



**Universität
Zürich** UZH

Abschlussarbeit

zur Erlangung des
Master of Advanced Studies in Real Estate

Untersuchung des Einsatzes von CRM-Systemen in der Vermietung von Bestandesliegenschaften

Status der Kundenorientierung Schweizer Immobilienunternehmen

Verfasser: Fabio D'Antuono
Bürgerstrasse 20a
9326 Horn
fabio.dantuono@gmx.ch

Eingereicht bei: Dr. Benjamin Wilding
Institut für Banking und Finance
Universität Zürich

Abgabedatum: 25. August 2017

Inhaltsverzeichnis

1.	Abkürzungsverzeichnis	IV
2.	Abbildungsverzeichnis	V
3.	Tabellenverzeichnis	VII
4.	Executive Summary.....	VIII
1.	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Ausgangslage.....	1
1.2	Zielsetzung.....	2
1.3	Abgrenzung des Themas.....	2
1.4	Kurzbeschreibung und Vorgehen	2
2.	Grundlagen	4
2.1	Relevante empirische und theoretische Literatur.....	4
2.1.1	Kontaktmanagement.....	6
2.1.2	Vermietungsmanagement.....	6
2.1.3	Mieterbindungsmanagement	9
2.1.4	Beschwerdemanagement	11
2.1.5	Mieter- und Kundenzufriedenheit / System zur Vermeidung von Kündigungen	14
2.2	Grobüberblick über die Unterstützung durch Immobilienverwaltungs- softwares	18
3.	Vorgehensweise und Methode.....	19
3.1	Angewendete Methode	19
3.2	Beschreibung der Vorgehensweise.....	19
4.	Datenerhebung und Analyse.....	20
4.1	Datenerhebung	21
4.2	Analyse der erhaltenen Daten	22
4.2.1	Wer sind wir.....	22
4.2.2	Wir sind aus der Region.....	23
4.2.3	Wie ist die Softwarenutzung der Liegenschaftsverwaltungssoftware.....	23

4.2.4	Wir besitzen und verwalten nur	24
4.2.5	Mein System bietet mir folgende Möglichkeiten	25
4.2.6	Wie machen Sie auf sich aufmerksam?	28
4.2.7	Welche Unterlagen sind in Ihren Online-Inseraten abrufbar?	30
4.2.8	Fassen Sie beim Interessenten nach dem Besichtigungstermin nach?	33
4.2.9	Schreiben Sie Zielgruppen konkret an (aktives Neukundenmanagement)?	35
4.2.10	Arbeiten Sie mit Aktionen oder Vermittlungsprovisionen?	37
4.2.11	Werten Sie die Absagen der Mietinteressenten aus?	42
4.2.12	Führen Sie bzw. Ihre eingesetzte Verwaltung einen Beschwerdemanagementprozess durch?	43
4.2.13	Analysieren Sie die Zufriedenheit der Mieter?	45
4.2.14	Wie organisieren Sie das Facility Management mehrheitlich?	47
4.2.15	Der Hauswart hört und sieht so einiges. Sprechen Sie regelmässig mit dem Hauswart?	49
4.2.16	Wie überprüfen Sie den Bewirtschafter?	50
4.2.17	Interessiert Sie der Kündigungsgrund?	50
5.	Schlussfolgerungen	52
6.	Fazit und Ausblick	54
7.	Literaturverzeichnis	56
8.	Anhang	58
8.1	Fragebogen	58
8.1.1	Deutsche Version	58
8.1.2	Französische Version	68
8.1.3	Italienische Version	78

1. Abkürzungsverzeichnis

BVG-Stiftung	Stiftung der beruflichen Vorsorge
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
CS	Credit Suisse
D-CH	Deutsche Schweiz
EDV	elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planing
L-CH	Lateinische Schweiz
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
usw.	und so weiter

2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beziehungsmanagement, Quelle: (Lohse, Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen, 2011, S. 16)	6
Abbildung 2: Kreislauf eines nutzerorientierten Managements, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 305).....	11
Abbildung 3: Beschwerdemanagement als Element des immobilienbezogenen CRM, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 194).....	12
Abbildung 4: Pyramidaler Aufbau des Fragebogens, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 235).....	15
Abbildung 5: Loyalitätsportfolio, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 237).	16
Abbildung 6: Zusammenfassung der Mieterzufriedenheitsanalyse, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 244).....	17
Abbildung 7: Wer sind wir.....	22
Abbildung 8: Unterteilung der Eigentümer	23
Abbildung 9: Aufteilung der Befragten nach Landesteil.....	23
Abbildung 10: Softwarenutzung aufgrund der reinen Beantwortungen.....	24
Abbildung 11: Wir besitzen oder verwalten nur....	25
Abbildung 12: Mein System bietet mir folgende Möglichkeiten	27
Abbildung 13: Wie inserieren institutionelle Anleger und BVG-Stiftungen	28
Abbildung 14: Wie wird inseriert (alle Befragten).....	29
Abbildung 15: Prospekt des Hauses/des Quartiers/des Areals bei Onlineinseraten.....	31
Abbildung 16: Grundriss bei Onlineinseraten	32
Abbildung 17: Fotos innen	33
Abbildung 18: Nachfassen bei Mietinteressenten	35
Abbildung 19: Aktives Neukundenmanagement.....	37
Abbildung 20: Anwendung Familienrabatt oder ähnliches für Neumieter	38
Abbildung 21: Wir arbeiten mit anderen Promotionen	39
Abbildung 22: Wir leisten einen Unkostenbeitrag an den Umzug.....	40
Abbildung 23: Wir gewähren einen Monat Gratismiete	41
Abbildung 24: Wir bezahlen eine Vermittlungsprovision.....	42
Abbildung 25: Werten Sie Absagen der Mietinteressenten aus?	43
Abbildung 26: Quantitativer Beschwerdeprozess	43
Abbildung 27: Qualitatives Beschwerdemanagement.....	44
Abbildung 28: Ergänzendes Beschwerdecontrolling	45
Abbildung 29: Kündigungspräventivmassnahmen aufgrund Auswertungen.....	45

Abbildung 30: Analyse Mieterzufriedenheit durch persönliches Gespräch	46
Abbildung 31: Mieterzufriedenheitsanalyse mittels Fragebogen.....	47
Abbildung 32: Organisation Facility Management durch externe Firma.....	48
Abbildung 33: Organisation Facility Management durch eigenes Personal	48
Abbildung 34: Kommunikation mit Hauswart	49
Abbildung 35: Überprüfung Bewirtschafter durch Benchmarks.....	50
Abbildung 36: Interessiert Sie der Kündigungsgrund?	51

3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswertung Survey Monkey der Softwarelieferanten	18
-------------------------------------------------------------------	----

4. Executive Summary

Aufgrund guter oder sehr guter Renditen ist man in der Immobilienbranche nach wie vor sehr bequem und träge. Man verkennt die Wichtigkeit eines aktiven CRM-Prozesses, was sich auch in der schwachen Beantwortung der Onlineumfrage zeigt. Einzelne Prozesse könnte man sehr gut EDV unterstützt automatisieren und verankern. Mehr als 50% der Befragten hat aber keine dieser Softwareunterstützungen. Aber auch die Softwarebranche hinkt mit ihren Anwendungen aufgrund der mangelnden Nachfrage hinterher, was die Umfrage betreffend Unterstützung der Immobiliensoftwarehersteller unter Kapitel 2.2 ergeben hat. Zum Beispiel haben nur gerade 20% eine Softwareunterstützung beim standardisierten Kündigungsprozess. Ein Beschwerdeprozess wird durch überhaupt keine Software unterstützt, und nur gerade 11% der Befragten haben einen quantitativen und 31% einen qualitativen Beschwerdeprozess. Die getätigte Onlineumfrage zur Untersuchung des Einsatzes von CRM-Systemen in der Vermietung von Bestandesliegenschaften in der Schweiz zeigt, dass einige Themen völlig vernachlässigt werden. So wissen viele Eigentümer nicht, mit welcher Bewirtschaftungssoftware ihr Dienstleister arbeitet. Den Beschwerdeprozess habe ich schon erwähnt und gerade mal 40% geben an, die Kündigungsgründe auszuwerten. Wichtige Hinweise, eine mögliche Kundenbindung oder eine zeitgerechte Vermarktung im Interesse der Kunden wird damit verkannt und so verbleibt das Potenzial, sich im Markt abzuheben, unbenutzt. Bei ca. der Hälfte der Internetinserate werden ein Grundriss oder Fotos beigefügt, und nur ca. 60% der Befragten ist an der Mieterzufriedenheit durch persönliche Gespräche interessiert. Per Fragebogen machen dies nur gerade einmal 17%.

Die aktuelle Bautätigkeit, welche die Nachfrage übersteigt bzw. übersteigen wird, wird den Druck auf die Immobilienbranche erhöhen und den Wandel, der in der Industrie inzwischen selbstverständlich ist, unaufhaltsam vorantreiben.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Ausgangslage

In der Industrie hat sich das Kundenbetreuungsmanagement CRM bereits seit längerer Zeit durchgesetzt. Bereits zu Beginn der Jahrtausendwende wird es in kleineren und mittleren Betrieben aktiv angewendet. So erscheint bereits im Jahr 2001 in der NZZ ein Artikel, dass CRM im Zentrum des unternehmerischen Handelns steht. Der Kunde steht mit seinen Bedürfnissen im Zentrum. Die Zeiten, wo man nur die besten Kunden persönlich betreut hat, sind vorbei (Head of Analytical CRM Solutions von SPSS (Schweiz) AG, 2001).

In der Immobilienlandschaft ist CRM aber noch nicht so verbreitet. So lautet das Fazit der CRM Real Estate 2009 (Frontiers Management Consulting und des Forschungszentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft der Technischen Universität in Darmstadt, 2009), welche 4 Jahre nacheinander in Deutschland erhoben wurde, wie folgt: „Die Immobilienindustrie steht in Sachen Kundenorientierung unverändert vor grossen Herausforderungen. Die Bereitschaft zu gelebter Kundenorientierung hat sich auch in der vierten Studie nicht wirklich erhöht, entsprechender Handlungsbedarf ist weiterhin unverkennbar – und hat in Teilbereichen sogar noch zugenommen. Das Leitbild aus anderen Industrien „der Kunde ist König,“ hat in der Immobilienwirtschaft also immer noch keinen Einzug gehalten. In Konsequenz werden vielfältige Chancen und Möglichkeiten zur Professionalisierung geradezu leichtfertig vergeben.“

Diese Entwicklung erstaunt eigentlich nicht. Muss die restliche Industrie täglich um Kunden und Margen kämpfen, sind die Renditen auf Immobilienanlagen in der Regel gut und stabil. Durch diese guten und stabilen Renditen sind die Investoren oft zufrieden und hinterfragen das Potenzial auf den oft durch Dritte verwalteten Liegenschaften nicht. Dadurch merkt der Investor oft nicht, welches Potenzial ihm entgeht. Dies ist speziell bei Wohnliegenschaften der Fall, da hier aufgrund der tiefen Leerstandsquoten bei Wohnimmobilien, welche seit über 35 Jahren zwischen 0.43% und maximal 1.85% (Bundesamt für Statistik, 2016) schwanken, auch schwache Verwalter in der Regel keine grösseren Leerstände verursachen. Es bestehen jedoch Anzeichen, dass sich dies ändert. Zurzeit werden mehr Wohnungen erstellt als die Nachfrage absorbieren kann, was zu einem Überangebot führt. Die extrem tiefen Zinsen werden weiterhin dafür sorgen, dass diese Dynamik fortbesteht und die Marktmieten nebst dem Referenzzinssatz des Bundes noch vermehrt unter Druck geraten. Gemäss Herrn Fredy Hasemaile, CS-

Experte, befindet sich der Wohnungsmarkt seit 2016 bereits in einem langsamen und vorhersehbaren Abschwung, der noch einige Jahre anhalten wird. (Mayer, 2017). Siehe auch Schweizer Immobilienmarkt 2017, Mieter gesucht (Credit Suisse Economic Research, 2017).

1.2 Zielsetzung

Mit dieser Arbeit soll herausgefunden werden, wie stark und mit welchen Mitteln der CRM-Ansatz in der Immobilienbranche, speziell bei Bestandesimmobilien, in der Schweiz zur Anwendung kommt. Dabei sollen auch die Unterschiede zwischen Wohn- und Geschäftsimmobilien untersucht werden, aber auch die Anwendung unter den verschiedenen Interessenten. Wir unterscheiden zwischen klassischem Eigentümer, institutionellem Anleger inklusive BVG-Stiftung und reinem Bewirtschafter. Auch mögliche Unterschiede nach Sprachregionen sollen aufgezeigt werden können.

Da ein gutes Kundenmanagementsystem automatisch eine gute Software voraussetzt, sind Fragen zu den Systemmöglichkeiten und dem im Einsatz stehenden System unerlässlich.

Aufgrund dieser Untersuchung soll das Potenzial bei den einzelnen Einschränkungen veranschaulicht werden.

1.3 Abgrenzung des Themas

Die Abschlussarbeit beschränkt sich auf Bestandesliegenschaften im Wohn- und Geschäftsbereich von Liegenschaften in der Schweiz.

1.4 Kurzbeschreibung und Vorgehen

In Kapitel 2 werden die Grundlagen zur Anwendung von CRM bei Immobilien beschrieben. Diese können im Grundsatz in Kontaktmanagement, Vermietungsmanagement, Beschwerdemanagement sowie in Mieter- und Kundenzufriedenheit bzw. System zur Vermeidung von Kündigungen aufgeteilt werden. Dabei werden nebst relevanter und theoretischer Literatur auch die aktuellen Unterstützungsmöglichkeiten der unterschiedlichen CRM-Softwares und Immobilienverwaltungsprogrammen analysiert und aufgezeigt. Es wird auch versucht, Wahrnehmungen mit Zeitungsartikeln oder Statisti-

ken zu belegen. In Kapitel 3 wird die empirische Untersuchung anhand von Daten aus einer repräsentativen Umfrage zum Thema „Anwendung von CRM-Systemen bei Bestandesliegenschaften bei Wohn- und Geschäftsbauten in der Schweiz“ analysiert. Diese umfasst die Beschreibung der Methodik und der statistischen Grundlagen.

Aufgrund der empirischen Erkenntnisse und der theoretischen Einsichten werden in Kapitel 5 die Schlussfolgerungen gezogen. Auch soll aufgezeigt werden, welches Potenzial allenfalls noch ungenutzt ist. In Kapitel 6 wird das Fazit beschreiben, das auch einen Ausblick erlaubt.

2. Grundlagen

Für den Begriff Customer Relationship Management existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Grundsätzlich kann es als ein Konzept definiert werden, das sämtliche Aktivitäten umfasst, die darauf abzielen, die aktuellen Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen zu intensivieren, zu steuern sowie potentielle Kunden zu akquirieren. (Lechner, 2002, S. 9)

Dies unter den 4 Zielvorgaben (foerderland, aktuell)

- Bessere Qualität der Kundenbearbeitung
- Optimierung der internen Bearbeitungsprozesse
- Verbesserung des Kundendatenmanagements
- Verbesserung der Schnittstelle zum Kunden

Dies hängt aber nicht rein von einem Softwaresystem ab. Eine CRM-Software kann den Prozess nur unterstützen. CRM ist somit ein ganzheitlicher Ansatz, der funktionsübergreifend ist mit dem Ziel, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, der eine Wertsteigerung eines Unternehmens nach sich zieht. CRM ist ein permanenter kontinuierlicher Prozess, der im Unternehmen gelebt werden muss und nicht ein einmaliges Projekt. (Lechner, 2002, S. 9-10)

2.1 Relevante empirische und theoretische Literatur

Im deutschsprachigen Raum findet man relativ wenig empirische und theoretische Literatur zum Thema CRM-Systeme im Bereich Real Estate. Empirische Erhebungen wurden primär vom Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft der Technischen Universität Darmstadt erhoben. Im Bereich Literatur sind primär folgende 3 Werke im deutschsprachigen Raum zu finden:

Lechner, F. (2002) Entwicklung eines integrierten CRM-Konzepts für ein Unternehmen der Immobilienbranche. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

Das Buch zeigt den Aufbau von einem integrierten CRM-Konzept bei einer Unternehmung der Immobilienbranche. Darin wird das Anwenden von segmentspezifischen Beziehungsinstrumenten, Ansätze der Erfolgskontrolle aufbauend auf der Kunden- und Prozessanalyse einer CRM Strategie aufgezeigt. Mittels dem dargelegten Konzept sollen diese vier Kerngebiete umgesetzt werden:

- Ermittlung der Profitabilität des einzelnen Kunden
- Ausgestaltung einer CRM-Strategie sowie eines CRM-Programms, mit dem die Loyalität der Kunden langfristig gesichert werden kann.
- Die Gewinnung neuer, profitabler Kunden, ebenfalls mit dem Ziel einer dauerhaften Beziehung.
- Ausgestaltung von strategischen Partnerschaften, durch die ein Zusatznutzen für die Kunden generiert werden kann.

Lohse, M. (2011) Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV GmbH

Das Buch versucht den theoretischen Ansatz, wie auch den an der Praxis orientierten CRM-Ansatz an Wohnimmobiliengesellschaften aufzuzeigen und zu vermitteln. Aufgrund empirischer Untersuchungen werden konkrete Anforderungen und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung eines CRM-Systems geliefert.

Pfür, A., Niesslein, G., & Herzog, M. (2011) customer relationship management für Immobilienunternehmen. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV GmbH

Dieses Praxishandbuch teilt sich grundsätzlich in 3 Bereiche auf. Im ersten Teil werden die Grundüberlegungen des CRM veranschaulicht und mit Erkenntnissen aus anderen Branchen ergänzt. Im zweiten Teil wird aufgezeigt, wie wichtig es ist, dass die Mieterorientierung eines Immobilienunternehmens zum ganzheitlichen Denkprozess werden muss. Dabei werden die Unterschiede zwischen Gewerbe- und Wohnimmobilienunternehmen aufgezeigt. Der Mieter wird ins Zentrum der Unternehmensführung gestellt. Im dritten Teil wird der Tatsache Rechnung getragen, dass immer mehr Eigentümer die Dienstleistung von externen Firmen in Anspruch nehmen. Hier wird aufgezeigt, wie diese Dienstleister von einem CRM-System profitieren können.

Auf diesem Buch basiert auch hauptsächlich die Theorie, welche in den folgenden Seiten bis und mit Kapitel 2.1.5 beschrieben wird.

Allgemeine Literatur zu CRM gibt es unheimlich viel.

2.1.1 Kontaktmanagement

Das Kontaktmanagement kann auch als Beziehungsmanagement bezeichnet werden. Die möglichen Beziehungen werden gut ersichtlich in der Abbildung 1 dargestellt. Das Beziehungsmanagement beinhaltet auch das unter Kapitel 2.1.2 näher erläuterte Vermietungsmanagement.

