



Michaela Hellerforth

# Marketing für Immobilienverwalter

- Kunden überzeugen durch den richtigen Marketingmix
- Eigentümer gewinnen und binden, Leerstand vermeiden
- Mit zahlreichen Praxisbeispielen

**HAUFE.**

# Arbeitshilfen online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

**Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!**

Und so geht's:

- ➔ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➔ oder direkt per QR-Code über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen

Buchcode: N89-C7CU



**Ihre Arbeitshilfen online:**

- Übungen mit Lösungen
- Checklisten
- Ausführliches Glossar

# Impressum

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

**Print:** ISBN: 978-3-648-02597-0 Bestell-Nr. 06726-0001

**ePub:** ISBN: 978-3-648-02629-8 Bestell-Nr. 06726-0100

**ePDF:** ISBN: 978-3-648-02598-7 Bestell-Nr. 06726-0150

Prof. Dr. Michaela Hellerforth  
Marketing für Immobilienverwalter  
1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: [www.haufe.de](http://www.haufe.de)

E-Mail: [online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Lektoratsbüro Cornelia Rüping, 81679 München

Satz: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Umschlag: Kienle gestaltet, Stuttgart

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

# **Marketing für Immobilienverwalter**

Prof. Dr. Michaela Hellerforth

**HAUFE.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>10</b>
<b>1 Das Wie und das Wann des Marketings</b>	<b>11</b>
1.1 Bestandsaufnahme: Wie professionell ist Ihr Marketing?	11
1.2 Marketingplanung und -strategie	15
1.2.1 Unternehmensziele	15
1.2.2 Marketingplanung	16
1.3 Idealtypischer Ablauf der Marketingplanung	18
<b>2 Besonderheiten beim Marketing für Immobilienverwalter</b>	<b>21</b>
2.1 Die Aufgaben des Verwalters	21
2.1.1 Hausverwaltung = Property-Management?	23
2.1.2 Unterschiedliche Verwaltungsangebote	24
2.2 Marketing für Dienstleistungen	24
2.3 Marketingmix im Überblick	27
2.4 Erweiterter Marketingmix für Verwaltungsdienstleistungen	29
<b>3 Marketing: für wen?</b>	<b>33</b>
3.1 Kundenorientierung als Managementkonzept	36
3.2 Kundentypen	37
3.2.1 Auftraggeber und ihre Ziele	37
3.2.2 Marktsegmentierung	38
3.2.3 Marktsegmentierungsstrategien	40
3.2.4 Zielgruppen: das „Who is who“ des Marketings	45
3.2.5 Attraktive Zielsegmente festlegen	46
3.2.6 Individuelle Kundenfokussierung anstelle von Zielgruppenorientierung	48
3.3 Das Ziel: Kundenzufriedenheit	49
3.4 Kundenorientierung bei kleinen Verwaltungen	52
3.5 Informationen für das Marketing: Marktforschung	53
3.5.1 Ziele der Marktforschung	54
3.5.2 Methoden der Marktforschung	60
3.5.3 Nutzung des Internets zur Marktforschung	65

<b>4</b>	<b>Produkt- und Leistungs politik</b>	<b>67</b>
4.1	Produkt politik	67
4.2	Das Wann und das Wie für Änderungen am Angebot	68
4.2.1	Produkt- beziehungsweise Leistungsinnovation	69
4.2.2	Produkt- beziehungsweise Leistungsvariation	70
4.2.3	Produkt- beziehungsweise Leistungseliminierung	71
4.3	Was es für Verwalter zu bedenken gilt	72
4.3.1	Pionier oder Nachahmer	72
4.3.2	Gibt es einen Produktlebenszyklus?	73
4.3.3	Standarddienstleistung oder Individualangebote?	75
4.3.4	Produkt- beziehungsweise Leistungspositionierung	76
4.3.5	Mit der Unique Selling Proposition zur Markenpolitik	79
4.4	Leistungs politik	80
4.5	Produkt- und Leistungs politik im Marketingmix	82
<b>5</b>	<b>Beschaffungs politik und Auftragsakquisition</b>	<b>85</b>
5.1	Beschaffungsplanung – ein Muss	86
5.2	Beschaffungsobjekte im Einzelnen	89
5.3	Objektakquisition der Hausverwaltungen	90
5.4	Akquisition der Eigenbestandsverwalter	90
5.5	Die richtigen Vertragspartner finden	92
5.6	Weitere gezielte Beschaffungsmaßnahmen	94
<b>6</b>	<b>Preis- und Konditionen politik</b>	<b>101</b>
6.1	Preispolitische Entscheidungen – Maßnahmen und Beispiele	102
6.1.1	Preispolitische Zielsetzungen	104
6.1.2	Analyse der Konkurrenzpreise und -angebote	109
6.1.3	Auswahl des Preisbildungsverfahrens	110
6.2	Preisdifferenzierungen	114
6.3	Konditionen politik	116
6.3.1	Die wichtigsten Möglichkeiten für Verwaltungen im Überblick	117
6.3.2	Gewährung von Incentives	119
6.4	Preis- und Konditionen politik im Marketingmix	120
<b>7</b>	<b>Distributions politik</b>	<b>123</b>
7.1	Aufgaben und Ziele der Distributions politik	123
7.2	Wahl des Absatzkanals	125

