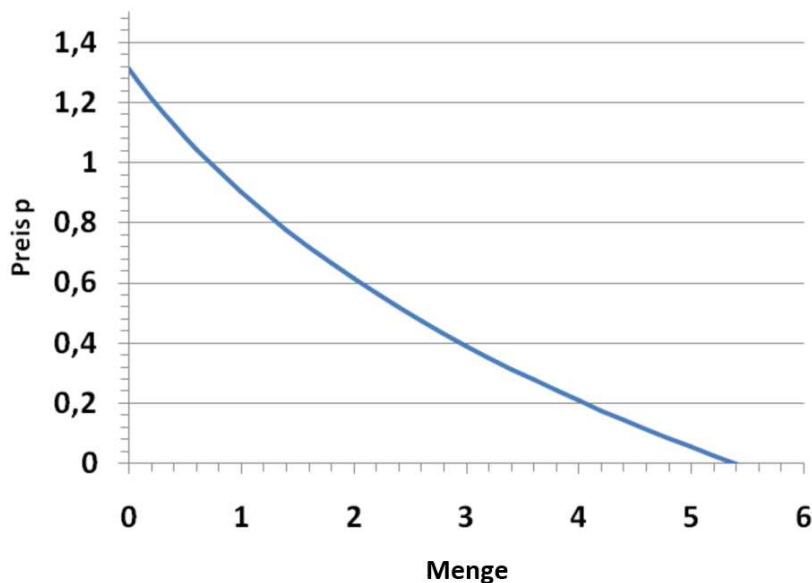


Abbildung 11: Preis-Absatz-Funktion, i.A. an Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 90

Da im Falle von Immobilien oft nur ein einziges Produkt zur Vermarktung/Vermietung steht, könnte man statt der Menge die Absatzwahrscheinlichkeit in Relation zum Preis betrachten. Die Kurve verläuft dabei nicht linear, da bei einem bereits sehr tiefen Preisniveau im Verhältnis weniger Absatz zu erwarten ist, weil der Markt gesättigt ist.⁸⁸

Im Preismanagement werden Annahmen getroffen, wie stark die Kunden auf bestimmte Preisveränderungen reagieren. Je unelastischer die Nachfrage nach Immobilienprodukten ist, desto höher kann der Preis festgelegt werden. Daher ist das wichtigste Ziel des Immobilienmarketings, durch den Einsatz geeigneter Differenzierungen und Marketinginstrumente die Nachfrage so unelastisch wie möglich werden zu lassen. Gründe für eine unelastische Nachfrage sind typischerweise das Fehlen von Substitutionsprodukten oder die Annahme, dass sich hohe Preise durch eine verbesserte Qualität rechtfertigen lassen.⁸⁹

⁸⁷ vgl. Schaper, 2017, S.55

⁸⁸ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S.90

⁸⁹ vgl. Kotler/Keller et al., 2007, S. 60

In der Praxis verlaufen Preis-Absatz-Funktionen nicht linear wie in der klassischen Preistheorie angenommen, sondern sie weisen sogenannte „Knicke“ auf, da ihre negative Steigung nicht an allen Stellen gleich groß ist. Die doppelt geknickte Preis-Absatz-Funktion ist empirisch am weitesten verbreitet. Dabei kann eine Dreiteilung der Linie in zwei elastische Randbereiche, bis die obere und untere Preisschwelle der Kunden erreicht ist, und eine unelastische Mitte, in der der Anbieter wie in einem monopolistischen Markt agiert, da geringfügige Preisveränderungen fast keinen Einfluss auf die Absatzmenge haben, erfolgen. Je höher das positive Image oder die Qualität des angebotenen Produkts, desto größer kann der monopolistische Bereich für den Anbieter ausfallen.⁹⁰

Preisschwellen stellen dabei Preispunkte dar, bei denen sich die Zahlungsbereitschaft der Kunden ändert. Sogenannte psychologische Preisschwellen werden in der Marketingtheorie oft bei gebrochenen und runden Preisen vermutet.

Um die Preis-Absatz Funktion bei im Markt bereits existierenden Produkten bestimmen zu können, wird auf Kaufpreise ähnlicher Produkte in vergangenen Perioden zurückgegriffen. So können im Falle von Immobilien Kauftransaktionen ähnlicher Objekte aus den Kaufverträgen zum Vergleich herangezogen werden. Auch Preisvorstellungen der Kunden mittels eines Akzeptanz-Tests bei einer stichprobenartigen Zielgruppe könnten angewendet werden.⁹¹

Es gibt aber auch einen inneren, psychischen Prozess bei der kundenorientierten Preisbestimmung, der von den verhaltenstheoretischen Modellen der Preistheorie behandelt wird. Hierbei werden Faktoren herangezogen, die sich im Inneren der Kaufinteressenten abspielen und von außen nicht wahrgenommen werden können. Darunter fällt einerseits das Preisinteresse der Kunden, also das Bedürfnis, sich nach dem Preisniveau der angebotenen Produkte oder Alternativleistungen zu erkundigen. Je höher dieses Interesse ausfällt, desto geringer die Zahlungsbereitschaft für einen überhöhten Produktpreis. Anbieter können durch die Betonung von Qualitäts- und Servicevorteilen versuchen, das Preisinteresse der Kunden abzuschwächen.⁹²

⁹⁰ vgl. Scharf/Schubert et al., 2015, S. 348

⁹¹ vgl. Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 145

⁹² vgl. Schaper, 2017, S. 64

Das verfügbare Einkommen der Kaufinteressenten übt einen hohen Einfluss auf das Preisinteresse aus, da dieser desto höher ausfällt je schlechter die Einkommenssituation der Nachfrager. Auch die Einkaufssituation kann maßgeblich das Preisinteresse beeinflussen, da beim erstmaligen Kauf eine hohe Unsicherheit und somit ein hoher Informationsbedarf besteht und somit der Preisvergleich verschiedener Anbieter im Fokus rückt. Dies trifft besonders auf so wichtige Entscheidungen wie Immobilienkäufe, die oft nur einmal im Leben getätigt werden, zu. Außerdem zählt die Preiskenntnis, also alle preisbezogenen Informationen zu einem Produkt, die der Kunde in seinem Gedächtnis gespeichert hat, als weiterer Faktor zu der verhaltensorientierten Preisbestimmung. Die Preiskenntnis oder das Preiswissen ist das Ergebnis eines Lernprozesses, den der Kunde durch Preisbeobachtungen und – Erfahrungen durchläuft.⁹³

Empirischen Studien zu Folge besteht oftmals eine sehr geringe Preiskenntnis auf der Nachfrageseite. Besteht eine geringe Preiskenntnis der Kunden, so ist eine Preissenkung auf Anbieterseite nicht sinnvoll, da sie nicht wahrgenommen beziehungsweise ausreichend geschätzt wird. Zufriedene Kunden verfügen laut Forschungsergebnisse auch über eine schlechte Preiskenntnis, wodurch sich höhere Preise weniger stark auf Ihre Zahlungsbereitschaft auswirken.⁹⁴

Als letzter Faktor der verhaltenstheoretischen Preisbestimmung werden subjektive Preisgünstigkeits- und Preiswürdigkeits-Urteile aufgezählt. Preisgünstigkeits-Urteile werden von Kunden oft gebildet, wenn die Qualität von Konkurrenzprodukten völlig außer Acht gelassen wird und der Preis als einziger Entscheidungsmerkmal für Vergleiche herangezogen wird. Dies macht nur bei homogenen Produkten, die leicht substituiert werden können, Sinn. Auch Preiserfahrungen fließen in die Beurteilung der Preisgünstigkeit mit ein, wie beispielsweise früher bezahlten Preise oder Informationen von Verwandten/Bekanntem sowie das generelle Preisimage des Anbieters.⁹⁵

Handelt es sich aber um heterogene Produkte, wie im Falle von Immobilien, so werden statt Preisgünstigkeits- Preiswürdigkeitsurteile, die sich auf das Preis-

⁹³ vgl. Diller, 2008, S. 133

⁹⁴ vgl. Meffert/Burmann et al., 2015, S.454

⁹⁵ vgl. Diller, 2008, S. 140

Leistungsverhältnis des Objekts beziehen, gebildet. Somit wird in diesem Fall der Preis zum Nutzen in Relation gestellt. In diesem Zusammenhang ist die preisabhängige Qualitätsbeurteilung zu sehen, da aufgrund der Komplexität und Vielfalt des Produktangebots in gesättigten Märkten wie im Falle des Immobilienmarkts oft Kaufentscheidungen auf Basis unvollkommener Qualitätsinformationen getroffen werden müssen. Somit wird mittels einer Vereinfachungsstrategie von den Kunden angenommen, dass ein hoher Preis oft ein Qualitätsindikator ist.⁹⁶ Da es sich bei Immobilien um technisch komplexe Erzeugnisse, die aus einer Vielzahl von Leistungsbestandteilen bestehen, kommt dem Preis in diesem Fall eine wichtige Rolle als Qualitätsindikator zu.⁹⁷

Konkurrenzorientierte Preisbestimmung

Bei der konkurrenzorientierten Preisbestimmung werden die angebotenen Preise und Preis-Leistungsverhältnisse der Mitbewerber analysiert. Um die relevanten Mitbewerber zu bestimmen, kann der Absatzmarkt strategisch in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht abgegrenzt werden. Bei einer Vielzahl an Konkurrenten kann es auch sinnvoll sein, den Kreis der zu analysierenden Mitbewerber auf diejenigen einzuschränken, die eine ähnliche Strategie verfolgen und somit die gleichen Kundensegmente ansprechen.⁹⁸

Ziel der Methode ist es, den maximalen Preis zu bestimmen, der zum Zeitpunkt des Angebots auf dem Markt durchsetzbar ist. Dabei können in der Immobilienbranche die Quadratmeterpreise herangezogen werden, die sich je nach Standort, Ausstattung und Immobilienart als Richtwerte für Preisobergrenzen interpretieren lassen.⁹⁹

Es gibt drei unterschiedliche Varianten der konkurrenzorientierten Preisbestimmung: oberhalb der Konkurrenzpreise, auf dem gleichen Niveau wie die Konkurrenzpreise oder unter dem Niveau der Konkurrenzpreise.¹⁰⁰

⁹⁶ vgl. Kotler/Keller et al., 2007, S. 620

⁹⁷ vgl. Schaper, 2017, S. 70

⁹⁸ vgl. Porter, 2013, S. 183 ff.

⁹⁹ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 978

¹⁰⁰ vgl. Kotler/Keller/Bliemel, 2007, S. 606

Oberhalb der Konkurrenzpreise ist eine Preisfestsetzung sinnvoll, wenn der Preis von den Kunden als hoher Qualitätsindikator betrachtet wird, nach dem Motto „Gutes hat seinen Preis“.¹⁰¹

Bei der Preisfestsetzung auf dem Niveau der Konkurrenzpreise soll der Preiswettbewerb zwischen den Anbietern vermieden werden, in dem sich Anbieter einem oder mehreren Konkurrenten unterordnen. Dabei können zwei Arten von Preisführerschaft unterschieden werden, die dominierende und die barometrische Preisführerschaft.¹⁰²

Die dominierende Preisführerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass ein Anbieter oder eine kleine Gruppe von Anbieter, die über genügend Marktmarkt verfügt, die Preise in einem Marktsegment vorgibt, während die barometrische Preisführerschaft bei gleichstarken Mitbewerbern mit ähnlicher Kostenstruktur in einem Oligopol-ähnlichen Markt vorkommt. Dabei wird der Angebotspreis abwechselnd von den Konkurrenten bestimmt unter Sicherstellung eines angemessenen Gewinns der Marktteilnehmer.¹⁰³

Eine Preisfestsetzung unterhalb der Konkurrenzpreise eignet sich wiederum nur in einem elastischen Markt, in dem sichergestellt ist, dass eine Preissenkung auch eine Erhöhung der Nachfrage nach sich zieht. Somit können die niedrigeren Deckungsbeiträge durch eine erhöhte Absatzmenge kompensiert werden. Diese Variante der Preisfestsetzung birgt jedoch das Risiko der Entstehung von Preiskriegen in sich, da eine aggressive Preispolitik oft zu gleichartigen Reaktionen bei der Konkurrenz führt und somit eine für alle Mitbewerbern ruinöse Preisspirale nach unten entsteht. Auch sind einmal getroffene Preissenkungen im Nachhinein sehr schwer rückgängig zu machen.¹⁰⁴

Um diese Art von Preiskriegen zu vermeiden, stehen Marktteilnehmern mehrere Alternativen zur Verfügung. So ist es sicherlich von Vorteil, auf einer gesicherten Informationsbasis zu handeln, das heißt von preisaggressiven Entscheidungen abzusehen falls der Markt unelastisch ist oder der Preis für den Kunden kein relevantes

¹⁰¹ vgl. Scharf/Schubert/Hehn, 2015, S. 358

¹⁰² vgl. Nieschlag/Dichtl et al., 2002, S. 859

¹⁰³ vgl. Schaper, 2017, S. 74

¹⁰⁴ vgl. Schaper, 2017, S. 74

Kaufkriterium darstellt. Auch wenn man als Anbieter über keinen entscheidenden Kostenvorteil verfügt sowie zu erwarten ist, dass die Mitbewerber bei den reduzierten Preisen mitziehen werden, ist von einer Preisfestlegung unterhalb der Konkurrenzpreise abzusehen. Eine Alternative zu Preiskriegen stellen Leistungs- oder Produktdifferenzierungen dar, die die Vergleichbarkeit der Produkte untereinander erschweren.¹⁰⁵

Zusammenfassend ist zu sagen, dass im Preismanagement von einem „magischen Dreieck“ gesprochen werden kann, da für eine optimale Preisbestimmung sowohl die unternehmensinternen Kosten als auch die Kunden- und Konkurrenzseite in Betracht gezogen werden muss.¹⁰⁶

