



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Innovation in der Vermarktung von privatem Wohneigentum
Die Auswirkungen innovativer Dienstleistungen und Technologien auf das
Geschäftsmodell des professionellen Immobilienvermarkters

Verfasser: Alain Vaucher
Turbinenstrasse 60
8005 Zürich
alain.vaucher@gmail.com
+41 (0)79 297 11 19

Eingereicht bei: Dr. Roman Bolliger

Abgabedatum: 28. August 2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Executive Summary.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Fragestellungen.....	2
1.3 Zielsetzung.....	2
1.4 Abgrenzung des Themas.....	3
1.5 Kurzbeschreibung des Vorgehens.....	4
2. Theoretische Grundlage.....	6
2.1 Begriffserklärung und Definitionen.....	6
2.1.1 Customer Relationship Management.....	6
2.1.2 Big Data.....	6
2.1.3 Principal Agency Theorie.....	6
2.1.4 Virtual und Augemented Reality.....	7
2.1.5 Property Technology	7
2.1.6 Plattformen und Portale	7
2.2 Innovation	8
2.2.1 Definition.....	8
2.2.2 Arten von Innovation.....	8
2.2.3 Entstehung von Innovation.....	9
2.2.4 Bedeutung von Innovation	10
2.2.5 Innovationsmanagement.....	11
2.3 Immobilienwirtschaft.....	14
2.3.1 Grundlage der Schweizer Immobilienwirtschaft.....	14
2.3.2 Stellung des Vermarkters in der Immobilienwirtschaft.....	14

2.4	Immobilienvermarktung	15
2.4.1	Wertschöpfungskette	16
2.4.2	Grundlage des Maklerrechts.....	17
2.4.3	Pflichten des Maklers	18
2.4.4	Der Maklerlohn	18
2.5	Immobilienmarketing in der Vermarktung.....	19
2.6	Innovation in der Immobilienwirtschaft	20
2.6.1	Digitale Technologien in der Immobilienwirtschaft	22
3.	Empirische Untersuchung.....	24
3.1	Forschungsdesign.....	24
3.1.1	Befragte Experten im Bereich Vermarktung, Marketing und Innovation	25
3.2	Ergebnisse aus den Experteninterviews.....	27
3.2.1	Innovationsstand in der Branche	28
3.2.2	Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren in der Immobilienvermarktung ..	28
3.2.3	Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Immobilienmarketing.....	29
3.3	Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse.....	31
4.	Innovative Produkte und Dienstleistungen.....	34
4.1	Auswahl der relevanten Technologien	35
4.2	Online-Portale	35
4.2.1	Neubauprojekte.ch / Erstbezug.ch	36
4.2.2	Fidesso.com	38
4.3	Virtual und Augmented Reality	40
4.3.1	Spectando AG.....	40
4.4	Wirkung auf die Wertschöpfungskette	42
5.	Schlussbetrachtung	44
5.1	Fazit	44
5.2	Handlungsempfehlungen	45
5.3	Diskussion.....	45

5.4 Ausblick	47
Literaturverzeichnis	48
Anhang 1 – Interviewleitfaden für Expertengespräche	50
Anhang 2 – Interviewleitfaden für Gespräche mit Anbietern innovativer Produkte.....	55

Abkürzungsverzeichnis

IREBS	International Real Estate Business School Universität Ravesburg
HEV	Hauseigentümerverband Schweiz
OR	Schweizer Obligationenrecht
SVIT	Schweizerischer Verband der Immobilienwirtschaft
ZGB	Schweizer Zivilgesetzbuch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Haus der Immobilienökonomie (Schulte, 2006, S.2)	4
Abbildung 2: Aufbau Innovationsimpulsen (Vahs/Brem, 2015, S. 247)	9
Abbildung 3: Ablauf im Innovationsmanagement (Schori/Roch, 2012, S. 111)	12
Abbildung 4: Funktionale und institutionelle Gliederung (Bauer, 2013, Seite 25).....	14
Abbildung 5: Hauptleistungen des Immobilienmaklers (Bauer, 2013, Seite 25).....	15
Abbildung 6: Immobilienmarketing im Immobilienzyklus (Bolliger, 2011, Seite 108) 19	
Abbildung 7: Digital Real Estate Ökosystem (Staub, 2016, Seite 108).....	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterschied Nachweis- zu Vermittlungsmakler (Eigene Darstellung)	17
Tabelle 2: Provisionsansätze Makler (Schweizer Hauseigentümerverband)	18
Tabelle 3: Hürden für Innovation (Just, 2014, zit in Franz et al. 2015, Seite 3)	21
Tabelle 4: Experte, Fachgebiet, Ort und Datum des Interviews (Eigene Darstellung) ..	27
Tabelle 5: Anbieter, Fachgebiet, Ort und Datum des Interviews (Eigene Darstellung). 35	
Tabelle 6: SWOT-Analyse Neubauprojekte.ch (Eigene Darstellung)	38
Tabelle 7: SWOT-Analyse Fidesso (Eigene Darstellung).....	40
Tabelle 8: SWOT-Analyse Spectando (Eigene Darstellung)	42
Tabelle 9: Innovative Produkte (Eigene Darstellung)	42

Executive Summary

Der Wandel zur digitalen Immobilienwirtschaft ist bereits angelaufen und stellt die Marktteilnehmer vor grosse Herausforderungen. Junge Start-Ups mit innovativen Produkten und Dienstleistungen treten in den Markt ein und versuchen, mit neuen Geschäftsmodellen Marktanteile zu gewinnen und die Vermarktung von Wohneigentum in ihrer Grundstruktur zu verändern. Zum heutigen Zeitpunkt ist es für ein etabliertes Unternehmen schwierig einzuschätzen, was dies für das eigene Geschäftsmodell und das gewohnte Berufsbild des Immobilienvermarkters bedeutet.

In der vorliegenden Arbeit wurden, basierend auf Interviews mit Experten aus der Immobilienvermarktung und dem Immobilienmarketing sowie mit Anbietern von innovativen Produkten und Dienstleistungen, diese Einflüsse untersucht. Durch die zusätzliche Einbindung von qualitativen Inhaltsanalysen von Fachzeitschriften konnten Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, welche dem Management von Schweizer Vermarktungsunternehmen aufzeigen, welche Voraussetzungen ihre Unternehmensstrategie und -kultur erfüllen müssen, um sich auf diese Veränderungen im Geschäftsbereich vorzubereiten und sich auch künftig in einem Markt zu positionieren, welcher sich zunehmend in die digitale Welt verlagern wird.

Die Arbeit stellt eine Grundlagenforschung dar und zeigt zusätzliche Diskussionspunkte und Ausblicke auf, die sich für weiterführende Studien in diesem Bereich eignen.

1. Einleitung

Mit dieser Einleitung soll der Leser in die Thematik eingeführt sowie die Relevanz und Aktualität dieser Arbeit aufgezeigt werden. Neben der Definition von Ausgangslage und Problemstellung, werden die Zielsetzung und die daraus resultierenden Fragestellungen formuliert. Der letzte Abschnitt zeigt auf, in welcher Bandbreite geforscht wurde und wo die Grenzen gezogen wurden.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Kombination von „Innovation“ und „Digitalisierung“ und die damit verbundenen, in vielen Branchen häufig diskutierten radikalen Veränderungen in Geschäftsmodellen sind heute branchenübergreifend zu einem wichtigen Thema geworden. Die vierte industrielle Revolution hat in der jüngsten Vergangenheit schon einige volkswirtschaftlich bedeutende Wirtschaftssektoren in ihrer bisherigen Struktur grundlegend verändert. Die Vernetzung durch das Internet macht Informationen überall und zu jeder Zeit verfügbar. Leistungsfähigere Mikrochips lassen es zu, neue Technologien zu marktfähigen Preisen in allen Branchen einzusetzen.

Durch die tiefen Eintrittsbarrieren in den Markt des Immobilienhandels und dem, aufgrund der in der Schweiz gezählten Transaktionen, grossen Ertragspotential, wird die Attraktivität dieses Marktes allgemein als sehr gross beurteilt. Täglich kommen neue, auch eigenständige, Vermarkter dazu und versuchen, wenn auch oft nicht nachhaltig erfolgreich, sich in diesem Markt zu etablieren. Was für die Effizienz der Wirtschaft gut ist, stellt den einzelnen Anbieter von Vermarktungsdienstleistungen vor grosse Herausforderungen. Es stellt sich die Frage, wie man sich im Markt positionieren soll, um langfristig und erfolgreich darin bestehen zu können.

Wenn es um Innovationen und die damit zusammenhängenden Technologien und Dienstleistungen in der Immobilienwirtschaft geht, ist „*Digital Real Estate*“ zu einem zentralen Begriff geworden. Was in der Finanzbranche unter „*Fintech*“ und in der Versicherungsbranche als „*InsurTech*“ bekannt ist, fasst langsam aber sicher auch in der Immobilienwirtschaft unter dem Namen „*PropTech*“ Fuss.

Staub (2016, Seite 7) ist der Meinung, dass das Potenzial von radikalen Veränderungen von Geschäftsmodellen in der Immobilienbranche die professionellen Immobilienvermarkter vor sehr grosse Herausforderungen stellt. Ihre Prozesse werden zum Beispiel durch „*Virtual*“ oder „*Augmented Reality*“, aber auch durch Plattformen

und Portale radikal verändert. Er sagt voraus, dass in diesem Bereich ganze Berufsfelder zu verschwinden drohen.

Interessant ist, dass die IRE (2016, Seite 23) in ihrer Studie „*Innovations Monitor 2.0*“ festhält, dass die Gruppe der Makler Onlineplattformen und „*Big Data*“ auf der einen Seite als Gefahr auf der anderen Seite aber auch als die Bereiche einstuft, welche die potenziell grössten Chancen aufweisen.

Dazu kommt, dass sich der Wohneigentumsmarkt langsam von einem Verkäufer- zu einem Käufer-Markt transformiert. Neue sowie bestehende Objekte stehen dann mehr in Konkurrenz zueinander, als dies noch in den letzten Jahren der Fall war. Um Mandate erfolgreich abzuschliessen, sind innovative Ideen und neue Marketingansätze gefragt.

Für den professionellen Vermarkter ist daher die zentrale Frage, wie er sich heute vorbereiten und zukunftsgerichtet positionieren kann, um auch in Zukunft im richtigen Moment auf die wachsenden digitalen Bedürfnisse seiner Interessensgruppe eingehen zu können.

1.2 Fragestellungen

Durch die oben aufgeführte Ausgangslage und Problemstellung resultieren folgende, für diese Abschlussarbeit leitführenden, Fragestellungen:

- Wie innovativ ist die Schweizer Immobilienwirtschaft heute, besonders in Bezug auf die Vermarktung von Wohneigentum?
- Welches sind im aktuellen Markt die wesentlichen innovativen Produkte, welche einen Einfluss auf die Wertschöpfungskette des Vermarkters haben?
- Wie beeinflussen diese Neuerungen das Berufsbild und den Arbeitsprozess des professionellen Immobilienmaklers?

1.3 Zielsetzung

Das grundlegende Ziel dieser Abschlussarbeit ist die Darstellung eines eigenen empirischen Beitrags in Form eines allgemeingültigen Erkenntnisfortschritts für die Praxis im Immobilienbereich. Dabei soll der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Diskussion unter Berücksichtigung und Verwendung der relevanten Literatur in die Arbeit aufgenommen werden.

Um den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion in der zu behandelnden Thematik aufzuzeigen, wird in einem ersten Teil die für diese Materie essenzielle Theorie behandelt. Dabei werden im theoretischen Teil dieser Arbeit zuerst die beiden

Themengebiete „Innovation“ und „Immobilienwirtschaft“ im Einzelnen thematisiert und dann in ihrem Gesamtzusammenhang betrachtet. Im Bereich Innovation liegt der Fokus auf der Definition, Entstehung, und deren Bedeutung im heutigen Umfeld. Bei der Immobilienwirtschaft wird, neben den Grundlagen der Immobilienökonomie, insbesondere auf das Berufsbild des Maklers mit seinen Rechten und Pflichten, die Wertschöpfungskette der Vermarktung mit ihren Teilprozessen und das damit zusammenhängende Immobilienmarketing beschrieben. Beide Themen werden zum Schluss in ihrem Zusammenhang betrachtet und der aktuellen Situation gegenübergestellt.

Der empirische Teil dieser Arbeit verfolgt zwei Ziele. Auf der einen Seite will der Verfasser aufzeigen, was die im aktuellen Schweizer Markt wesentlichen Technologien im Bereich Innovation für die Vermarktung von Wohneigentum sind und von welchen Firmen diese auf dem Schweizer Markt angeboten werden. Dabei wird unterschieden zwischen Anbietern von sogenannten inkrementellen Innovationen und solchen mit einem Produkt, das den Markt radikal verändern soll. Bei den analysierten innovativen Produkten welche unterstützende Wirkung haben, liegt der Fokus auf den Kriterien Nutzen, Anwendbarkeit, Prozesskosten und Zeitersparnis. Bei den ablösenden Innovationen stellt sich die Frage, wie stark und wann diese eine reelle Gefahr für den Berufsstand, wie wir ihn heute kennen, darstellen.

Ob jedoch unterstützender oder ablösender Natur, beide Innovationsgruppen haben einen wesentlichen Einfluss auf den Verkaufsprozess sowie das Berufsbild des professionellen Immobilienmaklers. Deshalb werden im letzten Kapitel dieser Arbeit, basierend auf den im theoretischen und empirischen Teil gewonnenen Erkenntnissen, wesentliche Handlungsempfehlungen zur Implementierung solcher innovativen Technologien und Dienstleistungen genannt. Des Weiteren wird eine Prognose gewagt, die aufzeigt, wie sich das Berufsbild und die Prozesse für einen Makler in naher Zukunft verändern können.

1.4 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit richtet sich grundsätzlich an professionelle Vermarkter von Wohneigentum in der Schweiz, soll aber auch anderen an dieser Thematik interessierten Personen einen Zugang bieten. Die Zusammenfassung der entsprechenden Theorie und der aktuell gültigen Modelle soll dabei eine detaillierte Einsicht ermöglichen. Bei der Erarbeitung des Themas wird nur auf den Einfluss neuer Technologien und Dienstleistungen eingegangen, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Wertschöpfungskette und das

Berufsbild des Immobilienvermarkters haben. Technologien, welche für andere Bereiche der Immobilienwirtschaft von Interesse sind, werden hier nicht thematisiert.

Betrachtet man den Titel dieser Arbeit, unter Berücksichtigung des Modells der Immobilienökonomie gemäss Schulte (2006), kann aufgezeigt werden, in welchen Aspekten, sprich in welchem Rahmen der Immobilienökonomie, sich die zu behandelnde Thematik befindet und wo entsprechend vom Verfasser die Grenzen gezogen wurden.

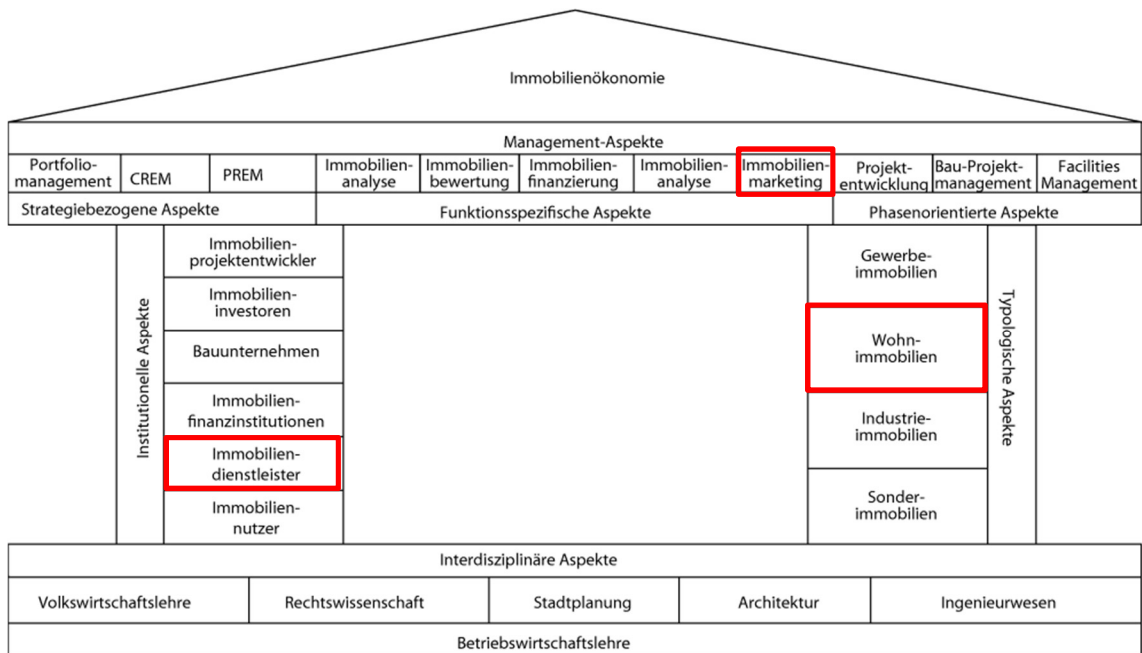


Abbildung 1: Haus der Immobilienökonomie (Schulte, 2006, S.2)

Das oben gezeigte Immobilienhaus von Schulte (2006) zeigt alle Aspekte der Immobilienwirtschaft sowie die ihnen zugeteilten Kategorien auf. Das Fundament bilden die interdisziplinären Aspekte, welche die Säulen „Institutionelle Aspekte“ sowie „Typologische Aspekte“ sowie die daraus entstehenden „Managementaspekte“ beeinflussen.