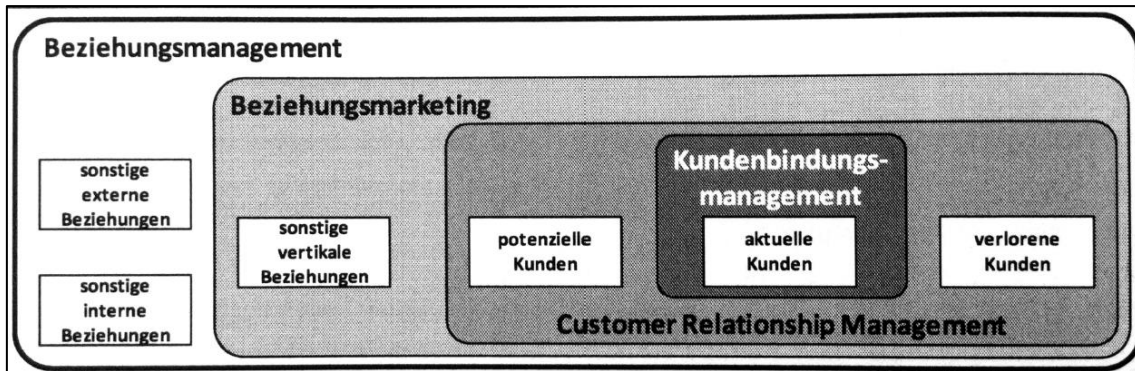


Abbildung 1: Beziehungsmanagement, Quelle: (Lohse, Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen, 2011, S. 16)

Die klassische Anzeige in lokalen Tageszeitungen und Anzeigeblättern hat praktisch ausgedient. Heute werden fast ausschliesslich Internetplattformen wie z.B. Homegate, Immoscout24, Newhome etc. verwendet. Oft werden die Inserate noch auf der eigenen Homepage der Eigentümer, aber sicher auf der Homepage des Bewirtschafters angezeigt. Social Media werden zurzeit noch wenig genutzt. Wenn, dann eher für studentisches Wohnen. Es ist aber davon auszugehen, dass zukünftig Bewertungsportale eine immer grössere Rolle spielen. (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 186 - 187)

2.1.2 Vermietungsmanagement

Um Mieter gezielt ansprechen zu können, muss man die Beweggründe für die Standortwahl der Unternehmen oder Privaten möglichst genau kennen. Denn je besser man diese Beweggründe für den Auswahlprozess kennt, desto besser kann gezielt das entsprechende Mietersegment angesprochen werden. Deshalb ist es wichtig, Zielgruppen zu definieren und deren Kundenbedürfnisse zu kennen. So ist man in der Lage, auch den richtigen Mietermix festzulegen. Auf diese Weise können einzelne Mieter auch gegenseitig profitieren. (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 150 - 151)

Die Mietersegmentierung kann z.B. in folgende Gruppen unterteilt werden: (Lechner, 2002, S. 18-22)

- nach Standortanforderungen
- nach Unternehmensgrösse
- nach demographischen Kriterien
- nach geographischen Kriterien
- nach sozio-ökonomischen Kriterien
- nach psychographischen Kriterien
- nach Kaufverhalten- und Reponsemerkmalen
- nach verhaltensbezogenen endogenen Kriterien
- nach psychologischen endogenen Kriterien

Grundsätzlich ist die Segmentierung zu den einzelnen Branchen und Produkten sehr unterschiedlich. In der Regel benötigt man einen mehrstufigen Segmentierungsansatz, obwohl die Anwendung in der Immobilienbranche vorwiegend auf die Kundenakquisition beschränkt ist.

Mit den gewonnen Erkenntnissen der Zielgruppenanalyse kann in einem nächsten Schritt das bestehende IST-Portfolio neu betrachtet werden. Hierzu benötigt man aber zuerst die IST-Analyse der immobilienbezogenen Standorte. Die Schnittmenge stellt die potenziellen Mieter dar, mit welchen ein Zukunfts-Portfolio festgelegt werden sollte. So erkennt man klar, welche Zielgruppen man künftig ansprechen möchte und kann so die Marketingstrategie in der Mietersprache gezielt umsetzen. Oberstes Ziel des Marketings ist es, mit möglichst geringem Aufwand den grösstmöglichen Erfolg erzielen zu können. Bei Neubauprojekten hat diese frühzeitige Analyse den Vorteil, dass man die Gestaltung der Flächen auf die Zielgruppe abstimmen kann. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man an den Bedürfnissen künftiger potenzieller Mieter vorbei baut.

Äusserst wichtig ist es, dass ein Objekt nicht breit im Markt gestreut wird, sondern eine gewisse Exklusivität erhält.

Grosse Unterschiede findet man in der Vermarktung. Im Neubaubereich ist es selbstverständlich, dass ein Prospekt über die Anlage / Überbauung erstellt wird. Darin wird das Konzept, die Lage, die Gemeinde, die Schule etc. vorgestellt. Zudem erhält man einen Wohnungsbescrieb mit der Materialisierung sowie einen Grundrissplan. Dies ist zwar

nicht wissenschaftlich nachgewiesen. Die meisten Personen haben sicher eigene Erfahrungen mit der Wohnungssuche im Internet gemacht. Da findet man Objekte ohne Fotos, mit schlechten Fotos, guten Fotos, nur Fotos der Aussicht oder nur Ansichten von innen. Einen Grundriss oder einen Prospekt zur Liegenschaft und ihrem Umfeld findet man bei den wenigsten Onlineinseraten. Inzwischen bieten Firmen schon Videos für einen virtuellen Rundgang an. In diesem Bereich wird sich mit dem zunehmenden Überangebot einiges bewegen, denn hier besteht ein sehr grosser Nachholbedarf gegenüber dem Handel und der Industrie. Niemand in der Industrie kann es sich leisten, sein Produkt so schlecht zu präsentieren bzw. anzupreisen.

Ein ähnliches Bild zeigt das Nachfassen. Dieser Punkt ist im Fragebogen enthalten. Wir werden später sehen, was die Erhebung aufzeigt. Aber hat jemand schon erlebt, dass der Vermieter sich nach einer Wohnungsbesichtigung erkundigt hat? In der Industrie ist das ein Standardprozess, der durch jedes ERP System unterstützt wird. Unter Kapitel 2.2 wird kurz darauf eingegangen, welche Unterstützung die Immobilienverwaltungsprogramme in diesem Punkt bieten.

Die Möglichkeiten von Aktionen oder Vermittlungsprovisionen sind zahlreich. Aufgrund der tiefen Leerstandsquoten der letzten 30 Jahre bei Wohnimmobilien (Bundesamt für Statistik, 2016) sicherlich ein wenig eingesetztes Instrument. Diese dürfte bei den Geschäftsliegenschaften ausgeprägter sein. Darum ist im gewerblichen Bereich die Kundenbindung stärker ausgeprägt, da in diesem Bereich ein Mieterwechsel in der Regel höhere Kosten verursacht. Dies setzt natürlich voraus, dass alle Kosten einem solchen Mieterwechsel zu Grunde gelegt werden. Nebst allfälligen Unterhaltskosten wie z.B. Malen oder neuer Mieterausbau, sind auch der Mietzinsausfall in der Zwischenzeit, die selbst zu tragenden Nebenkosten, aber auch allfällige Provisionen (Vermittlungsgebühren) zu berücksichtigen. Somit lohnt es sich hier, eine gute Kundenbindung zu erzielen und im Vorfeld für einen zufriedenen Mieter zu sorgen. Dies setzt ein gutes Beschwerdemanagement voraus, das unter Kapitel 2.1.3 näher erläutert wird. (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 193-194)

Um Erkenntnisse zu gewinnen, was besser gemacht werden könnte, wäre das Nachfassen der Absagen wichtig. Diese müssten regelmässig ausgewertet werden. Sie könnten aber wichtige Inputs für die Vermietungsprozessverbesserung beinhalten oder auch Verbesserungspotenzial an der Immobilie aufzeigen. Eventuell ist das Objekt nur wegen einem düsteren Eingang nicht zu vermieten, der mit wenig Geld entsprechend beleuchtet werden könnte.

2.1.3 Mieterbindungsmanagement

Das Mieterbindungsmanagement ist ein wichtiger Bestandteil des Vermietungsmanagements. Im Wohnbereich ist es wichtig, die Mieterzufriedenheit zu prüfen. Dies sollte auch im Interesse des Anbieters sein. Wichtige Erkenntnisse erlangt man aus dem Beschwerdemanagement, das in Kapitel 2.1.4 beschrieben wird. Die subjektive Wahrnehmung des Mieters ist ausschlaggebend und nicht die Sichtweise des Eigentümers oder Verwalters. Die Soll-Ansprüche sind in den letzten Jahren auch gestiegen und dieser Entwicklung muss Rechnung getragen werden. Ob man den Anforderungen gerecht wird, findet man erst im Gespräch mit den Mietern, z.B. bei einem Rundgang auf den Liegenschaften, heraus. Der Mieter selber wird so zu einer wichtigen Informationsquelle. Eine Möglichkeit besteht auch in Mieterzufriedenheitsbefragungen, welche von zentraler Bedeutung sind. Dies wird aber gemäss der CRM-Real-Estate-Monitor Umfrage der TU Darmstadt im Zeitraum 2006-2009 nicht einmal von der Hälfte der Befragten gemacht.

Eine wichtige Informationsquelle ist der Hauswart. Leider wird dieser immer mehr durch Facility Anbieter ersetzt (NZZ, 2004) (SRF Espresso, 2009). Diese arbeiten zwar im Unterhalt sehr gut und ist sicher für Eigentümer und Verwalter die kostengünstigste und einfachste Lösung. Die Seele des Hauswartes können sie aber nicht ersetzen. Damit gehen leider auch die wichtigen Informationen über das Wohlbefinden verloren und man stellt in der Regel erst über eine erhöhte Fluktuation fest, dass in der Überbauung ein Problem herrscht.

(Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 212 - 227) Die Einigung der Parteien für den Abschluss eines Mietvertrages widerspiegelt nur vordergründig eine Einigkeit in den wichtigsten Punkten in der vertraglichen Beziehung. Deshalb ist es für beide Parteien wichtig, bereits im laufenden Mietverhältnis häufig und konstruktiv miteinander zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Nur so können Konflikte zwischen den oft recht unterschiedlichen Interessen vermieden werden.

Bei Gewerbemietern ist das Mieterbindungsmanagement noch viel wichtiger und aufwendiger. Diese wünschen sich typischerweise eine möglichst grosse Flexibilität bei einer gleichzeitig möglichst langen mietvertraglichen Bindung. Die langfristige Bindung sollte aber möglichst nur beim Vermieter sein, währenddem der Mieter selber sehr flexibel und vorzeitig auf die Marktanpassung reagieren möchte. So versucht der Mieter den hohen Fixkosten-Charakter der Mieten in seiner Betriebsrechnung durch Anmiet- oder Vormietrechte bzw. Optionen sowie Sonderkündigungsrechte für Teilflächen (Be-

darf an Mietfläche) möglichst flexibel zu gestalten. Damit passen sich seine Fixkosten automatisch dem unternehmerischen Bedarf an. Dem Gewerbemieter ist natürlich auch die Lage und die Qualität der angemieteten Flächen wichtig. Dies bedingt eine permanente Investition seitens des Vermieters, sofern diese nicht gemäss Mietvertrag dem Mieter unterliegt. Allgemein kann festgehalten werden, dass der Mieter seine Geschäftsabläufe möglichst optimal und nachhaltig haben möchte. Daher ist eine möglichst hohe Flexibilität der Raumaufteilung bzw. der technischen Infrastruktur (z.B. EDV, und Telefonie usw.) von grosser Bedeutung.

Der Vermieter wiederum hat das Interesse, seine Investition möglichst wertbeständig (im Best Case Wert steigernd) mit einer guten konstanten Rendite zu bewirtschaften. Hierauf haben nebst der Grundinvestition, die laufenden Instandhaltungskosten und Instandsetzung, die Modernisierung, die nicht auf den Mieter umlegbaren Betriebskosten und die Nettomietträge Einfluss. Je nach dem hat der Vermieter Interesse, eine langfristige Vertragsbindung einzugehen oder nicht. Bei institutionellen Anlegern hat auch der Mietermix im Gebäude, aber auch im Gesamtportfolio, aufgrund der Risikostreuung, Einfluss darauf. Diese betrachten somit einen Mietvertrag nicht isoliert.

Diese doch sehr unterschiedlichen Interessen bieten ein grundsätzliches Konfliktpotenzial. Dieses kann eine Weiterführung eines Mietverhältnisses verhindern oder mindestens gefährden. Bei jedem Mietvertrag gehen Mieter und Vermieter eine Reihe von Kompromissen ein. Diese unterschiedlichen Interessen werden aber nur zurückgestellt und können im Laufe der Mietdauer aufgrund diverser Erkenntnisse oder im Laufe der Zeit ändern oder einen anderen Stellenwert erhalten. Damit das Mietverhältnis nicht gestört oder verhindert wird, sollte der Vermieter die individuellen Bedürfnisse des Mieters kennen. Die Basis dazu bildet eine regelmässige und konstruktive Kommunikation (räumliche Nähe) im Sinne einer aktiven Betreuung, auch wenn man in guten Zeiten (aus Sicht des Vermieters) manchmal den Sinn darin verkennt.

Grosse institutionelle Anleger müssen aufgrund der hohen Anzahl der Mieter die Intensität der Mieterbetreuung im Sinne der wirtschaftlichen Betrachtung unterschiedlich handhaben. Sie benötigen hierzu einen standardisierten professionellen Mieterbindungsmanagement-Prozess, der konsequent angewendet wird. Aus diesem Grund nehmen sie oft eine Mietersegmentierung vor, dies nicht nur aufgrund der bestehenden Mächtigkeit, sondern auch aufgrund des künftigen Wertbeitrages des Mieters. Dank einem kooperativen Verhandlungsstil und evtl. durch Unterstützung von Vermittlern können Mietverhältnisse abgeschlossen oder länger fortgeführt werden.

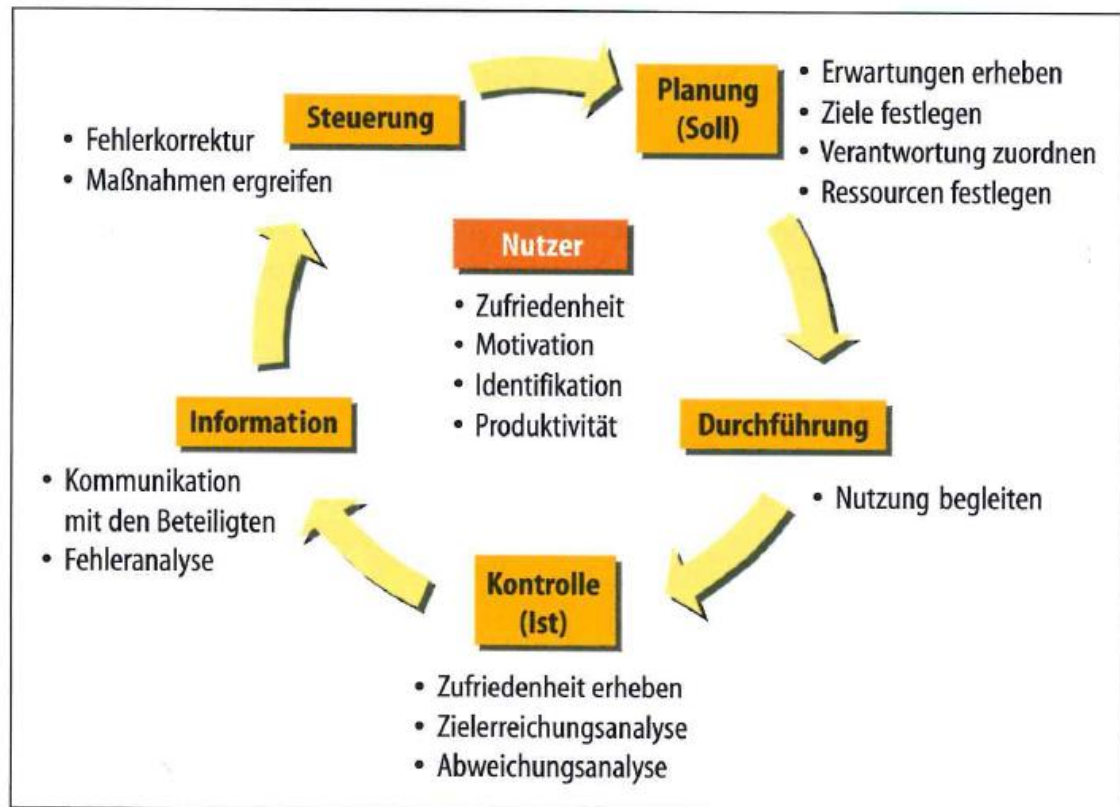


Abbildung 2: Kreislauf eines nutzerorientierten Managements, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 305)

Die Verwaltung bzw. das Asset Management sollte innerhalb 24 Stunden auf Korrespondenz eines Schlüsselmieters reagieren. Meistens sind Anliegen, die schriftlich vom Mieter geäußert werden, sehr wichtig für ihn. Mängel an der Mietsache sind unverzüglich zu beheben.

2.1.4 Beschwerdemanagement

Grundsätzlich unterteilt man die Mieter in potentielle, bestehende oder verlorene Mieter. Dies selbstverständlich unter dem Leitmotiv „der Kunde (Mieter) steht im Mittelpunkt allen Handelns“. Die CRM-Real-Estate Studie 2009 (Frontiers Management Consulting und des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft der Technischen Universität in Darmstadt, 2009) zeigt auf, dass die Branche dies nach wie vor verkennt, was ein gutes Beschwerdemanagement und eine entsprechende Kundenorientierung an Chancen und Potentialen für diese wichtige Bindung beitragen würde. Zumal auch die Hemmung, den Standort zu wechseln, in letzter Zeit abnimmt und auch die Mietvertragslaufzeiten zunehmend kleiner werden. Bei einem Überangebot werden diese gewerblichen Mieter regelrecht umworben und ein Wechsel mit Goodies

schmackhaft gemacht. Somit steigt der Wettbewerb und die Qualität der Immobilie, und der Betreuungsprozess wird für die Entscheidung eines Wechsels entscheidend sein. Aus diesem Grund nimmt das Beschwerdemanagement einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Oft fehlt es schon beim Eigentümer selber an Einsicht, dass die Behebung dieser Mängel eine Verbesserung der Objektqualität und der Objektbetreuung für den Mieter mit sich bringt. Im Grundsatz unterscheiden wir die Mieter in potenzielle, bestehende und verlorene Mieter. Pro Mietergruppe sind die Ziele und die Aufgabenschwerpunkte unterschiedlich, dies ist in Abbildung 2 gut ersichtlich. (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 192 - 195)

	potenzieller Mieter	bestehender Mieter	verlorener Mieter
Phase in Mieterbeziehung	Vermietungsphase/ Akquisition	Mietphase/ Mieterbetreuung	Verlustphase
Ziel	Mieter gewinnen	Mietverhältnis stärken und sichern	Mieter zurückgewinnen
Aufgabenschwerpunkt	Vermietungs- management	Mieterbestands- management Beschwerdemanagement	Kündigungs- und Mieterückgewin- nungsmanagement

Abbildung 3: Beschwerdemanagement als Element des immobilienbezogenen CRM, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 194)

Zentrales Ziel des immobilienbezogenen Beschwerdemanagements ist es, die bestehende Mieterbeziehung zu stabilisieren, zu sichern und die Loyalität gegenüber dem Eigentümer / Vermieter zu erhöhen. Jedes Mal, wenn sich ein Mieter mit einem Anliegen oder einer Beschwerde meldet, steht im Grundsatz die Geschäftsbeziehung auf dem Spiel. Daher ist es am einfachsten, durch eine aktive Betreuung diese primäre Zielgruppe zu halten. Nebst den dadurch verbesserten quantitativen Zielen wie niedrigere Mieterfluktuation, weniger Leerstand und höhere Mieten dürfen die qualitativen Ziele nicht ausser Acht gelassen werden. Diese bringen eine Qualitätsverbesserung der zu vermietenden Immobilie, aber auch der Dienstleistungsprozess des Verwalters bzw. des Vermieters wird verbessert. Der einfachste Weg zur Vermietung ist immer noch die Weiterempfehlung bestehender Mieter (Mundpropaganda), welche auch am kostengünstigsten ist. Mit einem starken Beschwerdemanagement wird die Grundlage für ein weiter gehendes Kundenbindungsmanagement geschaffen. Diesen bis hierhin beschriebenen Prozess nennt man „direkten Beschwerdeprozess“.