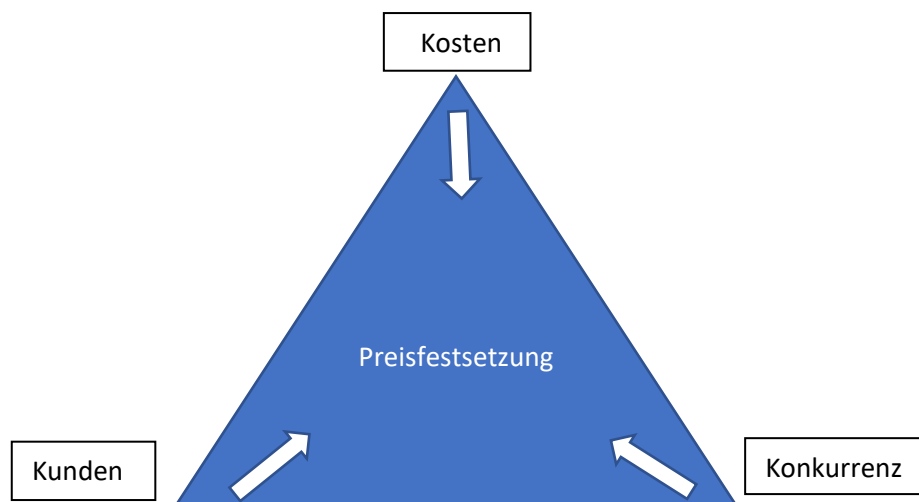


Abbildung 12: Magisches Dreieck der Preisfestsetzung, vgl. Schaper, 2017, S.78

3.2.5 Instrumente zur Feinsteuerung der Preise von Immobilien

Die hohe Wertigkeit von Immobilien sowie ihre technische Komplexität und vielschichtige Qualität macht es oft schwierig für Kunden mangels Fachkompetenz eine objektive Preis-/Leistungswahrnehmung zu entwickeln. Umso wichtiger ist es daher für Anbieter, unter anderem Bauträger, die subjektive Wahrnehmung der Kunden durch geeignete Instrumente zu beeinflussen.

¹⁰⁵ vgl. Schaper, 2017, S. 75 f.

¹⁰⁶ vgl. Scharf/Schubert et al., 2015, S. 361

Daher stehen Immobilienanbieter folgende Möglichkeiten zur Feinsteuerung der Immobilienpreis zur Verfügung:¹⁰⁷

- Preisdifferenzierung und Rabattgewährung
- Konditionenpolitik
- Kreditgewährung
- Kombinationsangebote

Die **Preisdifferenzierung und Rabattgewährung** können alternativ zum Einsatz kommen und verfolgen beide das Ziel der optimalen Ausschöpfung des Marktpotentials. Ihr Einsatz bietet sich vor allem bei der Vermarktung schwieriger Objekte an, sowie um anderer Wettbewerbsnachteile auszugleichen oder preissensible Kundensegmente anzusprechen. Rabatte stehen dabei Preisnachlässe dar, die für Leistungen, die im Zusammenhang mit der Ware stehen, gewährt werden. Bei der Preisdifferenzierung werden wiederum unterschiedliche Preise nach verschiedenen Kriterien festgelegt. Somit kann man nach Menge die Preise differenzieren, wenn beispielsweise ein Anleger mehrere Wohnungen erwirbt, da dem Verkäufer dadurch Kostensparungen durch weniger Verkaufsgespräche und Geschäftsabwicklungen entstehen. Auch die zeitliche Differenzierung ist eine Möglichkeit, um Preiszugeständnisse zu rechtfertigen. Je nach Zeitpunkt des Vertragsabschlusses kommt es vor allem in frühen Projektentwicklungsphasen zu niedrigeren Vermarktungsrisiken und die Kaufpreiskontrollen kommen bei Bauträgern mittels des Bauträgervertragsgesetzes (BTVG) der Zwischenfinanzierung zu Gute. Die räumliche Differenzierung bezieht sich auf unterschiedliche Preise für unterschiedliche Lagen (Land, Zentrum, bestimmte Bezirke), da schon allein die Grundstückspreise sehr stark variieren können. Preise können auch je nach angebotenen Produkt unterschiedlich sein, da beispielsweise nicht jedes Objekt in einem Haus als gleichwertig betrachtet werden kann und daher der Quadratmeterpreis abweichen kann (beispielsweise zwischen einer Erdgeschoss- und einer Dachgeschosswohnung). Auch abnehmerbezogene Differenzierungen sind denkbar, also je nach dem Zustand, in dem eine Übergabe des Objekts vom Abnehmer gewünscht ist, das heißt von Rohbau bis schlüsselfertig. Obwohl diese

¹⁰⁷ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 978

Feinsteuerungsinstrumente eine hohe Bedeutung in der Praxis haben ist es wichtig, dass ihr Einsatz nie willkürlich erfolgt, sondern stets an objektive Kriterien gebunden wird. Ansonsten kann es zu einem Glaubwürdigkeitsverlust und Imageschaden des Immobilienanbieters aufgrund einer verärgerten Kundschaft, die von den Preiszugeständnissen nicht profitiert hat, kommen.¹⁰⁸

Bei der **Konditionenpolitik** werden wiederum Nebenbedingung des Kaufvertrags in den Vordergrund gerückt, um dem Kunden durch nicht-preisliche Anreize den Kauf attraktiver erscheinen zu lassen. Diese Methode erfreut sich einer größeren Beliebtheit bei Immobilienanbieter, da sie es im Gegensatz zur Preisdifferenzierung und Rabattgewährung erlaubt, eine gewisse Intransparenz der Preisgestaltung durch Konditionen zu erschaffen, ohne nach außen hin von dem offiziell vereinbarten Kaufpreis abweichen zu müssen. Darunter fallen Finanzierungskonditionen, die aufgrund der hohen Investitionssummen im Immobilienbereich immer mehr an Bedeutung gewinnen, beispielsweise die Gewährung von Zwischenkrediten oder die Zusammenarbeit der Bauträger mit Finanzinstituten, um attraktive Finanzierungsangebote für potenzielle Abnehmer anbieten zu können. Des Weiteren können Zahlungsbedingungen als attraktive Nebenbedingungen von den Kunden angesehen werden, in dem man den Kaufpreis nicht auf einmal, sondern in Raten bezahlt. Für Bauträger sind Zahlungsbedingungen gesetzlich im Bauträgervertragsgesetz geregelt, da unterschiedliche Raten erst nach Baufortschritt vom Immobilienentreuhänder abgerufen werden dürfen. Auch die Gewährung von Skonti für Barzahlung wäre denkbar, wenn auch in der Praxis der Immobilienwirtschaft wenig verbreitet. Rückkauf- oder Mietgarantien spielen bei Wohn- oder Gewerbeimmobilien eine große Rolle. So kann beispielsweise eine Projektentwicklungsgesellschaft dem Abnehmer die Vermietung des Mietobjekts für einen bestimmten Zeitraum garantieren. Allgemeine Rücktrittsrechte von drei bis sechs Monaten können beim Abnehmer auch eine gewisse Planungssicherheit garantieren. Zuletzt gewinnt auch die Übernahme von Serviceleistungen immer mehr an Bedeutung, indem der Anbieter beispielsweise die Umzugskosten oder die Beratung über Raumaufteilung und Inneneinrichtung übernimmt. Auch bei dem

¹⁰⁸ vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 979 f.

Einsatz der Konditionen als Feinsteuerungsinstrument muss der Anbieter darauf achten, dass durch ein Übertreiben nicht ein negatives Image im Sinne des „Verkaufens um jeden Preis“ entsteht.¹⁰⁹

Die **Kreditgewährung** bezieht sich im Gegensatz zu den Zahlungszielen bei der Konditionengestaltung auf die Vergabe längerfristiger Kredite, die über ein Jahr hinausgehen. Diese Methode hat sich in den letzten Jahren immer mehr zum Standardangebot innerhalb der Immobilienwirtschaft entwickelt.¹¹⁰

Auch unterschiedliche **Kombinationsangebote** aus den vorher erwähnten Instrumenten kommen in der Wirtschaftspraxis oft zum Einsatz.

3.2.6 Operatives Preismanagement, Preisrealisierung und Preiscontrolling

Nach Festlegung der strategischen preispolitischen Entscheidungen ist es für Immobilienunternehmen wichtig, das operative Preismanagement zu bestimmen sowie die vorher festgelegten Preise am Markt durchzusetzen und die Umsetzung zu kontrollieren.

Zum operativen Preismanagement gehören dauerhafte oder temporäre Preisänderungen, die sich innerhalb eines Budgetjahres verändern können. Dauerhafte Preisänderungen sind denkbar, wenn es beispielweise durch die Änderung der Baukosten am Markt zu Preiserhöhungen kommen muss. Temporäre Änderungen der Preise sind durch Rabattaktionen denkbar, kommen aber in der Immobilienpraxis kaum vor.¹¹¹

Nach der Bestimmung der Preise erfolgt in der Phase der Preisrealisierung die Durchsetzung dieser Angebotspreise am Markt. Dabei muss die organisatorische Zuweisung der Verantwortung für bestimmte Preisentscheidungen unternehmensintern festgelegt werden. Je bedeutsamer das Produkt, je näher das Topmanagement am Markt ist, je homogener die Märkte und je wichtiger es ist, Preisdifferenzierungen zwischen Kundensegmente zu vermeiden, desto mehr kann es Sinn machen, die Verantwortungsentscheidung über Preise allein dem Top-Management zu überlassen. Im Falle von Immobilien kann es aber durchaus nützlich

¹⁰⁹ Vgl. Gondring/Lammel, 2008, S. 981

¹¹⁰ vgl. Meffert/Burmann et al., 2015, S. 505

¹¹¹ vgl. Schaper, 2017, S.117

sein, eine gewisse Delegation der Preisentscheidungskompetenzen an den Vertrieb zu gewähren, da diese durch die Nähe zum Kunden am besten geeignet sind, die Zahlungsbereitschaft der Kunden einzuschätzen und durch eine gewisse Verantwortung auch besser in Preisverhandlungen auftreten und den Kauf schneller abwickeln können. Ansonsten muss bei jeder Preisunterschreitung die Genehmigung des Geschäftsführers eingeholt werden, was die Kaufabwicklung erheblich erschwert. In der Praxis ist es daher üblich, dem Außendienst ein gewisser Spielraum bis hin zu einer vorher festgelegten Untergrenze zu gewähren und alle darüberhinausgehenden Verhandlungen dem Top-Management zu überlassen.¹¹²

Dem Preiscontrolling als Instrument des Marketing-Controllings kommt zuletzt die Rolle der Versorgung, Aufbereitung und Koordination entsprechender Preisinformationen zu, mit dem Ziel, den Erfolg der vorher getroffenen Preisentscheidungen zu überprüfen und diese falls notwendig zu revidieren und an die Markterfordernisse anzupassen.¹¹³

3.3. Preismanagement im Internet

Informationstechnologien haben radikale Veränderungen der Gesellschaft und Wirtschaft ermöglicht und dazu geführt, dass sich das Internet auf vielfältiger Weise auf das Preismanagement von Unternehmen auswirkt. So sind im Laufe der Zeit neue Vertriebskanäle, Geschäftsmodelle und Formen der Interaktion entstanden. Angebot und Nachfrage werden effizient auf verschiedenen Plattformen zusammengeführt. Durch die hohe Informationstransparenz wird es daher für Kunden leichter, Preisvergleiche aufzustellen und sich über Mitbewerbsangebote zu informieren. Preisänderungen lassen sich wiederum schnell umsetzen und die Preiskontrolle wird erleichtert.¹¹⁴

In diesem Zusammenhang muss auf die Tatsache hingewiesen werden, dass in den kalkulierten Durchschnittspreisen mancher Pricing-Quellen sowohl die Anleger-Nettopreise als auch die Brutto-Eigennutzerpreise zusammengeführt werden, was für die Preiskalkulation des eigenen Projektes irreführend sein kann. Preis ist somit nicht gleich Preis. Außerdem muss bei der Angabe der Durchschnittspreise auf Internetplattformen darauf geachtet werden, dass nur die Preise bezogen auf die

¹¹² vgl. Diller, 2008, S.458f.

¹¹³ vgl. Schaper, 2017, S.124

¹¹⁴ vgl. Schaper, 2017, S. 139 f.

Flächen laut Wohnungseigentumsgesetz (WEG) angezeigt werden und nicht bezogen auf gewichtete Flächen, deren Definition unter den unterschiedlichen Projektentwickler abweichen kann, herangezogen werden.

Die Besonderheit der Lage innerhalb eines Bezirkes ist auch sehr relevant für die Preisbestimmung. Hierbei gilt es, besondere Ausreißer in einem Bezirk, beispielsweise sehr beliebte und damit hochpreisige Gegenden, aus der Kalkulation von Durchschnittspreisen zu bereinigen, da es ansonsten zu Falscheinschätzungen des eigenen Projekts kommen kann. Diese Besonderheit des Immobilienmarketings wird in der Durchschnittspreisangabe via Internetplattformen nicht berücksichtigt und muss von den Bauträgern selbst vorgenommen werden.

Zeitgleich mit den jüngsten Erfindungen des Internets sind im Immobilienbereich als Vermarktungstool zahlreiche Immobilien-Portale, die als Suchmaschinen für Kaufinteressenten fungieren und elektronische Marktplätze für private und gewerbliche Anbieter von Immobilien zur Verfügung stellen, entstanden. Derzeit sind im österreichischen Immobilienmarkt über 40 Immobilienportale vorhanden, darunter Willhaben oder Immobilienscout.