Wie das Haus der Immobilienökonomie, so basiert auch diese Arbeit auf der Wissenschaft der Betriebswirtschaftslehre. Zudem wird die Thematik um die Bedürfnisse von Immobiliendienstleistern von Wohnimmobilien erweitert, welche sich hauptsächlich mit dem funktionsspezifischen Aspekt des Immobilienmarketings beschäftigen.

1.5 Kurzbeschreibung des Vorgehens

Für die empirische Forschung hat sich der Verfasser der Arbeit für das Experteninterview entschieden. Gläser (2010, Seite 111) schreibt, dass Experteninterviews grundsätzlich leitfadengestützt geführt werden. Basierend auf den Forschungsfragen hat sich der

Verfasser der Arbeit für ein offenes, halb-standardisiertes Experteninterview entschieden. Die Begründung dafür wird im Kapitel „Forschungsdesign“ erläutert.

Nach der Einleitung in das Thema geht der Verfasser ausführlich auf die verwendete Theorie ein, bevor im empirischen Teil die Erkenntnisse aus den Interviews dargestellt und diskutiert werden.

Im letzten Kapitel wird dann vom Verfasser ein Fazit gezogen, die Fragestellungen beantwortet und im Schlusswort zu weiteren Diskussionsthemen angeregt, wobei auf weitere Forschungsmöglichkeiten in diesem Bereich verwiesen wird.

2. Theoretische Grundlage

Um die empirische Untersuchung, das daraus entstandene Fazit sowie die Schlussfolgerung des Autors zu verstehen, muss die dafür verwendete Theorie aufgezeigt und deren Auswahl begründet werden. Dieses Kapitel soll es, neben der wissenschaftlichen Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse, auch einem fachfremden Publikum ermöglichen, einen Zugang zum Thema zu finden. Es werden hier die aus der Sicht des Verfassers themenrelevanten Definitionen und wissenschaftliche Ansätze dargestellt.

2.1 Begriffserklärung und Definitionen

Für ein besseres Leseverständnis werden hier einige fachspezifische Begriffe erklärt.

2.1.1 Customer Relationship Management

„Unter Customer Relationship Management (CRM) versteht man eine Neuorientierung des traditionellen, klassischen produkt- und transaktionsorientierten Marketings (auf Massenmärkten) hin zu einem ganzheitlichen Kundenbeziehungsmanagement (kundenorientierte Unternehmensstrategie). [...] Abteilungsübergreifend werden alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Verkauf und Service integriert und optimiert, was zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Umsatz führt und die Kundenprofitabilität verbessert.“ (Thommen, 2004, Seite 144-145))

2.1.2 Big Data

„Mit "Big Data" werden große Mengen an Daten bezeichnet, die u.a. aus Bereichen wie Internet und Mobilfunk, Finanzindustrie, Energiewirtschaft, Gesundheitswesen und Verkehr und aus Quellen wie intelligenten Agenten, sozialen Medien, Kredit- und Kundenkarten, Smart-Metering-Systemen, Assistenzgeräten, Überwachungskameras sowie Flug- und Fahrzeugen stammen und die mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden“ (Gabler Wirtschaftslexikon, ohne Datum).

2.1.3 Principal Agency Theorie

„Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent). Diese Beziehung kann als Vertragsverhältnis aufgefasst werden, da der Agent bestimmte Handlungen auszuführen hat, für die er eine Vergütung erhält. Auf der anderen Seite erhält der Prinzipal das durch die Handlungen des Agenten entstehende Ergebnis. Die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent ist durch ein Informationsgefälle geprägt, d.h. der Agent verfügt in der Regel über einen höheren Informationsstand als der Prinzipal.“

Man spricht hier von der Informationsasymmetrie zugunsten des Agenten.“ (Thommen, 2004, Seite 501)

2.1.4 Virtual und Augemented Reality

„Virtual Reality [...] beschreibt eine computergenerierte, interaktive 3D-Darstellung der Welt. Durch die Darstellung hat man das Gefühl, sowohl physisch als auch mental vor Ort zu sein. Die Person kann in dieser virtuellen Welt interagieren. Die simulierte Welt kann dabei verschiedene Sinne wie Riechen, Sehen, Hören oder Berühren ansprechen. [...] Im Gegensatz zu Virtual Reality beschreibt die Augmented Reality [...] lediglich die Anreicherung der realen Welt mit Informationen aus dem Internet.“ (Staub, 2016, Seite 102)

2.1.5 Property Technology

„Der Begriff Property Technology, in der Kurzform „PropTech“ genannt, steht für moderne technologische Entwicklungen im Bereich der Immobilienbranche. Dazu zählen in der Regel die Einführung oder die Optimierung von Abläufen, Prozessen oder Geschäftsideen mit Hilfe der Anwendung von neuster Informations- und Kommunikationstechnologie.“ (<https://exporo.de/wiki/propotech>, ohne Datum)

2.1.6 Plattformen und Portale

„Der Begriff ‚Portal‘ steht für ein Anwendungssystem, das dem Benutzer einen zentralen Zugriffspunkt auf benötigte Informationen bietet. Der Zugriff erfolgt über eine Seite im Web, wobei verschiedene Services angeboten werden. Mögliche Services sind: Besuche, Neuigkeiten, Blogs, Diskussionsgruppen oder Einkäufe.“ (Staub, 2016, Seite 98)

2.2 Innovation

2.2.1 Definition

Gemäss Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (Thommen, 2004, Seite 293-294) ist unter „*Innovation*“ die Einführung einer neuen Problemlösung zu verstehen. Dabei kommt es nicht nur auf die absolute Neuerung (Erfindung), sondern auf die relative Neuerung in Bezug auf das jeweilige Unternehmen an.

2.2.2 Arten von Innovation

Innovationen werden grundsätzlich nach Gegenstand oder nach ihrem Veränderungsumfang unterschieden.

Bei der Innovation nach dem Gegenstand unterscheidet das Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (Thommen, 2004, Seite 294) drei Arten von Innovation:

- *Produktinnovationen* (inkl. Dienstleistungen): Ein Unternehmen bringt ein Produkt auf den Markt, das bisher nicht im Produktionsprogramm enthalten war (herstellerbezogene Sichtweise). Der Entwicklung neuer Produkte kommt eine sehr grosse Bedeutung zu.
- *Verfahreninnovationen*: Geplante erstmalige Anwendung von neuen Prozessen in der Leistungserstellung (inkl. neue organisatorische Prozesse).
- *Sozialinnovationen*: Geplante Änderungen im Humanbereich zur Verbesserung der Leistungsbereitschaft (Leistungsverhalten) der Mitarbeitenden, zum Beispiel im Bereich der Aus- und Weiterbildung, des Anreizsystems oder des Führungsverhaltens.

„Zwischen den drei Innovationsarten bestehen Interdependenzen da den Produktinnovationen oft Verfahrens- und Sozialinnovationen (instrumental) folgen. Aufgrund der Wichtigkeit müssen in einer Wettbewerbswirtschaft Innovationen gezielt gefördert werden (Innovationsmanagement).“ (Thommen, 2004, Seite 294)

Bei der Innovation nach Veränderungsumfang wird in zwei Arten aufgeteilt:

- Von *inkrementellen Innovationen* spricht man wenn bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse weiterentwickelt werden.
- *Radikale Innovationen* sind neue Produkte oder Dienstleistungen, welche eine wesentliche Veränderung, sprich Neuerung, auf die bis anhin gewohnte Wertschöpfungskette eines Unternehmens hat.

Demnach sind radikale Innovationen Basisinnovationen und somit Revolutionen, inkrementelle Innovationen sind Verbesserungs-, Anpassungs- oder Folgeinnovationen und damit Evolutionen. (Innovationsblog, www.lead-innovation.com, ohne Datum)

Dabei ist es essenziell, eine klar strukturierte Innovationsstrategie zu verfolgen und das Innovationsmanagement entsprechend auf dieses auszulegen. Zu beachten ist, dass die traditionellen Akteure in der Immobilienwirtschaft grundsätzlich nicht als Produzent, sondern als Konsument von innovativen Technologien und Dienstleistungen auftreten.

2.2.3 Entstehung von Innovation

Franz et. al. (2015, Seite 13) benennen als Auslöser innovativer Produkte und Dienstleistungen im Ursprung sogenannte „Impulsquellen“. Diese werden durch „Impulsmittler“ auf den „Impulsempfänger“ übermittelt, welcher schlussendlich innovative Produkte und Dienstleistungen hervorbringt. Wie in Abbildung 2 aufgezeigt, definieren sich die Impulsquellen für Neuerungen auf Technologie, Markt, Regulierungen oder Deregulierungen sowie Weitere. Auch Krisen und Probleme können dabei als Innovationsauslöser betrachtet werden. Bei den Impulsmittlern wird zwischen internen und externen Mittlern unterschieden. Interne Mittler sind zum Beispiel Mitarbeiter und das Management einer Unternehmung. Als extern werden Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber genannt.

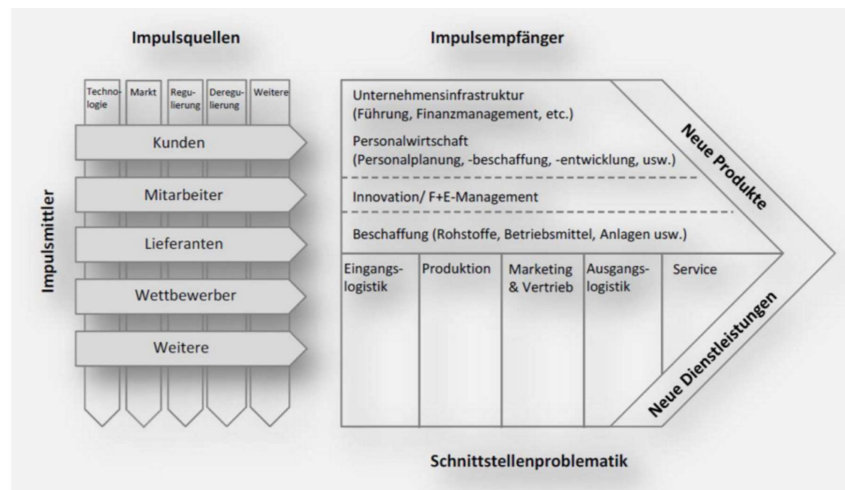


Abbildung 2: Aufbau Innovationsimpulsen (Vahs/Brem, 2015, S. 247)

Impulsempfänger ist das Unternehmen, welches entsprechend das innovative Produkt oder die innovative Dienstleistung erstellt oder auch in seiner Wertschöpfungskette und deren Teilprozesse implementiert. Da gemäss Franz et. al. (2015, Seite 12) die Impulse der Mittler bei unterschiedlichen Adressaten im Unternehmen ankommen, ist es essenziell, dass diese Informationen im Unternehmen zielgerichtet an der richtigen Stelle

in der Organisation weitergeleitet werden. Dieses Schnittstellenmanagement bildet deshalb ein besonders wichtiger Bestandteil des Innovationsmanagements. Denn alle diese unterschiedlichen Signale müssen an der richtigen Stelle interpretiert, in ihrer Art definiert und nach Wichtigkeit priorisiert werden.

Gemäss Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (Thommen, 2004, Seite 295) umfasst der durchgeführte Innovationsprozess alle zeitlich aufeinanderfolgenden Arbeitsschritte von der ursprünglichen Idee bis zur serienmässigen Produktion und zum Verkauf. Als grobe Gliederung werden die drei Phasen Ideenfindung, Ideenbewertung und -auswahl sowie Ideenumsetzung. Bei der Ideenumsetzung werden folgende sieben Unterprozesse genannt: Idee, Konzept, Entwurf, Entwicklung, Produkteinführung, Serienproduktion und Verkauf. Zur Beschleunigung dieser Prozesse, laufen einzelne dieser Phasen teilweise parallel ab.

Am Schluss des Innovationsprozesses steht das neue, innovative Produkt (inkl. Dienstleistung). Ist dieses bereit für den Markt und wird es aktiv angeboten, stellt sich die Frage der Weiterentwicklung und die Frage, in welcher Zeit die nächste Produktgeneration angeboten werden kann.

2.2.4 Bedeutung von Innovation

Nicht alle neuen Produkte und Dienstleistungen, welche heute auf den Markt kommen sind auch erfolgreich. Ein Unternehmen muss solche Neuerung auf ihre Nachhaltigkeit prüfen und entscheiden, in welcher Form diesen ein zukünftiger Erfolg zugesprochen werden kann. Ob es sich lediglich um einen Hype oder doch um einen nachhaltigen Trend handelt, ist in einer frühen Phase meist sehr schwer abschätzbar.

Gassmann (2013, Seite 3) besagt, dass es für ein Unternehmen nicht ausreicht, lediglich exzellente Innovationen hervorzubringen, um auch als innovativ wahrgenommen zu werden. Er bringt hervor, dass es dafür besonders auf zwei Faktoren ankommt: Zum einen muss die Innovativität gegen aussen, sprich allen Interessensgruppen, klar kommuniziert werden und zum anderen muss die Innovation für den Markt auch relevant sein. Denn nur Unternehmen die „wirklich innovative Ideen“ über Jahre konsequent verfolgen, werden entsprechend bei den Anspruchsgruppen auch als innovativ wahrgenommen.

Des Weiteren zeigt Gassmann (2013, Seite 4-6) auf, dass es keine einfachen Ratgeberempfehlungen für das „richtige“ Management von Innovationen gibt, aber folgende Aussagen gemacht werden können:

- *„Empirische Studien über Branchen hinweg zeigen: Innovative Unternehmen sind überdurchschnittlich profitabel. Aber gleichzeitig scheitern die meisten Innovationsprojekte. In die klassischen Managementbücher schaffen es in der Regel nur Erfolgsgeschichten.*
- *Innovation ist der grösste interne Wachstumstreiber, aber auch gleichzeitig das grösste Risiko für ein realisiertes Wachstum. [...]*
- *Es gibt nichts Stärkeres, als wenn die Zeit für eine Idee reif ist. Gleichzeitig profitieren die wenigsten Erfinder selbst kommerziell von ihren Erfindungen. [...]*
- *Vergangener Erfolg ist eine grosse Barriere für Innovation und damit für den Erfolg in der Zukunft. [...]*
- *Querdenker sind bei Innovation gefordert, um bestehende Glaubensgrundsätze zu hinterfragen. Diese werden aber nicht rekrutiert, da diese oft nicht zur Unternehmensphilosophie passen. [...]*
- *Service Innovationen erscheinen für die produzierende Industrie attraktiv. Gleichzeitig lassen sich die meisten neue entwickelten Dienstleistungen schlecht verkaufen, da nicht dem Kunden verrechenbar. [...]*“

(Gassmann, 2013, Seite 4-6)

Es ist für ein Unternehmen essenziell, auf strategischer, operativer sowie normativer Ebene ein gut funktionierendes Innovationsmanagement zu betreiben. Da es sich bei den Immobiliendienstleistern in der Vermarktung von Wohneigentum um Nutzer und nicht um Produzenten handelt, sind diese Aussagen zwar auch für sie gültig, müssen aber in ihrer Formulierung angepasst werden.

2.2.5 Innovationsmanagement

Das Lexikon der Betriebswirtschaftslehre (Thommen, 2004, Seite 294-295) schreibt, dass sich das Innovationsmanagement mit der Umsetzung von Innovationen von der Ideenfindung bis zur Markteinführung beschäftigt. Neue Produkte müssen rechtzeitig im Markt eingeführt werden und müssen die Kundenbedürfnisse treffen.

„Dabei darf die gesamte Entwicklung nicht zu teuer werden. Eine der Schwierigkeiten im Innovationsmanagement liegt in der grossen Bedeutung von Produktionsinnovationen für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitigen hoher Unsicherheit über den Innovationserfolg“ (Thommen, 2004, Seite 294)

Wie die unten aufgeführte Abbildung zeigt, besteht die Ablauforganisation im Innovationsmanagement aus vier Hauptphasen, welchen spezifische Handlungen angegliedert werden. In der Ideenfindung wird eine erste Überprüfung des Potentials für den Markt durchgeführt und entschieden, welche Ideen weiterverfolgt werden und welche nicht. Danach folgt in der Innovationsbewertung sowie -auswahl eine qualifizierte Bearbeitung um diese der Geschäftsleitung zur endgültigen Entscheidung zur Umsetzung vorzulegen. In der Umsetzungsphase wird das Budget- und die Ressourcenfreigabe bewilligt um die Innovation umzusetzen. Das Controlling dient der stetigen Überprüfung ob das Projekt anhand der vorgegebenen Zeit, Kosten und Qualität durchgeführt wird.

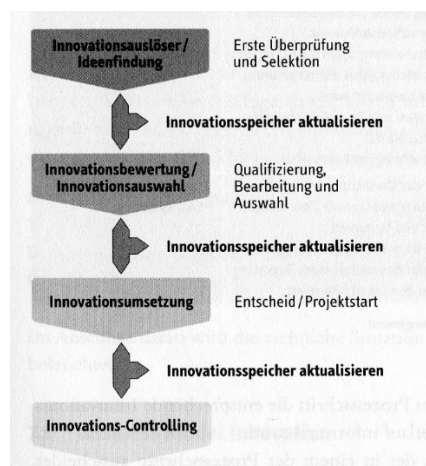


Abbildung 3: Ablauf im Innovationsmanagement (Schori/Roch, 2012, S. 111)

Fazit aus der obigen Grafik ist, dass es im Innovationsmanagement auch um die Verantwortung im Unternehmen generell geht, wobei auch die Rolle und Form der Überwachung der Innovation geregelt werden muss.