Der indirekte Beschwerdeprozess beschreibt die Aufgaben, bei denen der Mieter nicht unmittelbar eine Rolle spielt. Hierzu zählen im Wesentlichen die Beschwerdeauswertung, das Beschwerdereporting, das Beschwerdecontrolling sowie die Ausnutzung dieser gewonnenen Informationen. Die Beschwerdeauswertung unterteilt man in eine quantitative und qualitative Beschwerdeauswertung. Quantitativ sind z.B.

- Anzahl Beschwerden im einem definierten Zeitraum
- Anzahl Mehrfachbeschwerden einzelner Mieter
- Welche Lösungen wurden von welchen Mietern erwartet
- Welcher Weg hat der Mieter in welcher Häufigkeit für seinen Beschwerdeweg genutzt

Bei der qualitativen Auswertung versucht man den Dingen auf den Grund zu gehen. Man versucht die genauen Ursachen der Reklamationen zu eruieren.

All diese Erkenntnisse aus der qualitativen und quantitativen Beschwerdeauswertung fließen in ein Reporting ein. Dieses wird in regelmässigen Abständen den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt, damit sie Massnahmen für Verbesserungen ableiten können, welche anschliessend umgesetzt werden. Ein solcher Prozess sollte unbedingt auch bei einer Drittverwaltung umgesetzt werden. Die Beschwerdeauswertung muss aber unbedingt auch in diesem Fall bis zum Eigentümer gelangen.

Sobald von den Verantwortlichen erkannt wird, dass das Beschwerdemanagement ein relevantes Handlungsfeld ist, wird konsequenterweise auch ein Beschwerdecontrolling eingeführt. Damit können auf folgende Fragen Antworten gefunden werden:

- Ist das Beschwerdemanagement effizient
- Welche Ergebnisse bringt das Kosten- und Nutzencontrolling für den Prozess
- Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit
- In welchem Ausmass kann die Mieterzufriedenheit damit gesteigert werden

Solche Auswertungen erfolgen natürlich oft auch in Form von Kennzahlen von Daten, die bereits vorliegen (z.B. durchschnittliche Vertragsdauer oder durchschnittliche Verweildauer). Im ganzen Prozess muss natürlich bedacht werden, dass Beschwerden im Immobilienbereich nicht um jeden Preis erfolgen können, da gerade bauliche Massnahmen sehr schnell hohe Summen zur Folge haben. Deshalb gilt es immer, mit gesundem Menschenverstand auf Basis der Kosten-Nutzen Analyse solche Massnahmen vorab abzuwägen.

Der ganze Beschwerdeprozess würde natürlich kaum Sinn machen, wenn man die erhaltenen Informationen nicht dafür nutzen würde, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und damit künftige Beschwerden zu minimieren. Dies setzt voraus, dass Beschwerden klar identifiziert und zugeordnet werden können, welche Massnahmen getroffen wurden und was diese gebracht haben.

Da ein solches Beschwerdemanagement sehr umfassend ist, erzeugt es im harten Wettstreit um den Kunden (Mieter) nachhaltige Wettbewerbsvorteile, die indirekt die Performance steigern. (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 192 - 208)

2.1.5 Mieter- und Kundenzufriedenheit / System zur Vermeidung von Kündigungen

Die Mieterzufriedenheitsanalyse (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 230 - 245) ist ein wichtiger Bestandteil, welcher in anderen Branchen im Zusammenhang mit Schlagworten wie „Kundenloyalität“ und „Kundenzufriedenheit“ in aller Munde ist. Es ist jedoch nicht die gebotene Leistungsqualität aus Sicht der Unternehmung, sondern die subjektive Wahrnehmung der Kunden ausschlaggebend, welche die Kundenzufriedenheit bewerten. Dies trifft auch auf den Immobilienanbieter zu. Er kann nur von den Kunden erfahren, ob er ihren individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Mieterbefragungen liefern über die Mieterstruktur bestandesspezifische Daten und allfällige Veränderungen zu früheren Umfragen. Die Befragung sollte aber ermöglichen, die eigene Vertriebsstrategie in ihrer Gesamtheit zu hinterfragen. Zudem sollte sie Nachfragepotenziale aus dem Bestand aufzeigen können. Als übergeordnetes Ziel sollte das eigene Geschäftsmodell im Wettbewerbskontext aufgezeigt werden können und eine Validierung und Weiterentwicklung der eigenen Betreuungs- und Vertriebsansätze möglich sein. Bevor man eine Mieterzufriedenheitsanalyse angeht, müssen 3 Grundsatzentscheidungen getroffen werden.

- Zielgruppe bestimmtes Mietersegment z.B. in Abhängigkeit der Nutzungsform
- Voll- oder Teilerhebung (Stichproben)
- Form der Datenerhebung

Der Erfolg der Analyse steht und fällt mit der Gestaltung des Fragebogens, der eine ausgewogene Mischung aus Fragen haben sollte, die in die Vergangenheit und in die Zukunft blicken. Dies teilt sich auf in:

- Macht man die Dinge richtig (operativ)?
- Macht man die richtigen Dinge (strategisch)?
- Macht man diese besser als die Konkurrenz?

Für die Feststellung der Mieterzufriedenheit teilt man den Fragebogen am besten in drei Ebenen auf (Pyramide). Oberste Ebene ist die Globalebene, welche für die Gesamtzufriedenheit, Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft steht. In der zweiten Ebene wird die Gesamtzufriedenheit auf die Zufriedenheit der einzelnen Leistungsbereiche herunter gebrochen. Darunter folgen die einzelnen Leistungsfacetten auf die einzelnen Bereiche. Dies wird in Abbildung 4 verdeutlicht. Ergänzende offene Fragen können die wahren Beweggründe der Mieter besser darlegen und wichtige Erkenntnisse für Chancen und Verbesserungspotenziale geben. Es lohnt sich, den Fragebogen in einer ersten Phase mit ausgewählten Mietern vorzunehmen, um die Umfragedauer und die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen und ob die relevanten Themen vollständig abgedeckt sind.

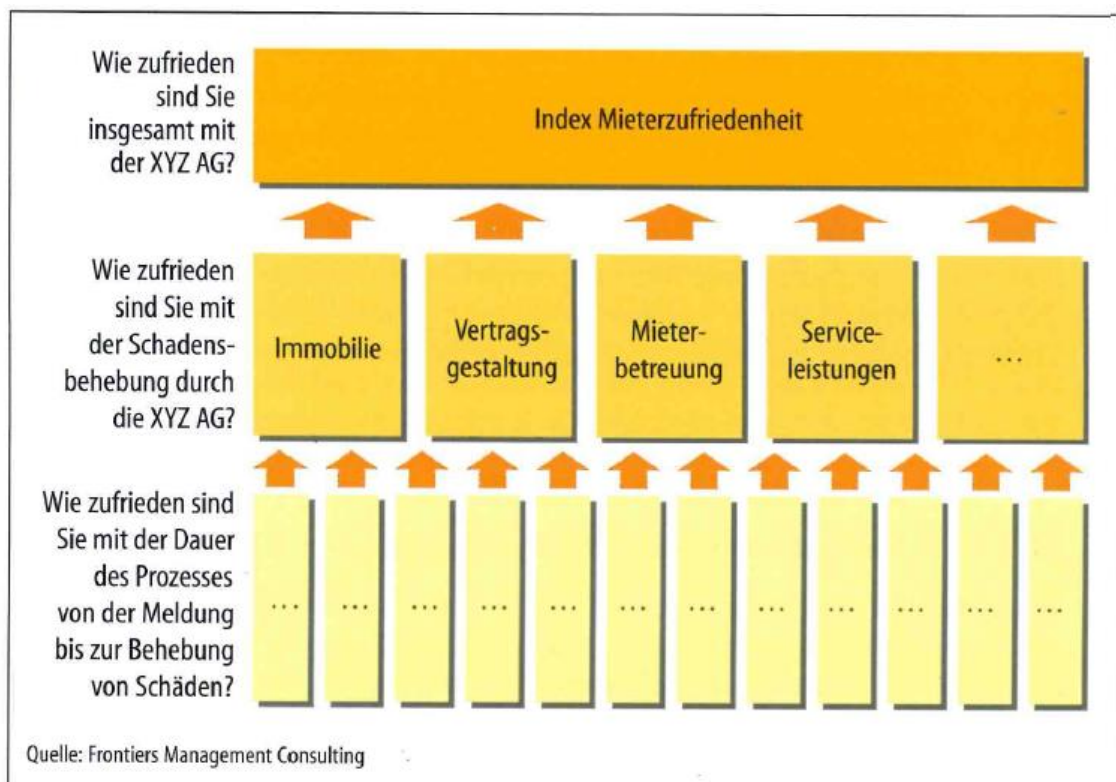


Abbildung 4: Pyramidaler Aufbau des Fragebogens, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 235)

Bei der Analyse ist es wichtig, dass man versucht, die verdeckten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aussagen zu erkennen. Daher ist es nebst Mittelwerten, Prozentzahlen oder anderen Indizes wichtig, auch die Korrelationen der einzelnen Fragen zu untersuchen. Am besten unterteilt man die Mieter anschliessend in 4 Gruppen, in ein Loyalitätsportfolio, um anschliessend die Massnahmen gezielt anzugehen.

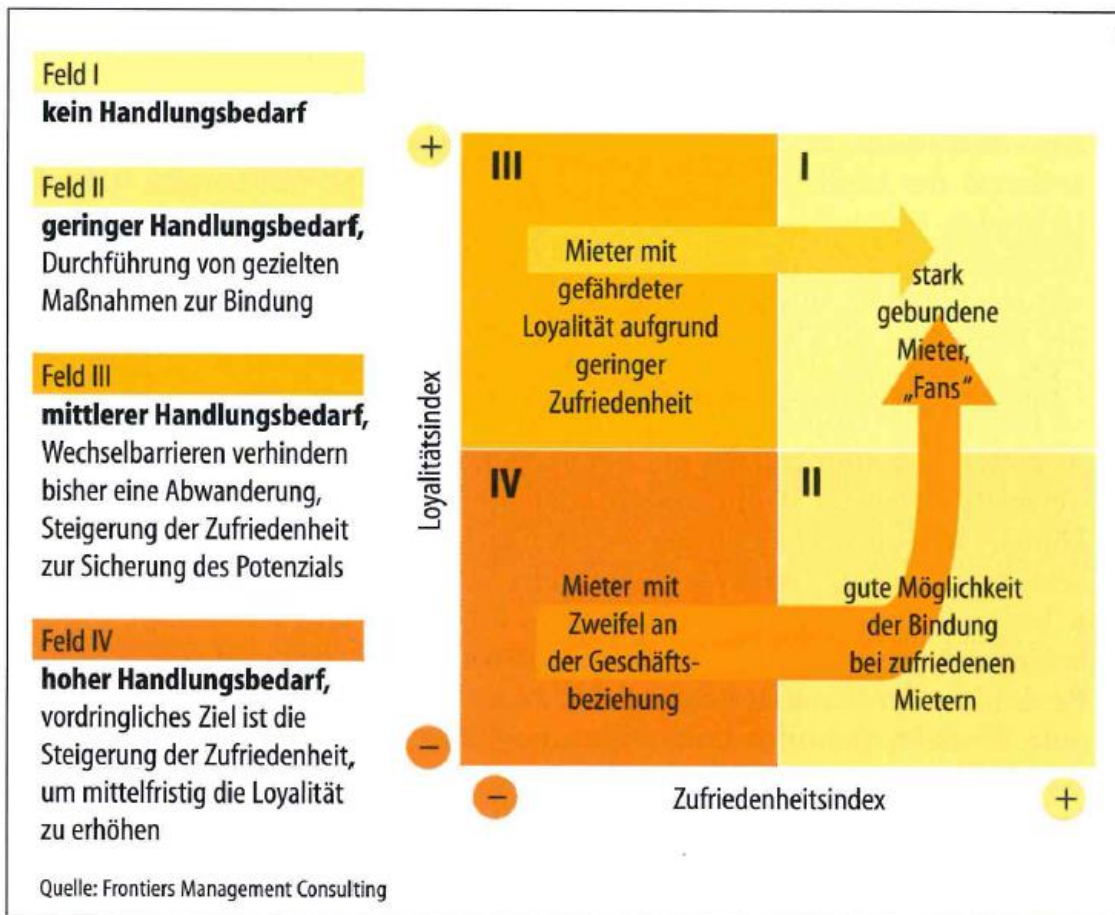


Abbildung 5: Loyalitätsportfolio, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 237)

Eine professionelle Mieterzufriedenheitsanalyse ist weit mehr als eine reine Zufriedenheitserfassung bestehender Mieter. Durch spezifische Frageblöcke sowie extern zur Verfügung stehende Informationen wird eine sehr umfassende und erweiterte Analyse möglich.

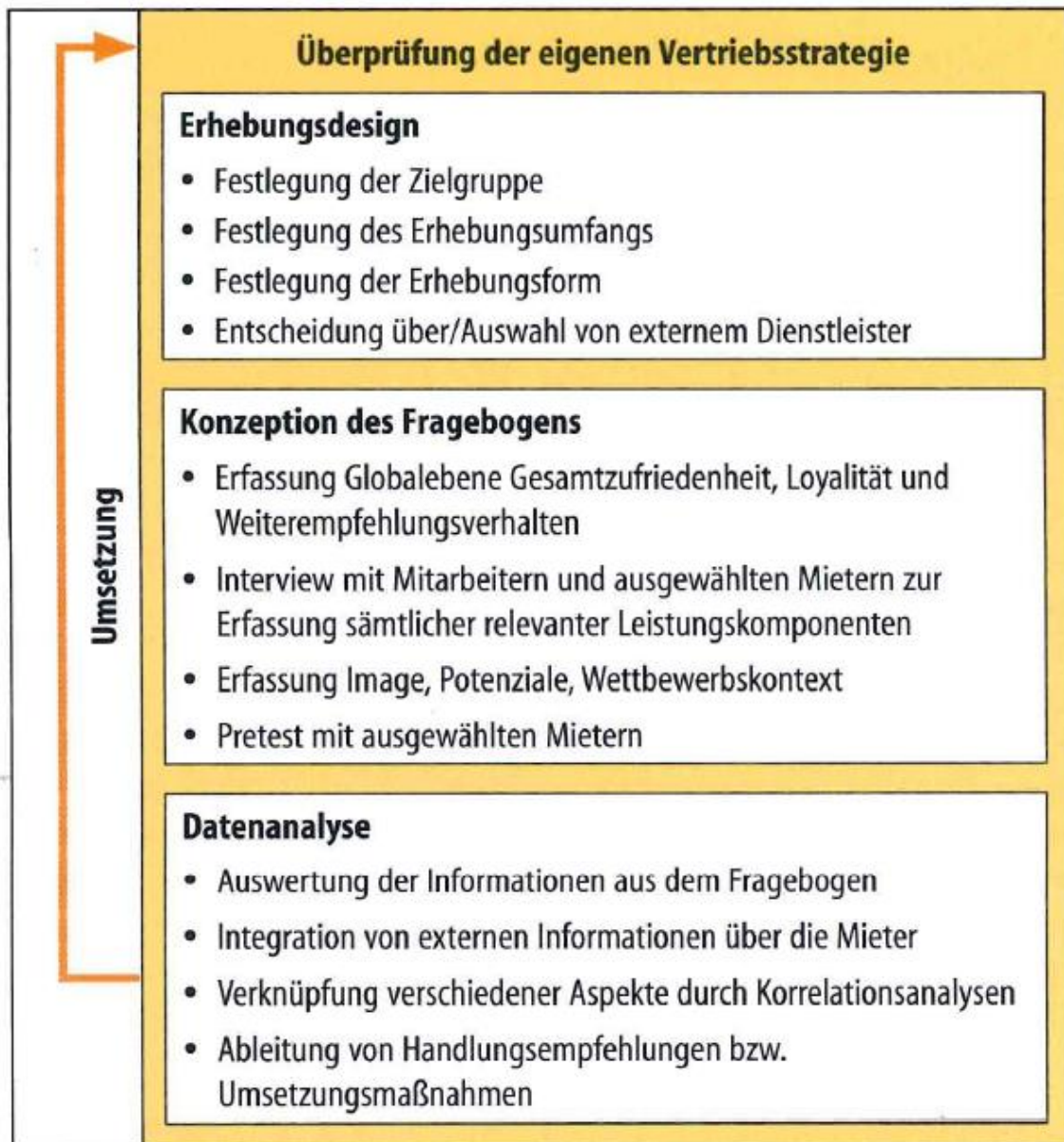


Abbildung 6: Zusammenfassung der Mieterzufriedenheitsanalyse, Quelle: (Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 244)

(Pfnür, Niesslein, & Herzog, 2011, S. 345 - 348) Durch ein aktives Kündigungsmanagement können die Gründe für den Wegzug analysiert werden. Dies greift oft auf die Auswertung des Beschwerdemanagements zurück. Eine Kundenrückgewinnung ist jedoch im Gegensatz zur Konsumgüterindustrie wesentlich anders und schwieriger. Hierzu können behobene Mängel am Objekt, welche zur Kündigung geführt haben, den Kunden zurück gewinnen.