Online-Datenbanken wiederum erhöhen die Transparenz am österreichischen Immobilienmarkt indem sie Informationen zu Immobilientransaktionen bereitstellen. Sie bieten Zugang zu Bundesdatenbanken durch elektronische Grundbuchauszüge, Firmenbücher, Melde- und Gewerberegister sowie Beratungsdienstleistungen und Produktlösungen, um Marktteilnehmer das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang sind als Marktführer am österreichischen Immobilienmarkt die Datenbanken IMMOUnited und Exploreal zu erwähnen.

Die IMMOUnited GmbH wurde im Jahre 2007 mit Sitz in Wien gegründet und hat sich seitdem zu einem der Marktführer in der Online-Bereitstellung von Informationen zu Immobilien-Transaktionen am österreichischen Markt entwickelt. Sie gewährt nicht nur Zugang zu allen Grundbuchdaten (Online-Auszüge, Firmenbuch, Gewerbeinformationssystem usw.), sondern bietet auch ein Überblick über alle Immobilientransaktionen in Österreich sowie Eigentumsinformationen aus

Grundbüchern für Zielgruppenbestimmungen, Statistiktools für Preisermittlungen und eigenständige Bewertungen von Immobilienprojekten an.¹¹⁵

Bei Exploreal handelt es sich um eine im Jahre 2018 speziell für Bauträger, Investoren und Banken gegründete Datenbank, die basierend auf aktuelle Bauträger-Daten den gesamten Wertschöpfungsprozess bei der Errichtung von Neubauwohnungen, ausgehend vom Grundstückankauf bis hin zur Vermarktung oder Vermietung, abbildet. Auf Basis dieser Daten können Anbieter unter anderem fundierte preisrelevante Entscheidungen treffen, da die Spanne zwischen Angebots- und Verkaufspreis von Objekten angezeigt wird, sowie welche Verkaufspreise mit welcher Art von Objekten in welchem Bezirk am Markt durchgesetzt werden können. Auch die zu erzielenden Verkaufs-, Miet- und Grundstückspreise an einem bestimmten Standort können mit Hilfe dieser Datenbank eruiert werden. Außerdem bieten sich den Interessenten wichtige Informationen über den Wettbewerb an, indem analysiert werden kann, welche Projekte die Konkurrenz in der Pipeline hat und wie erfolgreich sie die vorhandenen Projekte am Markt absetzen können. Auch die Analyse der Zielgruppen und damit der Bedarf an Immobilienmarketing mittels geeigneter Marketinginstrumente wird mit Hilfe von Exploreal erleichtert.¹¹⁶

Im Folgenden Kapitel werden an Hand dieser zwei Datenbanken vier verschiedene Fallbeispiele aus dem Wiener Wohnmarkt analysiert, um die Fragestellung zu beantworten, welche Preisfindungsmechanismen zur Gewinnmaximierung von unterschiedlichen Bauträgerprojekten geführt haben.

¹¹⁵ vgl. IMMOUnited, 2020, <https://www.immounited.com/produkte/>, abgerufen am 16.4.2020

¹¹⁶ vgl. Exploreal, 2018, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 31.3.2020

4. Empirischer Teil

Der empirische Teil der vorliegenden Masterarbeit besteht einerseits aus der Analyse von vier Fallbeispielen, die die Preisfindungsmechanismen unterschiedlicher Immobilienprojekten im Wiener 20. Bezirk beschreiben, und andererseits aus der Auswertung einer qualitativen Expertenbefragung, die mit sieben österreichischen Bauträgern zum Thema Preis und Preisfindungsstrategien geführt wurde. Jeder dieser Teile beginnt mit der Beschreibung der Projekte beziehungsweise Fragestellungen und endet mit einer Schlussfolgerung der wichtigsten Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Beantwortung der Forschungsfrage.

4.1 Analyse Fallbeispiele

In den Fallbeispielen in diesem Kapitel handelt sich um vier Immobilienprojekte im 20. Wiener Bezirk, die von verschiedenen Bauträgern zu unterschiedlichen Zeiten voneinander entwickelt bzw. am Markt gebracht wurden.

Im ersten Teil werden die Projekte bezüglich der Eckdaten kurz präsentiert und anschließend in chronologischer Folge der Bezug zwischen den Projekten in Hinblick auf die Preisfestsetzung vorgestellt. Hier wird mit Hilfe von Exploreal als Bauträger-Datenbank und IMMOUnited für die Angabe der verbücherten Durchschnittskaufpreise gezeigt, welche wertvolle Daten sorgfältig ausgehoben und strukturiert aufbereitet wurden, so dass die Preisfindung sogar auf Geschoßebene in Bezug auf dem Wettbewerb leicht eruiert werden kann. Um den Preisvergleich nachvollziehbar darstellen zu können, wurde aus jedem Projekt jeweils eine Wohnung im 2. Obergeschoß mit einer Wohnfläche zwischen 40 und 50 m² mit einer Freifläche selektiert.

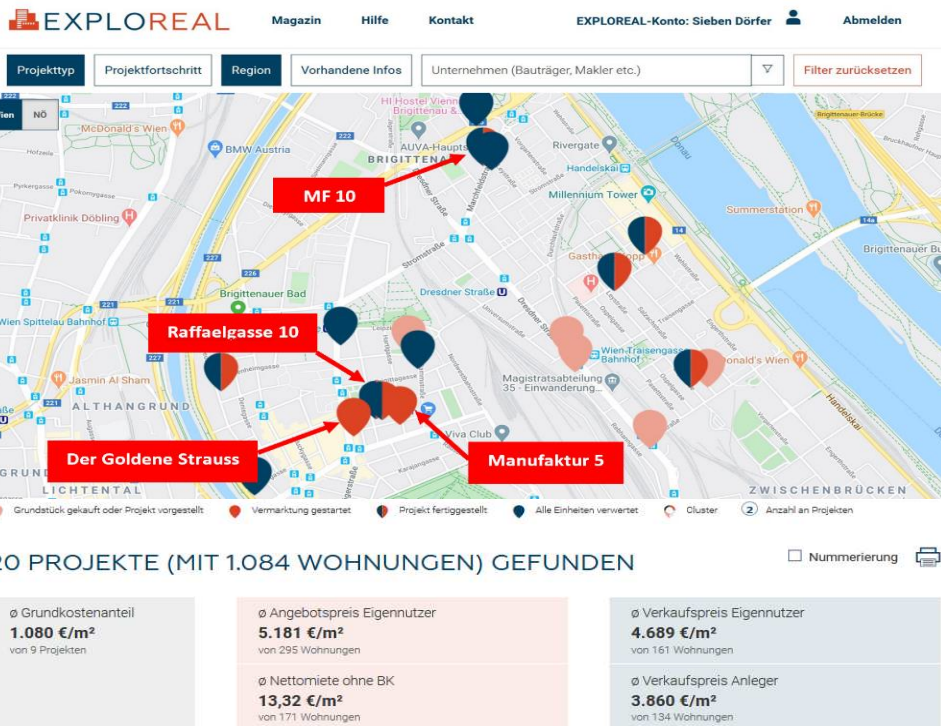


Abbildung 13: Exploreal, Darstellung 20. Bezirk, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.202

Projekt Marchfeldstraße 10

Das erste Projekt befindet sich in der Marchfeldstraße 10 und wurde bereits im Mai 2017 fertiggestellt. Der Ankauf der Liegenschaft fand Anfang 2014 statt. Der Grundkostenanteil belief sich auf 788 €/m². In diesem Projekt, das sich MF10 titulierte, wurden 29 Eigentumswohnungen und 9 PKW-Stellplätze errichtet.

Die gesamte Wohnnutzfläche des Projekts summiert sich auf ca. 1.600 m² zzgl. Freiflächen mit einem Zielerlös von 6.916.000 €.

Die Wohnungen wurden den Eigennutzern im Schnitt um ca. 4.438 €/m² angeboten, wobei die Anlegerpreise im Schnitt ca. 4.099 €/m² betragen. Die verbücherten Eigennutzerpreise lagen bei ca. 4.366 €/m² und die der Anleger bei ca. 3.934 €/m² netto. Laut der Datenbank wurden 14 Wohnungen aus 29 um ca. 2,5% günstiger verkauft als der ursprüngliche Angebotspreis, wobei die realisierten Verkäufe insgesamt um ca. 7 % weniger waren als der Zielerlös.

PROJEKTSTATISTIK

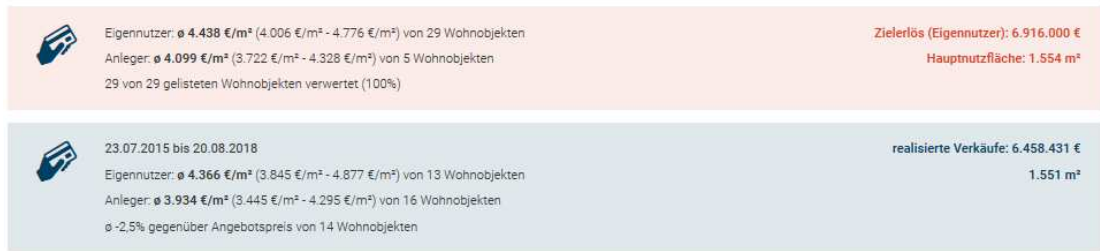


Abbildung 14: Exploreal, MF10 Projektstatistik, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die aktuelle Auswertung der Detailsuche aus den Kaufverträgen für den 20. Bezirk für den Zeitraum 23.7.2015 – 20.8.2018 ergibt für Bauträgerobjekte laut IMMOUnited einen durchschnittlichen Verkaufspreis von ca. 3.855,42 € / m².¹¹⁷



Abbildung 15: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

In diesem Zeitraum wurden insgesamt 624 Wohnungen mit einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 206.706,58 € verkauft.

Das Projekt MF 10 hat somit um ca. 13% Mehrerlös erwirtschaftet als der Durchschnitt des Marktes im selben Zeitraum. In diesem Projekt wurde die Wohnung Top 8 als Grundlage für den weiteren Preisvergleich herangezogen. Die Eckdaten dieser Wohnung werden in der folgenden Tabelle präsentiert.

Top 8 Neubau verwertet	Wohnung OG 2 Loggia: 1 Balkon: - Terrasse: - Garten: - Keller: 1 3,54 m² - - - 2,82 m²	2 Zimmer Nutzfläche: 44,71 m²	Preis: 185.500 €	Preis pro Quadratmeter: 4.149 €/m²
Top 8 17.01.2017 TZ 2622 /2017	Wohnung Loggia: 1 Balkon: - Terrasse: - Garten: - Keller: 1 3,54 m² - - - 1,57 m²	Nutzfläche: 44,71 m²	Preis: 165.695 € Bruttopreis: 198.834 €	Preis pro Quadratmeter: 3.706 €/m²
Käufer: Mag. Georg B. (39), 1040 Wien Bemerkungen: zusätzlich eine Küche um 3.500 EUR				

Abbildung 16: Exploreal, MF10, Top 8, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die Wohnung Top 8 wurde im Zuge der Vermarktung mit einem Brutto-Eigennutzerpreis von 4.149 € angeboten. Am 17.1.2017 wurde die Top 8 an einem 39-

¹¹⁷ vgl. IMMOUnited, 2020, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

jährigen Wiener aus dem 4. Wiener Bezirk als Anlegerwohnung um den Listenanlegerpreis von 3.706 €/m² zzgl. 20% Ust. verkauft.

Aus der Projektanalyse heraus wird wie folgt dargestellt, dass im Zeitpunkt des Verkaufs der Top 8 bereits einen Umsatz von ca. 4 Mio. € erwirtschaftet wurde, d.h. ca. 2/3 vom ganzen Projekterlös.

PROJEKTANALYSE

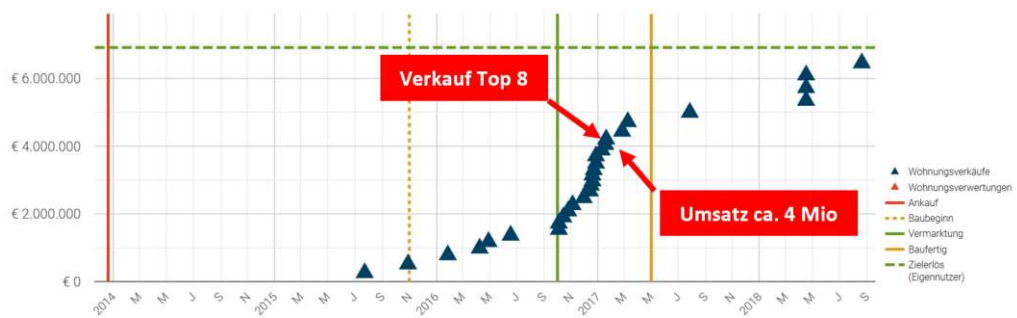


Abbildung 17: Exploreal, MF10, Projektanalyse, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Bereits beim zweiten Projekt, das als Nächstes präsentiert wird, konnte man auf die Datenbank von Exploreal zugreifen.

Projekt Raffaelgasse 10

Das zweite Projekt in chronologischer Reihenfolge befindet sich in der Raffaelgasse 10 und wurde im Mai 2019 fertiggestellt. Der Ankauf der Liegenschaft fand im September 2017 statt. Der Grundkostenanteil belief sich auf ca. 1.098 € / m². Die verzeichnete Preissteigerung in den vergangenen 3,5 Jahre in Bezug auf das Projekt in der Marchfeldstraße 10 mit einem Grundkostenanteil von ca. 788 €/m² liegt somit bei ca. 39%.

In diesem Projekt wurden 44 Eigentumswohnungen und 44 PKW-Stellplätze errichtet.

Die gesamte Wohnnutzfläche des Projekts summiert sich auf ca. 2.185 m² zzgl. Freiflächen.

Zum Zeitpunkt des Abrufens der Daten aus dem Exploreal wurden 42 Wohnungen aus insgesamt 44 Einheiten bereits verwertet.