Von Gassmann (2014, Seite 6-8) kann abgeleitet werden, dass das Management von Innovation ganzheitlich auf normativer, strategischer und operativer Ebene zu erfolgen hat, um Erfolg zu haben.

- Bei der normativen Ebene spricht er von der aktiven Auseinandersetzung mit Vision, Mission, Werten und Leitbild. Das Unternehmen muss das Streben nach Innovation in ihrer Kultur verankern und diesem eine grosse Bedeutung zuordnen.

- Aus strategischer Sicht ist Innovation die zentrale Quelle für Differenzierung und Kostensenkung. Das strategische Management von Innovationen muss Aussagen zum Ressourceneinsatz, den einzusetzenden Technologien sowie dem Wissen und den Kompetenzen der Mitarbeiter beinhalten.
- Auf der operativen Ebene steht die Gestaltung und Führung des Innovationsprozesses im Mittelpunkt.

2.3 Immobilienwirtschaft

2.3.1 Grundlage der Schweizer Immobilienwirtschaft

„Zur Immobilienwirtschaft der Schweiz gehören der Immobilienbestand in der Schweiz und die Akteure, die diesen Bestand entwickeln, finanzieren, produzieren, vermarkten, bewirtschaften und wiederverwerten.“ (Staub/Rütter, 2014, Seite 10)

Staub/Rütter (2014, Seite 4) halten in Ihrer Studie „Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft Schweiz“ fest, dass sie mit 11% einen beachtlichen Teil zur Schweizer Wirtschaftsleistung beiträgt. Es handelt sich bei ihr um eine heterogene Querschnittsbranche und umfasst den Immobilienbestand in der Schweiz sowie die Akteure, welche diesen Bestand entwickeln, finanzieren, produzieren, vermarkten, bewirtschaften und wiederverwerten. Des Weiteren sei sie wie keinen anderen Wirtschaftszweig von zyklischen Schwankungen beeinflusst.

Bauer (2013, Seite 25) besagt, dass sich der Immobilienmarkt auf der ersten Ebene in regionale Teilmärkte aufschlüsselt und danach in die Teilmärkte nach Nutzungsart oder nach Vertragsart aufteilen lässt.

2.3.2 Stellung des Vermarkters in der Immobilienwirtschaft

Bauer (2013, Seite 11-13) schreibt, dass die Immobilienwirtschaft als spezielle Form der Betriebswirtschaftslehre sowohl auf der funktionalen sowie auf der institutionellen Gliederung unterschieden werden muss. „Aus der funktionalen Gliederung insofern, da die Funktionen Beschaffung, Produktion und Absatz doppelt vollzogen werden, zunächst bei der Entstehung, wo die Immobilie Produktionsergebnis ist, dann bei der Nutzung, wo die Immobilie Produktionsfaktor ist.“ (Bauer, 2013, Seite 11)

funktionale Gliederung der Immobilienbetriebslehre	Institutionale Gliederung der Immobilienbetriebslehre
• Informationsbeschaffung	• Zwischeninvestor (Bauträger / Projektentwickler)
• Grundstücksbeschaffung	• Endinvestor
• Planung / Entstehung	• Immobilienmakler
• Finanzierung der Immobilie	• Immobilienmakler / Zwischen- oder Endinvestor
• Verkauf / Vermietung / Verpachtung	• Zwischen- oder Endinvestor als Auftraggeber für ein Bauunternehmen
• Bewirtschaftung	• Kreditinstitut / Versicherungsunternehmen
	• Immobilienmakler / Zwischen- oder Endinvestor
	• Verwalter, ggf. Endinvestor

Abbildung 4: Funktionale und institutionelle Gliederung (Bauer, 2013, Seite 25)

Wie in der oben aufgeführten Grafik ersichtlich ist, findet sich der Vermarkter in der institutionellen Gliederung in mehreren Phasen wieder. Bereits bei der Informationsbeschaffung kann er für einen Endinvestor oder Zwischeninvestor einen Mehrwert schaffen, indem er in der Beschaffung eines Grundstücks mitwirkt und sein spezifisches Fachwissen und seine Kontakte zu Eigentümern von entwicklungsfähigen Grundstücken einbringt. Seine Haupttätigkeit kommt aber danach in der Phase der aktiven Vermarktung.

2.4 Immobilienvermarktung

Gemäss Bauer (2013, Seite 24-25) ist der Immobilienmakler ein Dienstleister und die Immobilie selbst ist für ihn der wesentliche Produktionsfaktor. Tätig ist er in allen Phasen des Lebenszyklus einer Immobilie. Sie erklärt, dass aufgrund der tendenziellen Entwicklung der Immobilienmärkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt, seine Kenntnisse heute mehr gefragt sind denn je.

Die nachfolgende Grafik zeigt die gemäss Bauer (2013, Seite 25) definierten Haupt- und Nebenleistungen und werden unter der Berücksichtigung der Teilmarktstrukturen noch komplexer. Bauer hebt heraus, dass in Abhängigkeit von der Grösse eines Immobilienmaklerunternehmens die Konzentration auf ausgewählte Teilmärkte nach Nutzungsart (Wohnimmobilien, kommerziell genutzte Immobilien, etc.) oder geographisch (regional, national, international) erforderlich ist.

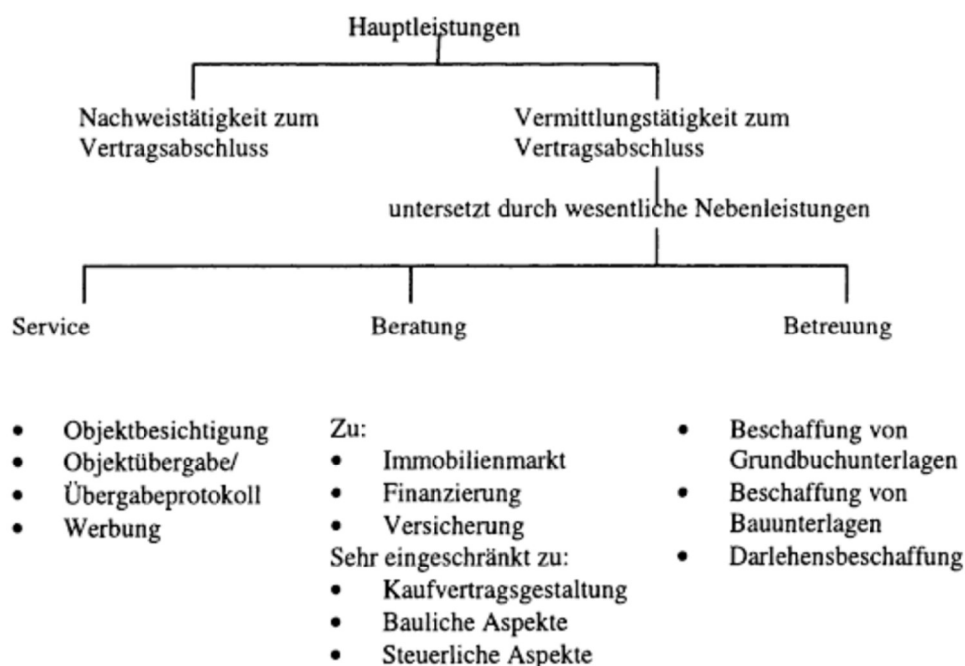


Abbildung 5: Hauptleistungen des Immobilienmaklers (Bauer, 2013, Seite 25)

„Unter diesem Aspekt hat sich das Geschäftsfeld des Immobilienmaklers schrittweise verändert. Anfangs als klassischer Nachweismakler beschränkte sich seine Tätigkeit auf das Zusammenführen von Anbietern und Nachfrager nach Immobilien. Mit der Weiterentwicklung zum Vermittlungsmakler wird mit Hilfe seiner Beratung und zusätzlicher Dienstleistungen aktiv der Kaufabschluss beeinflusst. In der Gegenwart vollzieht sich die Entwicklung zum Immobilienberater, der alle Facetten des jeweiligen Immobiliemarktes kennt und so in der Lage ist, Investoren umfassend zu beraten“
Bauer (2013, Seite 24-25).

2.4.1 Wertschöpfungskette

Am Anfang der Wertschöpfungskette steht die Akquisition des Vermarktungsmandats. Dabei ist es auf Basis der Theorie von Bauer wichtig, seine Zielgruppe der Auftraggeber zu definieren. Diese können zum Beispiel Entwickler von Neubauprojekten oder private Eigentümer in einem bestimmten Einzugsgebiet sein. Ziel ist es den Vertrag in Form eines einfachen Auftrags gemäss OR abzuschliessen. Um dies zu erreichen, ist eine klare und saubere Kommunikation gegenüber der zu offerierenden Partei wichtig. Die Auftragsbedingungen wie die enthaltenen Dienstleistungen, Laufzeit des Auftrags, den zu erzielenden Verkaufspreis sowie den darauf basierenden Provisionsanspruch werden dabei in einem Vertrag festgehalten und bilden die Basis der danach folgenden Phase der Abwicklung des Verkaufsmandats.

In der zweiten Phase, der Abwicklung, wird zuerst in einem detaillierten Vermarktungs- und Marketingkonzept die Zielgruppe definiert, wobei aufgezeigt wird, mit welchen Marketingtools diese bedient und über welche Kommunikation sie erreicht werden soll. Dabei ist zu beachten, dass ab dieser Phase der Kontakt hauptsächlich mit den Interessenten stattfindet. Der Makler bietet das Objekt aktiv am Markt an und führt den Kontakt mit den Interessenten. Er liefert diesen Informationen zum Objekt, führt Besichtigungen durch, hilft bei rechtlichen oder finanziellen Fragestellungen und verhandelt über den Preis. Der Auftraggeber wird während dieser Zeit in regelmässigen Abständen über den Stand der Vermarktung informiert und falls vorhanden, über Angebote in Kenntnis gesetzt. Bringt der Vermarkter zwischen Verkäufer und Käufer eine Einigung in Sachen Preis und Eigentumsübergabe zu Stande, startet die letzte Phase der Wertschöpfungskette, der Abschluss des Geschäfts.

In der Abschlussphase erstellt der Vermarkter die rechtlichen Unterlagen in Zusammenarbeit mit dem Notar und in Absprache mit beiden Vertragsparteien. Der

Auftrag gilt als erfüllt, wenn der Kaufvertrag von beiden Parteien unterzeichnet und der Zahlungsfluss gesichert ist sowie die rechtlichen Unterlagen notarielle beglaubigt sind. Sind diese Faktoren gegeben, kann der Immobilienmakler sein Erfolgshonorar geltend machen.

In einer Nachphase der Wertschöpfungskette gilt es, die Kundenbindung zu pflegen, dass das Interesse an der Zufriedenheit der Parteien über den Vertragsabschluss hinausgeht. Die Vermarktung kann als sogenanntes „People Business“ bezeichnet werden. Ist das Vertrauen bis über den Vertragsabschluss bei allen involvierten Parteien gegeben darf der Makler damit rechnen, dass er von Auftraggeber weiterempfohlen wird und so neue Aufträge akquirieren kann.

2.4.2 Grundlage des Maklerrechts

Der professionelle Vermarkter von Wohneigentum wird in der Schweiz allgemeingültig als „Immobilienmakler“ bezeichnet. Die rechtliche Grundlage für seine Tätigkeit findet sich im Schweizer Obligationenrecht in Art. 412 bis 418 OR, dritter Abschnitt: Der Mäklervvertrag. Dieser steht im Allgemeinen unter den Vorschriften über den einfachen Auftrag (Art. 394 bis 406 OR), wird in Art. 412 Abs 1 OR jedoch wie folgt definiert:

„Durch den Mäklervvertrag erhält der Mäkler den Auftrag, gegen eine Vergütung, Gelegenheit zum Abschluss eines Vertrages nachzuweisen oder den Abschluss eines Vertrages zu vermitteln.“

Dabei werden im oben aufgeführten Gesetzesartikel zwei Arten von Auftragserfüllung genannt. Er kann entweder die Gelegenheit zum Schluss eines Vertrages nachweisen oder vermitteln. Beim ersten Fall sprechen wir von „Nachweismakler“. Im zweiten Fall sprechen wir von der für diese Arbeit relevanten Form des „Vermittlermaklers“. Die Unterschiede werden in folgender Tabelle ersichtlich:

Nachweismakler	Vermittlungsmakler
Der Nachweismakler weist dem Auftraggeber einen Interessenten für das in Frage stehende Geschäft (Objekt) so konkret nach, dass der Auftraggeber Vertragsverhandlungen aufnehmen kann.	Der Vermittlungsmakler wirkt aktiv auf die Abschlussbereitschaft des potenziellen Vertragspartners hin und fördert den Abschluss des Vertrages.

Tabelle 1: Unterschied Nachweis- zu Vermittlungsmakler (Eigene Darstellung)

Der Lohn für einen Vermittlermakler besteht aus der im Vorhinein vereinbarten Erfolgsprovision. Diese wird in der Praxis mit einem Prozentsatz des erzielten Verkaufspreises festgelegt. Dabei ist zu beachten, dass nicht die geleisteten Stunden, sondern die erfolgreiche Vermittlung zwischen Verkäufer und Käufer, entschädigt wird. Auch ist der Makler, falls nicht anderes vereinbart, frei in der Wahl der Mittel zur Ausführung des Auftrags. Der Vertrag wird mit dem Eigentümer der Liegenschaft, sprich dem Verkäufer, geschlossen und entsprechend durch diesen bezahlt. Für den Vertrag gilt gemäss Art. 11 Abs 1 OR die Formfreiheit und entsteht bereits durch übereinstimmende gegenseitige Willensäusserung der Parteien (Art. 1 Abs 1 OR).

2.4.3 Pflichten des Maklers

Gemäss Art 412 Abs. 2 OR steht der Mäklervertrag im Allgemeinen unter den Vorschriften über den einfachen Auftrag. Dieser nennt unter Art. 398 Abs. 1 bis 3 OR die folgenden Pflichten:

- Der Beauftragte haftet im Allgemeinen für gleiche Sorgfalt wie der Arbeitnehmer im Arbeitsverhältnis (Art. 321 e OR) hat aber keine Erfolgshaftung wie im Art 363 OR betreffend dem Werkvertrag beschrieben.
- Er haftet dem Auftraggeber für getreue und sorgfältige Ausführung des ihm übertragenen Geschäfts.
- Er hat das Geschäft persönlich zu besorgen, ausgenommen, wenn er zur Übertragung an einen Dritten ermächtigt oder durch die Umstände genötigt ist.

2.4.4 Der Maklerlohn

In der Schweiz wird ein solcher Auftrag in gängiger Praxis als Exklusivauftrag vergeben. Der Hauseigentümerverband (HEV) empfiehlt auf seiner Homepage folgende Provisionsansätze als marktgerecht:

Art der Liegenschaft	Vergütung in % des Verkaufspreises
Bauland	1.5%
Einfamilienhaus	2%
Stockwerkeigentum	3%

Tabelle 2: Provisionsansätze Makler (Schweizer Hauseigentümerverband)

Der Vertrag gilt als beendet, wenn der angestrebte Geschäftsabschluss zustande gekommen ist (Erfüllung), die bei Vertragsabschluss vereinbarte Laufzeit abgelaufen ist (Befristung) oder zwischen den Parteien eine andere Übereinkunft zur Vertragsbeendigung (Aufhebungsvereinbarung) getroffen wurde. Der Vertrag ist

aufgrund Art. 412 Abs 2 i.V.m. Art 404 Abs 1 OR von beiden Parteien jederzeit kündbar, vorbehalten bleibt der mögliche Schadenersatzanspruch bei Kündigung zu Unzeit.

2.5 Immobilienmarketing in der Vermarktung

Gemäss Bauer (2013, Seite 332) ist „Immobilienmarketing“ die Gesamtheit aller unternehmerischen Massnahmen, die zur Beschaffung, zum Verkauf, zur Vermietung oder Verwaltung einer Immobilie führen. Somit kann gesagt werden, dass das Immobilienmarketing alle Phasen im Lebenszyklus einer Immobilie tangiert.

Die unten gezeigte Grafik gemäss Bolliger (2011, Seite 108) zeigt den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie auf. Dabei steht das Immobilienmarketing im Mittelpunkt als Einflussfaktor auf alle Teilphasen. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Fokus jedoch auf dem Marketing in der dritten Phase, der Vermarktung einer Liegenschaft.