2.2 Grobüberblick über die Unterstützung durch Immobilienverwaltungssoftwares

Es haben 3 Immobilienverwaltungssoftwarefirmen und eine reine CRM-Softwarefirma den Fragebogen ausgefüllt. Nur einer hat die Umfrage nicht geöffnet und 56% haben die Umfrage nur durchgeklickt.

Einen standardisierten Kündigungsprozess bietet nur eine Software an. Ein Beschwerdeprozess, Nachfassungsprozess oder eine Möglichkeit, die Onlineabfragedaten automatisch zu übernehmen, sucht man vergebens. Eine vollständige Abbildung des Mieterdossiers in elektronischer Form können nur gerade 2 Softwares anbieten. Es ist auch erstaunlich, dass statistische Verfahren und der Austausch von Daten nur bei 50% der Befragten durch die Software unterstützt werden. Da die Fragen von Abacus, RIMO R4 und ImmoTop beantwortet wurden, ist sogar davon auszugehen, dass die anderen Softwarehersteller viele dieser Punkte nicht abdecken und deshalb die Umfrage nicht beantwortet haben. Dies ist aber eine reine Vermutung aufgrund der Tatsache, dass ein Softwarevertreiber, der diesen Teilbereich abdeckt, auch ein Interesse hat sich zu positionieren. Damit hätten diese die Umfrage beantwortet und nicht nur durchgeklickt.

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN		
Unser System kann mit dem Telefon verknüpft werden.	75,00%	3	
Bei einem eingehenden Anruf von einer gespeicherten Telefonnummer öffnet das System automatisch eine Maske mit den Kundendaten.	25,00%	1	
Unser System bietet die Möglichkeit eine Telefonnotiz zu erfassen.	75,00%	3	
Unser System zwingt den Kunden bei automatisch geöffneter Maske eine Telefonnotiz zu erfassen.	0,00%	0	
Unser System bietet die Möglichkeit, Daten via Internet automatisch zu übernehmen (Onlineanfragen Mietinteressent).	0,00%	0	
Unser System bietet statistische Verfahren zur Mieteranalyse (Fluktuationsrate, Zahlungsmoral etc.).	50,00%	2	
Unser System bietet die Möglichkeit Onlineinserate bei den verschiedenen Onlineplattformen zu schalten.	50,00%	2	
Unser System zwingt den Kunden bei Mietinteressenten nachzufassen.	0,00%	0	
Unser System lässt eine Segmentierung der Adressen (Mieter) zu.	100,00%	4	
Unser System lässt eine Mehrfachsegmentierung der Adressen (Mieter) zu.	50,00%	2	
Unser System führt den Kunden durch einen standardisierten Beschwerdeprozess.	0,00%	0	
Unser System führt den Kunden durch einen standardisierten Kündigungsprozess.	25,00%	1	
Unser System kann das bisher physische Mieterdossier elektronisch führen.	50,00%	2	
Unser System bietet keine dieser Möglichkeiten.	0,00%	0	
weitere Anmerkungen:	Beantwortungen	0,00%	0
Befragte gesamt: 4			

Tabelle 1: Auswertung Survey Monkey der Softwarelieferanten

3. Vorgehensweise und Methode

3.1 Angewendete Methode

Die Datenerhebung wurde mittels eines Fragebogens über das Onlinetool von www.SurveyMonkey.com gemacht.

3.2 Beschreibung der Vorgehensweise

Da die Datenerhebung in der ganzen Schweiz erfolgen sollte, wurde der Fragebogen nebst der deutschen Sprache auch in der französischen und italienischen Sprache übersetzt und entsprechend versendet. Die erhaltenen Daten waren natürlich pro Sprache verfügbar und mussten manuell zusammengeführt werden.

4. Datenerhebung und Analyse

Der deutsche Fragebogen wurde an 135 Personen versendet. Von 85 Personen geöffnet, von 41 Personen durchgeklickt und von 28 Personen beantwortet. Der französische Fragebogen wurde an 75 Personen versendet. Von 53 Personen geöffnet, von 13 Personen durchgeklickt und von 8 Personen beantwortet. Der italienische Fragebogen wurde an 40 Personen versendet. Von 25 Personen geöffnet, von 9 Personen durchgeklickt und von 5 Personen beantwortet.

Bei den beantworteten Fragebogen wurde teilweise nur die erste Frage beantwortet, so dass in der Auswertung nur 27 Beantwortungen verwendet werden konnten. Dies ist natürlich für eine wissenschaftliche Aussage zu wenig. Unter der Betrachtungsweise, wie viele den Fragebogen durchgeklickt haben und mit den Hinweisen aus den erhaltenen E-Mails wie z.B. „Unsere eigenen Immobilien sind ziemlich überschaubar, weshalb wir hierzu keine CRM-Software anwenden“ oder „Wir machen bei Ihrer Umfrage nicht mit, weil diese sehr bewirtschaftungslastig ist.....“ ist ersichtlich, dass ein aktives Kundenmanagement in der Immobilienwirtschaft (aufgrund der tiefen Leerstandsraten!) noch nicht angekommen ist. Gerade bei den Eigentümern scheint das Bedürfnis verkannt zu werden.

Die Analyse wird deshalb höchstens auf die D-CH und L-CH (französische und italienische Schweiz zusammen) aufgeteilt. Dies, weil die Resultate aufgrund der wenigen Nennungen zu willkürlich sind.

Die Adressbeschaffung erwies sich als sehr schwierig. Die Angefragten versteckten sich hinter dem Datenschutz der Kundendaten. Man verwies höchstens auf die eigene Internetseite mit dem Hinweis, dass dort die Mitglieder aufgeführt seien. Ich habe bei der ganzen Adressbeschaffung unwissenschaftlich festgestellt, dass die Branche nicht gewillt ist, wissenschaftliche Analysen zu unterstützen.

4.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte in Form eines Fragebogens. Dieser enthielt 19 Fragen, wovon die erste Frage freiwillig war, da sie die persönlichen Angaben zum Befragten enthielt. Die eigentlichen 18 Fragen waren in folgende Blöcke aufgeteilt:

- Allgemeine Fragen (5 Fragen)
- EDV-System (1 Frage)
- Kontaktmanagement (1 Frage)
- Vermietungsmanagement (5 Fragen)
- Beschwerdemanagement (1 Frage)
- Mieter- und Kundenzufriedenheit, System zur Vermeidung von Kündigungen (5 Fragen)

Der Fragebogen in den verschiedenen Landessprachen befindet sich im Anhang 1 und ist vollständig abgedruckt.

4.2 Analyse der erhaltenen Daten

4.2.1 Wer sind wir....

Wir sind: Eigentümer, institutioneller Anleger, BVG-Stiftung oder reiner Bewirtschafter. Wie man der Abbildung entnimmt, fehlen vor allem die institutionellen Anleger und BVG-Stiftungen, welche die Immobilien mehrheitlich auch fremdbewirtschaften lassen. Hier zeigt sich ein weiteres Problem der Umfrage. Die Fragen müssen sehr genau gestellt werden, denn bei den institutionellen Anlegern hat z.B. ein Befragter gesagt, er bewirtschaftete nur Fremdvermögen. Das ist natürlich anzunehmen. Die Frage war jedoch auf die Bewirtschaftung der Immobilien bezogen, so dass mit hoher Sicherheit die Beantwortung falsch war.

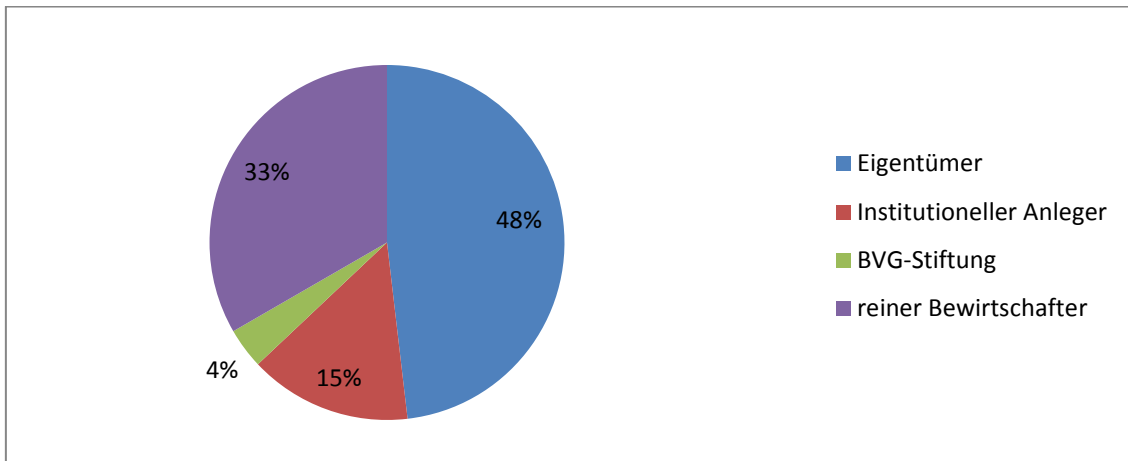


Abbildung 7: Wer sind wir....

Die Eigentümer bewirtschaften vorwiegend selber oder teilweise selber. Nur ein kleiner Teil lässt die Immobilien vollständig fremdbewirtschaften. Dies deutet auf relativ kleine Portfolios hin. Dies wiederum widerlegen aber die Daten. 46% bewegen sich im Bereich bis 250 Mio. CHF. 23% der Eigentümer besitzen Immobilien im Bereich zwischen 501 und 750 Mio. CHF. 8% besitzen Werte zwischen 1 und 2 Mia. CHF, und erstaunliche 23% besitzen über 2 Mia. CHF Werte. Es zeigt sich also, dass unabhängig vom Gesamtvermögen ganze 92% die Liegenschaften ganz oder teilweise selber bewirtschaften, wenn man die Verteilung auf die Schweiz sieht. Im Teilbereich L-CH (französische und italienische Schweiz zusammen) sind nur 37% unter 500 Mio. CHF. Dies ist aber auch darauf zurück zu führen, dass 3 Befragte in der ganzen Schweiz tätig sind und daher allen 3 Regionen zugehören. Ein Befragter ist in der deutschen Schweiz und der französischen Schweiz tätig. Diese liegen natürlich im Segment grösser als 1 Mia. CHF.

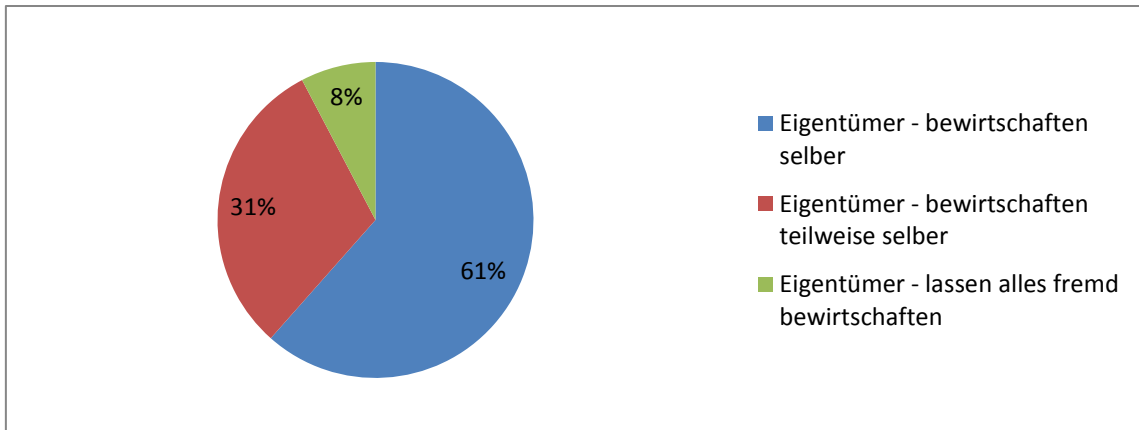


Abbildung 8: Unterteilung der Eigentümer

4.2.2 Wir sind aus der Region....

Wie bereits erwähnt, ist die Analyse der französischen und italienischen Schweiz alleine nicht möglich. Hier müssen die beiden Sprachregionen gemeinsam mit der Deutschschweiz verglichen werden.

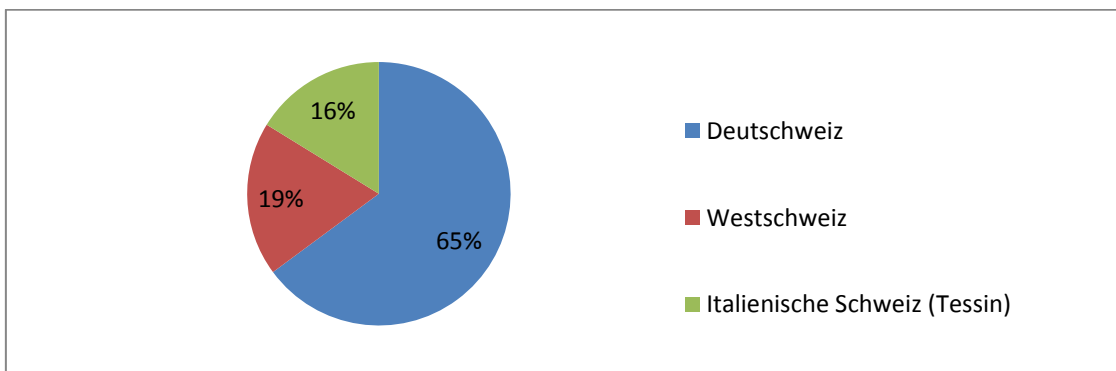


Abbildung 9: Aufteilung der Befragten nach Landesteil

4.2.3 Wie ist die Softwarenutzung der Liegenschaftsverwaltungssoftware

Nur 17 Teilnehmer haben diese Frage beantwortet. Es ist anzunehmen, dass die Eigentümer keine Kenntnis haben, wie der Verwalter arbeitet. Wenn man davon ausgeht, dass die 9 fehlenden Antworten dem Bereich „Bewirtschafter arbeitet auf seiner eigenen Infrastruktur“ zugerechnet werden müssen, zeigt sich, dass über 70% der Bewirtschafter auf der eigenen Softwareplattform arbeiten. Dies widerspiegelt auch die eigenen Erfahrungen. Nur ein kleiner Teil der Eigentümer lässt die Bewirtschafter auf ihrer eigenen Software arbeiten, obwohl dies eine starke Transparenz- und Unabhängigkeitsverbesserung

nung mit sich bringen würde. Gerade einmal bei 4 Beantwortungen ist die Finanzbuchhaltung direkt mit der Immobiliensoftware verbunden.

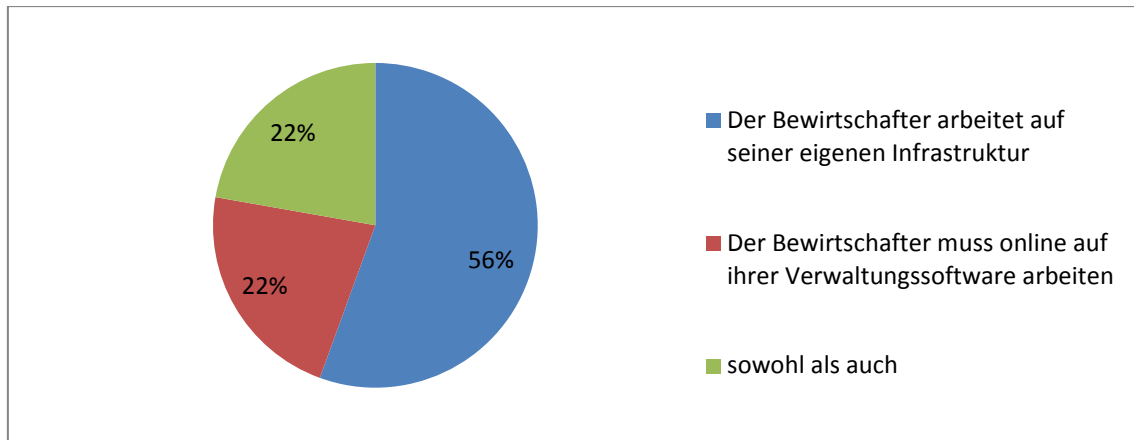


Abbildung 10: Softwarenutzung aufgrund der reinen Beantwortungen

4.2.4 Wir besitzen und verwalten nur.....

Wie zu erwarten, fällt der grösste Teil auf beide Kategorien. Dies macht auch von der Risikodiversifikation her Sinn. Es überrascht aber, dass gerade einmal 7% reine Wohnliegenschaften besitzen oder verwalten, im Gegensatz zu 26%, welche reine Geschäftliegenschaften besitzen. Es stellt sich natürlich die Frage, ob allenfalls die gleichzeitige Fragestellung an Besitzer und Verwalter das Bild verfälscht haben könnte. Nimmt man die Antworten der Verwalter heraus, ändern sich die Werte unwesentlich. Der Wohn- und Geschäftliegenschaften-Anteil verändert sich von 67% auf 56%. Der Anteil reiner Geschäftliegenschaften steigt von 26% auf 33% und der Anteil Wohnliegenschaften steigt von 7% auf 11%. Bewirtschafter bearbeiten also meistens beide Bereiche. Nur ein Befragter hat angegeben, dass er nur Geschäftliegenschaften verwaltet. Die Bewirtschafter sehen sich also fast ausschliesslich als Generalisten, welche beide Bereiche abdecken, obwohl der Bearbeitungsprozess in der Theorie in Kapitel 2, wie vorhin dargestellt, bei Geschäftliegenschaften wesentlich anspruchsvoller ist.

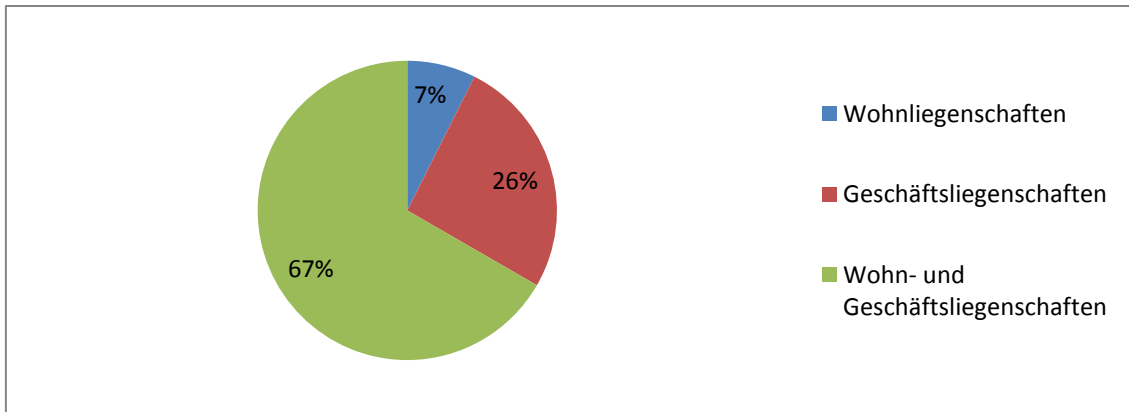


Abbildung 11: Wir besitzen oder verwalten nur....