Die Wohnungen wurden den Eigennutzern im Schnitt um ca. 5.707 €/m² angeboten, wobei die Anlegerpreise im Schnitt ca. 5.263 €/m² netto betragen. Die Preissteigerung in Bezug auf das zuerst präsentierte Projekt liegt im Durchschnitt bei ca. 28 %.

Die verbücherten Eigennutzerpreise bei Verkauf von 25 Wohnungen liegen bei ca. 5.692 €/m² und die der Anleger bei ca. 5.080 €/m² netto.

Bei diesem Projekt liegt der Preisunterschied kurz vor Vollverwertung zwischen den verbücherten und der anfangs angebotenen Preisen bei den 39 verkauften Wohnungen nur bei -0,6%.

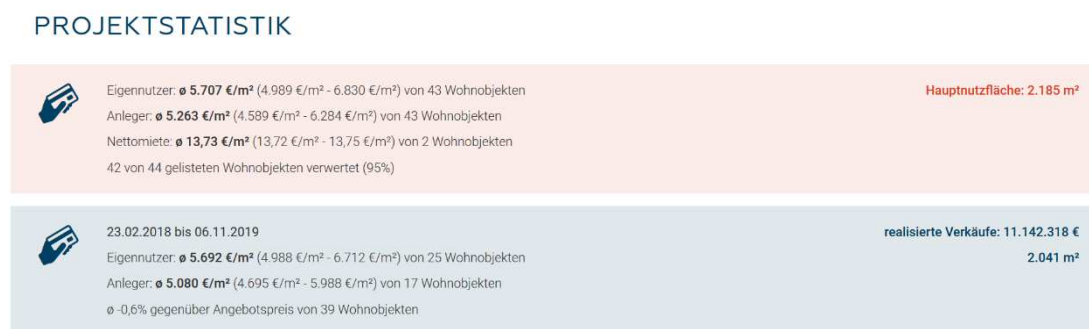


Abbildung 18: Exploreal, Raffaelgasse 10, Projektstatistik, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die aktuelle Auswertung der Detailsuche aus den Kaufverträgen für den 20. Bezirk für den Zeitraum 23.2.2018 – 13.6.2019 ergibt für Bauträgerobjekte laut IMMOUnited einen durchschnittlichen Verkaufspreis von ca. 4.576,13 € / m².¹¹⁸



¹¹⁸ vgl. IMMOUnited, 2020, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

Abbildung 19: Immounited, Immostats, Kaufverträge 2.-6.2019, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

In diesem Zeitraum wurden insgesamt 196 Wohnungen mit einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 238.232,91€ vermarktet.

Das Projekt Raffaelgasse 10 hat somit um ca. 24% Mehrerlös erwirtschaftet als der Durchschnitt des Marktes in demselben Zeitraum.

Die Wohnung Top 11 aus dem Projekt Raffaelgasse wird im Folgenden näher analysiert. Diese Wohnung wurde selektiert, da sie sich als Vergleichsobjekt zu der Wohnung Top 8 im Projekt Marchfeldstraße sehr gut eignet.

Die Eckdaten dieser Wohnung werden in der folgenden Tabelle präsentiert.

Top 11 Neubau Verwertet 02/2019 Grundriss	Wohnung OG 2					2 Zimmer Nutzfläche: 42,99 m²	Preis: 230.135 € Anleger: 211.724 €	Preis pro Quadratmeter: 5.353 €/m² Anlegerpreis pro Quadratmeter: 4.925 €/m²
	Loggia:	Balkon: 1	Terrasse:	Garten:	Keller:			
	-	5,00 m ²	-	-	-			
Top 11 11.02.2019 TZ 1688 /2019	Wohnung OG 2					Nutzfläche: 42,99 m²	Preis: 210.000 € (-1.724 €) Bruttopreis: 252.000 €	Preis pro Quadratmeter: 4.885 €/m² (-40 €/m ²)
	Loggia:	Balkon: 1	Terrasse:	Garten:	Keller: 1			
	-	5,00 m ²	-	-	1,88 m ²			
Käufer: Yasemin D. (42), 1070 Wien								

Abbildung 20: Exploreal, Raffaelgasse 10, Top 11, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die Wohnung Top 11 wurde im Zuge der Vermarktung mit einem Brutto-Eigennutzerpreis von 5.353 €/m² bzw. einem Anlegerpreis von 4.925 €/m² netto angeboten. Am 11.2.2019 wurde die Top 11 an einer 42-jährigen Wienerin aus dem 7. Wiener Bezirk verkauft. Sie hat das Objekt als Anlegerwohnung um 40 €/m² günstiger als den Listenanlegerpreis gekauft.

Die Rubrik Projektanalyse stellt grafisch dar, dass im Zeitpunkt des Verkaufs der Wohnung Top 11 bereits ein Umsatz von ca. 7 Mio. € erwirtschaftet wurde, d.h. knapp unter 2/3 vom ganzen Projekterlös in Höhe von ca. 12 Mio. €.

PROJEKTANALYSE

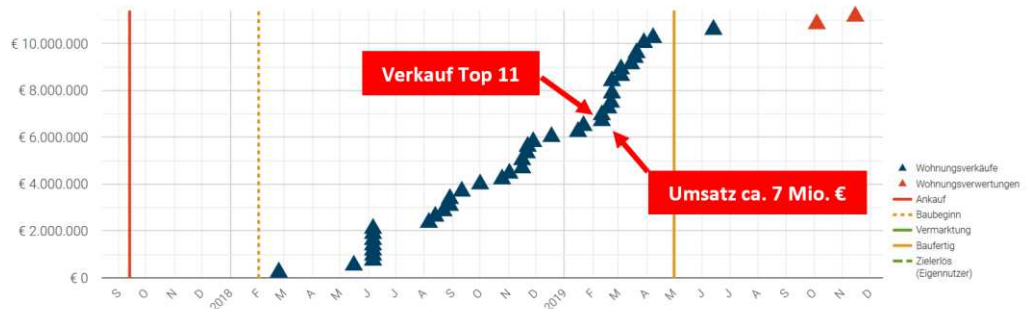


Abbildung 21: Exploreal, Projektanalyse, Top 11, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Projekt „Manufaktur 5“

Das dritte Bauträgerprojekt befindet sich in der Hartlgasse 5 und wird laut Angaben des Bauträgers im Herbst 2020 fertiggestellt. Der Ankauf der Liegenschaft fand im November 2017 statt. Der beim Kauf resultierende Grundkostenanteil betrug 1.031 € / m² Nutzfläche. Diese Liegenschaft wurde im selben Zeitraum wie das Projekt in der Raffaelgasse 10 eingekauft, somit ist hier auch kein relevanter Preisunterschied zu verzeichnen.

Das Projekt in der Hartlgasse 5 wird unter der Wortbildmarke **MANU FAKTUR 5** beworben und brachte Mitte 2019 23 Eigentumswohnungen und 6 PKW-Stellplätze auf dem Markt.

Die gesamte Wohnnutzfläche des Projekts summiert sich auf ca. 951 m² zzgl. Freiflächen.

Zum Zeitpunkt des Abrufens der Daten aus dem Exploreal wurden 15 Wohnungen aus insgesamt 23 Einheiten bereits verwertet d.h. ca. 65% vom gesamten Projekt.

Die Wohnungen wurden den Eigennutzern im Schnitt um ca. 6.063 €/m² angeboten, wobei die Anlegerpreise im Schnitt ca. 5.602 €/m² netto betragen. Die Preissteigerung in Bezug auf das zweite präsentierte Projekt liegt im Durchschnitt bei ca. 6,2 %.

PROJEKTSTATISTIK



Eigennutzer: **6.063 €/m²** (5.354 €/m² - 7.827 €/m²) von 17 Wohnobjekten
 Anleger: **5.602 €/m²** (4.921 €/m² - 7.356 €/m²) von 17 Wohnobjekten
 15 von 23 gelisteten Wohnobjekten verwertet (65%)

Hauptnutzfläche: 951 m²

Abbildung 22: Exploreal, Manufaktur 5, Projektstatistik, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die aktuelle Auswertung der Detailsuche aus den Kaufverträgen für den 20. Bezirk für den Zeitraum 1.7.2019 – 30.10.2019 ergibt für Bauträgerobjekte laut IMMOUnited einen durchschnittlichen Verkaufspreis von ca. 4.872,49 € / m².¹¹⁹



Abbildung 23: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge 7.-10.2019, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

In diesem Zeitraum wurden insgesamt 22 Wohnungen mit einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 300.783,74 € transaktioniert.

Das Projekt „Manufaktur 5“ in der Hartlgasse 5 hat somit um ca. 24% Mehrerlös erwirtschaftet als der Durchschnitt des Marktes in demselben Zeitraum.

Die verbücherten Verkaufspreise sind zum Zeitpunkt des Abrufens der Daten nicht verfügbar gewesen. Aufgrund der Tatsache, dass im Zeitraum Juli 2019 – Oktober 2019 knapp die Hälfte der Wohnungen verkauft wurden, wird angenommen, dass bei den Angebotspreisen keine Nachlässe gewährt wurden.

PROJEKTANALYSE

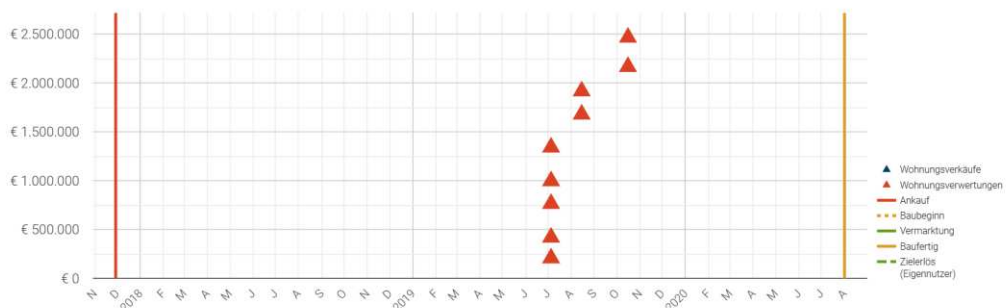


Abbildung 24: Exploreal, Projektanalyse, Top 12, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

¹¹⁹ vgl. IMMOUnited, 2020, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

Bei diesem Projekt lässt sich somit keinen Preisunterschied zwischen den verbücherten und der anfangs angebotenen Preisen ableiten.

Die Wohnung Top 12 aus dem Projekt Manufaktur 5 ist die herangezogene Vergleichswohnung.

Die Eckdaten dieser Wohnung werden in der folgenden Tabelle präsentiert:

Top 12 Neubau verwertet 07/2019	Wohnung OG 2					Nutzfläche: 41,86 m²	Preis:	Preis pro Quadratmeter:
	Loggia:	Balkon: 1	Terrasse:	Garten:	Keller:		232.500 € (09.03.2019)	5.554 €/m²
	-	3,99 m ²	-	-	-	Anleger:	Anlegerpreis pro Quadratmeter:	
						213.900 € (09.03.2019)	5.110 €/m²	

Abbildung 25: Exploreal, Manufaktur 5, Top 12, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die Wohnung Top 12 wurde im Zuge der Vermarktung mit einem Brutto-Eigennutzerpreis von 5.554 €/m² bzw. einem Anlegerpreis von 5.110 €/m² netto angeboten. Am 5.7.2019 wurde die Top 12 verkauft. Der Preisunterschied zu der ähnlichen Wohnung Top 11 aus dem Projekt Raffaelgasse 10 ist um 3,7 % höher.

Projekt „Der Goldene Strauss“

Das vierte und somit letzte Projekte unsere Fallbeispielreihe befindet sich in der Jägerstraße 38 und wird laut Angaben des Bauträgers Anfang 2022 fertiggestellt. Der Ankauf der Liegenschaft fand im Mai 2018 statt. Der Grundkostenanteil, der sich im Zuge dieser Transaktion ergibt, liegt bei 1.451 € / m² Nutzfläche. In Vergleich zu den zwei letzteren Projekten ist der Grundkostenanteil im Verlauf eins halben Jahrs um ca. 30% gestiegen.

Unter der Wortbildmarke  **DER GOLDENE STRAUSS** werden 34 Eigentumswohnungen und 15 PKW-Stellplätze entwickelt und verkauft.

Die gesamte Wohnnutzfläche des Projekts summiert sich auf ca. 1.400 m² zzgl. Freiflächen.

Zum Zeitpunkt des Abrufens der Daten aus dem Exploreal waren erst 3 Wohnungen aus insgesamt 34 Einheiten verwertet d.h. ca. 9% vom gesamten Projekt.

Die Wohnungen wurden den Eigennutzern im Schnitt um ca. 6.620 €/m² angeboten, wobei die Anlegerpreise im Schnitt ca. 6.130 €/m² netto betragen. Die Preissteigerung in Bezug auf das dritte präsentierte Projekt liegt im Durchschnitt bei ca. 9 %.

PROJEKTSTATISTIK



Abbildung 26: Exploreal, Der Goldene Strauss, Projektstatistik, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die aktuelle Auswertung der Detailsuche aus den Kaufverträgen für den 20. Bezirk für den Zeitraum 1.7.2019 – 30.10.2019 ergibt für Bauträgerobjekte laut IMMOUnited einen durchschnittlichen Verkaufspreis von ca. 5.573,89 € / m².¹²⁰



Abbildung 27: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge 2020, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

In diesem Zeitraum wurden insgesamt 29 Wohnungen mit einem durchschnittlichen Verkaufspreis von 183.757,97 € transaktioniert.

Das Projekt „Der Goldene Strauss“ ist derzeit mit dem Durchschnittsangebotspreis um ca. 19% höher als die im 2020 verbücherten Kaufvertragsdaten.