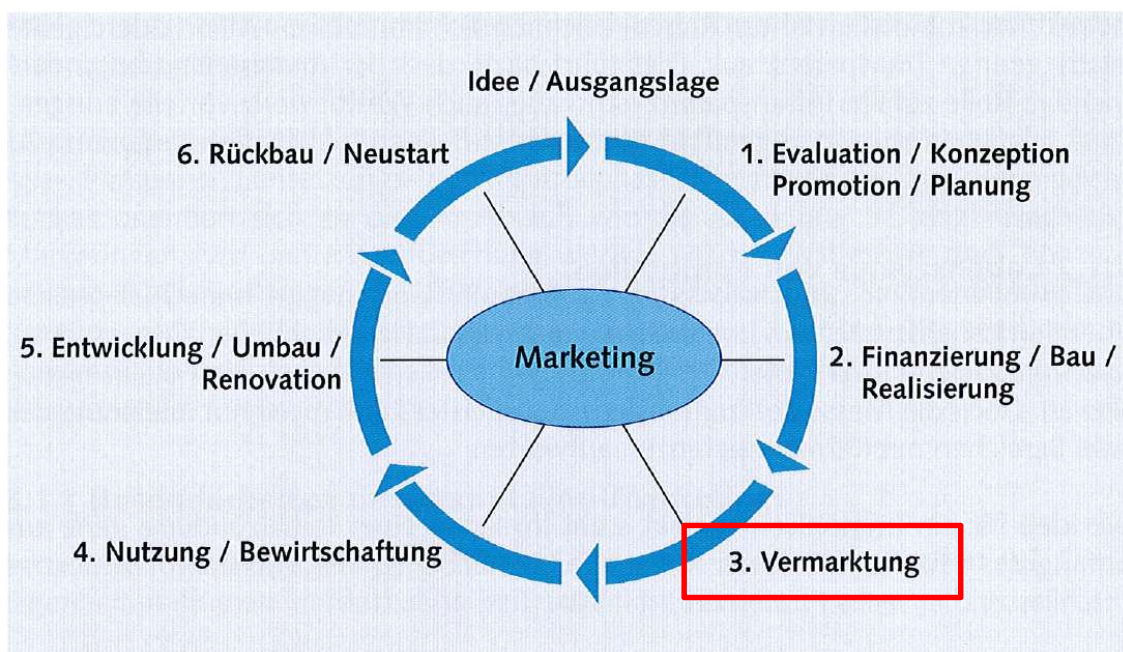


Abbildung 6: Immobilienmarketing im Immobilienzyklus (Bolliger, 2011, Seite 108)

Gemäss Bauer (2013, Seite 300) entwickelt sich das Immobilienmarketing aufgrund der Veränderung des Marktes vom Absatz- zum Käufermarkt, zur bewussten marktorientierten Führung des ganzen Unternehmens. Diesem Managementanspruch kann, gemäss Bauer, mit den folgenden drei Ansatzpunkten Rechnung getragen werden:

- „Die konsequente Ausrichtung aller Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Abnehmer bzw. Käufer (Marketing als Maxime)
- Der koordinierte Einsatz marktbeeinflussender Instrumente zur Schaffung dauerhafter Präferenzen und Wettbewerbsvorteile (Marketing als Mittel)

- *Die systematischen, modernen Techniken nutzende Entscheidungsfindung (Marketing als Methode)*“ (Bauer, (2013, Seite 300))

Gemäss Bolliger (2013, Seite 124-127) ist beim Marketing für Immobilien zwischen drei verschiedenen Planungsperspektiven zu unterscheiden:

- Die „*Marketingstrategie*“ befasst sich mit der grundsätzlichen Marketingausrichtung der ganzen Unternehmung oder Unternehmensteile.
- Das „*Marketingkonzept*“ dient der Umsetzung der Marketingstrategie und wird üblicherweise für ein Immobilien-Entwicklungsprojekt verfasst.
- Das erstellte „*Vermarktungskonzept*“ basiert auf dem Marketingkonzept und gibt die Grundlagen für den Verkauf oder die Vermietung einer Immobilie an.

Ein Vermarktungskonzept wird bei professionellen Immobilienmakler für jedes zu Verkaufende Objekt erstellt, egal ob es sich um ein Neubau oder eine bestehende Liegenschaft handelt. Gemäss Bolliger (2011, Seite 127) liegt der Schwerpunkt im Vermarktungskonzepts während der Vermarktungsphase klar bei den Kommunikationsinstrumenten.

„Die Definition der Massnahmen in den Bereichen Werbung, Public Relations, Events, Direct Marketing o. ä. Aber auch der Faktor Mensch ist bei der Definition und Evaluation der notwendigen Vermarktungsfähigkeiten von Bedeutung. Jedes Vermarktungskonzept sollte schlussendlich auch Angaben zu Budget, Terminplanung und Organisation enthalten.“ (Bolliger, (2013, Seite 127))

Dies bedeutet, dass hier auch entschieden wird, welche Technologien für die Vermarktung eingesetzt werden können (Budget) und welche am besten für die definierte Zielgruppe von Käufern geeignet sind (Mensch).

2.6 Innovation in der Immobilienwirtschaft

Über den Innovationsstand und dessen Management in der Immobilienbranche wurde bis Dato nur wenig Forschung betrieben. Im deutschsprachigen Raum hat die Internationale Real Estate Business School der Universität Ravensburg in den Jahren 2014 und 2015 eine empirische Untersuchung zum Innovationsmanagement in der Immobilienbranche durchgeführt und entsprechend die daraus resultierenden Erkenntnisse publiziert. Hier findet sich eine Forschungslücke in der Materie, da die wissenschaftliche Literatur im Themengebiet des Innovationsmanagements sich auf Unternehmen bezieht, welche Innovation entwickeln, und nicht, wie das bei den Akteuren der Fall ist, nutzen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Gegenüberstellung der von Just definierten, die Innovation begünstigende, Faktoren mit den in der Immobilienwirtschaft herrschenden Marktgegebenheiten. Just (2014, Seite 3) zeigt in seiner Studie mit dem Titel „Innovationen in der Immobilienwirtschaft“ dass die Immobilienwirtschaft es noch nicht schafft, ihr Innovationspotential besser auszunutzen. Er gibt an, dass zentrale Bestimmungsfaktoren für Innovationen durch die branchenspezifischen Hürden gebremst oder sogar vollständig ausgesetzt werden.

Was begünstigt Innovation	Stand Immobilienwirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> - Wirksamer Patentschutz - Vernetzung zwischen Unternehmen benachbarter Branchen. - Transparenz der Märkte, Informationsfluss zwischen Unternehmen und Märkten. - Kooperation mit Kunden, Lieferanten, Verbänden und Forschungseinrichtungen - Ausreichend Ausgaben für Forschung und Entwicklung - Akzeptanz von Risiko, passende Unternehmenskultur. - Freiraum für Projekte ausserhalb des traditionellen Geschäftsmodells. - Koordinierte Markt- und Kundenorientierung - Innovationskultur; Gelebte Ziel- und Erfolgsorientierung - Research (öffentlich und privat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzter Patentschutz - Begrenzte Möglichkeiten von Grössenvorteilen. - Vernetzung notwendig, Austausch von Expertisen beschränkt. - Märkte noch immer vergleichsweise intransparent: Fungiert als Konkurrenzblocker, jedoch auch als Innovationsblocker. - Immobilienwirtschaftliche Forschung ist noch vergleichsweise jung. - Hohe Eingriffintensität der öffentlichen Hand.

Tabelle 3: Hürden für Innovation (Just, 2014, zit in Franz et al. 2015, Seite 3)

Das Fazit aus der Studie von Franz (2015, Seite 18) bezogen auf den Rahmen dieser Arbeit besagt, dass die Sicherung der eigenen Position am Markt für den Makler der grösste Anreiz ist, um innovative Produkte einzuführen. Die Steigerung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen liegt auf zweiter Position. Dabei wird die Annahme getroffen, dass der besonders wettbewerbsintensive Markt, in welchem sich der Makler befindet, eine solche Priorisierung begründet. Des Weiteren ist interessant das der Faktor Kostensenkung, nur in geringem Masse genannt wurde.

In Bezug auf die Trends in der Vermarktung, hebt die Studie „Innovation in der Immobilienwirtschaft“ von Just besonders zwei Bereiche heraus, welchen grosse

Beachtung zu schenken ist. Onlineplattformen gelten als grösste Gefahr für ihr bestehendes Geschäftsmodell. Des Weiteren schätzen sie die Gefahr von „*Big Data*“ ein Vielfaches höher ein als andere Gruppen der Studie. Dies ist deshalb nachvollziehbar, da der Erfolg zum grössten Teil auf der Informationsasymmetrie, in der Wissenschaft gerne „*Principal Agency Theory*“ (Siehe Begriffsdefinition Kapitel 2.1.3), beruht. Der Zugang zu Informationen, Objekten und Daten, welche im aktuellen Geschäftsmodell das Kapital des Maklers sind und nur er hat, werden durch „*Big Data*“ erodiert und Provisionen kommen dadurch unter Druck.

Zum Thema „Trends“, die Chancen für den Makler darstellen, kommt die Studie interessanterweise zum Schluss, dass sie neben Nachhaltigkeit vor allem die zuvor als risikoreich eingestuften Trends der Online-Plattformen und „*Big Data*“ als die Technologien mit dem grössten Potenzial für das eigene Unternehmen einstuft. Dies aus dem Grund, dass es Makler gibt, die den Vorteil von „*Big Data*“ im eigenen Haus internalisieren können und so quasi die Vorteile von „*Big Data*“ im eigenen Haus nutzen können. Kleineren Maklern stehen diese Vorteile nicht zur Verfügung, da sie selbst nicht eine genug grosse Datenmenge produzieren können, um davon zu profitieren.

2.6.1 Digitale Technologien in der Immobilienwirtschaft

Gemäss Staub (2016, Seite 108-109) wird der Begriff „Technologie“ in der Praxis und der Theorie sehr unterschiedlich verwendet. Er bezeichnet sie im Grundsatz als „*Enabler*“ und meint damit, dass sie befähigt oder ermöglicht, Veränderungen an einem Material, in der Produktion, bei Dienstleistungen oder der Kommunikation durchzuführen. Die Abgrenzung von Technologie von der Applikation ist dabei zentral, denn mit der Technologie alleine kann nichts angefangen werden. Erst wenn sie an einem Produkt, in einer Nutzung oder im Gebrauch eingesetzt wird, entsteht eine mögliche Anwendung. Dabei ist zu beachten, dass wenn die Wirkung einer Technologie als „*Enabler*“ nur dank einer ausschliesslichen oder massgeblichen Unterstützung durch Software und/oder Hardware übers Internet erfolgt, man diese als „digitale Technologie“ bezeichnet.

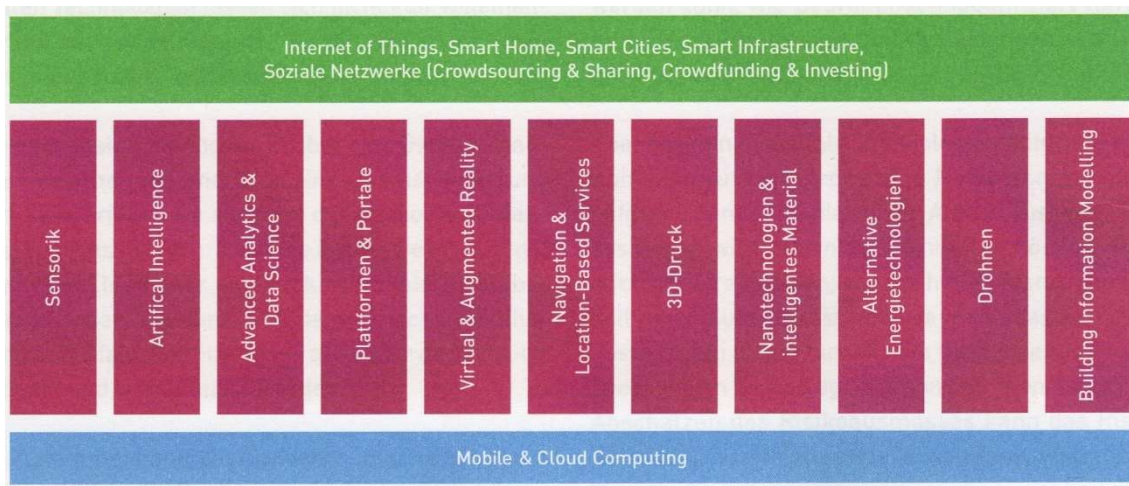


Abbildung 7: Digital Real Estate Ökosystem (Staub, 2016, Seite 108)

„Die Abbildung zeigt auf, dass Mobile und Cloud-Computing als Basistechnologie definiert werden und damit die Grundlage für weitere Technologien bilden. Die darauf aufbauenden Technologien lassen sich dabei in Sensorik, Artificial Intelligence, Advanced Analytics und Data Science, Plattformen und Portale, Virtual und Augmented Reality, Navigation Technologien und intelligentes Material, alternative Energietechnologien, Drohnen und BIM gliedern. Entwicklungen wie Smart Home, Smart Cities usw. werden dabei nicht als Technologien betrachtet, sondern als digitale Ökosysteme, die entweder auf vielen Technologie aufbauen oder eine Technologie als Hauptressource nutzen. Ebenfalls nicht Bestandteil der relevanten Technologien sind das Digital Estate Management, die Rohstoffgewinnung sowie die Gentechnologie, da diese kaum oder nur am Rande relevant sind für das Real-Estate-Ökosystem.“ (Staub, (2016, Seite 109))

3. Empirische Untersuchung

Im Teil „Empirische Untersuchung“ wird zuerst das vom Verfasser gewählte Forschungsdesign erklärt. Er beschreibt ausführlich, welche Art der methodisch-systematischen Sammlung von Daten gewählt wurde und weshalb. Grundlage dafür bilden die zu Beginn der Arbeit aufgeführten Fragestellungen.

3.1 Forschungsdesign

Ziel dieser Arbeit ist es, innovative Technologien und Dienstleistungen im Bereich der Vermarktung zu eruieren und deren Einfluss auf die Vermarktung von Wohneigentum aufzuzeigen. Dabei stellt sich die Frage, wie diese Innovationen den Verkaufsprozess in naher Zukunft verändern können und welchen Einfluss diese „Trends“ auf das Berufsbild des heutigen professionellen Vermarkters haben. Es handelt sich dabei um eine explorative Fragestellung und entsprechend wird ein qualitativer Forschungsansatz zur Datenerhebung und Erkenntnisgewinnung angewandt. Dafür wurden für diese Arbeit Experten und Vertreter der Immobilienwirtschaft aus den Bereichen Immobilienmarketing, „PropTech“ und Immobilienvermarktung befragt.

Die wesentliche Voraussetzung für eine qualitative Forschung mit Experteninterviews ist das fundierte theoretische Grundwissen des Forschenden. Dies wurde durch intensives Studium von Fachliteratur erarbeitet. Die aus Sicht des Verfassers wesentlichsten Erkenntnisse wurden dabei im ersten Teil dieser Arbeit zusammengefasst. Für die empirische Forschung galt es, Experten und Unternehmen zu suchen, welche über das benötigte Eigenschaftsprofil verfügen, um dieser Arbeit die benötigte Aussagekraft zu verleihen. Dabei wurden folgende Informationsquellen genutzt:

- Suche im Internet mit Hilfe von Stichworten
- Studium von Fachmagazinen für die Schweizer Immobilienwirtschaft
- Kontakt mit Vertretern von Netzwerken im Bereich Immobilien
- Kontaktaufnahme mit dem Verfasser bekannten professionellen Maklern

Für die Befragung der Experten wurde das offene, halb-standardisierte Experteninterview gewählt. Nach Gläser (2010, Seite 111) wurde eine Liste offener Fragen (Leitfaden) als Grundlage für das Gespräch vorbereitet (Siehe Anhang 1). Diese Form wurde aus zwei Gründen gewählt. Erstens bringt die Offenheit der Fragen den Vorteil mit sich, dass die befragten Personen nicht an eine Antwortmöglichkeit gebunden sind und sich frei zu Punkten äussern können, die für sie relevant sind. Im Vergleich zu standardisierten Interviews bietet sich so auch die Möglichkeit, flexibel auf (allenfalls unerwartete)

Äusserungen zu reagieren, interessante Aspekte zu vertiefen und bei Unklarheiten nachzufragen. Zweitens werden durch den Leitfaden die thematischen Schwerpunkte vorgegeben, was verhindern soll, dass das Gespräch von den beabsichtigten Themenfeldern zu fest abweicht.

Aus diesem Grund werden die nun aufgeführten Ergebnisse der Expertenbefragungen, wie im Interviewleitfaden, unter den Titeln „Innovationsstand in der Branche“, „Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren in der Vermarktung“ sowie „Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Immobilienmarketing“ zusammengefasst. Im erstgenannten Teil kommen alle Experten aus dem Bereich, Vermarktung, Marketing und „PropTech“ zu Wort. Im Bereich Vermarktung wird besonders auf die Antworten und Ansichten der in diesem Bereich tätigen Personen Wert gelegt. Im Bereich Marketing kommen sowohl die befragten Vermarkter als auch die genannten Marketingexperten zu Wort.

Die qualitative Forschung wurde mit weiteren, im aktuellen Marktumfeld thematisierten Themen zu Immobilienvermarktung, -marketing und Innovation in der Immobilienbranche ergänzt. Dies durch Nennung zusätzlicher Aussagen von Experten aus ausgewählten Fachartikeln, publiziert in für den Schweizer Immobilienmarkt relevanten Fachzeitschriften. Dabei wurde vom Verfasser der Prozess der qualitativen Inhaltsanalyse gewählt. Gläser (2010, Seite 197-198) besagt, dass die qualitative Inhaltsanalyse die auszuwertenden Texte als Material, in dem die Daten enthalten sind, behandelt. Bei dieser Analyseform extrahiert man vom Text die wesentlichen Rohdaten, bereitet diese Daten auf und wertet sie aus. Man schafft sich dadurch eine von den Ursprungstexten verschiedene Informationsbasis, die nur noch die Informationen enthält, die auch für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind.