Damit sind die allgemeinen Fragen analysiert und wir kommen zur Analyse der speziellen Themengebiete.

4.2.5 Mein System bietet mir folgende Möglichkeiten

Erschreckend ist, dass von 22 Befragten, welche die Frage beantwortet haben, mehr als die Hälfte keine dieser Softwareunterstützungen haben. Unwesentlich anders sieht die Situation aus, wenn man die Auswertung auf die reinen Bewirtschafter beschränkt. Auch hier haben 5 von 9 keine dieser Softwareunterstützungen. Einen standardisierten Kündigungsprozess haben nur 1/5 der Befragten. Ein standardisierter Beschwerdeprozess wird durch kein EDV System unterstützt, was auch aufzeigt, dass die Dienstleistungsindustrie hier auch noch keinen Bedarf bzw. Nachfrage sieht. Dies zeigt auch die Umfrage unter den Systemanbietern unter Kapitel 2.2. Keines der Systeme bietet einen standardisierten Prozess an, dies obwohl dies sehr wichtig wäre (siehe Kapitel 2.1.4). Im Gegensatz zur Analyse der Frage 10 „Fassen Sie bei Interessenten nach“ zeigt die Systemunterstützung in diesem Bereich mit nur einer Nomination eher die Realität. Dies war aber nicht einmal ein Bewirtschafter! Bei der Unterstützung mit Onlineinseraten erstaunt es, dass nur so wenige eine Unterstützung durch ihr System haben. Auch die Bewirtschafter scheinen keinen Wert darauf zu legen. Handelt es sich doch bei Objektfotos und der Beschreibung des Objektes klar um Stammdaten, die sich nur marginal mit der Zeit ändern, ausser nach einer Gesamtanierung. Nur etwas mehr als ein Drittel kann direkt mit den Onlineplattformen kommunizieren oder von statistischen Verfahren profitieren. Dass solchen Punkten nicht mehr Beachtung geschenkt wird erstaunt doch sehr. Als Besitzer oder Verwalter ist man sehr oft, wenn nicht täglich, mit diesen Sachen konfrontiert. Diese automatischen Bearbeitungen würden zudem die Sicherheit der Qualität der Daten, aber auch der Auswertung bieten und einen riesigen

manuellen Zeitaufwand reduzieren. Die Sensibilität zur EDV-Unterstützung scheint sogar bei den Eigentümern oder institutionellen Anbietern besser zu sein als bei den reinen Verwaltern, dies selbst auch bei statistischen Verfahren. Dabei müssen Bewirtschafter ihren Kunden oft ein Monatsreporting zukommen lassen. Wie es scheint, wird dies nach wie vor manuell erstellt.

Die institutionellen Anbieter scheinen mehr Wert auf die automatische Datenverarbeitung zu legen. Es können doch immerhin 50% eine Telefonnotiz erfassen und statistische Verfahren zur Mieteranalyse machen. Wenn man die D-CH mit der L-CH vergleicht, zeigen sich die lateinischen Mitbürger fortschrittlicher.

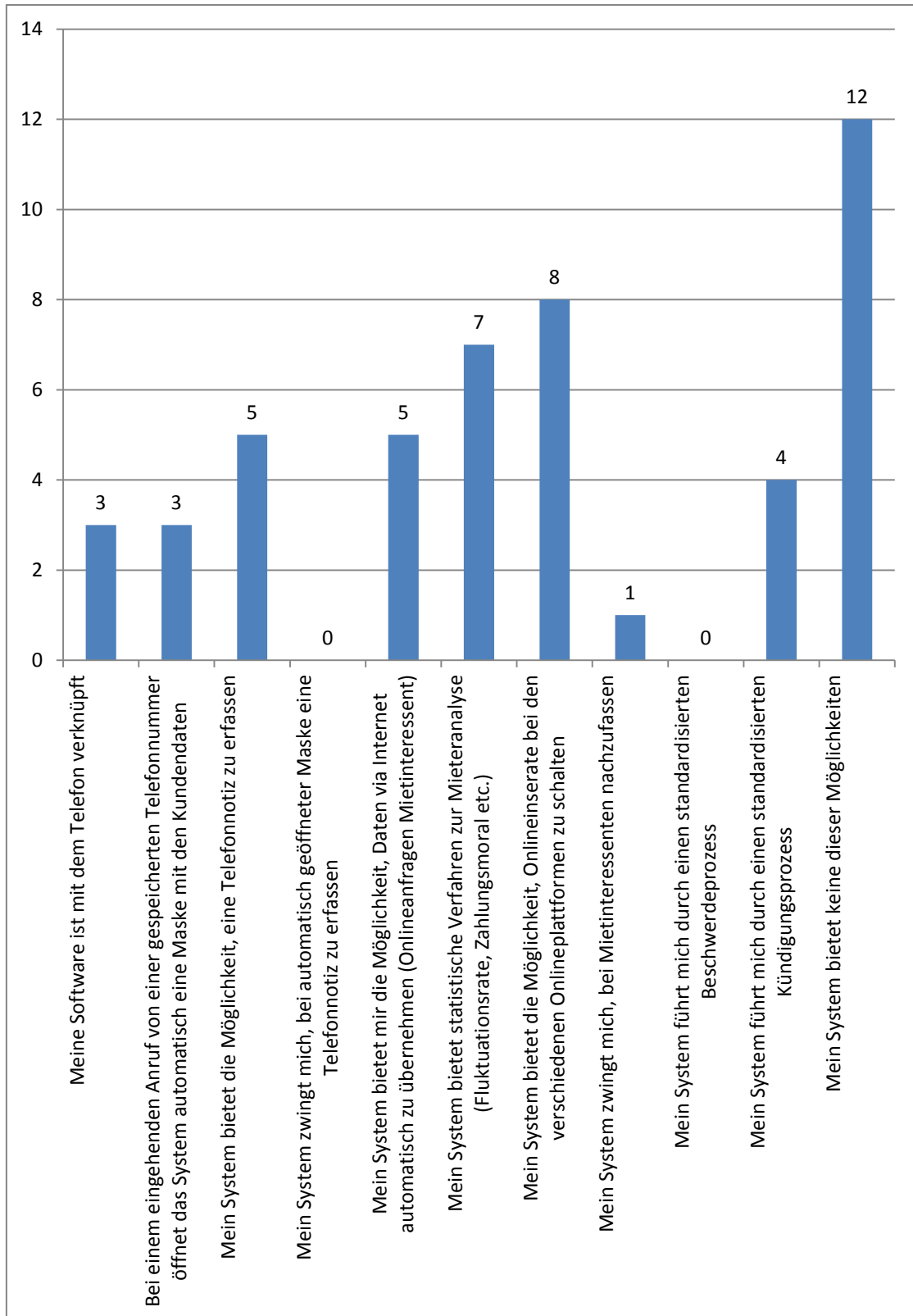


Abbildung 12: Mein System bietet mir folgende Möglichkeiten

4.2.6 Wie machen Sie auf sich aufmerksam?

63% (grün) der Befragten handhaben das Inserieren bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften auf die gleiche Art. Davon entfallen 44% auf die Kategorie „Ich inseriere per Internet und selten per Zeitungsinserat bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. Dieser Anteil ist in der D-CH lediglich bei 39% und somit in den lateinischen Landesteilen mit 56% wesentlich ausgeprägter. Dies zeigt sich auch bei den reinen Internetinseraten. Ist der Anteil der reinen Internetinseraten bei Wohnbauten in der D-CH lediglich bei 4% ist er in den lateinischen Landesteilen bei 11%. Gesamtschweizerisch liegt er bei 6%. Bei Geschäftsbauten liegt der Unterschied lediglich bei 2%.

Bei der Betrachtung fällt auf, dass dies die Eigentümer am unterschiedlichsten handhaben. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen wird zu 100% per Internet und selten per Zeitungsinserat inseriert.

Die Verwalter wählen zu 75% das Internetinserat und selten das Zeitungsinserat. 12% inserieren nur per Internet bei Geschäftsliegenschaften. Weitere 13% inserieren per Internet und Zeitungsinseraten bei Geschäftsliegenschaften. Das heisst, nur die Geschäftsliegenschaften werden bei den Verwaltern unterschiedlich gehandhabt. Die Wohnliegenschaften werden jedoch primär über das Internet vermarktet und nur bei speziellen Objekten oder längerem Leerstand wählt man das Zeitungsinserat.

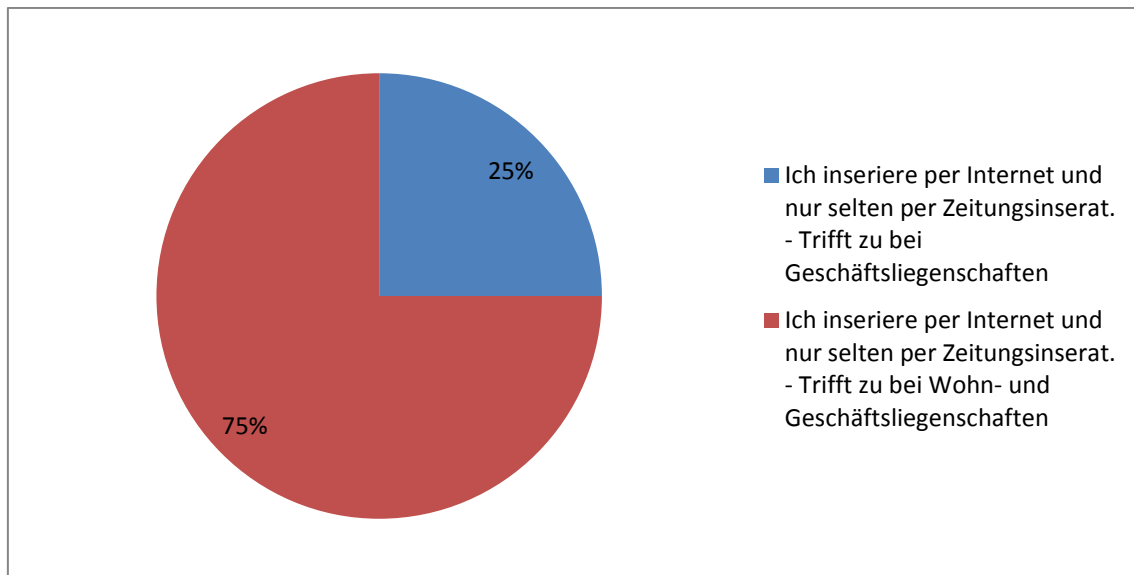


Abbildung 13: Wie inserieren institutionelle Anleger und BVG-Stiftungen

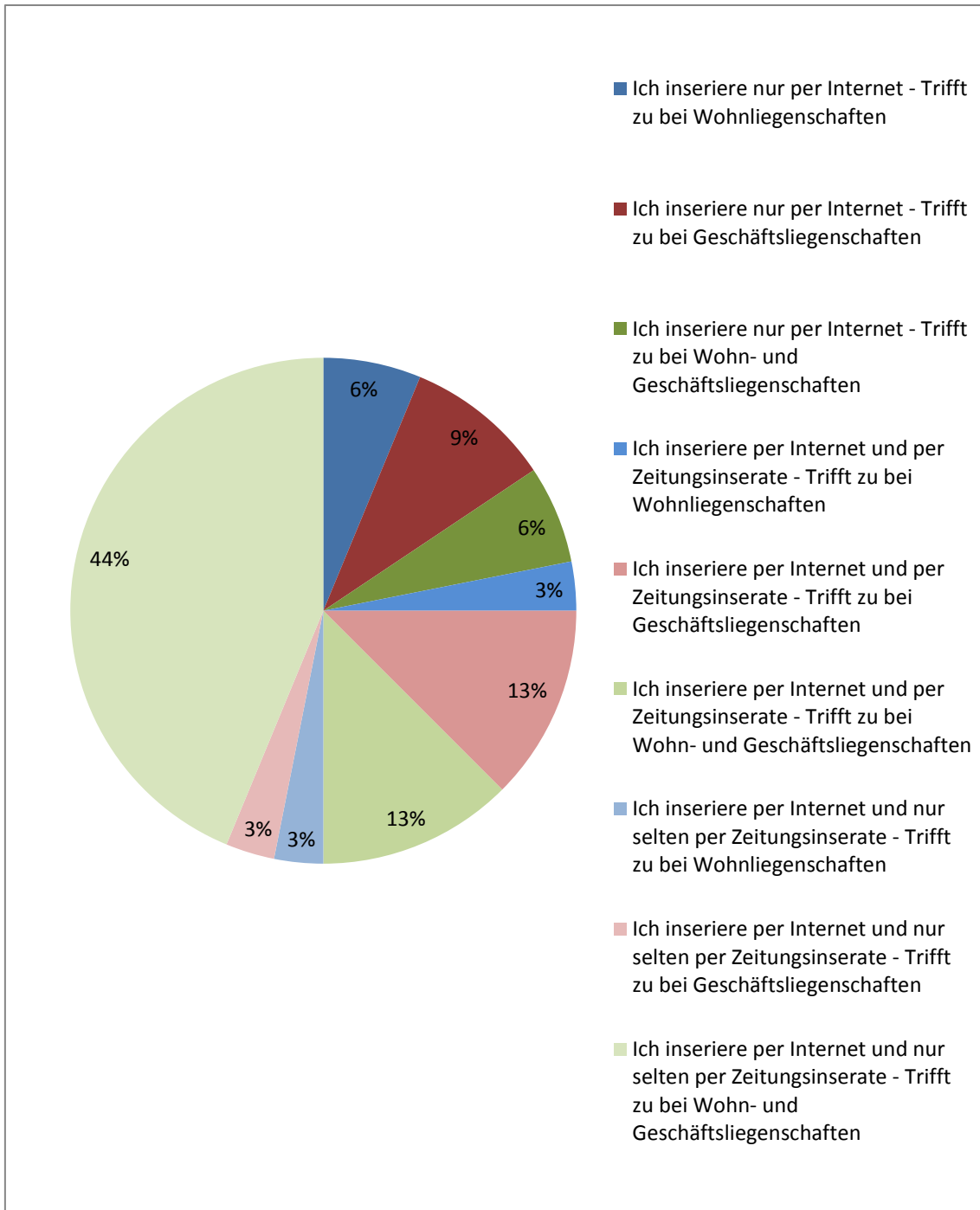


Abbildung 14: Wie wird inseriert (alle Befragten)

Plakate werden eher selten gebraucht. Nur ein Drittel der Befragten geben an, diese Möglichkeit zu nutzen. Davon nutzen dies 20% nur bei Geschäftliegenschaften. Die restlichen 80% nutzen diese Möglichkeit, unabhängig ob bei Geschäfts- oder Wohnliegenschaften. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen scheinen dies weniger zu nutzen. Eigentümer und Verwalter sind da schon besser mit je mit 38% vertreten,

wobei die Verwalter dies ausschliesslich bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften machen.

Werbetafeln in Bussen, Zügen und Tram werden nur bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften angewendet von rund 20% der Befragten. Dies wird vor allem durch die Bewirtschafter gemacht, die 60% davon ausmachen. Die Eigentümer und institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen wenden es genau so selten an.

4.2.7 Welche Unterlagen sind in Ihren Online-Inseraten abrufbar?

Prospekt des Hauses, des Quartiers oder des Areal

Gerade einmal 38% geben an, keinen Prospekt des Hauses, des Quartiers oder des Areal bei Bestandesliegenschaften bei Online-Inseraten zu haben. Ich kann das zwar wissenschaftlich nicht beurteilen, da ich das nie untersucht habe. Ich muss aber trotzdem festhalten, dass ich bisher bei einer Bestandesliegenschaft kein Onlineinserat gesehen habe, bei der ein Prospekt aufgeschaltet war. Die subjektive Wahrnehmung vom Schreibenden (nicht wissenschaftlich) weicht bei Onlineinseraten massiv ab, so dass dieser Anteil viel zu klein scheint. 45% sagen, sie schalten einen Prospekt online bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. 40% der institutionellen Anleger sowie die BVG-Stiftungen sagen, dass sie keinen Prospekt online schalten. Die Verwalter hingegen sagen, dass sie es zu 45% bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften machen, 11% nur bei Wohnliegenschaften und 22% nur bei Geschäftsliegenschaften. Immerhin ca. $\frac{1}{4}$ der Verwalter sagt, dass sie es nicht machen. Bei den Eigentümern sagen noch 29%, dass sie einen Prospekt bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften haben. 57% sagen, sie haben keinen Prospekt. Der Anteil derjenigen Eigentümer, die es entweder bei den Wohnliegenschaften oder bei den Geschäftsliegenschaften macht, liegt jeweils bei ca. 7%.

Die Unterschiede in den Sprachregionen sind vor allem, dass in der D-CH der Anteil bei den Wohnliegenschaften um 6% kleiner ist. Um diese Prozente ist dafür derjenige Anteil für die es „Nicht zu trifft“ oder die es bei „Wohn- und Geschäftsliegenschaften“ machen, entsprechend grösser.

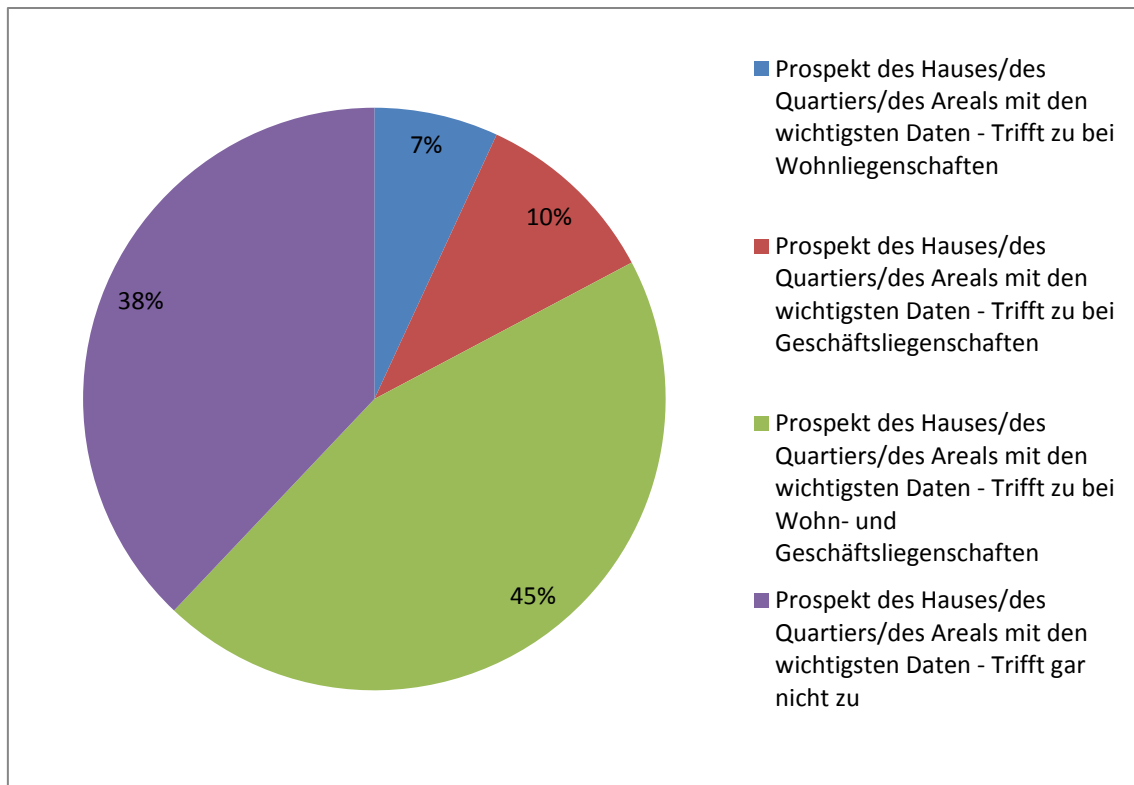


Abbildung 15: Prospekt des Hauses/des Quartiers/des Areals bei Onlineinseraten

Grundriss

Der Grundriss wird zu 38% bei Inseraten von Wohn- und Geschäftsbauten angefügt. 45% geben an, dass sie das gar nicht machen. Bei den Eigentümern liegt der Anteil höher bei ca. 57%. Die institutionellen Anleger sagen zu 80%, dass sie keinen Grundriss anfügen. Die Verwalter sagen dafür nur zu 22%, dass sie das gar nicht machen. 56% jedoch bei Wohn- und Geschäftsbauten und 22% bei den Geschäftliegenschaften. Nur bei Wohnliegenschaften scheinen das die Verwalter nicht zu machen.