PROJEKTANALYSE

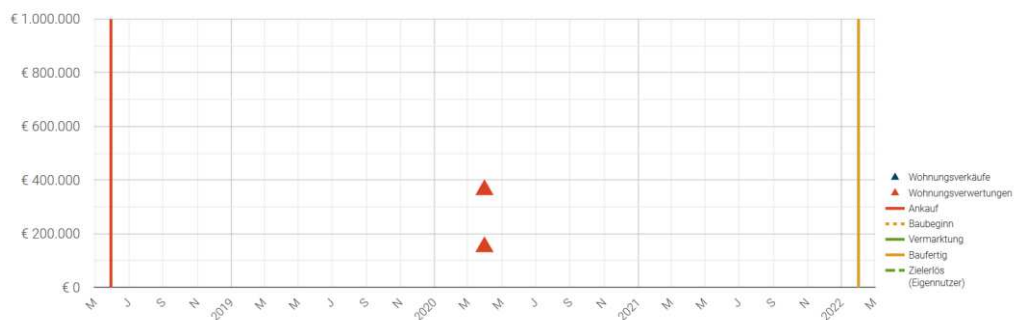


Abbildung 28: Exploreal, Projektanalyse, Der Goldene Strauss, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

¹²⁰ vgl. IMMOUnited, 2020, <https://immobase.immounited.com/dashboard>, abgerufen am 13.4.2020

Die Wohnung Top 10 aus dem Projekt „Der Goldene Strauss“ ist die herangezogene Vergleichswohnung.

Die Eckdaten dieser Wohnung werden in der folgenden Tabelle präsentiert:

Top 10 Neubau Grundris	Wohnung OG 2					Nutzfläche: 43,28 m²	Preis: 260.400 € (29.02.2020) Anleger: 241.111 € (29.02.2020)	Preis pro Quadratmeter: 6.017 €/m² Anlegerpreis pro Quadratmeter: 5.571 €/m²
	2 Zimmer	Loggia:	Balkon: 1	Terrasse:	Garten:			
	-	6,44 m ²	-	-	-			

Abbildung 29: Exploreal, Der Goldene Strauss, Top 10, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 08.04.2020

Die Wohnung Top 10 wird im Zuge der Vermarktung mit einem Brutto-Eigennutzerpreis von 6.017 €/m² bzw. einem Anlegerpreis von 5.571 €/m² netto angeboten. Der Preisunterschied zu der vergleichbaren Wohnung Top 12 aus dem Projekt „Manufaktur 5“ liegt bei 8,3 %.

Somit ergibt sich für die behandelten Fallbeispiele der folgende Überblick über die durchschnittlichen Angebots- und Verkaufspreise pro m² sowie über die jeweilige Steigerung zum Marktdurchschnitt:

Überblick Fallbeispiele	Adresse	Ankaufsdatum	GKA €/m ²	Anzahl WG	Ø AP Projekt	Ø VP Projekt	Ø VP 20. Bezirk	Steigerung Ø VP Projekt zu Ø VP 20. Bezirk	Steigerung Ø AP Projekt zu Ø VP 20. Bezirk
Projekt MF 10	Marchfeldstraße 10	20.12.2013	788	29	4.438	4.366	3.855,42	13%	15%
Raffelgasse 10	Raffaelgasse 10	13.09.2017	1.098	44	5.707	5.692	4.576,13	24%	25%
Manufaktur 5	Hartgasse 5	29.11.2017	1.031	23	6.063	-	4.872,49	-	24%
Der Goldene Strauss	Jägerstraße 38	20.05.2018	1.451	32	6.620	-	5.573,89	-	19%

GKA=Grundkostenanteil, WG=Wohnungen, AP=Angebotspreis, VP=Verkaufspreis

Tabelle 1: Überblick Fallbeispiele

Aus der Darstellung dieser Fallbeispiele, die zwischen 2017 und 2020 am Markt angeboten wurden, sowie des direkten Vergleichs von einzelnen, ähnlichen Wohnungen, lässt sich der Schluss ziehen, dass sich durch das Ausrichten der Verkaufspreise an die Konkurrenz und somit an die am Markt angebotenen Preise im Schnitt von Projekt zu Projekt eine deutliche Preissteigerung, die nicht nur auf die Steigerung der internen Herstellkosten wie dem Grundkostenanteil zurückgeführt werden kann, erzielt werden konnte. Als Beweis dafür dient der Vergleich zwischen Projekt Manufaktur 5 und Raffaelgasse 10, die dieselbe Ausgangssituation als Basis hatten und somit keine Unterschiede im Einkaufspreis aufwiesen. Hier konnte trotzdem eine Preissteigerung in Höhe von 3,7% bei der vergleichbaren Wohnung im Falle des ein Jahr später fertiggestellten Projekts erzielt werden. Hätten sich die Bauträger dieser Projekte statt an die am Markt angebotenen Preise an, die im Durchschnitt erzielten, verbücherten Preise orientiert, wäre ihr Erlös im Schnitt um ca. 24-25% niedriger gewesen.

Besonders hoch ist die Preissteigerung des zweiten Projekts in der Raffaelgasse 10 gegenüber dem ersten Projekt in der Marchfeldstraße 10 mit über 28% ausgefallen, dies liegt aber vor allem daran, dass der Grundkostenanteil zwischen 2014 und 2017 um beinahe 40% gestiegen ist. Nichtsdestotrotz konnte auch das Projekt in der Raffaelgasse 10 ein Mehrerlös von ca. 24% über den Marktdurchschnitt erzielen, höchstwahrscheinlich auch dadurch, dass sich zum Zeitpunkt der Projektvermarktung bereits sehr einfach Analysen der Verkaufsdaten der Konkurrenz mittels Exploreal erstellen ließen.

Ein Hinweis dafür, dass sich der Bauträger vom Projekt in der Raffaelgasse 10 bei der Preisgestaltung am Markt orientiert hat, bildet der sehr geringe Unterschied zwischen den angebotenen und tatsächlich erzielten Verkaufspreisen, der nur bei rund -0,6% lag. Währenddessen ist beim ersten Projekt in der Marchfeldgasse 10 aufgrund des Fehlens einer geeigneten Online-Datenbank, die eine Ausrichtung der Preise an den Markt leicht ermöglicht hätte, ein beachtlicher Einbuß von ca. 7% zwischen dem angebotenen und erzielten Verkaufserlös zu beobachten. Auch konnte hier aufgrund des Fehlens einer geeigneten Datenbank mit Informationsquellen über die Mitbewerbspreise lediglich eine Preissteigerung von 13% gegenüber dem Marktdurchschnitt erzielt werden, während alle anderen Projekte, die auf diese Informationsquellen zugreifen konnten, Steigerungen von 19-25% verzeichnen konnten.

Bei den zwei vergleichbaren Wohnungen aus den ersten zwei Projekten wurde zudem darauf geachtet, dass der im Schnitt erzielte Umsatz bereits bei 2/3 der verfügbaren Wohnungen lag, so dass kein beachtlicher Nachlass im Verkaufspreis dieser ähnlichen Objekte festgestellt werden konnte.

Über die letzten zwei Projekte lässt sich aufgrund ausstehender Daten hinsichtlich verbücheter Preise keine Aussage zwischen Unterschiede im Angebots- und Verkaufspreis machen. Auch der Verkaufsfortschritt der letzten zwei Projekte liegt aufgrund der noch ausstehenden Fertigstellung erst in der Anfangsphase.

Des Weiteren lässt sich feststellen, dass je versierter die Bauträger im Umgang mit den Online-Datenbanken werden und je mehr Informationen über die Konkurrenz zur Verfügung stehen, desto niedriger die Preissteigerung zur Konkurrenz ausfällt. Bei den letzten zwei Projekten lag der Unterschied zwischen den einzelnen Projekten somit

lediglich bei ca. 9%, der Unterschied zum Marktdurchschnitt der verbücherten Preise aber bei 24% und 19%. Daraus kann man den Schluss ziehen, dass die Bauträger die Informationen aus der Online-Datenbanken immer mehr heranziehen, um fundierte Entscheidungen über Ihre Preisgestaltung zu treffen und sich immer mehr an die von der Konkurrenz angebotenen Preise in Ihrer Preisgestaltungsstrategie zu richten.

4.2 Analyse Expertenumfrage

Im zweiten Teil der empirischen Forschung wurden sieben Experten aus der österreichischen Bauträgerbranche mittels eines Fragebogens mit offenen Fragen hinsichtlich Ihrer Pricing-Strategie und konkreter Preisfestlegungsmethoden sowie Nutzung von Online-Datenbanken befragt.

Dabei wurde aufgrund der Corona Krise, die keine persönlichen Interviews zugelassen hat, auf die qualitative Methode der schriftlichen Befragung mittels E-Mail zurückgegriffen. Die Fragen wurden offen gestellt um Raum für Interpretationen und für Ausführungen von komplexen Zusammenhängen zu lassen.

Immobilien- experten / LNr.	Mitarbeiteranzahl	Firmengründung	Objektart	Standort	Projektvolumen	Projekte derzeit in Vermarktung in Wien	
1	100	2009	Gemischt nutzbare Immobilien, Stadtentwicklungsprojekte	Deutschland, Österreich, Polen	ca. 1,6 Mrd.€	22 Projekte	1920 Wohnungen
2	1-10	2009	Altbauanierungen, Neubauten	Österreich (Wien, Graz, Steiermark, Oberösterreich, Kärnten)	ca. 50 Mio €	5 Projekte	83 Wohnungen
3	1-10	2015	Wohnprojekte für Eigennutzer und Investoren	Wien und Umgebung	ca. 450 Mio €	10 Projekte	713 Wohnungen
4	30-40	2012	Zinshäuser, Grundstücke, sanierungsbedürftige Wohnungen, Bürohäuser und leer stehenden Hotels in Wien und Umgebung	Österreich und Deutschland	ca. 200 Mio €	17 Projekte	363 Wohnungen
5	1-10	2014	Doppel- und Reihenhäuser	Niederösterreich (Raum Wien)	ca. 4,5 Mio. €	keine Projekte	keine Wohnungen
6	1-10	2017	Büros, Einkaufszentren, Hotels und Wohnimmobilien	Deutschland, Österreich und CEE	ca. 200 Mio €	9 Projekte	1100 Wohnungen
7	1-10	2015	Wohnhaussanierung und Neubau Wohnprojekte	Wien	ca. 10 Mio €	keine Projekte	keine Wohnungen

Tabelle 2: Demografische Daten befragte Unternehmen

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um kleine bis mittelgroße Bauträger (3 bis über 200 fertiggestellte Projekte), die vor allem im Raum Wien aber auch im restlichen Österreich (Niederösterreich, Steiermark, Oberösterreich) oder auch Deutschland und im CEE Raum tätig sind. Das Immobilienportfolio reicht dabei von Zinshäusern bis hin zur Sanierung von Altbau-Wohnungen und Neubauten. Das Kundenprofil bilden sowohl Privatpersonen als auch Anleger. Der Vertrieb erfolgt dabei entweder selbständig oder auch über Kooperationen mit Maklerunternehmen. Ansprechpersonen für das Ausfüllen des Fragebogens waren entweder die Geschäftsführer der Bauträgerfirmen oder die jeweiligen Leiter des Immobilieneinkaufs.

Die konkreten Fragestellungen lauten wie folgt:

1. Findet der Segmentierungsprozess Ihrer Zielgruppe in der Anfangsphase der Projektentwicklung oder erst beim Vermarktungsstart statt?
2. Inwiefern fließen die direkten Mitbewerber in dem Positionierungsprozess Ihres Projektes mit ein? Bitte erläutern Sie.
3. Verfolgen Sie eine Niedrig-, Mittel-, oder Hochpreisstrategie bei Ihren Immobilienprojekten? Welche Kriterien beeinflussen Ihre Preisstrategie?
4. Ist Ihre Preisbestimmung kundenorientiert, kostenorientiert oder konkurrenzorientiert? Bitte begründen Sie die Wahl Ihrer Entscheidung.
5. Welche Quellen benützen Sie, wenn Sie im Zuge des Kaufentscheidungsprozesses die Erlösseite Ihrer Kalkulation eruieren möchten?
6. Welche Tools bzw. Datenbanken verwenden Sie, um die Objektangebote anderer Bauträger einzuholen? Welche Informationen sind für Sie relevant?
7. Orientieren Sie sich bei der Kalkulation des Gesamterlöses an die bereits verbücherten Kaufpreise oder eher an die aktuellen Angebotspreise Ihrer Mitbewerber? Warum?
8. Passen Sie Ihre Preise im Zuge der Vermarktung im Hinblick auf Gewinnmaximierung an den Markt an? Orientieren Sie sich dabei an Ihre Mitbewerber?
9. Wie groß ist der Preisnachlass, wenn es um die letzten zwei Wohnungen in Ihren Projekten geht? Was schätzen Sie, wie hoch ist der Preisnachlass über die ganze Bauträgerlandschaft?

Im Folgenden werden die Antworten auf die einzelnen Fragen zusammengefasst und im Anschluss interpretiert.

Zu 1.: Auf die erste Frage hin, ob der Segmentierungsprozess der Zielgruppen in der Anfangsphase der Immobilienprojektentwicklung oder erst bei der Vermarktung stattfindet, haben alle Befragten geantwortet, dass dieser bereits in der Anfangsphase und oft schon vor dem Ankauf des Grundstücks stattfindet, da man sich überlegen muss, wer die Kunden sind und für wen man genau bauen möchte (Privatinvestoren, Anleger, Familien etc.) um darauf auf die benötigten Quadratmeter pro Wohnung, Grundrisse und genaue Anzahl der Zimmer pro Wohnung schließen zu können. Auf Basis dieser Informationen wird oft auch der Kaufpreis der Liegenschaft bewertet.