3.1.1 Befragte Experten im Bereich Vermarktung, Marketing und Innovation

Gemäss Gläser (2010, Seite 11-15) sind Experten Menschen, die über besonderes Wissen verfügen, welches sie auf Anfrage weitergeben oder für die Lösung spezifischer Probleme einsetzen. Diese können zum Beispiel Angehörige einer Funktionselite sein. Aber auch Leute, die nicht in herausgehobenen Positionen arbeiten, können durch Selbststudium oder das Agieren in einem sozialen Kontext als Experten bezeichnet werden. Besonders die letztgenannten Experten haben aufgrund ihrer individuellen Positionen und ihrer persönlichen Beobachtung eine besondere Perspektive auf einen spezifischen Sachverhalt.

Die Auswahl der Interviewpartner entscheidet über die Qualität der erhaltenen Informationen und ist Voraussetzung für aussagekräftige Handlungsempfehlungen. Aus diesem Grund hat sich der Verfasser dazu die von Gläser (2010, Seite 117) genannten Fragen zur Auswahl der Interviewpartner gestellt:

1. Wer verfügt über die relevanten Informationen?
2. Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
3. Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
4. Wer von den Informanten ist verfügbar?

Die Anzahl der geführten Gespräche, mit den nach oben genannten Kriterien ausgewählten Experten, wurde für diese Arbeit nicht auf eine genau Zahl gelegt, sondern es wurden so viele Fachleute und Marktteilnehmer interviewt, bis der Verfasser zum Schluss gekommen ist, dass eine theoretische Sättigung besteht und dadurch weitere Gespräche keinen wesentlichen Mehrwert zum Fazit und der Schlussfolgerung beitragen würden. Auch zu beachten ist, dass gewisse Interviewpartner aufgrund ihres Wissens und Werdegangs in mehr als einem Teilbereich als Experte definiert wurden.

Dr. Roman Bolliger gehört gemäss Immobilienbusiness (vgl. Immobilien Business, Ausgabe Juli/August 2017) zu den 100 wichtigsten Persönlichkeiten der Schweizer Immobilienwirtschaft und ist Marketingexperte (Dr. oec. publ., Universität Zürich), Immobilien-Treuhänder (SVIT Real Estate School) und CEO des Swiss Circle, des Netzwerks für Immobiliendienstleister, -entwickler, - Investoren und -vermarkter. Swiss Circle unterstützt seine 200 Mitglieder im Networking und im Marketing und organisiert seit 20 Jahren auf internationalen Immobilienmessen den Schweizer Auftritt. Anfang des Jahres hat er zusammen mit Mario Facchinetti mit SwissPropTech ein weiteres Netzwerk speziell für Start-ups lanciert. Roman Bolliger ist des Weiteren Leiter der Marketingorganisation alaCasa.ch sowie Berater, Dozent und Referent. Seine Marketingexpertise bringt er auch als Verwaltungsrat bei mehreren Immobilienunternehmen ein.

Mario Facchinetti ist Netzwerkleiter des Anfang 2017 lancierten Netzwerks SwissPropTech und bietet dort neuen, aufstrebenden Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung eine Plattform in der Immobilienwirtschaft, um wertvolle Verbindungen am Markt zu knüpfen und Synergien zu schaffen. Heute zählt das Netzwerk über 30 Firmen zum Mitgliederkreis. Ziel ist es, internationale Brücken zwischen der etablierten

Immobilienwirtschaft und innovativen Start-ups aus der Schweiz zu schlagen. (vgl. Immobilien Business, Ausgabe Juli/August – 7-8/2017)

Denise Nick ist Mitinhaberin und Geschäftsführerin im Beratungsunternehmens Partner & Partner mit Sitz in Winterthur und leitet die Units Immobilien Marketing und Immobilien Kommunikation. Ihre Agentur ist seit über 10 Jahren für verschiedene Immobilienentwickler und Vermarkter in der ganzen Schweiz tätig.

Michael Blaser ist seit 17 Jahren bei Intercity, einem Immobiliendienstleister mit Sitz in Zürich, Basel, Luzern, Zug, Olten und St. Gallen, und ist seit 12 Jahren bei Wüst und Wüst tätig. Er hat das auf exklusives Wohneigentum spezialisierte Wüst und Wüst mit aufgebaut. Heute ist Michael Blaser CEO von Wüst und Wüst und leitet zugleich unternehmensweit den Bereich Vermarktung Wohnen der Intercity Gruppe.

Stefan Lemberger ist seit 7 Jahren bei der Hugo Steiner AG mit Sitz in St. Gallen tätig. Er arbeitet im Bereich Vermarktung von Wohn- sowie Anlageimmobilien in der Ostschweiz und ist als stellvertretender CEO in der Geschäftsleitung. Stefan Lemberger verfügt über den MAS Real Estate der Universität Zürich.

Die untenstehende Tabelle zeigt auf, in welchen Fachgebieten die genannten Personen als Experten agieren und wann die Interviews mit diesen Personen geführt wurden.

Interviewpartner	Fachgebiet	Ort und Datum
Dr. Roman Bolliger	Immobilienmarketing und PropTech	Kyburg, 18. August 2017
Mario Facchinetti	Innovation und PropTech	Kyburg, 18. August 2017
Denise Nick	Immobilienmarketing	Winterthur, 25. Juli 2017
Michael Blaser	Immobilienvermarkter	Küsnacht, 21. August 2017
Stefan Lemberger	Immobilienvermarkter	Zürich, 15. August 2017

Tabelle 4: Experte, Fachgebiet, Ort und Datum des Interviews (Eigene Darstellung)

3.2 Ergebnisse aus den Experteninterviews

Gemäss Gläser (2010, Seite 246-252) hat die Auswertung zum Ziel, die Forschungsfrage anhand des empirischen Materials zu beantworten. Im Wesentlichen geht es dabei um die Rekonstruktion der Aussagen durch die Experten, die Einbettung deren dieser in die Theorie sowie die Bestimmung des Geltungsbereichs der Antwort der Fragestellungen dieser Arbeit. Diese Auswertung wurde manuell vorgenommen. Zunächst fand eine intensive Auseinandersetzung mit dem Material in Form von mehrmaligem Hören der

Interviews statt, um verschiedene Muster in den Argumentationen zu identifizieren und typische Aussagen zu bestimmen. Als Leitprinzip dient dabei der Austausch zwischen dem empirischen Material und dem theoretischen Vorverständnis.

3.2.1 Innovationsstand in der Branche

Das Potenzial digitaler Lösungen für die Immobilienbranche ist sehr gross. Viele Prozesse, welche heute noch analog durchgeführt werden, werden in naher Zukunft durch automatische Prozesse ersetzt, so dass sich die Akteure auf die Aufgaben konzentrieren können, bei welchen Spezialwissen gefragt ist. Trotzdem erleben die Experten die Branche als zum grössten Teil konservativ und zurückhaltend, was den Einsatz von neuen, unterstützenden Produkten betrifft. Die Akteure warten lieber noch ab und beobachten, wie die weitere Entwicklung vorangeht. Dies, obwohl schon heute der Innovation, welche in der Branche als „Digitalisierung“ und in der Form effizienter Datenverwaltung mittels CRM-Software bekannt ist, ein grosses Potential zugeschrieben wird. Der Käufer von Wohneigentum gehört heute noch zur Generation X (Jahrgänge 1961 bis 1980) und zum Teil auch schon zur Generation Y (Jahrgänge 1981 bis 1995). Käufer aus der Generation Z (Jahrgänge ab 1995), welche sich hauptsächlich in der digitalen Welt bewegen und mit dieser aufgewachsen sind, treten selten als Erwerber auf. Dies in erster Linie, weil noch kein Bedarf oder noch kein Kapital zum Erwerb von Wohneigentum vorhanden ist. Diese Generation rückt jedoch nach und wird, zum gegebenen Zeitpunkt, nach rein digitalen Lösungen fragen. Es ist zu erwarten, dass in 5-10 Jahren der Wechsel zur digitalen Vermarktung vollzogen wird. Der Erstkontakt wird dann ohne Zweifel über digitale Kanäle, bspw. über mobile Geräte, zu Stande kommen.

Des Weiteren wird von den Experten bestätigt, dass sich der Wohneigentumsmarkt aktuell vom Verkäufer- zum Käufermarkt transformiert. Die Bautätigkeit von neuen Wohnobjekten ist rückläufig, Bestandesliegenschaften werden durchschnittlich länger inseriert und der seit langer Zeit immer wieder verkündete permanente Preisanstieg scheint beendet zu sein. Neue Gegebenheiten im Markt werden automatisch zu neuen Bedürfnissen bei den Interessensgruppen führen. Das auf Zielgruppen gerichtete Geschäftsmodell und Marketing wird sich entsprechend weiterentwickeln müssen.

3.2.2 Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren in der Immobilienvermarktung

Die befragten Makler und Marketingexperten weisen zusammen je schon über 20 Jahre Praxiserfahrung in der Vermarktung von Wohneigentum in der Deutschschweiz auf und haben in dieser Zeit eine grosse Anzahl Immobilientransaktionen erfolgreich begleitet.

Alle sind der Meinung, dass der Markt gross ist und auch für viele Marktteilnehmer genügend Volumen vorhanden ist. Die Anforderungen, welche private Eigentümer an den Vermarkter haben sind sehr unterschiedlich. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Anforderungen an das Marketing und die Betreuung im tieferen Preissegment (bis ca. 2 Millionen) geringer sind als im exklusiven Preissegment. Beide Gruppen wollen in kurzer Vermarktungszeit den höchstmöglichen Preis zu möglichst tiefen Kosten erreichen. Die Kostensensitivität ist bei der erstgenannten Gruppe jedoch viel höher als bei den zweitgenannten. Seitens Auftragnehmer wird als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren das gegenseitige Vertrauen genannt. Der Verkäufer muss emotional überzeugt sein, den richtigen Partner für den Verkauf seiner Liegenschaft gewählt zu haben, der Vermarkter wiederum muss spüren, dass in sein Spezialwissen und Prozess vertraut wird. Der Vermarkter, der es nicht schafft dieses Verhältnis bei der Akquisition und während des Verkaufsprozesses herbeizuführen, wird nachhaltig im Markt keinen Erfolg haben, egal welche Vermarktungs- und Marketingtool er einsetzt. Auch ist schon seit Längerem zu beobachten, dass sich das Berufsbild von einem Immobilienvermittler zu einem Immobilienberater verändert. Heute verfügen viele Makler über ein fundiertes Grundwissen und branchenspezifische Ausbildungen, welche vom Immobilienverband sowie von Hochschulen angeboten werden. Gerade dort, in der fachspezifischen Kompetenz, liegt auch die Daseinsberechtigung des Maklers in der Zukunft. Obwohl der Markt immer transparenter wird, werden unter anderem durch Regulierungen, bspw. Lex Koller oder Finanzierungsbestimmungen, die Transaktionen immer komplexer.

Digital unterstützende Marketingtools wie die Vermarktung über Onlineplattformen, der Einsatz von virtuellen Rundgängen, Projekthomepages, Blogs, Newsletter oder Sozial Media, werden nach Ansicht der Experten schon lange eingesetzt. Heute ist aber der Mehrwert durch deren Einsatz noch sehr schwer messbar und gemäss eigener Aussage wohl eher gering. Sie können beim Erstkontakt einen gewissen „WOW-Effekt“ auslösen der dem Gegenüber ein gutes Gefühl gibt, als Abschlussgarant werden sie jedoch heute noch nicht angesehen. Sicher kann und wird sich dies mit der Zeit, durch die Nachfrage der nachfolgenden Generationen, welche mit digitalen Medien aufgewachsen sind, ändern. Dies aber wohl erst in einigen Jahren.

3.2.3 Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren im Immobilienmarketing

Im Bereich Immobilienmarketing erleben die Experten den Markt als innovationsfreundlich. Ein auf eine bestimmte Zielgruppe gerichtetes Immobilienmarketing wird heute von fast allen professionellen Maklern angewandt und

dementsprechend vom Auftraggeber sowie Interessenten vorausgesetzt. Mit dem Einsatz von Visualisierungen, Drohnen bei Objektaufnahmen oder der Gestaltung besonders schöner Grundrissblätter oder Dokumentationen kann sich heute kein Vermittler mehr von seiner Konkurrenz abheben. Es wird von allen Beteiligten vorausgesetzt und wer diese Mittel nicht nutzt, wurde bereits aus dem Markt gedrängt oder wird es wohl bald sein. Um heute und in naher Zukunft gegenüber seinen Konkurrenten einen Schritt voraus zu sein, gilt es, neue Trends und kundengewinnende Produkte früh zu erkennen und zum richtigen Zeitpunkt hin anzubieten. Um zu evaluieren, welche Trends dabei eine mögliche Chance bieten, welche Risiken zu beachten sind und was in Zukunft den Erfolg im Markt sichern kann, wurden in diesem Abschnitt Aussagen von Experten im Bereich „Immobilienmarketing“ und „Immobilienvermarktung“ zusammengefasst und strukturiert. Die Aussagen stammen aus geführten Experteninterviews welche auf Basis des in Anhang 1 enthaltenen Interviewleitfanden durchgeführt wurden.

Bis heute wurde die bereits genannte Zurückhaltung Haltung vom Markt noch nicht „bestraft“, dies in erster Linie, da der Käufer von Wohneigentum noch aus einer Generation stammt, welche mit der analogen Vermarktungsart vertraut ist. Der Trend geht jedoch, wie in vielen anderen volkswirtschaftlich bedeutenden Dienstleistungssektoren, in Richtung „Mobile Verfügbarkeit“ aller Daten und Informationen. Auf die benötigten Informationen muss immer und sofort zugegriffen werden können. Es ist für den Vermarkter essenziell, den Wandel zur digitalen Vermarktung nicht zu verpassen und mittels Neugierde und gutem Urteilsvermögen erfolgsversprechende Innovationen zu erkennen und zu implementieren. In der Phase der Immobilientransaktion tragen Marketinginnovationen dazu bei, den Abschluss zu beschleunigen und damit Prozesskosten zu sparen. Dasselbe gilt für „*Virtual Reality*“ und der Chance, eine Wohnung bald mit all ihren Wirkungen bzw. Eindrücken digital zu erleben. Im besten Fall werden Interessenten ein Objekt erleben könne, bevor dieses überhaupt in der Bauphase ist. Grosses Potenzial besteht auch in der Betriebsphase, wenn durch eine effiziente Verarbeitung, Kosten gesenkt und Prozesse optimiert werden können. Der wichtigste Erfolgsfaktor ist dabei, den Anschluss nicht zu verpassen und sich stets über Neuerung zu informieren. Dies kann selbständig oder durch das aktive Teilnehmen in entsprechenden Netzwerken geschehen.

3.3 Ergebnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wurden ausgewählte Artikel aus den beiden in der Schweiz bekannten Fachzeitschriften „Immobilien Business“ und „Immobilia“ analysiert und die für den Rahmen dieser Arbeit wichtigsten Aussagen extrahiert und zusammengefasst.

Grosenick, L. – Digitalisierung als Problemlöser (Immobilia, Ausgabe Nr. 8/2017)
<ul style="list-style-type: none"> - Denjenigen Start-Ups und Geschäftsmodellen, die dabei sind, die Mieter-Verkäufer-Käufer Beziehung nachhaltig zu ändern, werden die grossen Erfolgchancen im Markt zugesprochen. - Analoge Prozesse werden teils durch digitale Beziehungen und einem hohen Grad an Mitmachen des Kunden ersetzt. - Der Markt findet immer mehr im Netz statt. - Die Markttransparenz hilft dem Eigentümer, seine Liegenschaft selbst mit dem richtigen Preis im Markt anzubieten.
Facchinetti, M. – PropTechs auf dem Vormarsch (Immobilia, Ausgabe Nr. 4/2017)
<ul style="list-style-type: none"> - Die Erfinderszene hat sich zum Wirtschaftszweig entwickelt, der von finanzkräftigen Investoren bestimmt wird. - Innovationsforen an internationalen Immobilienmessen und lokalen Immobilienveranstaltungen versuchen, die Branche über die Veränderungen zu informieren, die in anderen Branchen schon lange stattgefunden haben. - Etablierte Firmen müssen ihre alten Denkmuster ablegen und neue Impuls- und Informationskanäle öffnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. - PropTech-Unternehmen und ihre Investoren sehen im ganzen Immobilienlebenszyklus Optimierungspotential, dadurch wird kein Bereich von Veränderungen verschont bleiben. - Um die rasante Entwicklungen im Start-up-Umfeld verfolgen zu können, müssen sich Immobilienunternehmen neu organisieren und mit geeigneten Supportorganisationen zusammenarbeiten.
Näf, H-P. – Industrie 4.0 – Berufe im Wandel (Immobilia, Ausgabe Nr. 8/2016)
<ul style="list-style-type: none"> - Über die Hälfte von Immobilienunternehmen geht davon aus, dass die Digitalisierung die bisherigen Geschäftsmodelle grundsätzlich verändern wird. - „<i>Virtual Reality</i>“ und „<i>Big Data</i>“ treiben unter anderem den technologischen Wandel voran und werden die Immobilienbranche grundlegend verändern. - Ersten Einschätzungen zufolge soll der Wandel jeden zweiten Job bedrohen; kaufmännische Berufe könnten zu 90% automatisiert werden und gewisse Berufe sollen ganz verschwinden.