Bei den Sprachregionen zeigen sich hier grössere Unterschiede in der Praxis. Sagen doch 80% der L-CH, sie schalten keinen Grundriss auf. In der D-CH sind das lediglich 4%. In der L-CH wird dies bei 20% bei den Wohn- und Geschäftsbauten gemacht. In der D-CH bei 44% und bei 39% der Wohnungen.

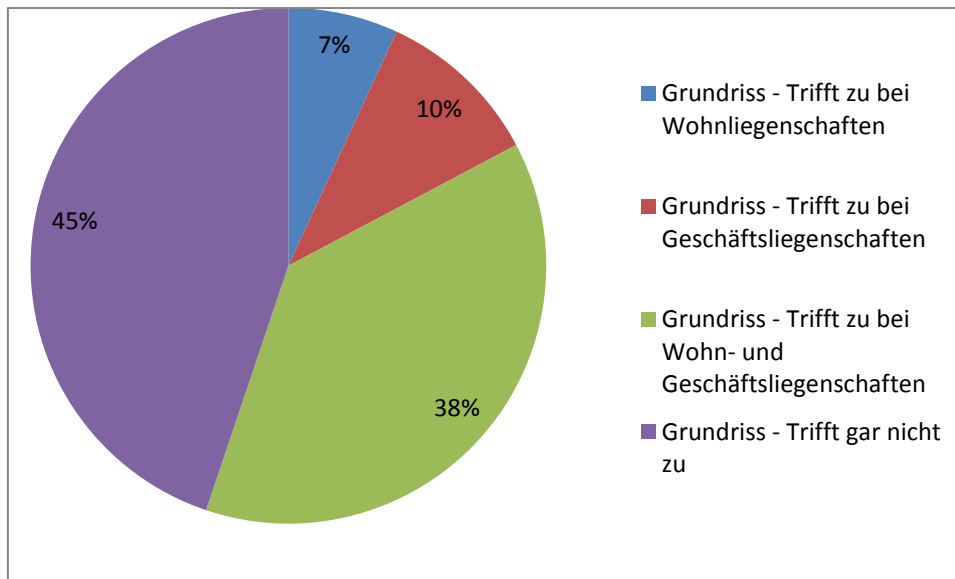


Abbildung 16: Grundriss bei Onlineinseraten

Fotos

Fotos werden nur bei ca. der Hälfte der Inserate angewendet, egal ob innen, aussen oder von der Aussicht. Die Differenzen sind marginal. Einzig der Wert bei Aussenfotos und Aussichsfotos bei den Gschäftliegenschaften ist jeweils um 3% tiefer. Fotos der Allgemeinräume werden aber in fast 80% der Fälle nicht gemacht. Wenn, dann eher beim Wohnen. In der L-CH werden alle Arten von Fotos, bei 70% bei einem Onlineinserat nicht aufgeschaltet. Die restlichen 30% teilen sich auf in 10% für Wohnliegenschaften und 20% für Wohn- und Gewerbeliegenschaften. Fotos der Allgemeinräume werden gar nicht gemacht. In der D-CH werden am häufigsten Aussenfotos aufgeschaltet. Da beträgt der Nein-Anteil „lediglich“ 43%. Bei den anderen Fotos ist der Nein-Anteil bei ca. 48%. Fotos der Allgemeinräume werden in ca. 74% der Fälle nicht gemacht.

Zwischen den unterschiedlichen Eigentümern zeigen sich hier grössere Differenzen. Die Eigentümer machen zu 64% keine Aussenfotos und jeweils zu 57% keine Innenfotos und Aussenfotos. Von den Allgemeinräumen haben 86% keine Fotos. Eine Mappe am Besichtigungstermin geben lediglich 7% nur bei Geschäftliegenschaften ab. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen haben lediglich zu 20% Fotos und dies immer bei Wohn- und Geschäftsbauten. Von Allgemeinräumen haben sie überhaupt keine Fotos. Der reine Bewirtschafter ist punkto Fotos am fortschrittlichsten. Nur je 1/3 hat keine Fotos in ihren Inseraten. Jeweils 45% haben Fotos bei Wohn- und Geschäftliegenschaften und weitere 22% bei Geschäftliegenschaften. Die Allgemeinräume werden

auch hier am wenigsten beachtet. Hier sagen 67% sie laden keinen Fotos online von Allgemeinräumen. Eine Mappe mit den Unterlagen nehmen auch nur 22% mit an den Termin. 78% machen auch das nicht.

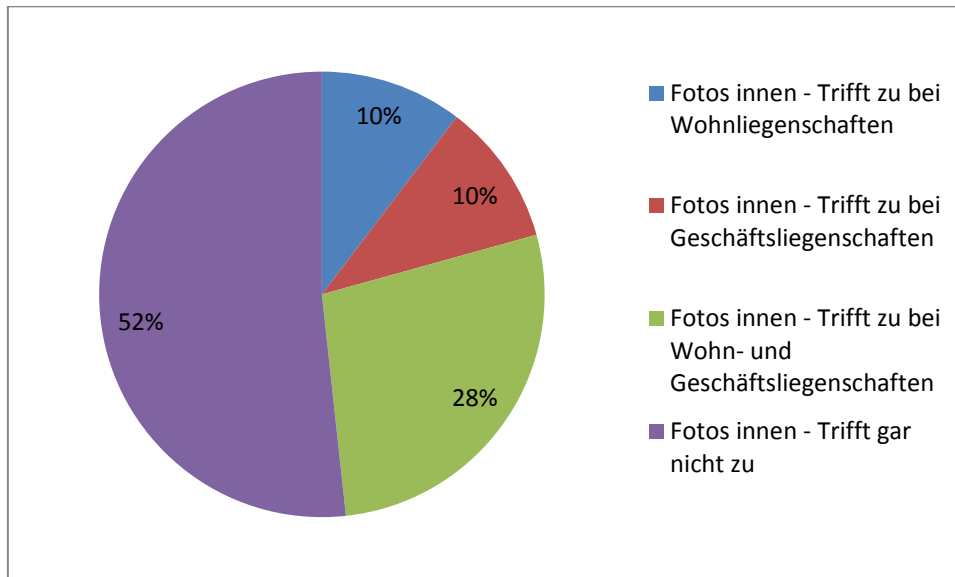


Abbildung 17: Fotos innen

4.2.8 Fassen Sie beim Interessenten nach dem Besichtigungstermin nach?

Wie bereits in Kapitel 4.2.5 angemerkt, habe ich es in der Praxis noch nie erlebt, dass nachgefasst wurde. Auch bei der im letzten Jahr im Geschäft durchgeführten Mystery Research, bei der die technische Verwaltung meines Arbeitgebers mit fiktiven Mietinteressenten überprüft wurde, ergab, dass überhaupt nicht nachgefragt wurde. In dieser Befragung behaupten 83%, dass sie nachfragen. Wir müssen natürlich von deren Richtigkeit ausgehen. Ich habe aber aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen an diesem Ergebnis meine Zweifel und bitte, diese Ergebnisse mit Vorsicht zur Kenntnis zu nehmen.

Die 83%, die nachfassen, tun dies wie folgt: 75% fassen bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach, 71% tun dies innert 2 Wochen, 21% fassen innert zwei Wochen bei Geschäftsliegenschaften nach, und nur 4% tun dies nur bei Wohnliegenschaften.

In der Deutschschweiz machen dies bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften 74% in den ersten 14 Tagen. Der Anteil, welcher dies in der ersten Woche macht, ist aber grösser und liegt bei 57%. In der L-CH fragen 34% in der ersten Woche bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach, 33% nach zwei Wochen und 11% nach einem Monat. Total

fragen also 78% bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach. Je 11% fragen innert einer Woche nur bei Wohn- oder Geschäftsliegenschaften nach.

Bei den Eigentümern sagen 21%, sie fassen nicht nach bei Wohnliegenschaften. Nur 67% fassen bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach. Auffallend ist hier, dass 22% nur bei Geschäftsliegenschaften nachfassen und 11% bei den reinen Wohnliegenschaften.

Die Verteilung bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen, die nachfragen, sieht anders aus. 14% fragen bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach einer Woche nach. Weitere 29% nach zwei Wochen und 14% nach einem Monat, was nur total 57% ausmacht. Nur bei Geschäftsliegenschaften machen dies 43%, wovon 29% in der ersten Woche.

Bei den Verwaltern fragen lediglich 11% nicht nach. Ganze 60% fragen nach einer Woche bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach und weitere 30% nach zwei Wochen. Nur 10% fragen nur bei den Geschäftsliegenschaften nach zwei Wochen nach.

Wie gesagt, bezweifle ich dieses Resultat, und sicherlich wäre es interessant zu wissen, wie die Wirklichkeit aussieht. Die Zeit für eine Extraschleife fehlt mir aber bis zum Abgabetermin, so dass ich diese Zweifel leider nicht aus dem Weg räumen kann.

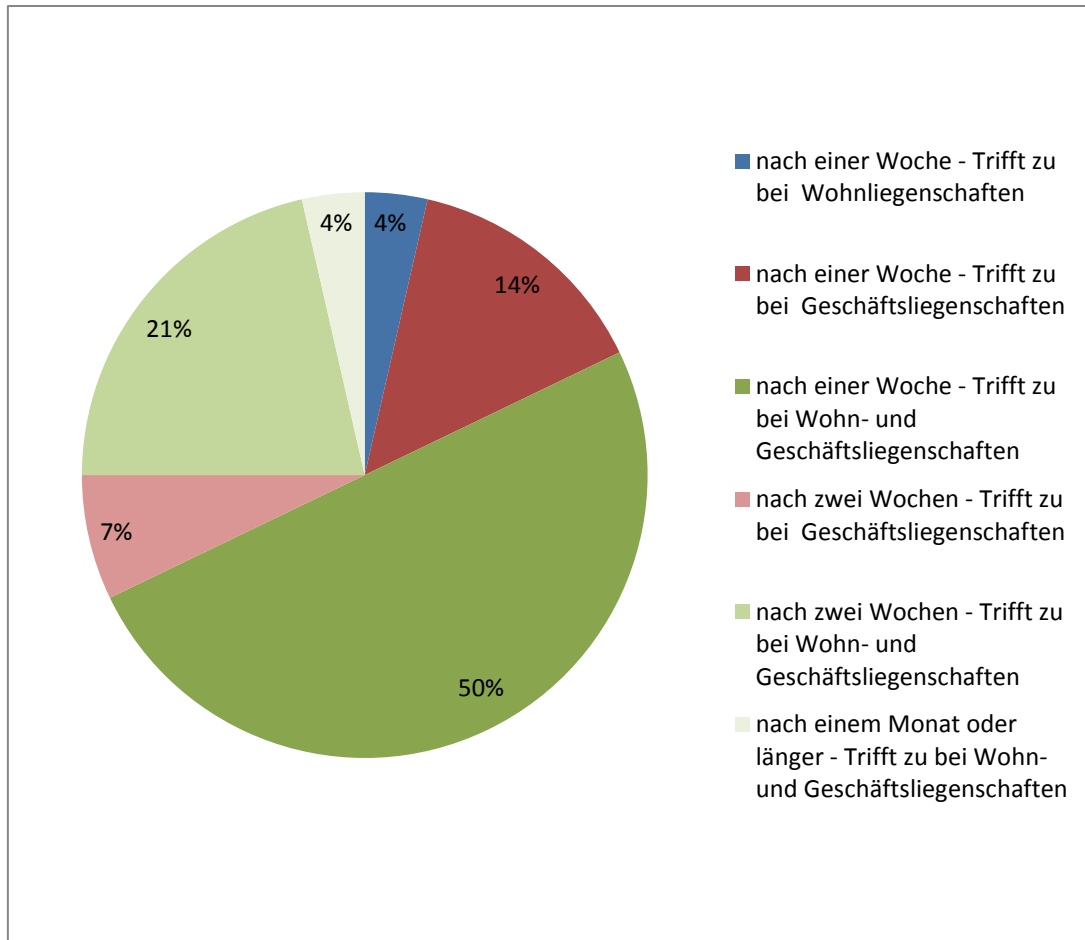


Abbildung 18: Nachfassen bei Mietinteressenten

4.2.9 Schreiben Sie Zielgruppen konkret an (aktives Neukundenmanagement)?

79% geben an, ein aktives Kundenmanagement zu betreiben. 41% davon geben an, aktives Kundenmanagement bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften zu betreiben, 44% bei Geschäftsliegenschaften und 15% bei Wohnliegenschaften. Davon entfallen 30% auf eingekaufte Adressen, 26% auf Mietersegmentierung und 44% auf die Führung von Mietinteressentenlisten.

Der Anteil, welcher ein Kundenmanagement aktiv betreibt, ist in der D-CH wie in der L-CH gleich. Praktisch der gleiche Prozentsatz macht dies mit Einkauf von Adressen. Jedoch erfolgt dies in den lateinischen Landesteilen ausschliesslich bei Geschäftsliegenschaften, wo hingegen sich die Anteile in der D-CH auf 4% bei Wohnliegenschaften und 22% auf Geschäftsliegenschaften aufteilen. Listen mit Mietinteressenten werden in der D-CH zu 44% angewendet und in der L-CH nur zu 38%. Der Anteil Wohn- und Geschäftsimmobilien ist mit 22% D-CH und 25% L-CH noch ziemlich gleich. Wo in der L-CH noch 13% bei den Geschäftsliegenschaften eine Mietinteressentenliste führen,

sind es in der D-CH noch 9%. Dafür führen 13% in der D-CH auch eine Liste bei den Wohnliegenschaften. Bei den Bewirtschaftern ist der Anteil derer, die eine Mietinteressentenliste führen, am grössten. Machen dies doch 29% bei den Wohn- und Geschäftliegenschaften und 29% nur bei Geschäftliegenschaften. Lediglich 14% segmentieren ihre Mieter bei Wohn- und Geschäftliegenschaften und 28% haben schon einmal Adressen eingekauft. Dies zu gleichen Teilen bei Geschäftliegenschaften und Wohn- und Geschäftliegenschaften. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen teilt sich der Kuchen je zu einem Drittel in jene, die Adresse einkaufen, die Mieter segmentieren und Mietinteressentenlisten führen. Ausser der Mietinteressentenliste bei Wohnliegenschaften von 17% geschieht dies ausschliesslich bei Geschäftliegenschaften. Bei den Eigentümern macht die Mietinteressentenliste 50% aus. Davon entfallen 20% auf Wohnliegenschaften und 30% auf Wohn- und Geschäftliegenschaften. Die Segmentierung der Mieter findet sich nur bei 20% der Geschäftliegenschaften und Adressen werden vorwiegend bei 20% der Geschäftliegenschaften und bei 10% der Wohnliegenschaften eingekauft.

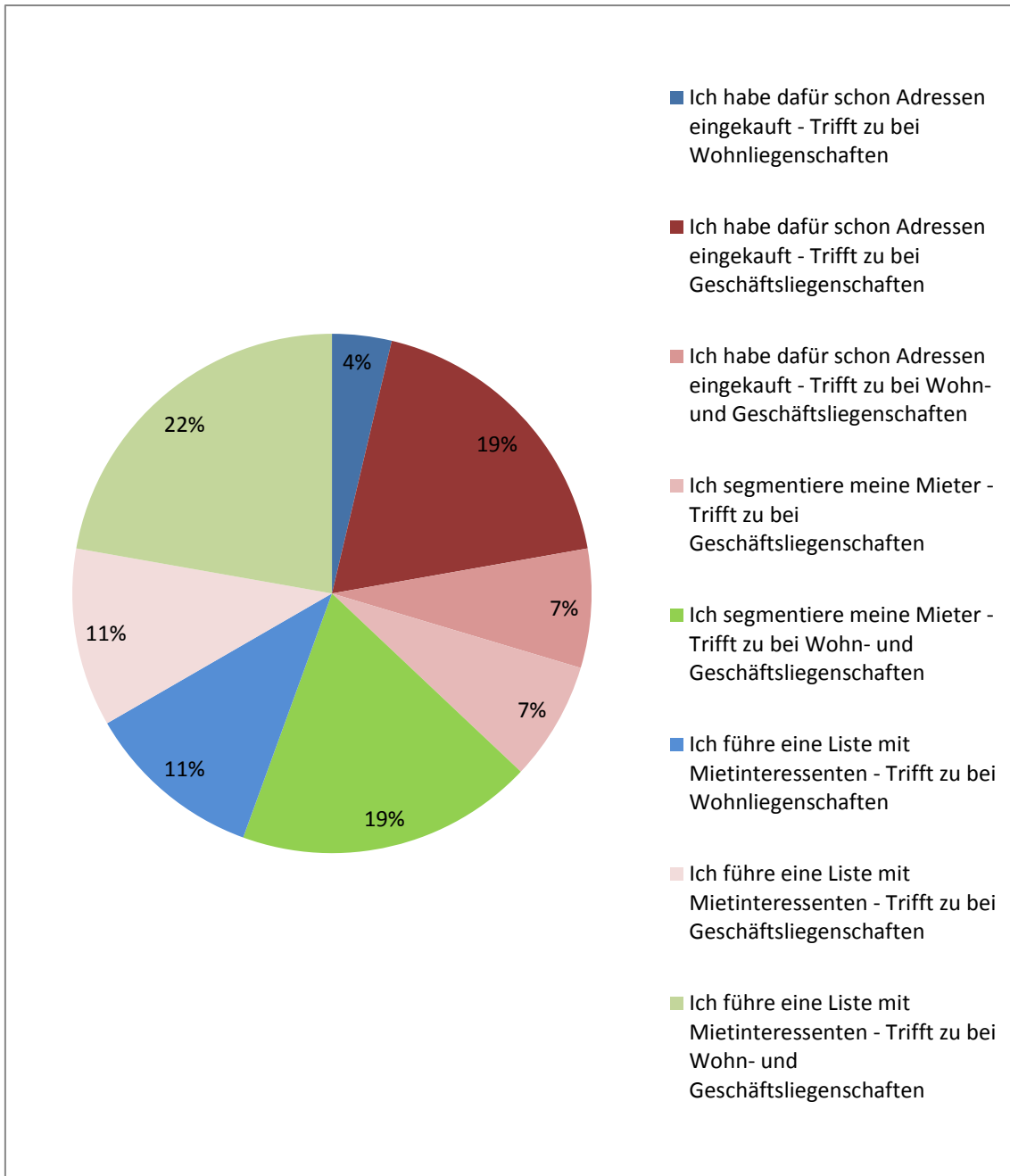


Abbildung 19: Aktives Neukundenmanagement

4.2.10 Arbeiten Sie mit Aktionen oder Vermittlungsprovisionen?

Nur ca. 25% arbeiten mit Rabatten. Wir betrachten diese Analyse bezüglich der einzelnen Rabattmöglichkeiten etwas genauer.