Zu 2.: Bei der zweiten Frage bezüglich des Einfließens direkter Mitbewerber in dem Positionierungsprozess haben alle befragten Bauträger angegeben, dass Sie bereits im am Anfang der Projektentwicklung neben der Lage des Projekts auch den direkten Wettbewerb evaluieren. Die befragten Unternehmen schauen sich dabei die direkte Konkurrenz, die in unmittelbare Umgebung Projekte gekauft hat, beziehungsweise gerade baut oder Projekte fertiggestellt hat, genau an, um eruieren zu können, ob die Wettbewerbsdichte überhaupt ein weiteres Immobilienprojekt zulässt. Sollte dem nicht so sein, wird das Projekt gar nicht erst eingekauft. Oft wird die Konkurrenz dahingehend analysiert, zu welchem Preis diese das Grundstück beziehungsweise falls vorhanden das Projekt eingekauft hat und was Ihre genauen Entwicklungspläne sind. Gemeinnützige Projekte werden dabei von den freifinanzierten Bauträgern als kontraproduktiv erachtet und meistens wird Ausschau nach Projekten in höherpreisigen Lagen gehalten. Die Antworten auf diese Frage widersprechen der Annahme aus dem Theorieteil (siehe Kapitel 2.2.2 Positionierung, S. 17) laut der behauptet wurde, dass die Positionierung im Vergleich zur Konkurrenz und die Evaluierung der Bedürfnisse der Zielgruppe in der Praxis oft erst nach Vermarktungsstart statt wie eigentlich vorgesehen bereits am Anfang des Immobilienprojekts stattfindet soll. Dies spricht dafür, dass sich Bauträger im Laufe der Zeit aufgrund des stark steigenden Drucks in dem hart umkämpften Immobilienmarkt sich immer mehr der Bedeutung des Immobilienmarketings bewusstwerden und daher die richtigen Schritte seitens Segmentierung und Positionierung auch hinsichtlich der Preisfestlegungsstrategie bereits bei der Einkaufsentscheidung setzen.

Zu 3.: Auf die dritte Frage bezüglich der verfolgten Preisstrategie hat ein befragtes Unternehmen angegeben, in allen Segmenten vertreten zu sein, zwei der befragten Unternehmen haben geantwortet, dass sie sich eher im Niedrig- bis Mittelpreissegment bewegen, ein Unternehmen im Mittelpreissegment, zwei weitere im Mittel- bis Hochpreissegment und ein Bauträger ist ausschließlich im Hochpreissegment vertreten. Das Niedrigpreissegment wird oft von den Bauträgern als nicht rentabel betrachtet. Die Auswahl der Mittelpreisstrategie wird dahingehend begründet, dass man versucht, Umsatz- und Verwertungssicherheits-Ziele zu verfolgen und keine Ladenhüter produzieren

möchte, die man über Monate oder Jahre verkaufen muss. Als wichtigste Kriterien bei der Auswahl der Preisstrategie werden die Lage des Objekts und damit der Ankaufspreis des Grundstücks genannt. Aber auch Empfehlungen von Maklern, die den lokalen Markt kennen, bereits vorhandene Objekte in der Gegend und die Verkaufspreise der Konkurrenz werden in Betracht gezogen, wobei man aber hier auch falls notwendig die unterschiedliche angebotene Qualität der Immobilienprojekte in Betracht zieht.

Zu 4.: Auf die vierte Frage hin, welche Preisfestlegungsmethode von den Bauträgern verfolgt wird, also ob diese kosten-, kunden- oder konkurrenz- orientiert ist, haben die meisten Befragten mit einer Mischung aus allen drei Verfahren geantwortet, wobei den marktorientierten Methoden eine stärkere Bedeutung beigemessen wurde. Ein befragtes Unternehmen hat angegeben, sich bei der Festlegung der Verkaufspreise das Angebot der Konkurrenz gar nicht anzuschauen, sondern eher auf die interne Kostenstruktur und das Budget und die Erwartungen der Zielgruppe einzugehen. Als Grund dafür wurde die Heterogenität der Projekte und die oft nicht vergleichbare Produktqualität genannt. Ein weiteres Unternehmen hat ihre Produktpolitik als rein kundenorientiert bezeichnet, in dem Sinne, dass nach der Identifizierung der optimalen Zielgruppe für einen bestimmten Standort das Produkt und die Preispolitik auf diese Zielgruppe abgestimmt wird. Alle anderen Unternehmen haben sich vor allem auf die konkurrenzorientierte Preisfestlegungsmethode bezogen, ohne wie gesagt die Kosten oder die Kunden ganz außer Acht zu lassen. Hinsichtlich der Kosten werden diese in die Betrachtung mit einbezogen indem zuerst analysiert wird, was der Markt für ein Preis hergibt, um sich dann die wirtschaftliche interne Situation vor Augen zu führen und dann die übriggebliebene Gewinnmarge herauszurechnen. In dem Fall, dass diese nicht hoch genug ausfällt, wird entweder an den Gewinnerwartungen oder an den Kosten heruntergeschraubt. Falls das Ergebnis nicht zufriedenstellend ausfällt wird das Projekt schlussendlich nicht ausgeführt. Dieser Ansatz entspricht eher dem sogenannten Target Costing (siehe Kapitel 3.2.4 Preisbestimmungsverfahren, S. 38). Hinsichtlich der kundenorientierten Preisfestlegungsstrategie wurde von den befragten Unternehmen immer wieder das beschränkte Budget sowie der Wunsch nach einer immer höheren Qualität

genannt, da sich die Billig-Qualität auch in der Ausstattung längst nicht mehr am Markt durchsetzen kann. Diese Erkenntnis wird auch in der Theorie bestätigt (vergleiche Kapitel 2.2.5 Klassische Marketinginstrumente, S. 24). Bezüglich der konkurrenzorientierten Preisfestlegungsmethode haben die befragten Bauträger angegeben, den direkten Wettbewerb hinsichtlich angebotener Verkaufspreise in ihre Preisentscheidung dahingehen miteinfließen zu lassen, dass man sich falls es die interne Kostenstruktur hergibt nicht über diesen positionieren möchte, um die eigene Projektvermarktung nicht zu gefährden. In diesem Zusammenhang wurde aber von den Teilnehmern auch auf die Schwierigkeit des direkten Vergleichs zu Konkurrenz aufgrund der unterschiedlichen Qualität, Ausstattung, Lage und Fertigstellung hingewiesen.

Zu 5.: Die fünfte Frage, welche Quellen von den Bauträgern genutzt werden, wenn sie im Zuge des Kaufentscheidungsprozesses die Erlösseite Ihrer Kalkulation eruieren möchten, haben vier von sieben der Befragten unter anderem die Online-Datenbanken Exploreal und IMMOUnited erwähnt. Die anderen befragten Unternehmen beriefen sich auf Grundbuchauszügen sowie Verkaufspreise auf Immobilienplattformen. Aber auch Tipps von Maklern (unter der Anmerkung, dass diese mit Vorsicht zu genießen sind, da oft höhere Verkaufspreise genannt werden, um die Zusammenarbeit attraktiver erscheinen zu lassen), sowie Analysen renommierter Immobilienbüros werden als häufig genutzte Quellen genannt. Das größte Unternehmen unter den befragten Teilnehmer berief sich auch auf die eigene Erfahrung aus dem Vertrieb von über 300 Wohnungen pro Jahr.

Zu 6.: Auf die sechste Frage hin, welche Tools beziehungsweise Datenbanken benutzt werden, um die Objektangebote anderer Bauträger einzuholen, nannten alle Befragten bis auf den kleinsten Bauträger mit bis dato zwei realisierte Projekte die Datenbank Exploreal. Der kleinste Bauträger berief sich auf direkte Anfragen bei Bauträgern, um Infos zu den Projekten zu erhalten. Als weitere Tools wurden IMMOUnited und Imabis genannt. Die Informationen, die dabei verglichen werden, sind der Quadratmeterpreis sowie der gewichtete Quadratmeterpreis, der Objekttyp (Eigennutzer- oder Vorsorgewohnung), die

jeweiligen Lagen beziehungsweise die Ausstattung, die Größe der angebotenen Freiflächen, Kosten für einen Stellplatz, Grundrisse, die Maklergebühr falls vorhanden und die Kosten für Treuhänder, der Baustart und das Datum der Fertigstellung. All diese Informationen sollen dazu dienen, um eruieren zu können, ob die Preise der Konkurrenz tatsächlich vergleichbar sind. Auch wird im Zuge der Konkurrenzanalyse von einigen Bauträgern die Differenz zwischen Verkaufspreis und Angebotspreis angeschaut sowie wann der genaue Zeitpunkt des Wohnungsverkaufs war (zu Beginn um beispielsweise durch Preisnachlässe die Vorvermarktungsquote zu erfüllen, während der Bauphase oder nach Fertigstellung, beziehungsweise ob sich das Objekt unter den letzten Wohnungen befand und daher wiederum ein Nachlass im Vergleich zu anderen Wohnungen gewährt werden musste etc.).

Zu 7.: Auf die nächste Frage hin, ob sich die Bauträger bei der Kalkulation des Gesamterlöses an die bereits verbücherten Kaufpreise oder eher an die aktuellen Angebotspreise der Mitbewerber richten, haben alle Teilnehmer entweder die Verkaufspreise der Konkurrenz oder eine Kombination aus beiden Informationsquellen genannt. Als relevanter werden aber die Angebotspreise der Mitbewerber erachtet. Der verbücherte Preis sollte laut den befragten Bauträgern mit Vorsicht herangezogen werden, aufgrund der Tatsache, dass dieser der Realität zu weit hinterherhinkt und man aufgrund der starken Preissteigerung in den letzten Jahren immer genau analysieren muss, wann diese erzielt worden sind. Auch der Zeitpunkt in der Projektvermarktung (Vorvermarktung, Bau, Fertigstellung) muss kritisch in die Bewertung miteinfließen.

Zu 8.: Die nächste Frage, ob die Verkaufspreise im Zuge der Vermarktung im Hinblick auf die Gewinnmaximierung an den Markt angepasst werden, haben alle befragten Bauträger mit ja beantwortet. Dabei werden die Preise meist nach oben hin angepasst, um den Markt zu reflektieren, ein Angleichen an die Konkurrenz wird dabei aber nicht beabsichtigt. Die Nachfrage nach dem eigenen Projekt erscheint in diesem Zusammenhang als das relevanteste Kriterium. Generell werden Anpassungen der Preise nach oben hin auch von den Käufern der ersten Stunde als Indikator gesehen, dass sie sich gut und

rechtzeitig entschieden haben. Preissteigerungen von bis zu 12% nach oben hin waren beispielsweise bei einem Bauträger in der Vergangenheit nicht unüblich. Im Falle von Ladenhütern kann es auch sein, dass hier die Preise unter dem Markt gesetzt werden, da in Anbetracht der hohen Zinsen und der eventuellen Liquiditätsengpässe auch in Kauf genommen werden muss, dass man ohne Gewinn verkauft.

Zu 9: Die letzte Frage berief sich darauf, wie hoch der Preisnachlass bei den letzten zwei Wohnungen aus einem aktuellen Projekt im Schnitt ist und wie hoch die befragten Unternehmen denken, dass der Preisnachlass in der Bauträgerlandschaft generell ausfällt. Hier haben vier von den sieben befragten Unternehmen angegeben, Preisnachlässe bei Problemfällen zu gewähren. Ein Bauträger hat dabei die Preise um ca. 12-15% reduziert, während drei weitere bei 2 bis 5% Preisnachlass lagen. Auch die Möglichkeit der Aufnahme im eigenen Bestand und Vermietung wurde von einem eigentümergeführten Bauträger, der keinem Verkaufsdruck ausgesetzt ist, sowie von einer großen Immobiliengruppe genannt. Drei der befragten Unternehmen haben angegeben, in der Vergangenheit keine Preisreduktionen vorgenommen zu haben, da dies ihrer Meinung nach eine falsche Einschätzung des Marktes von Anfang an bedeuten würde und die nicht vorgenommene Preissteigerung über die letzten 1-2 Jahre seit Baubeginn bis zur Fertigstellung in der Regel als Preisnachlass genug angesehen werden kann. Die Preisnachlasspolitik der Bauträger wird bei gut geplanten Neubauprojekten als sehr restriktiv eingeschätzt, da der Absatz sehr gut geht. Der generelle Branchendurchschnitt des Preisnachlasses wurde aber von den befragten Bauträgern auf ca. 5% geschätzt.

Die Auswertung der Expertenbefragung hat dahingehend die Erkenntnisse aus den zuvor dargestellten Fallbeispielen bestätigt, dass die Verkaufspreise der Konkurrenz in der Bauträgerbranche oft als Hauptkriterium bei der Preisfestlegung herangezogen werden, um eine Gewinnmaximierung zu erzielen, wobei der kunden- und kostenorientierte Ansatz natürlich auch immer in die Betrachtung mit einfließen muss. Der verbücherte Kaufpreis wird von den befragten Bauträgern mit Vorsicht genossen.

Auch scheinen vor allem bei den größeren Bauträgern die Online-Datenbanken Exploreal und IMMOUnited eine hohe Akzeptanz gefunden zu haben.