- In der Immobilienbranche werden produktbezogene, personenbezogene und wissensbasierte Dienstleistungen zunehmend automatisiert.
- Das aktive Sammeln, Prüfen und Auswerten von Daten, das Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen auf Basis von intelligenten Objekten und vernetzten und kombinierten Daten sowie das Erstellen von Entscheidungsvorschlägen wird zunehmend in der Immobilienwirtschaft Einzug halten.
- Routineaufgaben und administrative Tätigkeiten werden mehr und mehr aus der menschlichen Tätigkeit verschwinden.
- Es benötigt heute und in Zukunft mehr denn je Fachspezialisten, welche die zukunftsfähigen Kompetenzen mitbringen und den Wandel der Immobilienwelt aktiv mitgestalten können und wollen.
- Unternehmen tun gut daran, in die Qualifizierung und Professionalisierung der Mitarbeitenden hinsichtlich der zukünftigen Anforderungen zu investieren.

**Wolfensberger, S. – Softwareentwicklung in der Immobilienbranche
(Immobilia, Ausgabe Nr. 10/2016, Seite 18-19)**

- Die Immobilienbranche hat im Vergleich zu anderen Branchen noch Potenzial, was die Digitalisierungen betrifft. Damit versucht man, dem Kostendruck Stand zu halten und die steigenden Bedürfnisse der Mieter und Eigentümer abzudecken.
- Die zunehmende Digitalisierung wird die Software-Entwicklung in den nächsten Jahren stark beschäftigen.

Nick, D. – Digitale Immobilienvermarktung (Immobilia, Ausgabe Nr. 2/2015, Seite 30-31)

- Verlockende Angebote lassen sich via Online-Marketing schnell und einfach verbreiten, wobei schlechte Leistungen gnadenlos aufgedeckt werden.
- Immobilienexperten unterschätzen das distributive Innovationspotential der Digitalisierung bei der Kommunikation mit dem Endkunden.
- Der Kauf- und Entscheidungsprozess findet beim Käufer sowohl online als auch offline statt und beide beeinflussen somit den Kauf- und Entscheidungsprozess.
- Content, sprich Text, Bild und Video, dienen nicht dem direkten Verkaufszweck, sondern sollen mit Geschichten und Inhalt (Emotionen) überzeugen.
- Die Auswertung von gesammelten Daten („*Big Data*“) benötigt Expertenwissen, damit daraus die richtigen Rückschlüsse gezogen werden können.
- An den Marktführern der Immobilienportale führt heute kein Weg mehr vorbei.

Bolliger, R. – Immobilien-Marketing: Quo vadis? (Immobilia, Ausgabe Nr. 9/2016, Seite 30-31)

- Die Digitalisierung erhöht die Transparenz, die Geschwindigkeit der Datenverfügbarkeit und die Qualität der Analyseresultate.
- Durch die Digitalisierung werden Informationen zu Zielgruppen genauer, die Suche nach Interessenten effizienter, die Kommunikation wirkungsvoller.

- „*Augmented*“ und „*Virtual Reality*“ machen die Vermarktung von Immobilien mobiler und ermöglichen eine immer frühere Vermarktung.
- Weiche Faktoren wie der persönliche Kundenkontakt und die Macht von Emotionen gewinnen wieder an Bedeutung. Digitalisierung kann dazu führen, dass der persönliche Kontakt zu kurz kommt.

Burgdorf, B. – Neue Denkhaltung gefragt

(Immobilien Business, Ausgabe 11/2016, Seite 48-49)

- Heute geht es darum, Geschäftsmodelle grundsätzlich zu hinterfragen. Die grösste Konkurrenz wird nicht von Marktteilnehmern, sondern von innovativen Start-Ups erwartet.
- Es zeichnet sich ab, dass Mitarbeiter und Führung bei der Transformation zum digitalen Unternehmen eine Schlüsselrolle spielen.
- Es wird zunehmend schwierig, Hypes von effektiven nachhaltigen Innovationen zu unterscheiden.

Seifert, J. – Gebot der Stunde: Partnering,

(Immobilien Business, Ausgabe 9/2016, Seite 22-23)

- Immobilienunternehmen gehen die Herausforderung der Digitalisierung zwar aktiv an, sind sich jedoch der Geschwindigkeit und Dynamik der Entwicklung nur teilweise bewusst.
- Durch Digital-Real-Estate Plattformen werden die Wertschöpfungsprozesse verändert und neue Geschäftsmodelle entstehen, wobei bestehende verschwinden.
- Es muss Klarheit herrschen, welche Informationen aus all den erhaltenen Daten wichtig für das Unternehmen sind.

4. Innovative Produkte und Dienstleistungen

Anhand des Digital Real Estate Ökosystems gemäss Staub (2016, Seite 108) wurden die für die Vermarktung von Wohneigentum relevanten Technologien definiert und spezifisch nach vorhandenen Anbietern von entsprechenden Produkten und Dienstleistungen gesucht. Um einen detaillierten Einblick in deren Angebot zu erlangen, wurde jeweils ein Vertreter des Managements für ein persönliches Interview angefragt und wo die Bereitschaft bestand, wurde dieses durchgeführt. „PropTech“

Die Neuerungen in der ganzen Immobilienbranche werden unter dem Überbegriff „PropTech“ zusammengefasst. Im theoretischen Teil wurde beschrieben, wie Innovationen entstehen, was für Arten es gibt und wie das optimale Innovations-Management aussieht. Des Weiteren wurde das theoretische Grundverständnis für die Immobilienwirtschaft und das Berufsbild des Immobilienmaklers, mit Fokus auf seine Wertschöpfungskette im Zusammenhang mit dem Vermarktungsprozess von Wohneigentum, erklärt. Dem Verfasser geht es nun darum, die identifizierten, im aktuellen Markt nutzbaren, innovativen Produkte und Dienstleistungen in ihrem Inhalt kurz zu erklären und anhand einer Übersicht ihrer Wirkung auf Effizienz, Kosten, Zeitersparnis und Qualität zuzuordnen.

In einem ersten Schritt mussten dafür die im Markt vorhandenen Produkte und Dienstleistungen dem relevanten Anwendungsbereich im Immobilienzyklus zugeordnet werden. Da sich diese Abschlussarbeit spezifisch auf die professionelle Vermarktung von Wohneigentum bezieht, wurden in einem weiteren Schritt nur die Technologien, sprich Anbieter, genauer erklärt und den oben genannten Wirkungen zugeordnet, welche einen direkten Einfluss auf das professionelle Maklergeschäft haben.

Auch wenn die Immobilienbranche im Vergleich zu anderen Branchen wie zum Beispiel der Finanz-, Vertriebs- oder Versicherungsbranche im Innovationsgrad wohl eher im Rückstand ist, sind doch auch in dieser Branche bereits einige Anbieter von neuen, hauptsächlich auf technologischer Innovation beruhenden Produkten und Dienstleistungen am Markt vertreten. Bei der genaueren Betrachtung dieser Unternehmen zeigt sich aber, dass der grösste Teil dieser Firmen sich auf die Bereiche Bau, Bewirtschaftung, Nutzung (Miete) und Facility Management fokussiert haben.

4.1 Auswahl der relevanten Technologien

Auf der Basis des im theoretischen Teil erklärten Digital Real Estate Ökosystems und den vorher aufgeführten Expertengesprächen wurden folgende Technologien als für die professionelle Vermarktung relevant bestimmt:

- Online-Portale (inkl. Online Marktplatz)
- Virtual & Augmented Reality

Dabei wurde für jeden Bereich ein geeigneter Interviewpartner gesucht und entsprechend angefragt. Alle Personen waren umgehend einverstanden, ein solches Gespräch durchzuführen. In der untenstehenden Tabelle sind die Personen, ihr Fachgebiet und das Datum des Interviews aufgelistet.

Interviewpartner	Fachgebiet	Ort und Datum
Philippe Wiesli	Online Portal	Effretikon, 26.07.2017
Manuel Hirschi	Online Portal	Zürich, 01.08.2017
Alexander Sanders	Virtual Reality	Zürich, 27.07.2017

Tabelle 5: Anbieter, Fachgebiet, Ort und Datum des Interviews (Eigene Darstellung)

4.2 Online-Portale

„Der Begriff Portal steht für ein Anwendungssystem, das dem Benutzer einen zentralen Zugriffspunkt auf benötigte Informationen bietet. Der Zugriff erfolgt über eine Seite im Web, wobei verschiedene Services angeboten werden.“ (Staub, 2016, Seite 128)

Online-Portale wie Homegate oder Immoscout sind heute fester Bestandteil der Vermarktung von Immobilien zur privaten Nutzung. Anfangs des 21. Jahrhunderts entstanden, haben sie sich über die letzten 15 Jahre hinweg einen festen Platz als Marketingtool im Vermarktungsprozess von Wohneigentum gesichert und konkurrenzieren mit ihrem Angebot von Zusatzdienstleistungen auch mit den Vermarktern. Es werden heute über 90% der in der Schweiz zum Verkauf stehenden Einfamilienhäuser und Stockwerkeinheiten über mindestens eines der im Markt vorhandenen Online-Portalen angeboten.

Da zum heutigen Zeitpunkt die beiden Marktleader Homegate und Immoscout zu den „*First Movern*“ von digitalen Produkten in der Immobilienvermarktung gehören, wurden diesen bei der Produktanalyse keine weitere Beachtung geschenkt. Zu erwähnen ist aber, dass Homegate und Immoscout neben ihren Kernprodukten (Bereitstellung des Marktplatzes und der Tools zur eigenständigen Verwaltung der Inserate) weitere

Zusatzprodukte zur Unterstützung in der Vermarktung anbietet. Das Interesse des Verfassers lag für diese Abschlussarbeit besonders auf zwei Portalen, welche sich in den letzten Jahren durch eine neue Geschäftsidee entwickelt haben.

4.2.1 Neubauprojekte.ch / Erstbezug.ch

„Neubauprojekte.ch“ und „Erstbezug.ch“ sind zwei Immobilienplattformen der Neubau Portal AG und bieten ausschliesslich Liegenschaften mit dem Kriterium des Erstbezugs an. Da ihre wichtigste Zielgruppe der professionelle Vermarkter darstellt, können beide Portale als inkrementelle Innovation definiert werden. Sie bieten die Möglichkeit, spezifisch Projekte, welche sich noch in der Planungs- oder Erstellungsphase befinden, attraktiv am Markt anzubieten.

Das heute bestehende Unternehmen entstand durch den Zusammenschluss der beiden Online Marktplätzen „Erstbezug.ch“ und „Neubauprojekte.ch“. Weber, Gründer von „Erstbezug.ch“ und Philippe Wiesli, Gründer von „Neubauprojekte.ch“, waren zuerst eigenständig ab 2008 auf dem Markt. Weber kommt ursprünglich von der Marketingseite und Wiesli war damals als Vermarkter in der Ostschweiz tätig. Für Weber war die Impulsquelle zur Umsetzung das eigene Bedürfnis nach einer Dienstleistung dieser Art. Neu in der Schweiz, suchte er spezifisch nach einem Objekt, welches das Kriterium des Erstbezugs erfüllte. Die im Markt vertretenen Online-Marktplätze boten ihm dabei nicht die optimale Dienstleistung. Da das Kriterium des Erstbezugs im Suchprofil nicht angegeben werden konnte, musste er sich durch sämtliche Angebote arbeiten, um eruieren zu können, ob es sich bei einem Objekt um einen Neubau handelt. Daraufhin entschied er, einen für den Vermarkter kostenlosen Marktplatz aufzusetzen, in welchem nur Neubau-Projekte inseriert werden können. Da den Händlern für diese Dienstleistung keine Kosten entstanden, stieg die Anzahl der inserierten Objekte sehr schnell und die Homepage gewann rapide an Bekanntheit. Parallel dazu gründete Wiesli die Homepage „Neubauprojekte.ch“. Seine Impulsquelle kam aus der eigenen Tätigkeit als Immobilienmakler. Die gängigen Online-Plattformen lassen es aus seiner Sicht nicht zu, Neubauprojekte optimal zu präsentieren. Des Weiteren erreichten seine Projekt-Homepages im Ranking der Suchmaschinen nicht die gewünschte Priorität. Im September 2014 haben sich Wiesli und Weber zusammengetan und ein Redesign des gemeinsamen Auftritts gemacht. Mit dem Relaunch wurden die beiden Seite aber kostenpflichtig, was eine Abflachung der Inserate zur Folge hatten. Heute ist das Produkt, so wie es besteht, jedoch gewinnbringend, da ihre Plattform auch auf den Suchmaschinen

einen hohen Stellenwert hat. Die Besucherzahl der Homepage steigt stetig und bietet dem Vermarkter dadurch gute Chancen, zusätzliche Interessenten zu gewinnen.

Trotz der Hauptausrichtung als unterstützendes Marketingtool, werden über die Seite auch Zusatzdienstleistungen angeboten, welche mit dem professionellen Vermarkter in seiner Tätigkeit auch konkurrenzieren. Als wichtigste Zielgruppe nennt Wiesli den professionellen Vermarkter. Die angebotenen Nebendienstleistungen, wie zum Beispiel die Erstellung von Vermarktungskonzepten, wurden zurückgestellt. Sie stellten fest, dass sich viele professionelle Vermarkter dadurch bedroht fühlten und deshalb die Seite nicht mehr nutzten. Deshalb konzentriert sich das Unternehmen heute vor allem auf drei Dienstleistungen: die Präsentation von Projekten, Vermarktungsunternehmen und Baugesuchen. Die Vermarkter können über eine schön designte und spezifisch auf Neubauprojekte ausgerichtete Homepage ihr Projekt präsentieren und erhalten über die Seite die Sicherheit, bei Suchmaschinen mit einem hohen Ranking vertreten zu sein. Auf der anderen Seite kann das Vermarktungsunternehmen sich präsentieren und anhand von Referenzen zeigen, was für Projekte das Unternehmen bereits erfolgreich vermarktet hat. Als weitere Dienstleistung werden auf der Homepage eingegebene Baugesuche veröffentlicht. Dadurch haben sowohl der Vermarkter als auch Privatpersonen die Möglichkeit, sich frühzeitig entweder für die Vermarktung zu bewerben oder das Interesse an einer Wohneinheit zu bekunden. Zu beachten ist, dass der Weg von der Eingabe eines Baugesuchs bis zur Fertigstellung einer Liegenschaft sehr lang ist. Auch kann aufgrund des Baugesuchs nicht eruiert werden, um was für ein Projekt es sich genau handelt. Um herauszufinden, ob es sich dabei um ein für den Markt bestimmtes Wohneigentum-Projekt, neue Mietwohnungen oder ein Objekt zur Selbstnutzung handelt, kann nur durch direkte Abklärung beim Gesuchsteller herausgefunden werden. Die Kontaktdetails zum Gesuchsteller können allerdings, gegen Gebühr, auf der Plattform angefordert werden.

Die Zukunft sehen Wiesli und Weber im Ausbau der vorhandenen Dienstleistungen und in der Nutzung gesammelter Daten für Zusatzdienstleistungen. Auch wollen sie zeitnahe als Netzwerk für Akteure aus der Immobilienwirtschaft auftreten. Architekten, Entwickler, Vermarkter, etc., welche geeignete Partner für die Umsetzung eines Neubauprojekts suchen, können auf der Seite verlinkt werden. Wenn zum Beispiel ein Architekt über ein Bauland verfügt und er dort ein Mehrfamilienhaus mit drei Einheiten erstellen will, kann er über die Homepage Informationen zu Parteien erhalten, die in dieser Region ein Eigenheim suchen und über ein genügend grosses Budget verfügen.

Die Plattform bringt die Parteien zusammen und der Architekt plant zusammen mit den Interessenten die Liegenschaft so, dass deren Bedürfnisse abgedeckt sind und die Einheiten übernommen werden. Im optimalen Fall sind so alle Einheiten bereits vor der Baueingabe verkauft und die Finanzierung ist entsprechend gesichert. Das Potenzial solcher Netzwerk-Projekte wird als sehr gross angesehen, da eine Win-Win-Situation vorliegt. Da sich der Markt vom Anbieter- zum Käufermarkt verändert, werden auch grössere Entwickler und Vermarktungsunternehmen interessiert sein, solche Geschäftsmodelle zu nutzen.

Schlussendlich sind aber auch Weber und Wiesli der Meinung, dass sich die Innovationen bei Marketingtools in der Vermarktung in Grenzen hält. Online-Portale mit Marktplätzen und „*Virtual Reality*“ haben Zukunft, werden aber den Vermarkter nie ganz ersetzen. Sie sehen sich als Online-Portal mit dem Potenzial, auch als Netzwerk für die verschiedenen Akteure in der Immobilienbranche, bezogen auf Neubauprojekte, aufzutreten.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Spezifisch auf Neubauprojekte ausgerichtet - Hohes Ranking bei Suchmaschinen 	Stand heute kann ein Neubauprojekt nur sehr oberflächlich präsentiert werden. Das Projekt braucht weiterhin eine eigene Projekthomepage um dem Interessenten genügend Informationen zu liefern.
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Potenzial als Portal zur Vermittlung zwischen Ersteller und Vermarkter. - Potenzial als Netzwerk zu agieren. 	Klumpenrisiko, da nur Neubauprojekte inseriert werden. Gehen die Bautätigkeiten zurück, verlieren die Produkte an Bedeutung.