In der L-CH gewährt man keine Familienrabatte oder ähnliches. Die untenstehende Grafik zeigt also die Massnahme der D-CH auf die Gesamtmasse. Die Eigentümer geben auch keine solche Rabatte. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen ge-

während 1/5 der Befragten einen solchen Rabatt. Die Bewirtschafter arbeiten schon mehr mit solchen Instrumenten. Immerhin ein Drittel von ihnen arbeitet mit Familienrabatten.

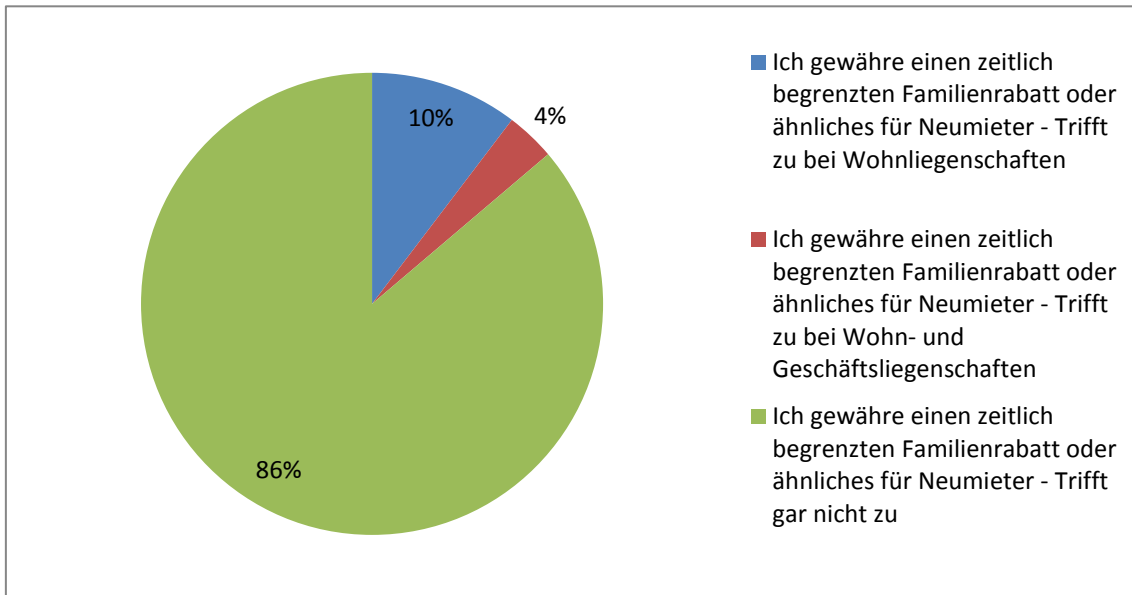


Abbildung 20: Anwendung Familienrabatt oder ähnliches für Neumieter

Auch bei den Promotionen wie z.B. Tickets, Gutscheine oder ähnliches zeigt sich, dass nur ein kleiner Teil von 17% mit solchen Instrumenten arbeitet. In der L-CH sind es gerade einmal 10%, welche bei Wohnliegenschaften so arbeiten. In der D-CH sind es doch 22%, wovon 18% ausschliesslich bei Wohnliegenschaften. Bei den Eigentümern sind es 8%, bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen sind es 20%. Bei den Bewirtschaftern sind es wieder 33%, wovon 11% dies bei Wohn- und Gewerbeimmobilien machen.

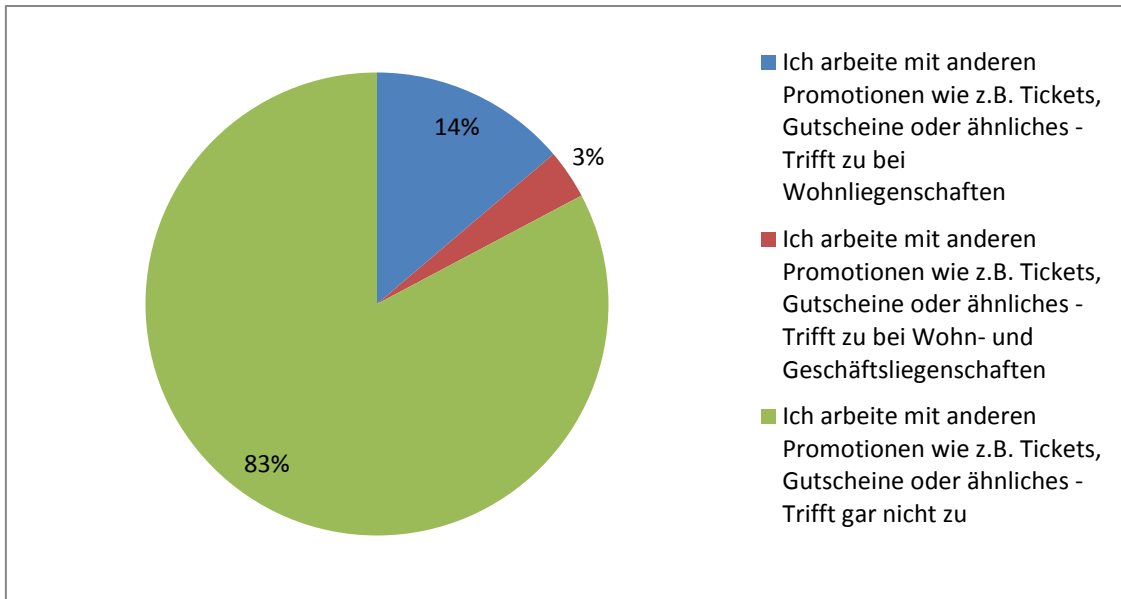


Abbildung 21: Wir arbeiten mit anderen Promotionen

Gesamtschweizerisch arbeiten 69% nicht mit Unkostenbeiträgen an den Umzug. Dieser indirekte Rabatt scheint am beliebtesten zu sein, obwohl allgemein festgehalten werden kann, dass die Bereitschaft eher klein ist, Rabatte zu gewähren. In der D-CH ist der Anteil leicht tiefer mit 65%. 22% der D-CH geben den Beitrag bei Wohnliegenschaften, 4% bei Geschäftliegenschaften und 9% bei Wohn- und Geschäftliegenschaften. In der L-CH nur bei 22% der Wohnliegenschaften und 10% bei Geschäftliegenschaften. Die Bewirtschafter arbeiten mit 44% am häufigsten mit diesem Instrument. 22% bei Wohnliegenschaften, 11% bei Geschäftliegenschaften und weitere 11% sowohl als auch. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen sind hier mit 40% nur leicht weniger grosszügig. Dies erfolgt zu 20% bei reinen Wohnliegenschaften und zu 20% bei Wohn- und Geschäftliegenschaften. Die Eigentümer sind da wieder weit weniger grosszügig mit nur 21%. Davon 14% bei Wohnliegenschaften, dafür 7% bei Geschäftliegenschaften.

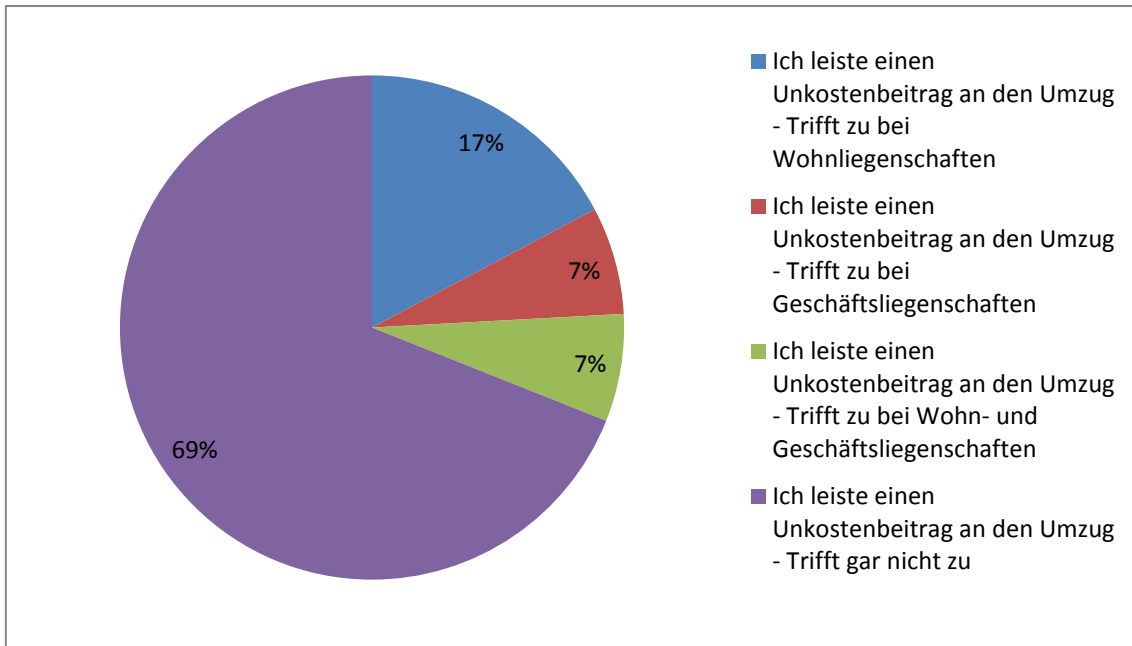


Abbildung 22: Wir leisten einen Unkostenbeitrag an den Umzug.

28% gewähren vor allem bei den Wohnliegenschaften einen Gratismonat. In der D-CH wird auch dieses Mittel wieder stärker angewendet mit 35% im Gegensatz zu 20% der L-CH. In der L-CH wird dieser Rabatt ausschliesslich bei Wohnliegenschaften gewährt. In der D-CH zu 22% bei Wohnliegenschaften, 4% bei Geschäftliegenschaften und 9% bei beiden Liegenschaftsarten. Bei den Eigentümern erfolgt dies zu 14% bei Geschäftliegenschaften und zu 7% bei Wohn- und Geschäftliegenschaften. 30% der Bewirtschafter gewähren einen Gratismonat, jedoch ausschliesslich bei Wohnliegenschaften. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen ist der Anteil mit 40% grösser, gewähren diese doch einen Gratismonat zu 20% bei Wohnliegenschaften und weitere 20% bei Wohn- und Geschäftliegenschaften.

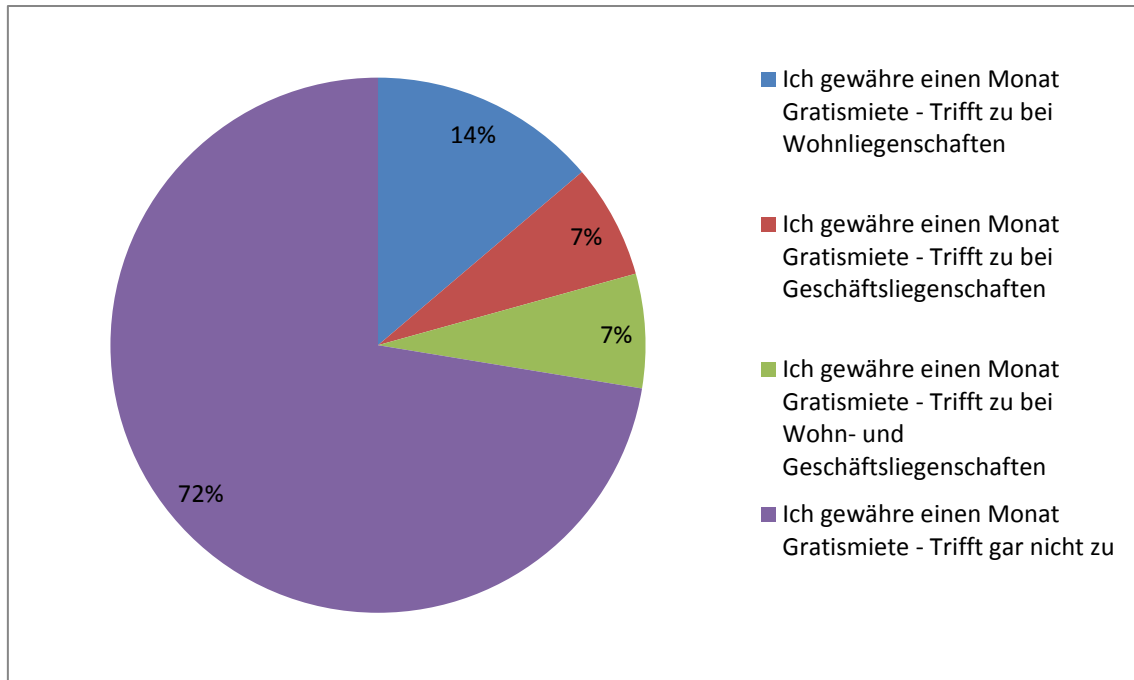


Abbildung 23: Wir gewähren einen Monat Gratismiete

Die D-CH ist mit 30%, welche Vermittlungsprovisionen zahlen, grosszügiger als die 20% der L-CH. Eigentümer zahlen zu 28% Provisionen, 7% nur bei Geschäftsliegenschaften und 21% bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen sind es sogar 40%, die Vermittlungsprovisionen bezahlen, jedoch ausschliesslich bei Geschäftsliegenschaften. Dieses Instrument wird am wenigsten von den Bewirtschaftern genutzt, welche nur mit 22% von diesem Instrument Gebrauch machen. Im Gegensatz zu den anderen wenden die Bewirtschafter dies bei 11% sogar bei den reinen Wohnimmobilien an. Weitere 11% bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften.

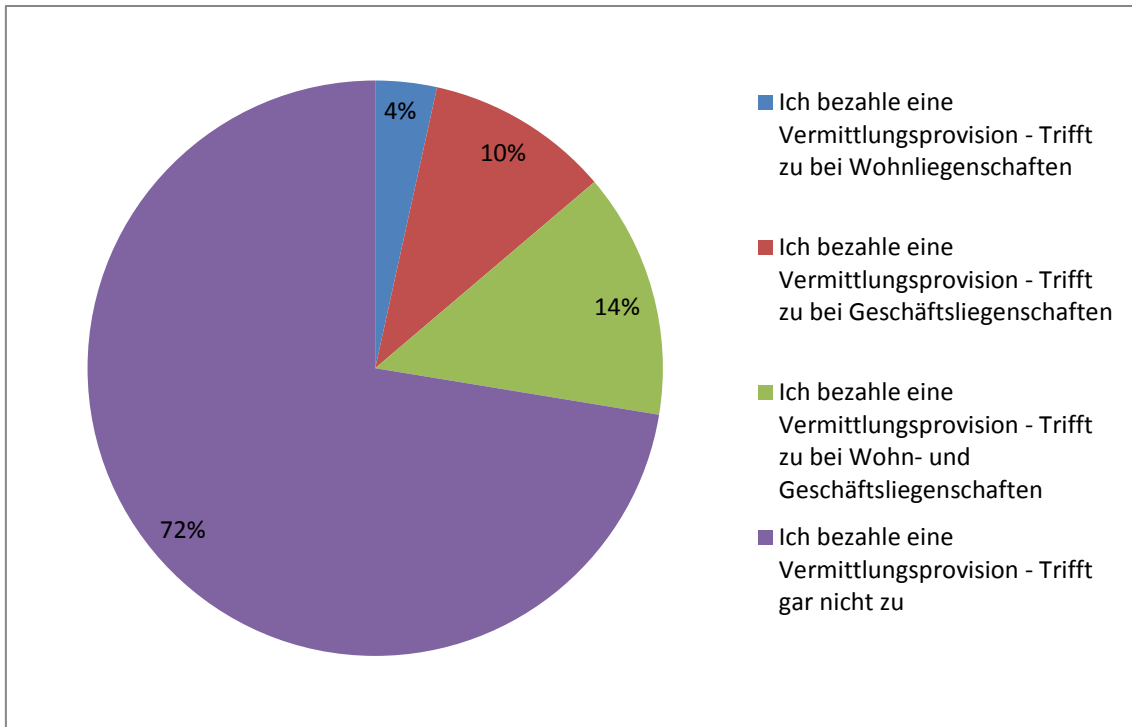


Abbildung 24: Wir bezahlen eine Vermittlungsprovision

4.2.11 Werten Sie die Absagen der Mietinteressenten aus?

Fast zwei Drittel der Befragten geben an, die Absagen der Mietinteressenten auszuwerten. In der D-CH werten dies nur 30% nicht aus, in der L-CH 40%. In der D-CH werden auch die Geschäftsliegenschaften ausgewertet. Machen dies 26% nur bei den Geschäftsliegenschaften und 39% bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften, macht dies die L-CH nur bei 40% der Wohn- und Geschäftsliegenschaften und zu 20% bei den reinen Wohnliegenschaften, wobei dieser Anteil bei der D-CH nur 10% ausmacht. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen werten die Absagen immer aus: 40% bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften, 20% bei den Wohnliegenschaften und 40% bei den Geschäftsliegenschaften. Die Bewirtschafter machen das noch bei 34% bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften, 22% bei den Geschäftsliegenschaften und 11% bei den Wohnliegenschaften. 33% machen gar nichts. Bei den Eigentümern machen 50% gar nichts, 29% bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften, 14% bei den Geschäftsliegenschaften und 7% bei den Wohnliegenschaften.