Zusätzlich gewonnene Erkenntnisse sind die Anerkennung der Bedeutung von Segmentierungs- und Positionierungstechniken bereits in der Anfangsphase der Projektentwicklung sowie die generelle Praxis zum Preisnachlass bei den letzten zwei verfügbaren Wohnungen. Zudem werden die Preise meist nach oben hin an den Markt angepasst, ohne dabei Rücksicht auf die Konkurrenz zu nehmen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Um die Frage nach der für Bauträger im Wiener Wohnmarkt am besten geeignete Preisfestlegungsmethode, um die Gewinnmaximierung von Immobilienprojekten mit Hilfe von Online-Datenbanken voranzutreiben, umfassend beantworten zu können, hat sich die vorliegende Masterarbeit im theoretischen Teil mit der Vorstellung der wichtigsten Begriffe des Bauträgers, Immobilienmarkts und Immobilienmarketings beschäftigt, um sich dann detailliert dem Thema Preis und Preismanagement widmen zu können. Im empirischen Teil wurden sowohl vier Fallbeispiele, bestehend aus unterschiedlichen Immobilienprojekte des 20. Wiener Bezirks, analysiert als auch eine qualitative Expertenumfrage mit sieben verschiedenen österreichischen Bauträgern zum Thema Preis- und Preisfindungsstrategien, geführt. Mit Hilfe der aus der Theorie und der Empirie gewonnen Erkenntnisse können nun die am Anfang der Arbeit gestellten Forschungsfragen umfassend beantwortet werden. Zu diesem Zwecke werden im Folgenden die Forschungsfragen noch einmal einzeln aufgelistet und der Reihe nach beantwortet:

1. Ist eher der Angebotspreis, also der Preis, zu dem ähnliche Immobilien am Markt beworben werden, ausschlaggebend, oder sollen sich Bauträger viel eher an den tatsächlich am Markt erzielten Kaufpreis orientieren, um den größtmöglichen Profit ausschöpfen zu können?

Es lässt sich nun feststellen, dass das konkurrenzorientierte Pricing und somit die Ausrichtung der Verkaufspreise an die Angebotspreise des Mitbewerbs den größten Projekterlös mit sich bringt. Die Analyse der Fallbeispiele hat ergeben, dass im Schnitt mittels der Ausrichtung an den Angebotspreisen der Konkurrenz bei den vorgestellten Projekten zwischen 13% und 25% höhere Erlöse erzielt werden konnten als durch die Ausrichtung am durchschnittlichen verbücherten Kaufpreis möglich gewesen wäre. Auch die Bauträger aus der qualitativen Expertenumfrage haben sich eher für die Methode der konkurrenzorientierten Pricings ausgesprochen, was die Ergebnisse aus den Fallbeispielen bestätigt. Selbstverständlich muss aber bei der Anwendung dieses Verfahrens auf die Vergleichbarkeit der Projekte zum Mitbewerb, besonders hinsichtlich Qualität, Ausstattung, Lage und Zeitpunkt der Fertigstellung geachtet werden. Die Ausrichtung am Angebotspreis statt am verbücherten Kaufpreis ist vor allem vor dem Hintergrund der schnellen Marktänderung und der damit

einhergehenden Preissteigerung der letzten Jahre in der Immobilienbranche zu bevorzugen.

2. Oder ist gar lediglich der Blick auf die interne Kostenstruktur und Aufschlag einer gewissen Marge zielführend?

Sowohl der theoretische als auch der empirische Teil dieser Arbeit haben ergeben, dass die kostenorientierte Methode nur als Ergänzung zu den marktorientierten Preisfestlegungsverfahren (kunden- und konkurrenzorientiert) den größtmöglichen Nutzen verspricht. Selbstverständlich dürfen sowohl die Kosten als auch die Kundenpräferenzen und in diesem Sinne das sogenannte Target Costing bei der Preisfestlegung nicht außer Acht gelassen werden, sondern es muss ein optimaler Mix von Preisfestlegungsmethoden, der in der Fachliteratur als magischer Dreieck der Preisfestsetzung bezeichnet wird, gewährleistet werden, um die Gewinnmaximierung der Bauträgerprojekte erfolgreich umsetzen zu können. Ausschlaggebend für die höchste Profitausschöpfung scheint aber immer noch die Ausrichtung an die Konkurrenzpreise zu sein.

3. Und wie können sie derzeit verfügbare Online-Datenbanken in diesem Zusammenhang als Informationsquelle bei der Entscheidung nach der gewinnmaximierenden Preisfindung unterstützen?

Den Bauträgern eröffnen sich durch die Benutzung von Online-Datenbanken wie Exploreal oder IMMOUnited vielfältige Chancen, den Immobilienmarkt zu erkunden und sich über die geplanten und bereits umgesetzten Projekte der Konkurrenz weitreichend zu informieren. Auch Durchschnittspreise beispielweise nach Bezirken können mittels dieser Datenbanken leicht eruiert werden, wobei hier auf die Eliminierung von Ausreißern (besonders beliebte und höherpreisige Gegenden in einem Bezirk) geachtet werden muss, um keine irreführenden Schlussfolgerungen zu ziehen. Online-Datenbanken gewinnen in der Praxis vor allem für erfahrene Bauträger immer mehr an Bedeutung. Immobilienmarketing von Anfang an und die richtige Positionierung des Projekts innerhalb der Zielgruppe scheinen in der Praxis der heutigen Bauträgerbranche immer mehr Fuß zu fassen. Vor diesem Hintergrund könnten Bauträger in Zukunft die aus Exploreal gewonnen Erkenntnisse hinsichtlich ihres Kundenprofils (welcher Kunde kauft welche Art von Wohnung) verstärkt nutzen, um ihre Kunden zielgruppengerecht anzusprechen und die Projektentwicklung von Beginn an auf die Erfüllung dieser spezifischen Bedürfnisse auszurichten. Damit

könnte eine schnellere und sicherere Vermarktung ihrer Immobilien sichergestellt werden. Zwar ist die konkurrenzorientierte Preisfestlegung die bevorzugte Methode für die befragten Bauträger, jedoch wurde oft die schwierige Vergleichbarkeit hinsichtlich Qualität beziehungsweise Ausstattung bemängelt. Daher wäre es sicherlich von Vorteil, wenn Online-Datenbanken in Zukunft ein zusätzliches Filter für marktgängige Ausstattungsmerkmale einbauen würden, um die Vergleichbarkeit der Mitbewerbsprojekte untereinander erleichtern zu können.

Zukünftiger Forschungsbedarf besteht in der Erhebung quantitativer Daten, die sich an einem größeren Teilnehmerkreis richtet und mittels geschlossener Fragen die Preisfestlegungsverfahren in der Bauträgerbranche evaluiert, um die Forschungsergebnisse dieser Arbeit bestätigen zu können. Als Ausblick muss erwähnt werden, dass diese Masterarbeit am Anfang der Corona Krise des Jahres 2020 verfasst wurde. Es ist schwierig vorauszusagen, wie sich diese Krise auf die Immobilienpreise und in diesem Zusammenhang auch auf die bevorzugten Preisfestlegungsmethoden auswirken wird. Höchstwahrscheinlich werden das Anlegersegment und der Büromarkt am meisten von der Krise betroffen. Wie aber aus dem Theorieteil entnommen werden kann wird sich der Konjunkturrückgang erst zeitverzögert auf die Immobilienwirtschaft auswirken. Auf die Eigennutzer und den im Zentrum dieser Arbeit stehenden Wohnmarkt werden die Folgen der Corona Krise höchstwahrscheinlich nicht so hoch wie im Miet- oder Gewerbesegment sein. Es ist aber durchaus möglich, dass kleine, unerfahrene Bauträger, die nicht über genügend Liquidität verfügen, im Laufe der Zeit vom Markt verschwinden werden, da sie von großen Wohnungsinvestoren, die ihre Marktanteile vergrößern wollen, aufgekauft werden. Die Preisfestlegungsmethoden, die am ehesten zu einer Gewinnmaximierung der Immobilienprojekte von Bauträgern führen, könnten von der Corona Krise auch betroffen werden. Bei einer Korrektur der Verkaufspreise nach unten hin beziehungsweise aufgrund einer andauernden Unsicherheit am Markt kann es nämlich durchaus sein, dass eher die verbücherten Kaufpreise als die Angebotspreise der Konkurrenz im Vordergrund der Preisfestlegungsverfahren rücken werden. Vor diesem Hintergrund besteht auch in dieser Hinsicht zukünftiger Forschungsbedarf, damit die Folgen der Corona Krise und ihre Auswirkung auf die Preisfestlegungsmethoden in der österreichischen Bauträgerbranche berücksichtigt werden können.

Literaturverzeichnis

Bosak, Alexander/ Kaufmann, Philipp, 2017, *Immobilienmarketing*, TU Wien

Bollinger, Rohmann H/ Ruhstaller, Bernhard, 2011, *Immobilienmarketing – Mehrwert für Liegenschaften*, 5. Auflage, Glattpark (Opfikon)

Brauer, Kerry-U., 2019, *Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Recht-Steuern-Marketing-Finanzierung-Bestandsmanagement-Projektentwicklung*, 10. Auflage, Gabler Verlag

Braun, Wolfram, 1987, *Die Organisation ökonomischer Aktivitäten: Eine Einführung in die Theorie der Institutionen*, Gabler Verlag

Bruhn, Manfred, 2012, *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 11. Auflage, Gabler Verlag

Bruhn, Manfred, 2015, *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, 8. Auflage, Vahlen Verlag

Diller, Hermann, 2003, *Aufgabenfelder, Ziele und Entwicklungstrends der Preispolitik*. In: Diller, Hermann/ Hermann, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung*, Kohlhammer Verlag

Diller, Hermann, 2008, *Preispolitik*, 4. Auflage, Kohlhammer Verlag

Ennöckl, Daniel/ Raschauer, Nicholas/ Wessely, Wolfgang, 2015, *Kommentar zur Gewerbeordnung*, Band 1, Jan Sramek Verlag

Freyer, Walter, 2011, *Tourismus-Marketing: Marktorientiertes Management in Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 7. Auflage, Oldenbourg Verlag.

Gondring, Hanspeter/ Lamel, Eckhard, 2001, *Handbuch der Immobilienwirtschaft*, Gabler Verlag

Kallinger, Wilfried/ Gartner, Herbert/ Stingl, Waltner, 2011, *Bauträger und Immobilienprojektentwickler, Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren und verwerten*, 6. Auflage, Manz Verlag

Kaufmann, Philipp, 2002, *Absatzfördernde Kommunikationsinstrumente bei Wohnimmobilien*, Grin-Verlag

Kotler, Philip/ Bliemel, Friedhelm, 2001, *Marketing Management: Analyse, Planung und Vermarktung*, Schäffer-Pöschl Verlag

Kotler, Philip/ Lane Keller, Kevin/ Bliemel, Friedhelm, 2007, *Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*, 12. Auflage, Addison – Wesley Verlag

Kirsch, Jürgen/ Müllerschön, Bernd, 2009, *Marketing Kompakt*, 6. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis

Kuß, Alfred/ Kleinaltenkamm, Michael, 2016, *Marketing-Einführung: Grundlagen-Überblick-Beispiele*, 7. Auflage, Gabler Verlag

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Kirchgeorg, Manfred/ Eisenbeiß, Maik, 2015, *Marketing: Grundlagen marketingorientierter Unternehmensführung – Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Gabler Verlag

Nielen, Klaus D., 1996, *Immobilienmarketing: Vermarktung von Bauträgermaßnahmen und Bestandsimmobilien*, Düsseldorf, Klaus Nielen Institut Verlag

Nieschlag, Robert/ Dichtl, Erwin/ Hörschgen, Hans, 2002, *Marketing*, 19. Auflage, Duncker & Humblot Verlag

Porter, Michael E., 2013, *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 12. Auflage, Campus Verlag

Schaper, Thomas, 2017, *Preismanagement: Einführung in Theorie und Praxis*, 3. Auflage, Duncker & Humblot Verlag

Scharf, Andreas/ Schubert, Bernd/ Hehn, Patrick, 2015, *Marketing. Einführung in Theorie und Praxis*, 6. Auflage, Schäffer-Pöschel Verlag

Schierenbeck, Henner/ Wöhle, Claudia B., 2008, *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*, 17. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Simon, Hermann/ Fassnacht, Martin, 2016, *Preismanagement: Strategie – Analyse - Entscheidung - Umsetzung*, Springer Verlag

The European Group of Valuers` Association (TEGoVA), 2012, *Europäische Bewertungsstandards*, 7. Auflage

Internet-Quellen

Blömeke-Muther, Karin, 2016, *Erfolgreiche Immobilienvermarktung*, https://www.immobilienmarketing360.ch/resources/Immobilien_Marketing_Immobilienmarketing_Definition.pdf, abgerufen am 17.3.2020

Exploreal, 2018, <http://www.exploreal.at/produkt>, abgerufen am 31.3.2020

Gewerbeordnung, 1994, StF: BGBl. Nr. 194/1994 (WV), <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10007517&FassungVom=1996-06-30>, abgerufen am 02.02.2020

IMMOUnited GmbH, 2020, <https://www.immounited.com/produkte/>, abgerufen am 16.4.2020

Kellner, Achim, 2004, *Verkehrswert versus Marktwert*,
https://www.karlsruhe.de/b3/bauen/gutachterausschuss/literaturundlinks/HF_sections/content/1157532249170/ZZjZByDxeEVk5v/, abgerufen am 16.4. 2020

Kurier, 2019, *Immobilienpreise in Wien im Höhenflug*,
<https://kurier.at/wirtschaft/immobilienpreise-in-wien-im-hoehenflug/400604906>,
abgerufen am 2.4. 2020

Kurier, 2019, *Warum bei Immobilien in Wien die Preise an der Decke sind*,
<https://kurier.at/wirtschaft/warum-bei-immobilien-in-wien-die-preise-an-der-decke-sind/400490875>, abgerufen am 2.4. 2020

MA 23, 2018, *Wien in Zahlen: Bevölkerungsprognose 2018*,
<https://www.wien.gv.at/statistik/pdf/bev-prog-2018.pdf>, abgerufen am 02.02.2020

MA 53, 2019, https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20190313_OTS0061/wien-zum-10-mal-in-folge-lebenswerteste-stadt-der-welt, abgerufen am 3.02.2020

WKO, 2002, *Berufsbild des Bauträgers*, https://www.wko.at/branchen/information consulting/immobilien-vermoeigenstreuhaender/berufsbild_bt_2.pdf, abgerufen am 02.03.2020

WKO, 2014, *Welche Gewerbe gibt es?* https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Welche_Gewerbe_gibt_es_.html, abgerufen 2.3.2020