Tabelle 6: SWOT-Analyse Neubauprojekte.ch (Eigene Darstellung)

4.2.2 Fidesso.com

„Fidesso.com“ ist ein Produkt der Makellos GmbH und kam im Juli 2016 auf den Markt. Gegründet wurde das Unternehmen von drei Jungunternehmern. Ihr Produkt, sprich ihre Dienstleistung, ist es, privaten Immobilienverkäufern das „Werkzeug“ für einen professionellen Verkauf ohne Einbezug eines Maklers in die Hände zu legen. Dabei wird der Kunde, basierend auf einem geführten Prozess, digital Schritt für Schritt durch die Phasen des Verkaufs geführt und, falls gewünscht, von den Fachexperten bei Fidesso beraten. Es wird festgehalten, dass die Makellos GmbH mit ihrer innovativen Dienstleistung wohl eine Konkurrenz bzw. eine Gefahr für das heutige Geschäftsmodell

des professionellen Immobilienvermarkters darstellt. Für kleine Makler, sogenannte „One-Man-Shows“, oder selbständige Neueinsteiger hat das Produkt jedoch das Potenzial, durch beigezogenes Expertenwissen eine qualitativ höhere Dienstleistung anzubieten.

Beim Verkauf von Wohneigentum über Fidesso.com fällt, egal welches Marketingpaket gewählt wird, nach erfolgreicher notarieller Beurkundung eine fixe Provision von 1% des Verkaufspreises an. Zusätzlich hat der Eigentümer die Möglichkeit, verschiedene optionale Zusatzdienstleistungen zu nutzen bzw. zu erwerben. Diese reichen vom kostenlos zur Verfügung gestellten „Marketingpaket S“ bis zur „All-inklusive“- Lösung für CHF 4'999.-. Unabhängig davon, welches Paket der Kunde wählt, wird ihm immer die Beratung eines Experten garantiert, wobei effektive Besichtigungen immer vom Kunden selbst durchgeführt werden müssen. Die Kunden können, gemäss der Fidesso, ihre Liegenschaft selbständig und doch gleich professionell verkaufen wie durch die Beauftragung eines Maklers. Dabei können, je nach Wahl des angebotenen „Pakets“ im Vergleich zum Makler und den vom Hauseigentümerverband vorgeschlagenen Provisionsansätzen, bis zu 75% der Kosten eingespart werden.

Der Anreiz dieses Produkt anzubieten, war, dass die Gründer gemerkt haben, dass bei privaten Eigentümern (Kunde als Impulsmittler) von Wohnimmobilien das Bedürfnis für ein solches Geschäftsmodell besteht. Hauptsächlich basiert dies auf den, aus ihrer Sicht, hohen Maklerprovisionen, welche beim Verkauf über einen Fachspezialisten anfallen. Der Eigentümer möchte durch Selbstwirken diese Kosten minimieren, ist sich jedoch bewusst, dass er nicht in allen Belangen über das nötige Spezialwissen verfügt, die gesamte Transaktion alleine durchzuführen. Die Fidesso setzt hier mit ihrem Produkt an. Als Zielgruppe sieht das Online Portal Fidesso in erster Linie den privaten Eigentümer, jedoch soll auch das kleine Maklerunternehmen angesprochen werden. Ob ihr Produkt den professionellen Händler konkurrenziert stellen sie jedoch in Frage. Sie sind der Ansicht, dass sich die Prozesse in der Vermarktung künftig zum grossen Teil automatisieren werden und der Vermarkter vermehrt nur noch für die Beratung hinzugezogen wird.

Ziel der Fidesso ist es auch, in Zukunft mit dem Portal als Vermittler zwischen Kunden und Anbietern von Zusatzdienstleistungen wie zum Beispiel Fotografen, Designern oder Textgestaltern zu agieren. Mit der Zurverfügungstellung des Tools und ihrer beratenden Funktion, basierend auf der tiefen Kostenstruktur, wollen sie Marktanteile dazugewinnen. Einer rein automatischen Lösung wird wenig Potenzial zugesprochen.

Heute muss die Dienstleistung noch aktiv erklärt werden, weil der Kunde noch nicht von alleine auf Fidesso kommt.

Aufgrund des Studiums der öffentlich verfügbaren Informationen in Kombination mit dem Expertengespräch mit Nicolas Hirschi, Mitgründer und COO des Unternehmens Makellos GmbH, wurde vom Verfasser folgendes Ergebnis der SWOT-Analyse erarbeitet.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> - Preis gegenüber Konkurrenz, Kostensenkung durch Automatisierung. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Verantwortlichen von Fidesso besichtigen die Liegenschaft nicht selbst.
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> - Viele Privatpersonen möchten gerne selbst ihre Liegenschaft verkaufen aber auf eine Beratung zurückgreifen können, um Zugriff auf Spezialwissen zu haben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falsche Preiseinschätzung, da nur Desktopbewertungen durchgeführt werden.

Tabelle 7: SWOT-Analyse Fidesso (Eigene Darstellung)

4.3 Virtual und Augmented Reality

4.3.1 Spectando AG

Spectando ist ein 2015 gegründetes Unternehmen, welches sich auf virtuelle Besichtigungen von Liegenschaften spezialisiert hat. Die Firma bietet Soft- und Hardware zur Erstellung von hochqualitativen virtuellen Immobilien-Rundgängen an.

Alexander Sanders, Mitgründer und CEO der Spectando AG, erzählt im Interview, dass alle Gründer nicht aus der Immobilienbranche kommen, sondern aus dem technischen Bereich. Sie wollten ein Start-up gründen im Bereich Computer Vision und merkten, dass in der Immobilienbranche in diesem Bereich sehr viel Potenzial besteht. Sie analysierten den Immobilienmarkt als lukrativen Markt, da er zum einen in der Digitalisierung zurückliegt und zum anderen die Eigenschaften der Skalierbarkeit aufweist. Das Geschäftsmodell der Vermarkter ist grundsätzlich in fast allen Ländern gleich aufgebaut, wodurch ihr Produkt die Chance hat, über die Landesgrenzen hinaus vermarktet zu werden. Das Produkt wird zusammen mit den Nutzern weiterentwickelt, um sicherzustellen, dass sie deren Bedürfnisse abdecken können. Sie wollten mit dem Erstprodukt an den Markt, um von deren Wissen zu profitieren. Ihr Basisprodukt eignet

sich heute nur für private Nutzer, da professionelle Makler ein Premiumprodukt ohne Bildfehler brauchen. Aktuell nutzen 70% der Kunden die Premiumlösung. Die Bildqualität ist das entscheidende Kriterium für den professionellen Nutzer. Der Vorteil gegenüber dem Engagieren eines Profifotographen ist, dass keine organisatorische Arbeiten anfallen und die gleiche Bildqualität wie bei der Verwendung einer Spiegelreflexkamera geboten werden kann. Zusätzlich kann man sich mit den 360-Grad-Bildern virtuell durch den ganzen Raum bewegen.

Ihr Produkt wurde so weit entwickelt, dass es in seinen Grundzügen im Markt präsentiert werden konnte. Sie können heute bereits fotorealistische 3D-Modelle machen, diese werden aber noch nicht aktiv angeboten. Die virtuellen Rundgänge, wie sie heute im Angebot stehen, wurden erstellt, um ein Kundenstamm aufzubauen bzw. um dann bereit zu sein, wenn ihr Produkt marktfähig ist.

Mit dem Einsatz von „*Virtual Reality*“ kann beim potenziellen Kunden ein interaktives VR-Erlebnis geschaffen werden. Um dabei jedoch ein positives Erlebnis zu schaffen, muss sich das Objekt optimal präsentieren. Für einen erfolgreichen Einsatz ist es deshalb notwendig, dass der Makler mit der Technologie und dessen Möglichkeiten sehr gut vertraut ist. Dafür ist von Beginn an die Kooperation mit dem Anbieter des einzusetzenden Produkts nötig. Erachtet der Makler den Einsatz von VR für die aktive Vermarktung eines Objekts als gutes Marketinginstrument, muss als erstes eruiert werden, in welcher Form es eingesetzt wird.

Sanders ist überzeugt, dass Märkte sich verändern wenn das Risiko besteht, Marktanteile zu verlieren. Sie haben in der ersten Phase der Einführung ihres Produkts festgestellt, dass Immobilientransaktionen von privatem Wohneigentum auf Vertrauen und persönlichem Kontakt beruhen, entsprechend wurden die Erfolgchancen ihres Produkts von vielen Maklern kritisch beurteilt. Heute stossen sie jedoch meist auf sehr positive Resonanz. Diejenigen Vermarkter, welche kritisch sind, sehen das Risiko darin, einen Käufer nicht zu erreichen, da durch den virtuellen Rundgang eben dieser persönliche Kontakt wegfällt. Sanders bezieht sich hier jedoch auf eine australische Studie, die besagt, dass wenn ein Objekt mit virtueller Tour angeboten wird, die Chance bei 70% liegt, dass danach der Vermarkter kontaktiert wird. Sanders meint, dass entsprechend durch das alte System mehr Kunden verloren gehen als mit einer virtuellen Tour. Dem Fehlen des persönlichen Kontakts wirken sie unter anderem so entgegen, dass sie zu ihrem Hauptprodukt, den 360-Grad Bildern, Zusatzleistungen anbieten. Zum Beispiel werden in die virtuelle Tour direkt Informationen eingeblendet und andere Materialien angezeigt. Der Händler kann

den Kunden virtuell durch die Wohnung führen, wobei er die Tour mit einem Passwortschutz belegen kann, um Rückmeldungen zu erhalten. So wird sichergestellt, dass der Makler erfährt, wer sich für sein Objekt interessiert. Virtuelle Touren bieten auch die Funktion, Statistiken anzuschauen und zu erstellen, um ein Reporting für den Auftraggeber anzufügen. Als Zielgruppe konzentrieren sie sich auf den Immobilienmakler, da dieser die nachgefragten Tools kennen muss und mit der Nutzung sein Stellenwert als Spezialist unterstreicht. Transparenz werde immer wichtiger. Wenn ein Makler nicht alle Informationen von Anfang an aufzeige, verliert er das Vertrauen beim Interessenten und riskiert, diesen zu verlieren.

Stärken	Schwächen
- Virtuelle Tour bietet viel Potenzial für Zusatzdienstleistungen.	- Technologie ist heute noch relativ teuer.
Chancen	Risiken
- Grosses Marktpotenzial	- Gefahr, von Konkurrenten aus dem Markt gedrängt zu werden.

Tabelle 8: SWOT-Analyse Spectando (Eigene Darstellung)

4.4 Wirkung auf die Wertschöpfungskette

Um die Wirkung auf die Wertschöpfungskette aufzuzeigen ist in erster Linie zu definieren, ob ein Produkt unterstützende oder konkurrenzierende Wirkung hat. Gewisse Produkte können in ihren Funktionen sowohl unterstützende als auch konkurrenzierende Wirkung haben. Die nachfolgende Tabelle soll dies visualisieren.

Innovative Produkte		
Unterstützend	Unterstützend und konkurrenzieren	Konkurrenzierend
Virtual & Augmented Reality	Online-Portale	Online Makler

Tabelle 9: Innovative Produkte (Eigene Darstellung)

Der Verfasser ist überzeugt, dass „*Virtual Reality*“ und „*Augmented Reality*“ in Zukunft die Wertschöpfungskette der Immobilienvermarkter positiv beeinflussen werden. Wird die Technologie weiterentwickelt, noch günstiger und haben sich die Interessenten an sie gewöhnt, wird die Nutzung von virtuellen Rundgängen die Prozesskosten beim Vermarkter deutlich senken können. Durch den Einsatz wirkt der professionelle Vermarkter transparent und gewinnt dadurch das Vertrauen des Interessenten. Eine Besichtigung vor Ort findet dann statt, wenn das Zustandekommen des Abschlusses

bereits eine hohe Wahrscheinlichkeit aufweist. Dies steigert die Effizienz der Vermarktung.

Online-Portale sind heute fester Bestandteil bei der Vermarktung von Wohnimmobilien. Die Frage die sich hier stellt ist, ob die Anbieter ihren Fokus auf die unterstützenden oder konkurrenzierenden Dienstleistungen legen. Bieten sie in Zukunft vermehrt Dienstleistungen an, die den Vermarkter unterstützen, oder konzentrieren sie sich auf Käufer und Eigentümer. Durch den Online-Marktplatz erreicht der Vermarkter sehr viele Interessenten, was die Chance, eine Transaktion rasch abzuschliessen, erhöht.

Onlinemakler wie Fidesso sind gegenüber dem Vermarkter als rein konkurrenzierend zu betrachten und bieten bereits im Grundsatz keinen Mehrwert für die Wertschöpfungskette. Bedenkt man das heute übliche Erfolgshonorar von 2% für ein Einfamilienhaus und stellt dieses dem Provisionsanspruch von 1%, zuzüglich Zusatzleistung, beim Onlinemakler gegenüber, resultiert eine Marge, die durch die Erbringung von Eigenleistungen schnell ins Negative fällt. Das bedeutet, dass ihre Dienstleistung zu teuer ist und sich nur für private Eigentümer eignet.

5. Schlussbetrachtung

5.1 Fazit

Aus den Gesprächen mit den Experten und der Inhaltsanalyse von Fachzeitschriften geht klar hervor, dass es nicht eine „goldene Regel“ gibt, welche der Vermarkter anwenden kann, um sicher auch in Zukunft im Markt bestehen zu können. Es gibt einige Geschäftsmodelle, die, wenn richtig im Markt positioniert, zu einem gesunden Ertrag und erfolgsversprechenden Auftragsportfolio führen.

Grundsätzlich geht es nicht darum, welche Technologien einzusetzen sind, um erfolgreich zu sein. Die Technologien, bei denen durch den Einsatz ein Mehrwert ersichtlich ist, werden von allen Marktteilnehmern in der Wertschöpfungskette eingeführt. Interessant ist es, wie der Makler sein Geschäftsmodell anpasst, um auf der einen Seite neue Ertragskanäle zu generieren, und auf der anderen Seite die Kosten zu senken. Das Unternehmen ist abhängig von den Empfehlungen der Käufer und Verkäufer. Nur wenn diese von Anfang bis Ende eine positive Zusammenarbeit erleben, wird der Makler einen Folgeauftrag erhalten oder an einen neuen Auftraggeber weiterempfohlen werden. Die Qualität der Dienstleistung und das erfolgreiche Abschliessen von Transaktionen helfen, zusätzlichen Marktanteile zu gewinnen oder mindestens zu halten.

Die Zukunft ist nicht nur digital, sondern von digitalen und weichen Faktoren, sprich dem Zwischenmenschlichen, gleichermassen geprägt. Die Herausforderung besteht darin, beide Welten gewinnbringend miteinander zu kombinieren. Der vollumfängliche Wandel zum rein digitalen Dienstleister wird in Bezug auf die Vermarktung von privatem Wohneigentum wohl ausbleiben. Jedoch wird sich das Immobilienmarketing je länger je mehr hauptsächlich auf der digitalen Ebene abspielen. Es ist deshalb für jedes Vermarktungsunternehmen essenziell, eine Innovationsstrategie und ein Innovationsmanagement auszuarbeiten, um sich auf diese radikale Veränderung im Markt vorzubereiten. Es gilt die Unternehmensstruktur und -kultur so festzulegen, dass auf die sich stetig ändernden digitalen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen eingegangen werden kann.

Neue Innovationen sollten durch geeignete Mitarbeiter ausprobiert und auf ihre Potenziale hin getestet werden. Die Integration von neuen Technologien und Dienstleistungen wird dadurch nicht nur durch das Management nach dem Top-Down-Ansatz eingeführt, sondern auch durch die danach mit dieser Technologie arbeitenden

Mitarbeiter. Es ist essenziell, dass die Nutzer mit den Produkten vollumfänglich vertraut sind und in einem aktiven Austausch mit den Entwicklern stehen.

5.2 Handlungsempfehlungen

Nach der Analyse der geführten Experteninterviews, den Gesprächen mit Anbietern von innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie der qualitativen Inhaltsanalysen von Fachzeitschriften lässt sich zweifellos sagen, dass der Wandel zur digitalen Vermarktung bereits im Gange ist und in naher Zukunft das Geschäftsmodell und den Vermarktungsprozess des Maklers in einem hohen Masse verändern wird. Wer auch in (naher) Zukunft seine Marktposition stärken oder mindestens halten will, muss, unabhängig von der Grösse seines Unternehmens, einige grundlegende Punkte beachten. Die wichtigsten davon werden vom Verfasser wie folgt zusammengefasst:

- Das Unternehmen muss über die nötige Infrastruktur verfügen, um die enormen Datenmengen, welche heute eingehen, effizient zu verwalten, wichtige Informationen herauszufiltern und entsprechend zu sichern.
- Das Unternehmen muss die Entwicklung von innovativen Produkten, egal ob diese unterstützende oder konkurrenzierende Form haben, gut beobachten und geeignete Produkte selbst früh aktiv ausprobieren.
- Innovation muss im Unternehmen gefördert werden, wie auch die Nutzung von innovativen Produkten durch die Mitarbeiter.
- Das Unternehmen muss sein Geschäftsmodell auf die Bedürfnisse der bald am Markt teilnehmenden „Generation Z“ auslegen, so dass es im richtigen Zeitpunkt bereit ist, deren Anforderungen Folge leisten zu können.
- Das Unternehmen muss sich überlegen, wo neben der gewohnten Erfolgsprovision neue Ertragsquellen erschlossen werden können.
- Das Unternehmen muss sich überlegen, welche Arbeiten selbst gemacht werden sollen, und welche in besserer Qualität günstiger eingekauft werden können (Make or Buy).