7.2.1	Zentraler und dezentraler Vertrieb	126
7.2.2	Direkter Vertrieb	126
7.2.3	Indirekter Vertrieb	127
7.2.4	Wie soll die Leistung zum Kunden kommen?	128
7.2.5	Exkurs: Key-Account-Manager zum Angebot von Hausverwaltungsleistungen?	129
<b>8</b>	<b>Kommunikationspolitik</b>	<b>131</b>
8.1	Voraussetzung für Kommunikationspolitik: Corporate Identity	132
8.2	Alles eine Frage des Logos?	134
8.3	Mittel und Werkzeuge der Kommunikationspolitik	135
8.3.1	Werbung	136
8.3.2	Werbebotschaft	143
8.3.3	Grenzen der Werbung	144
8.3.4	Auswahl und Nutzung der passenden Medien	145
8.3.5	Das Internet unter der Lupe	152
8.3.6	Weitere Aspekte der Werbung	154
8.4	Öffentlichkeitsarbeit	155
8.4.1	PR mit der eigenen Qualifikation	160
8.4.2	Wenn alles schiefgeht: Crisismanagement	161
8.4.3	Verkaufsförderung	164
8.5	Direktkommunikation	165
8.5.1	Persönliche Transaktionen	165
8.5.2	Telefonmarketing	166
8.5.3	Direktemailing	166
8.5.4	Dreh- und Angelpunkt des Direktmarketings: die Adresse	169
8.5.5	Direct Response heute	170
8.6	Der gezielte Einsatz von Social Media	172
8.6.1	Immobilienscout24	174
8.6.2	YouTube	174
8.6.3	Facebook	175
8.6.4	Xing	177
8.6.5	Apps	177
8.6.6	Blogs	178
8.6.7	Twitter	180
8.6.8	Social-Media-Marketing	180
8.6.9	Beurteilung der Social Media	185

8.7	Digitale Medien versus Printmedien: ein Entweder-oder?	189
8.8	Social-Media-Monitoring	190
8.9	Empfehlungsmarketing	191
8.10	Budget: Was muss und was darf Kommunikationspolitik kosten?	194
<b>9</b>	<b>Servicepolitik</b>	<b>197</b>
9.1	Wozu Servicepolitik?	198
9.2	Ausgewählte Instrumente der Servicepolitik	199
9.2.1	Serviceleistungen vor dem Vertragsabschluss	199
9.2.2	Serviceleistungen bei Vertragsabschluss	200
9.2.3	Post-Sales-Selling	200
9.3	Service über die Kernleistung hinaus	201
9.4	Wann darf Service den Kunden etwas kosten?	203
9.5	Lösungsansatz: das Stufenmodell zur Kommerzialisierung	204
9.6	Die Koordination weiterer Mieterserviceleistungen	207
9.6.1	Beispiele für Value-Added-Services	208
9.6.2	Beispiel: Planung eines Mietobjektausbaus	209
<b>10</b>	<b>Der optimale Marketingmix</b>	<b>211</b>
10.1	Marketingmix, Unternehmensplanung und Unternehmensorganisation	212
10.2	Theorie zur Planung des Marketingmixes	213
10.3	Planung des Marketingmixes in der Praxis	214
10.4	Fallstudie: Handlungsalternativen zur Preisgestaltung und zum Marketingmix in Rezessionsphasen	217
<b>11</b>	<b>Ausrichtung der Unternehmensprozesse auf den Kunden</b>	<b>221</b>
11.1	Von der Kundenorientierung zur lernenden Organisation	221
11.1.1	Vom Kunden lernen	222
11.1.2	Von Konkurrenten lernen	223
11.1.3	Von Mitarbeitern lernen	223
11.1.4	Von Geschäftspartnern lernen	224
11.2	Das lernende Unternehmen	225
11.3	Praxisbeispiel: Umgang mit unzufriedenen Kunden	227
11.4	Beschwerdemanagement	231
11.4.1	Besonderheiten des Beschwerdemanagements für Verwalter	232
11.4.2	Warum sich Kunden beschweren	235
11.4.3	Das Ziel: Kundenzufriedenheit und -loyalität	238
11.4.4	Einrichten des Beschwerdemanagements	238