WKO Statistik Österreich, 2020, *Immobilien- und Vermögenstreuhandler: Branchendaten*, Abteilung für Statistik, Februar 2020,
http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_707.pdf, abgerufen am 21.03.2020

Abkürzungsverzeichnis

B2C = Business to Consumer

BTVG = Bauträgervertragsgesetz

CEE = Central Eastern Europe

DIN- Norm = Deutsches Institut für Normen

TEGoVa = The European Group of Valuers` Association

USP = Unique Selling Proposition

UVP = Unique Value Proposition

WEG = Wohnungseigentumsgesetz

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilmarktstruktur des Immobilienmarkts, vgl. Bosak/Kaufmann, 2017, S.35	8
Abbildung 2: Prozess der Positionierung von Immobilien, vgl. Bollinger/Ruhstaller, S.138	18
Abbildung 3: Instrumente des Immobilienmarketings, vgl. Blömeke-Muther, www.immobiliemarketing360.ch - abgerufen am 17.3.2020	19
Abbildung 4: Dimensionen des Produkts "Immobilien", in Anlehnung an Gondring/Lammel, 2008, S.971	21
Abbildung 5: Übersicht über die Kommunikationsinstrumente, i.A. an Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 148.....	24
Abbildung 6: Phasen des Preismanagements, i.A. an Schaper, 2017, S.25.....	30
Abbildung 7: Porter's Five Forces, i.A. an Porter, 2013, S. 38	31
Abbildung 8: Makroumwelt einer Branche, i.A. an Schaper, 2017, S. 28	32
Abbildung 9: Auswirkungen des Preises auf den Gewinn, i.A. an Schaper, 2017, S. 33.....	33
Abbildung 10: Objektive und subjektive Dimension des Preis-/Leistungsverhältnisses, vgl. Gondring/Lammel, 2008, S.977	35
Abbildung 11: Preis-Absatz-Funktion, i.A. an Bollinger/Ruhstaller, 2011, S. 90	40
Abbildung 12: Magisches Dreieck der Preisfestsetzung, vgl. Schaper, 2017, S.78	45
Abbildung 13: Exploreal, Darstellung 20. Bezirk, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	53
Abbildung 14: Exploreal, MF10 Projektstatistik, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	54
Abbildung 15: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge https://immobase.immounited.com/dashboard , abgerufen am 13.4.2020.....	54
Abbildung 16: Exploreal, MF10, Top 8, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020	54
Abbildung 17: Exploreal, MF10, Projektanalyse, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	55
Abbildung 18: Exploreal, Raffaelgasse 10, Projektstatistik, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020	56
Abbildung 19: Immounited, Immostats, Kaufverträge 2.-6.2019, https://immobase.immounited.com/dashboard , abgerufen am 13.4.2020	57
Abbildung 20: Exploreal, Raffaelgasse 10, Top 11, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	57
Abbildung 21: Exploreal, Projektanalyse, Top 11, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	58
Abbildung 22: Exploreal, Manufaktur 5, Projektstatistik, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	59
Abbildung 23: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge 7.-10.2019, https://immobase.immounited.com/dashboard , abgerufen am 13.4.2020	59
Abbildung 24: Exploreal, Projektanalyse, Top 12, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	59
Abbildung 25: Exploreal, Manufaktur 5, Top 12, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	60
Abbildung 26: Exploreal, Der Goldene Strauss, Projektstatistik, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020	61
Abbildung 27: IMMOUnited, Immostats, Kaufverträge 2020, https://immobase.immounited.com/dashboard , abgerufen am 13.4.2020	61
Abbildung 28: Exploreal, Projektanalyse, Der Goldene Strauss, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020	61
Abbildung 29: Exploreal, Der Goldene Strauss, Top 10, http://www.exporeal.at/produkt , abgerufen am 08.04.2020.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Fallbeispiele	62
Tabelle 2: Demografische Daten befragte Unternehmen	64

Anhang

Projekte aus den Fallbeispielen

MF10

Drucken
Fertigstellung MAI 2017

Mischhofstraße 19, 1220 Wien
 KGZB 01620 EZ 1039 Fläche 419 m²
 Glatth 4482/2

Wohnung: Realisierter
 176 m² GB (16,0m q 44%) (seit 17.12.2009)
 244 m² GB V/g (seit 17.12.2009)

Haring Group Bauprojekt GmbH
 Dornbirger 12/1/Topfls, 1220 Wien



29 Wohnungen: Eigentum (inkl. Baukosten) 1.533 m²
 9 PKW-Stellplätze Eigentum



HWS 30,04
 NEE 0,830 A

20.12.2013
 Nutzung: Liegenschaft mit Gebäude und Zubehör
 Verkäufer: privat
 Käufer: Haring Group Bauprojekt GmbH
 Firmenbuch-Nr. 402481x

TZ 6/71 / 2014 BG 082
Kaufpreis: 1.222.500 €
 Preis/m²: 2.918 €
 KGZB 01620 EZ 1039
 Anteil 1/1
 Grundfläche 419 m²

Kaufpreis/m² erzielbare Nutzfläche (=Grundkostenanteil):

Nutzfläche lt. Verkaufsobjekt

BAU

November 2015



PROJEKTSTATISTIK

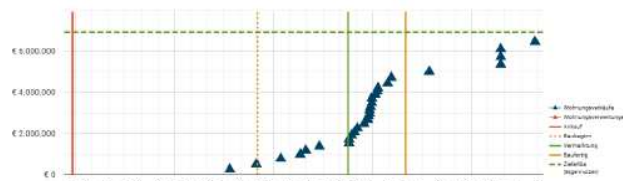
Angebot
 Eigennutzer: **4.438 €/m²** (4.006 €/m² - 4.776 €/m²) von 29 Wohnobjekten
 Anleger: **4.099 €/m²** (3.722 €/m² - 4.528 €/m²) von 5 Wohnobjekten
 29 von 29 gelisteten Wohnobjekten verwertet (100%)

Zielpreis (Eigennutzer): 6.914.000 €
Hauptnutzfläche: 1.554 m²

Verkauf
 23.07.2015 bis 20.08.2018
 Eigennutzer: **4.366 €/m²** (3.845 €/m² - 4.877 €/m²) von 13 Wohnobjekten
 Anleger: **3.934 €/m²** (3.445 €/m² - 4.295 €/m²) von 16 Wohnobjekten
 # 2,5% gegenüber Angebotspreis von 14 Wohnobjekten

realisierte Verkäufe: 6.458.431 €
1.551 m²

PROJEKTANALYSE



RAFFAELGASSE 10



Raffaelgasse 10, 1090 Wien
KSNr: 01420
GWR: 3399/23 3399/24

555

Fläche: 537 m²

Wohnung/Einkaufspreis
260 m² WW 18m q (seit 11.01.2007)

331 Trend Home Raffaelgasse GmbH
Gornziggasse 9/12, 1010 Wien



44 Wohnungen Eigentum Neubau freifinanziert
44 PKW-Stopplitze Eigentum freifinanziert



HWS: 30,07



13.09.2017
Nutzung: bestandfrees Zinshaus
Verkäufer: FB-Immobilien GmbH
Dr. Karl Biener Weg 17, 2801 Katzendorf an der Leitha
Käufer: Danubius Immobilienverwertung GmbH
Firmenbuch-Nr.: 211257y

TZ: 5494 / 2017 80 082
Kaufpreis: 2.400.000 €
Preis/m²: 4.469 €
KSNr: 01420 EZ 555
Abmess: 1/1
Grundfläche: 537 m²



Kaufpreis/m² erzielbare Nutzfläche (=Grundkassensumme):

Nutzfläche lt. Angebotsobjekten

BAU



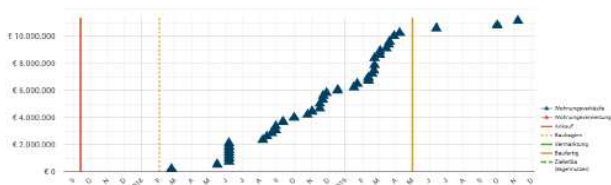
01.2018
Generalstammlerner: Sodak



PROJEKTSTATISTIK

Kategorie	Datum	Eigennutzen	Anleger	Nettoverkaufspreis	Hauptnutzfläche
Angewandt		5.767 €/m ² (4.989 €/m ² - 6.500 €/m ²) von 43 Wohnobjekten	5.263 €/m ² (4.589 €/m ² - 6.284 €/m ²) von 43 Wohnobjekten	13.728 €/m ² (13.72 €/m ² - 13.76 €/m ²) von 2 Wohnobjekten	2.165 m ²
Verkauft	23.02.2018 bis 06.11.2019	5.692 €/m ² (4.988 €/m ² - 6.712 €/m ²) von 25 Wohnobjekten	5.080 €/m ² (4.695 €/m ² - 5.988 €/m ²) von 17 Wohnobjekten	-0,6% gegenüber Angebotspreis von 39 Wohnobjekten	realisierte Verkäufe: 11.142.318 € 2.041 m ²

PROJEKTANALYSE



MANUFAKTUR 5

Hardgasse 5, 1070 Wien

KZNR	01430	EA	3421	EBZG	275 m ²
EGNR	2094/12				
KZNR	01430	EA	456	EBZG	406 m ²
EGNR	2094/12				

Wohnung/Neubaueinzel
170 m² GG N 18m q (seit 11.01.2007)
126 m² GG6V i Sin q (seit 11.01.2007)

Die Wohnwände GmbH
Stadlgasse 8/3, 1070 Wien

Beteiligungen

Hardgasse 5 Smart Living GmbH
Stadlgasse 8/3, 1070 Wien

25 Wohnungen Eigentum Neubau
6 PKW-Stellplätze



25.11.2017
Nutzung: Kaufgegenstand ist jeweils Wohnungseigentum an Garage mit 6 Stellplätzen im Festsitzgebäude
Verkäufer: privat
Käufer: Hardgasse 5 Smart Living GmbH
Firmenbuch Nr. 479823b

TZ 0581 / 2017 90 082
KGAR 01020 EZ 456
Anzahl 05/927
Grundfläche 406 m²

25.11.2017
Nutzung: Wohnhaus (einfamilienhaus)
Verkäufer: privat
Käufer: Hardgasse 5 Smart Living GmbH
Firmenbuch Nr. 479823b

TZ 0581 / 2017 90 082
Kaufpreis: 900.000 €
Preis/m² 2.564 €
KGAR 01020 EZ 3421
Anzahl 1/1
Grundfläche 275 m²

Ankauf 25.11.2017 mit TZ 0581 / 2017 90 082
Kaufpreis/Verkaufpreis Nutzfläche (=Grundkostenanteil)

Gesamt Kaufpreis 900.000 €
Nutzfläche 1. Angebotsobjekt

BAU

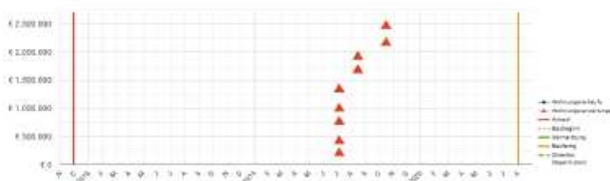


PROJEKTSTATISTIK

Angebot
Eigentümer: € 6.080.400 (5.354 €/m² - 7.827 €/m²) von 17 Wohnobjekten
Anbieter: € 6.080.400 (4.821 €/m² - 7.355 €/m²) von 17 Wohnobjekten
15 von 33 gebotenen Wohnobjekten verwendet (45%)

Hauptnutzfläche: 951 m²

PROJEKTANALYSE



DER GOLDENE STRAUSS

Drucken
Vergleichen Q1 2022

Wohnfläche 78.120 qm
 (EIN) 11 100 €
 (Bau) 3 000 €

(Mietung Kaufpreis)
 270 m² GGAV (m²) (04/11/21/2022)
 140 m² GGAV (m²) (04/11/21/2022)

Diester Vermögensverwaltung GmbH
 Dornbirgergasse 30, 1030 Wien

DIESTER (AMG) Immobilienverwalter GmbH (Diester Investive Gruppe)
 Inzersdorf 6/2, 1030 Wien



31 Wohnlagen Eigentumswohnungen
 13 PKW-Stellplätze



HWB 30.03
KSC 0.040 A

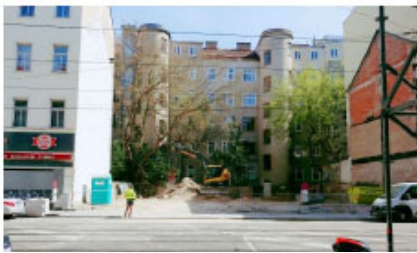
Wohnfläche
 Wohnung: mit 4 barrierefreien (je 21,03,21,9 barrierefrei) und nicht barrierefreien (je 1 auf Kaufpreis zugerechnet)
 21 Wohnlagen mit der Zufahrtbereitschaft (je 1007 barrierefrei) Dachgeschoss
 Verkaufspreis:
 Diester Vermögensverwaltung GmbH
 Dornbirgergasse 30/30, 1030 Wien
 Käufer:
 Diester Vermögensverwaltung GmbH
 Friesenbach Nr. 21/1072b

72.368 / 2019.00.02
Kaufpreis 2.206.900 €
 Verkaufspreis 4.528 €
 KSC 0.040 A
 Amal 111
 Grundfläche 644 m²

Kaufpreis/aktuelle Nutzfläche (Hilfswerte in €)

Nutzfläche 6.499 qm

BAU



PROJEKTSTATISTIK

Angaben
 Eigentümer: 4.426 €/m² (5.295 €/m² - 8.244 €/m²) von 31 Wohnobjekten
 Anleger: 4.138 €/m² (4.996 €/m² - 7.633 €/m²) von 31 Wohnobjekten
 3 von 32 gelisteten Wohnobjekten verkauft (PK)

Hauptnutzfläche: 1.400 m²

PROJEKTANALYSE