5.3 Diskussion

Da die Abschlussarbeit unter anderem der Grundlagenforschung für vertiefende Studien dient, bieten sich einige der genannten Feststellungen zur weiteren Diskussion an. Die Möglichkeiten in welche Richtung sich das Geschäftsmodell des Maklers entwickelt und wo zukünftig überall seine Ertragsquellen liegen, sind mannigfaltig. Die Firmenkultur, Anzahl Mitarbeiter und Standorte, Art von Objekten, Zielgruppen von Auftraggebern und Käufern spielen dabei eine Rolle. Die genannten Handlungsempfehlungen geben eine

allgemein gültige „Stossrichtung“ an, und sind fundamental wichtige Empfehlungen, welche jedes Maklerunternehmen beachten sollte, um auch in Zukunft gut im Markt positioniert zu sein. Es gilt für das Unternehmen, auf dieser Grundlage aufzubauen und sein Geschäftsmodell individuell auf sich und seine Interessensgruppen auszurichten.

Auch ist durch diese Studie klar, dass der Einsatz inkrementeller Technologien, wie „*Virtual Reality*“ und „*Augmented Reality*“, Onlineplattformen, Sozial Media, Drohnen oder virtuelle 360 Grad-Besichtigungen keine Marktvorteile bringt. Sie werden entweder bereits jetzt genutzt, oder in Zukunft automatisch in die Vermarktung einfließen. Sie werden künftig von Auftraggebern sowie potenziellen Verkäufern immer mehr vorausgesetzt und wer sie nicht nutzt, wird automatisch seine Marktposition schwächen.

Durch die Nutzung von „*Big Data*“ werden heute Unternehmen, besonders durch Onlineplattformen wie Homegate oder Immoscout, mit einer Unmenge von Daten konfrontiert. Unzählige Interessentenanfragen, Angebotspreise oder Marktanalysen machen es für den Makler schwierig, die für ihn interessantesten Informationen auszuwählen. Er muss sich fragen, welche Anfragen Potenzial haben, zu welchen Preisen eine Liegenschaft tatsächlich verkauft worden ist und ob die Liegenschaft an jemanden aus der zuvor definierten Zielgruppe verkauft worden ist. Dies sind Fragen, welche heute noch nicht oder nur schwierig aus den auf den Plattformen enthalten Informationen herauszulesen sind. Die Qualität und Nutzbarkeit der Informationen, auf welche sein Unternehmen sich für weitere Transaktionen stützen möchte, steht in Frage.

Bei den radikalen Innovationen wird sich zeigen, wann die Zeit dafür reif ist, dass Unternehmen sich durch deren Verwendung einen wesentlichen Marktanteil sichern können. Im heutigen Markt, mit dem aktuell noch gültigen Auftraggeberprofil, ist das Risiko einer plötzlichen Veränderung gering. Dies kann sich aber mit dem Nachzug der „*Generation Z*“ ändern und wer sich in 5 Jahren nicht vorbereitet hat, wird ohne Zweifel Marktanteile einbüßen. Aber auch hier spielt es eine Rolle, welche Art von Liegenschaft verkauft wird und was die Zielgruppe ist. Immobilienverkäufe und -käufe sind abhängig von Emotionen und die Verkäufer müssen dies für einen Verkauf berücksichtigen. Der Vermarkter muss die Marketingtools zielorientiert und -gerecht einsetzen.

5.4 Ausblick

Aufgrund der Handlungsempfehlungen und dem Fazit aus der empirischen Forschung ergeben sich viele neue Fragen und potenzielle Forschungsthemen, welche für weiterführende Arbeiten und die Anwendung in der Praxis von grosser Bedeutung sind. Denn wie durch die Fragestellung und Abgrenzung des Themas definiert, ist diese Arbeit als Grundlagenwerk für tiefere Studien im Bereich Innovationen in der Vermarktung von Wohneigentum und deren Einfluss auf die Wertschöpfung, die Prozesse und das Berufsbild des professionellen Vermarkter zu verstehen.

Da sich die vorliegende Abschlussarbeit auf den aktuellen Markt bezieht, können zum Beispiel in Bezug auf zukünftige Erfolgchancen lediglich Annahmen getroffen werden. Welches Geschäftsmodell, bzw. welche Geschäftsmodelle sich in einigen Jahren rückblickend bewiesen haben und welche Produkte oder Dienstleistungen von heute auf morgen den Markt bestimmen, ist nur zu erahnen. Bereits stehen neue, vielversprechende Innovationen bereit, welche einen weiteren Schub in Richtung radikale Veränderung versprechen. Hier wird spezifisch das Thema *Block-Chain* und der damit meist in Verbindung gebrachten Kryptowährung *Bitcoin* angesprochen. Diesem Verfahren wird bereits heute ein schneller, durch Dezentralisierung sehr sicherer und im Vergleich zu heute kostengünstiger Transaktionsprozess vorausgesagt.

Zum Schluss halten die in dieser Arbeit aufgeführten Fakten fest, dass die Digitalisierung und die damit verbundenen Innovationen auch die Kultur und Struktur der Vermarktungsunternehmen grundlegend verändern wird. Will ein Unternehmen weiterhin im Markt eine wesentliche Rolle spielen, dann spielen die gelebte Innovationskultur, die definierte Innovationsstrategie und das konsequent umgesetzte Innovationsmanagement die Schlüsselrollen. Das optimale Zusammenspiel dieser drei Faktoren unter diesen Gegebenheiten kann heute noch nicht definiert werden.

Literaturverzeichnis

- Bauer, K.-U. (2013). *Grundlagen der Immobilienwirtschaft*, 8. Auflage. Wiesbaden: Spring Gabriel.
- Bolliger, R., & Ruhstaller, B., (2011). *Immobilienmarketing – Mehrwert für Liegenschaften*; 5. Auflage. Zürich: acasa Immobilienmarketing GmbH.
- Bolliger, R., & Ruhstaller, B., (2013). *Das Schweizer Immobilien-ABC*. Glattpark (Opfikon): acasa Immobilien-Marketing GmbH.
- Bolliger, R., (2016). Immobilienmarketing: Que vadis?. *Immobilia*. September 2016, Seite 30-31.
- Bolliger, R. (2017). Prädestiniert für Neues. *Immobilia*. August 2017, Seite 16-17.
- Burgdorf, B. (2016). Neue Denkhaltung gefragt. *Immobilien Business*. November 2016, Seite 48-49.
- Facchinetti, M. (2017). PropTechs auf dem Vormarsch. *Immobilia*. April 2017. Seite 18-19.
- Franz, M., Just, T., Maurin, M.A., Müller, M. & Wörner, H.C. (2015). *IREBS Innovation Monitor: Innovationsmanagement in der Immobilienwirtschaft – eine empirische Untersuchung*. Heft 11. Regensburg, International Real Estate Business School der Universität Regensburg.
- Gassmann, O., & Sutter, P. (2013). *Praxiswissen Innovationsmanagement*; 3. Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Gläser, J., Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. VS Verlag für Sozialwissenschaften: 4. Auflage. Wiesbaden.
- Grosenick, L. (2017). Digitalisierung als Problemlöser. *Immobilia*. August 2017 (8), Seite 18-19.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Näf, H.-P., (2016). Industrie 4.0 – Berufe im Wandel. *Immobilia*. August 2016, Seite 15-16.
- Nick, D. (2015). Digitale Immobilienvermarktung. *Immobilia*. Februar 2015. Seite 30-31.
- Schmeisser, W., Krimphove, D., Hentschel, C., Hartmann, M. (2013). *Handbuch Innovationsmanagement*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schmidiger, M. (2016). *Digitalisierungsbarometer – Die Immobilienbranche im digitalen Wandel*. Luzern: Verlag IFZ – Hochschule Luzern.
- Schori, K., Roch, A. (2012). *Innovationsmanagement für KMU*. Haupt Verlag: 2. Vollständig überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.

Schult, K-W. (2005). *Immobilienökonomie – Rechtliche Grundlagen*. 2., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München und Wien: R. Oldenbourg Verlag.

Seifert, J. (2016). Gebot der Stunde: Partnering. *Immobilien Business*. September 2016, Seite 22-23.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Big Data, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046774198/big-data-v4.html>

Staub, P., Stucki, M. & Wettstein, A. (2016). *Digital Real Estate – Reihe „Immobilienwirtschaft kompakt“*. Nummer 03.01 / 2016. Zürich: SVIT Verlag AG.

Staub, P., Rütter, H. (2014). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Immobiliengesellschaft der Schweiz*. Wittenbach: Ostschweiz Druck.

Thommen, J.-P. (2004). *Lexikon der Betriebswirtschaft – Managementkompetenz von A bis Z*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: Versus Verlag AG.

Vahs, D.; Brem, A. (2015). *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung*: Schäffer-Poeschel Verlag. 5.Auflage. Stuttgart.

Wolfensberger, W. (2016). Softwareentwicklung in der Immobilienbranche. *Immobilien*. Oktober 2016. Seite 18-19.

Wüst Partner AG (2017). *Immo-Monitoring 2017|2 – Frühlingsausgabe*. Zürich: Wüst Partner AG.

Anhang 1 – Interviewleitfaden für Expertengespräche

Studiengang:

Master of Advanced Studies in Real Estate, Universität Zürich – Center for Urban & Real Estate Management

Titel der Abschlussarbeit:

Innovation in der Vermarktung von privatem Wohneigentum – Die Auswirkungen innovativer Dienstleistungen und Technologien auf das Geschäftsmodell des professionellen Immobilienvermarkter.

Vorgesehene Zeit für das Interview inklusive Fragen:

Maximal 60 Minuten

Allgemein:	
Datum des Interviews	
Ort	
Name des Interviewpartners	

Gliederung des Gesprächs:

1. Innovation in der Immobilienwirtschaft
2. Immobilienvermarktung und -Marketing
3. Das Berufsbild des Immobilienmaklers

Allgemeine Fragen:

- Während dem Gespräch wird ein Aufnahmegerät mitlaufen. Dies dient rein zur Kontrolle meiner Mitschrift und wird ausschliesslich als elektronische Datei der Studiengangsleitung zur Verfügung gestellt.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

- Gerne möchte ich Ihre Aussagen für meine wissenschaftliche Arbeit unter Ihrem Namen zitieren dürfen.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

- Es kann sein, dass ich aufgrund von Ad-hoc Fragen während des Interviews leicht vom Fragekatalog abweiche um tiefer auf bestimmte Themen einzugehen.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

Thema: Innovation in der Immobilienwirtschaft	
Fokus bei der Beantwortung:	
Was war Auslöser für die im Markt entstandenen innovativen Produkte und Dienstleistungen und in welche Richtung entwickeln sie sich?	
Wie beschreiben Sie die Immobilienbranche, besonders die Vermarktung von Wohneigentum, in Bezug auf Innovationgrad und Dynamik?	
Wer ist Auslöser (extern / intern) für die im Markt zu beobachtenden Veränderungen? Was sind die Impulsquellen und welches die Impulsmittler?	
Sehen sie die Branche mehr durch radikale (ablösende) Innovationen oder durch inkrementelle (verändernde) Innovationen geprägt und warum?	
Welchen Technologien in welchen Bereichen wird aktuell die grösste Aufmerksamkeit geschenkt, sprich werden am meisten Potential zugeschrieben?	
Welchen Produkten oder Dienstleistungen rechnen sie aktuell die grössten Chancen ein, sich im Markt zu etablieren und durchzusetzen?	

Thema: Immobilienvermarktung und -Immobilienmarketing	
Fokus bei der Beantwortung:	
Welches sind im aktuellen Markt die wesentlichen Innovationen, die es dem Vermarkter ermöglichen, effizienter zu wirtschaften und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu befriedigen.	
Immobilienmarketing gestern, heute und morgen. Wie hat sich das Immobilienmarketing von seiner „Entstehung“ bis heute entwickelt und wohin wird der Weg führen?	
Was sind die grossen Themen, wo entstehen gerade die wichtigen Innovationen im Bereich Immobilienvermarktung und -marketing?	
Welche Produkte (Neubauten, Bestandsliegenschaften) in welcher Art (Eigentum, Miete) erleben den grössten Wandel?	
Welcher Interessensgruppe muss in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden Auftraggeber oder Zielgruppe (potenzielle Käufer)	
In welchen Phasen sehen sie für den Vermarkter das grösste Potenzial für die Prozesseffizienz (Zeit, Kosten, Nutzen) zu steigern?	

Thema: Berufsbild Immobilienmakler	
Fokus bei der Beantwortung:	
Wie beeinflussen erkannte Neuerungen das Berufsbild und den Arbeitsprozess des professionellen Immobilienmaklers?	
Wie sieht die Arbeit eines Immobilienmaklers in 5 und in 10 Jahren aus?	
Wie schätzen sie Adaptionen-Willen und -Fähigkeit der Makler im aktuellen Markt ein? Gib es grosse Unterschiede von kleinen zu grossen Maklern, zu Regionen?	
Wo sehen Sie die Erfolgsfaktoren für einen Makler, um seine Marktposition mindestens halten zu können? Welche Anspruchsgruppen gilt es wie zu befriedigen?	
Wie kann auf die Gefahr, wichtige Innovationen oder Veränderungen zu verpassen, reagiert werden?	
Wie beurteilen Sie die Dynamik im Markt, innovative Produkte und Dienstleistungen anzunehmen und zu nutzen?	

Anhang 2 – Interviewleitfaden für Gespräche mit Anbietern innovativer Produkte**Studiengang:**

Master of Advanced Studies in Real Estate, Universität Zürich – Center for Urban & Real Estate Management

Titel der Abschlussarbeit:

Innovation in der Vermarktung von privatem Wohneigentum – Die Auswirkungen innovativer Dienstleistungen und Technologien auf das Geschäftsmodell des professionellen Immobilienvermarkter.

Vorgesehene Zeit für das Interview inklusive Fragen:

Maximal 60 Minuten

Allgemein:	
Datum des Interviews	
Ort	
Name des Interviewpartners	

Gliederung des Gesprächs:

4. Innovation in der Immobilienwirtschaft
5. Wirkung des Produkts auf die Immobilienvermarktung und das -marketing
6. Das Berufsbild des Immobilienmaklers

Allgemeine Fragen:

- Während dem Gespräch wird ein Aufnahmegerät mitlaufen. Dies dient rein zur Kontrolle meiner Mitschrift und wird ausschliesslich als elektronische Datei der Studiengangsleitung zur Verfügung gestellt.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

- Gerne möchte ich Ihre Aussagen für meine wissenschaftliche Arbeit unter Ihrem Namen zitieren dürfen.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

- Es kann sein, dass ich aufgrund von Ad-hoc Fragen während des Interviews leicht vom Fragekatalog abweiche um tiefer auf bestimmte Themen einzugehen.

Ist das für Sie in Ordnung? JA NEIN

Thema: Innovation in der Immobilienwirtschaft	
Fokus bei der Beantwortung:	
Was war Auslöser für die im Markt entstandenen innovativen Produkte und Dienstleistungen und in welche Richtung entwickeln sie sich?	
Wie beschreiben Sie die Immobilienbranche, besonders die Vermarktung von Wohneigentum, in Bezug auf Innovationgrad und Dynamik?	
Wer ist Auslöser (extern / intern) für die im Markt zu beobachtenden Veränderungen? Was sind die Impulsquellen und welches die Impulsmittler?	
Sehen die Branche mehr durch radikale (ablösende) Innovationen oder durch inkrementelle (verändernde) Innovationen geprägt und warum?	
Welchen Technologien in welchen Bereichen wird aktuell die grösste Aufmerksamkeit geschenkt, sprich werden am meisten Potenzial zugeschrieben?	
Welchen Produkten oder Dienstleistungen rechnen sie aktuell die grössten Chancen ein um sich im Markt zu etablieren und durchzusetzen?	

Thema: Wirkung des Produkts auf die Immobilienvermarktung und das -marketing	
Fokus bei der Beantwortung: Eigenschaften des angebotenen innovativen Produkts und dessen Einfluss auf die Immobilienvermarktung und das Immobilienmarketing.	
Was war der Auslöser für Ihr Unternehmen, in welcher Phase befindet sich das Unternehmen sowie Ihr Produkt?	
Wer ist Ihre Zielgruppe?	
Wie kann Ihr Produkt das Geschäftsmodell des professionellen Immobilienmaklers unterstützen?	
Welcher Interessensgruppe muss in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden, Auftraggeber oder Zielgruppe (potenzielle Käufer)?	
Wo sehen Sie das Potenzial Ihres Produkts für die Zukunft?	

Thema: Berufsbild Immobilienmakler	
Fokus bei der Beantwortung:	
Wie beeinflussen erkannte Neuerungen das Berufsbild und den Arbeitsprozess des professionellen Immobilienmaklers?	
Wie sieht die Arbeit eines Immobilienmaklers in 5 und in 10 Jahren aus?	
Wie schätzen Sie Adaptionen- Wille und -Fähigkeit der Makler im aktuellen Markt ein? Gib es grosse Unterschiede von kleinen zu grossen Maklern, zu Regionen?	
Wo sehen Sie die Erfolgsfaktoren für einen Makler, um seine Marktposition mindestens halten zu können? Welche Anspruchsgruppen gilt es wie zu befriedigen?	
Wie kann auf die Gefahr, wichtige Innovationen oder Veränderungen zu verpassen, reagiert werden?	
Wie beurteilen Sie die Dynamik im Markt, innovative Produkte und Dienstleistungen anzunehmen und zu nutzen?	

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „*Innovation in der Vermarktung von privatem Wohneigentum – Die Auswirkungen innovativer Technologien und Dienstleistungen auf das Geschäftsmodell des professionellen Vermarkters*“ selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe.

Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

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

Zürich, den 28. August 2017

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'AVaucher'. The signature is written above a horizontal line.

Alain Vaucher