11.4.5	Grenzen des Beschwerdemanagements	242
11.4.6	Umgang mit Beschwerden auf Social-Media-Plattformen	243
11.4.7	Verbesserungschancen abteilungsübergreifend erarbeiten	244
<b>12</b>	<b>Die Verwalterleistung als personengebundene Dienstleistung</b>	<b>249</b>
12.1	Internes Marketing geht nur mit den Mitarbeitern	249
12.1.1	Planungsprozess im internen Marketing	250
12.1.2	Mitstreiter finden	251
12.1.3	Menschen einbinden, aber wie?	253
12.2	Management von Geschäftsbeziehungen	256
12.2.1	Kundenselektion und Kundenbewertung	258
12.2.2	Warum war die Konkurrenz schon wieder schneller?	267
12.2.3	Nachteile und Gefahren des Beziehungsmanagements	271
12.2.4	Systematisierungsmöglichkeiten bei Geschäftsbeziehungen	275
12.3	Internes Marketing für gute Geschäftsbeziehungen	276
<b>13</b>	<b>Das Erfassen von Verwaltungsleistungen</b>	<b>281</b>
13.1	Situationsanalyse	281
13.2	Sofortmaßnahmen und wiederkehrende Maßnahmen	283
13.3	Mieterversammlungen	285
13.4	Beurteilung des Zielerreichungsgrads	287
13.5	Die Vermietungsdramaturgie	288
13.5.1	Kundenakquisition und Trichterphase	289
13.5.2	Drahtseilphase	289
13.5.3	Halbfinale	290
13.5.4	Vertragsabschluss	290
13.5.5	Nachkaufkommunikation und „Play it again, Sam“	291
13.6	Leistungsbeurteilung im Vermietungsmanagement	292
<b>14</b>	<b>Event-Marketing</b>	<b>297</b>
14.1	Fallbeispiel: Eröffnungsfeier des Dahlmannshauses	297
14.2	Welche Events für welche Zielgruppe?	299
14.3	Planung und Durchführung von Events	301
14.4	Beispiele aus der Praxis	304

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>306</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>308</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>311</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>322</b>

# Einführung

Dieses Buch stellt die Palette des Marketings für Immobilienverwalter praxisnah dar. Hierzu werden – ausgehend von den Unternehmenszielen und den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkten des Verwalters – die Kundengruppen detailliert betrachtet und in Untergruppen aufgeteilt (Segmentierung). Darauf aufbauend werden die einzelnen Instrumente im Marketingmix des Verwalters ausführlich vorgestellt. Das sind im Einzelnen: Produkt- und Leistungs politik, Beschaffungspolitik und Auftragsakquisition, Preis- und Konditionen politik, Distributions politik, Kommunikations politik unter Einbeziehung neuerer Entwicklungen unter anderem im Bereich Social Media sowie die entgeltliche und unentgeltliche Service politik.

Anschließend geht es darum, die Dienstleistungen bei der Verwaltung und Vermietung – besonders wichtige Bereiche für das Marketing – näher zu beleuchten. Dabei stehen die Prozesse im Fokus, wie sich ein Verwalter möglichst kundennah aufstellen kann, dargestellt an einer Fallstudie zum Beschwerdemanagement. Immer auch ein Thema in den Ausführungen ist die Personenperspektive in Bezug auf Mitarbeiter und Kunden. Insgesamt soll die Hausverwalterleistung am Ende fassbar und anschaulich werden.

Viele Praxisbeispiele und einige ausführliche Fallstudien ergänzen die theoretischen Darstellungen. Ähnlichkeiten mit real existierenden Personen und Unternehmen sind dabei reiner Zufall – die Beispiele aus der Praxis sind anonymisiert. Zahlreiche Übungen im Buch helfen dabei, das zuvor Erklärte für sich selbst umzusetzen.

Prof. Dr. Michaela Hellerforth

Lüdenscheid, im April 2012

# 1 Das Wie und das Wann des Marketings

In welchen Fällen geht es für Hausverwalter überhaupt um das Thema Marketing? Vorstellbar wäre ein solcher Fall: Herr Mannesmann, Geschäftsführer der Hausverwaltung GmbH, ruft Herrn Wanderbild zu sich, der im Unternehmen die Werbung koordiniert. Er eröffnet ihm, dass er eine große Imagekampagne plant. In deren Rahmen soll sowohl der Internetauftritt vollständig erneuert als auch ein Quartierfest organisiert werden. Außerdem möchte Herr Mannesmann, dass über weitere Maßnahmen nachgedacht wird. Der Internetauftritt soll in spätestens zwei Monaten stehen und das Quartierfest noch vor den Sommerferien stattfinden.

Herr Wanderbild verlässt das Büro an diesem Abend mit Kopfschmerzen. Er hat sich überhaupt nicht seiner eigentlichen Aufgabe widmen können, sondern sich nur den Kopf darüber zerbrochen, wie er einen derartigen Auftrag in so kurzer Zeit erledigen und dabei gleichzeitig einen groben Rahmen für das weitere Marketing festlegen soll. Ihm scheint es, als könne er die Aufgabe ohne fremde Hilfe kaum bewältigen. Seiner Meinung nach ist eine Strategie sinnvoller, die das gesamte Marketing der Hausverwaltung GmbH erfasst, als wie bisher Gelegenheitsmarketing zu betreiben.

## 1.1 Bestandsaufnahme: Wie professionell ist Ihr Marketing?

Tatsächlich ist der Schlüssel zu Professionalität im Marketing eine strategische Gesamtplanung der Aktivitäten. Dies gilt nicht nur für große Unternehmen, sondern immer mehr auch für kleinere bis Einmannhausverwaltungen. Das Gelegenheitsmarketing herrscht deshalb oft vor, weil viele Unternehmen, zum Beispiel die großen Immobilienverwalter und Immobilienbestandseigentümer, bisher kaum über Marketing nachdenken mussten. Erst in neuerer Zeit, vor dem Hintergrund stärkerer Fluktuation, größerer Leerstände und einer teilweise unerwünschten sozialen Mischung bei der Mieterschaft, wird ihnen klar, dass sie etwas tun müssen. Sie befinden sich teilweise zum ersten Mal in einer

Konkurrenzsituation und müssen nun Marketing betreiben. Dies erfolgt – wie im obigen Beispiel gezeigt – meist nicht im Rahmen einer Gesamtstrategie. Vielmehr wird Marketing dilettantisch reagierend und unabgestimmt agierend betrieben.

Doch ein derartiges destruktives Marketing vermindert die Erfolgchancen des Unternehmens. Und es erhöht die Belastung der Mitarbeiter: Sie leiden unter dem Stress, der Hektik, den fehlenden Visionen bei gleichzeitig abnehmenden Erfolgen, bei längerfristiger Überlastung entsteht unter Umständen Trägheit. Trotz aller Bemühungen kommt man dann nicht über Dilettantismus hinaus. Intensive Konkurrenz führt nicht zwangsläufig zu einem professionellen Marketing. Gerade angesichts des Preiskampfs werden häufig auch die Mittel für Marketing gesenkt mit dem Effekt, dass das Bestehende zwar optimiert, aber Neues vernachlässigt wird. Zudem ist oft zu beobachten, dass zwischen den Aussagen der verantwortlichen Führungskräfte und den Meinungen der Kunden Diskrepanzen bestehen – meist eine Folge mangelnder Marktforschung (siehe Abbildung 1).

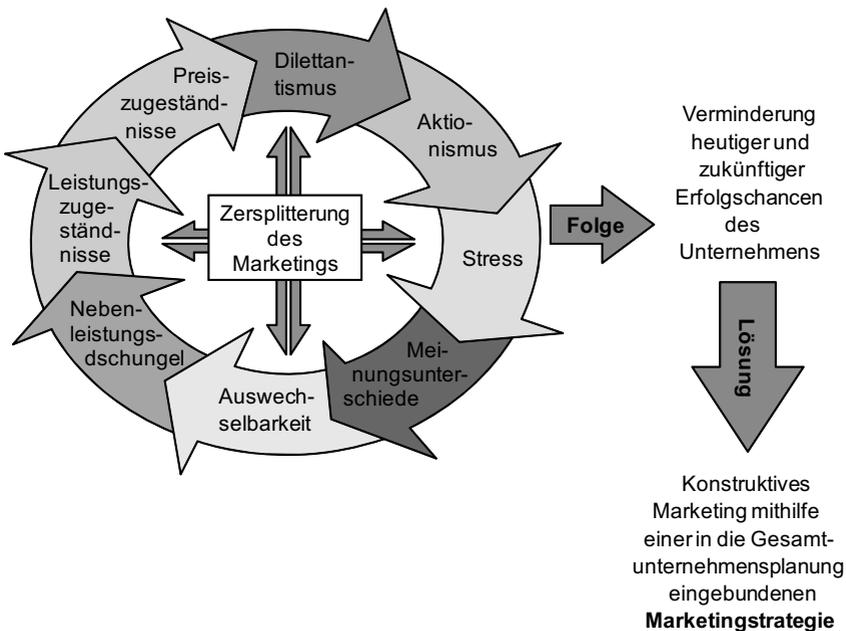


Abbildung 1: Zirkel des destruktiven Marketings

Finden Sie mit der folgenden Checkliste heraus, wie es um die Professionalität Ihres Marketings bestellt ist.

### Checkliste: Wie betreiben Sie Marketing?

Frage	Trifft zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
1	In unserer Verwaltung gibt es mindestens einen Mitarbeiter, der das Marketing koordiniert.		
2	In unserer Verwaltung gibt es eine Marketingplanung.		
3	Bei uns werden die einzelnen Bereiche des Marketingmixes aufeinander abgestimmt geplant.		
4	Unser Marketing bezieht sich auf alle Bereiche des Marketingmixes.		
5	Das Marketing ist mit der Unternehmensstrategie abgestimmt.		
6	Wir nutzen im Marketing sowohl Printmedien als auch Social Media.		
7	Wir führen nicht nur ein Monitoring bei den Printmedien durch, sondern auch in Bezug auf Social Media.		
8	Für das Marketing gibt es Leitlinien.		
9	In unserem Unternehmen wird großer Wert auf das interne Marketing gelegt.		
10	Wir betreiben ein selektives Marketing in Abhängigkeit von den Kunden.		

Frage		Trifft zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
11	Bei uns wird Beziehungsmanagement in Bezug auf unsere Kunden großgeschrieben.			
12	Total Customer Care hat für uns große Bedeutung.			
13	Wir gehen mit unserem Marketing dorthin, wo auch unsere Kunden sind.			
14	Wir betreiben Marktforschung.			
15	Wir planen unsere Konditionenpolitik unter Beachtung der Wechselwirkung mit den anderen Bereichen des Marketingmixes.			
16	Wir kennen die Kernkompetenzen unseres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern.			
17	Alle Mitarbeiter im Unternehmen arbeiten an unserer Unique Selling Proposition.			
18	Leistungs- und Preispolitik sind aufeinander abgestimmt.			
19	Auf das Image unserer Distributionshelfer wird geachtet.			
20.	Unsere Servicepolitik ist auf die Erwartungen des Kunden abgestimmt.			

Zunächst: Wenn Sie nicht alle Begriffe kennen oder nicht wissen, ob alle angesprochenen Bereiche tatsächlich in Ihrer Verwaltung bearbeitet werden, ist das nicht schlimm. Dann nämlich profitieren Sie ganz besonders von diesem Buch.