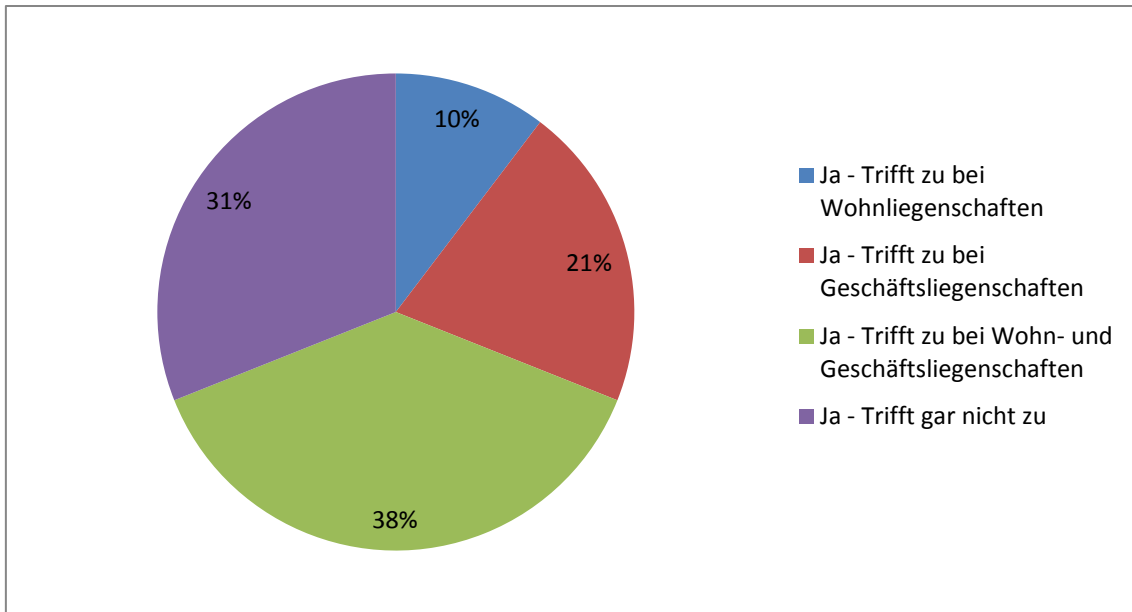


Abbildung 25: Werten Sie Absagen der Mietinteressenten aus?

4.2.12 Führen Sie bzw. Ihre eingesetzte Verwaltung einen Beschwerde-managementprozess durch?

Auch hier werden die einzelnen Beantwortungen separat ausgewertet.

Nur gerade 11% der Befragten geben an, einen quantitativen Beschwerdemanagementprozess zu haben. In der D-CH sind es 12% und in der L-CH 11%. Eigentümer führen keinen quantitativen Prozess. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen sind es 20% und bei den Bewirtschaftern noch 11%.

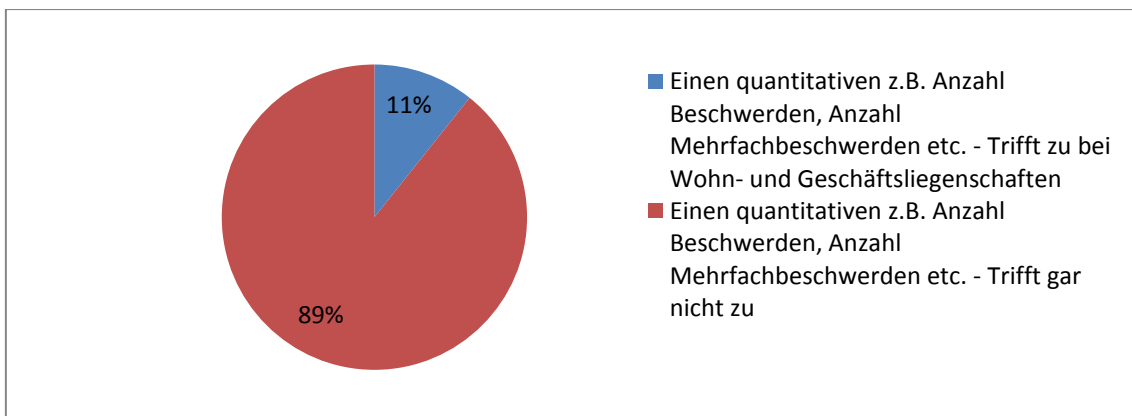


Abbildung 26: Quantitativer Beschwerdeprozess

Beim qualitativen Beschwerdeprozess sind es gesamthaft 31%, in der D-CH 35% und in der L-CH dementsprechend weniger. Bei den Eigentümern 21%, bei den Institutionellen 20% und bei den Bewirtschaftern 44%.

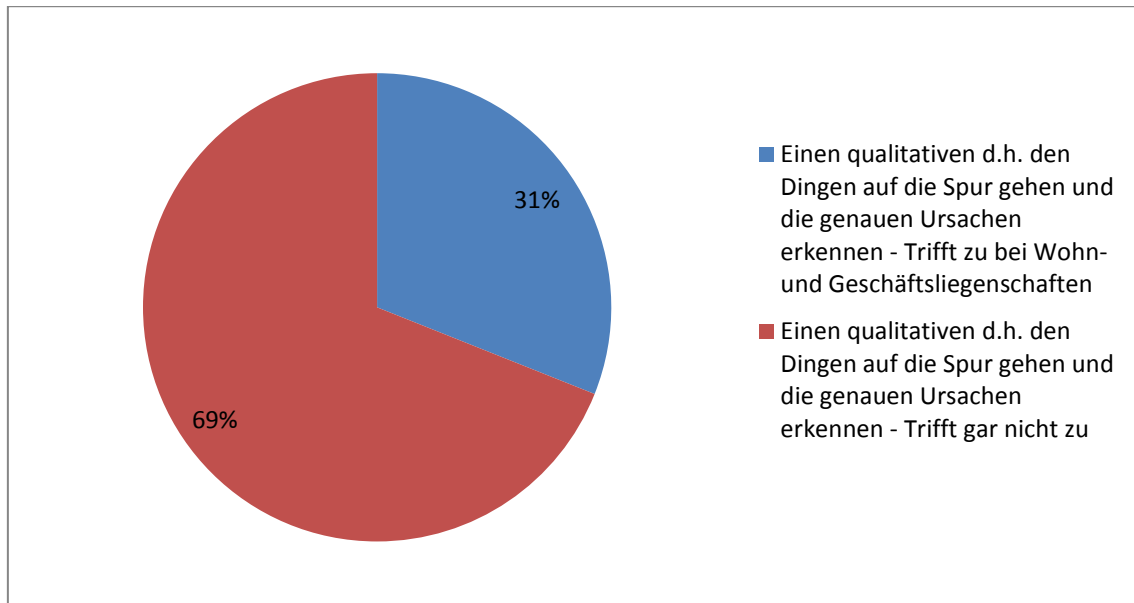


Abbildung 27: Qualitatives Beschwerdemanagement

Nur 4% führen ein Beschwerdecontrolling. In der D-CH sind es 4% und in der L-CH ein Einziger, der dies bei Wohnliegenschaften macht. Bei den Eigentümern sind das 7%, bei den Bewirtschaftern 11% und die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen führen diesen Prozess nicht durch.

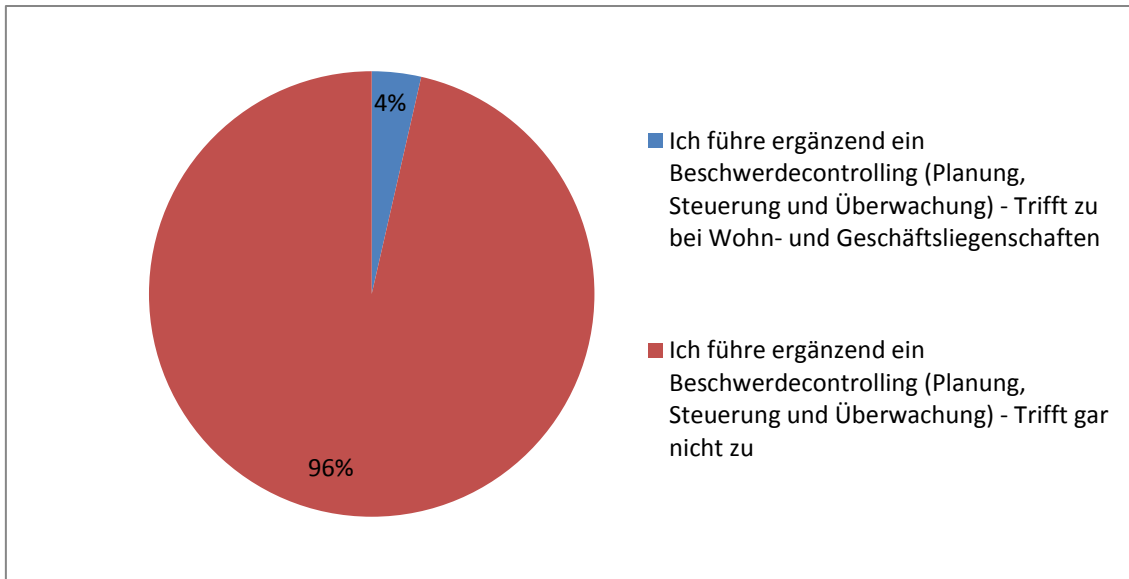


Abbildung 28: Ergänzendes Beschwerdecontrolling

Gerade einmal 10% leiten aus den Auswertungen Kündigungspräventivmassnahmen ab. Dies erfolgt ausschliesslich von Bewirtschaftern in der D-CH.

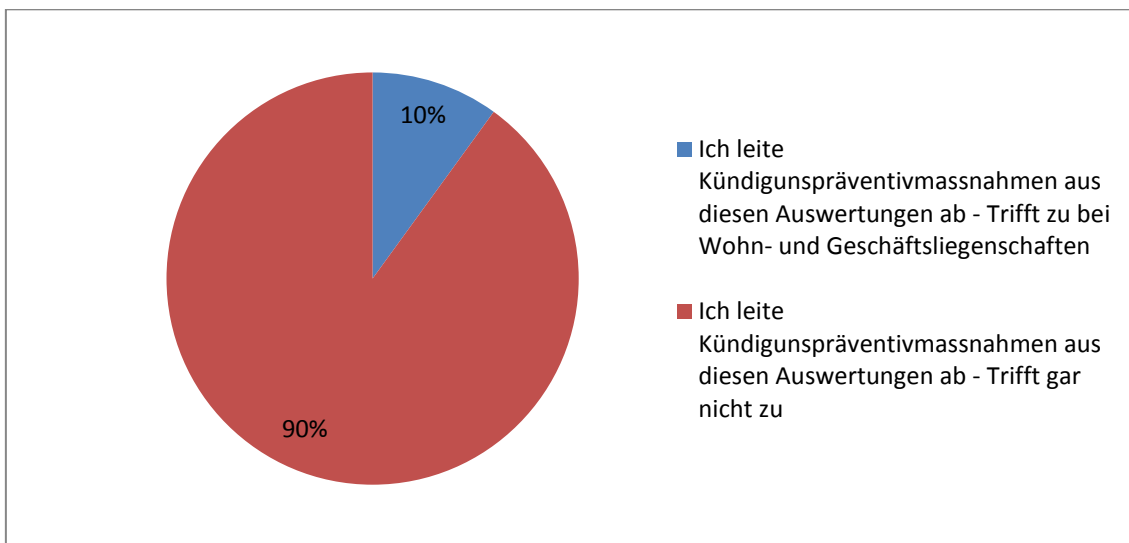


Abbildung 29: Kündigungspräventivmassnahmen aufgrund Auswertungen

4.2.13 Analysieren Sie die Zufriedenheit der Mieter?

38% analysieren die Zufriedenheit der Mieter überhaupt nicht. 35% führen persönliche Gespräche bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. 17% tun dies nur bei Geschäftsliegenschaften und weitere 10% nur bei Wohnliegenschaften. In der D-CH ist der Anteil derer, die das nur bei Geschäftsliegenschaften machen, bei 22%. Jene, die das bei

Wohn- und Geschäftsliegenschaften machen, ist gleich. Dafür sind die anderen Werte leicht tiefer. In der L-CH ist der Anteil derer, die das bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften machen, bei ca. einem Drittel. Der Anteil, welcher keine persönlichen Gespräche führt, liegt dafür bei 60%. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen führen zu 40% Gespräche bei den Geschäftsliegenschaften und weitere 40% bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. Somit führen nur 20% keine Gespräche. Erstaunlich ist der Anteil, welcher keine Gespräche führt, mit 45% bei den Bewirtschaftern, gefolgt mit 39% von den Eigentümern. Je ca. ein Drittel macht dies bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. Der Rest verteilt sich jeweils zu gleichen Teilen auf Wohn- und Geschäftsliegenschaften.

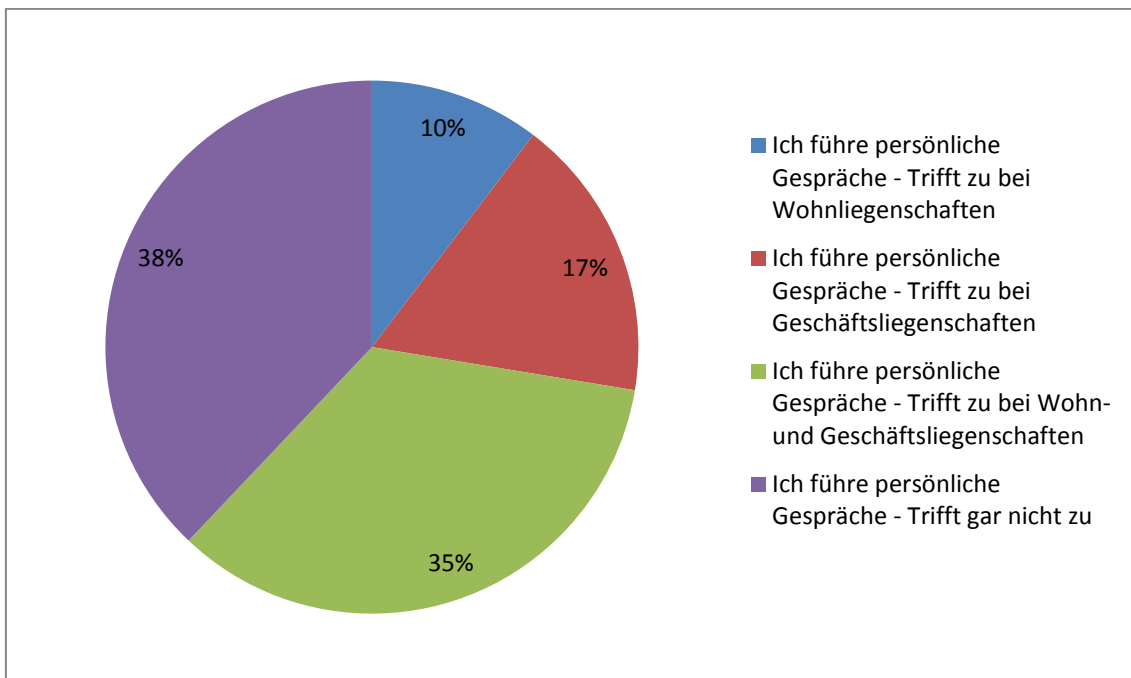


Abbildung 30: Analyse Mieterzufriedenheit durch persönliches Gespräch

Mieterzufriedenheitsanalysen mittels Fragebogen scheinen nicht beliebt zu sein. 83% sagen aus, dass sie das nicht machen. Dieser Anteil ist in der L-CH unwesentlich höher. Der regionale Hauptunterschied liegt vor allem darin, dass dies in der L-CH bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften gemacht wird, wobei in der D-CH dies teilweise auch nur bei Wohnliegenschaften oder nur Geschäftsliegenschaften gemacht wird. Nur gerade 11% der Bewirtschafter wenden den Fragebogen bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften an, 89% überhaupt nicht. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen machen dies ausschliesslich zu 20% bei Wohnliegenschaften. Mit „nur“ einem Nein-

Anteil von 77% wird dieses Mittel am aktivsten von den Eigentümern eingesetzt. Die übrigen teilen sich gleichmässig auf die restlichen 3 Kategorien auf.

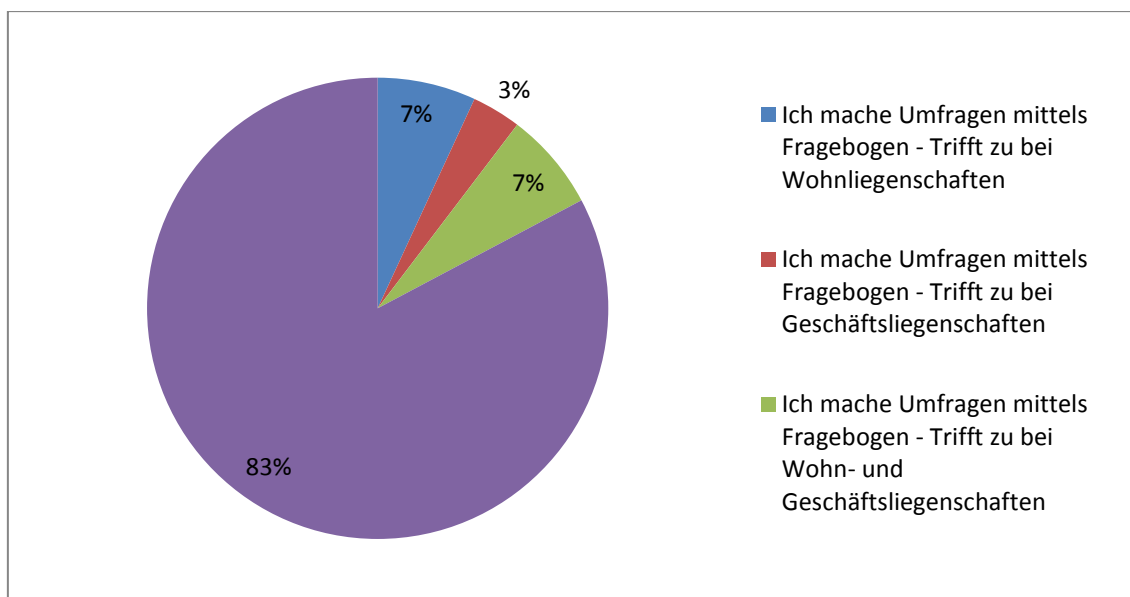


Abbildung 31: Mieterzufriedenheitsanalyse mittels Fragebogen.

4.2.14 Wie organisieren Sie das Facility Management mehrheitlich?

Das Facility Management wird zu einem grossen Teil (ca. zwei Drittel) durch eine externe Firma geführt, zu ca. einem Drittel durch eigenes Personal und zu 2% durch Mieter. In der D-CH liegt der Anteil Drittfirmen wesentlich höher. Sind es bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften 52%, liegt dieser Anteil in der L-CH bei 30%. In der L-CH teilt sich der Anteil Drittfirmen zu eigenem Personal genau hälftig auf. Die Eigentümer arbeiten zur Hälfte mit Drittfirmen, ganz wenige mit Mietern, und der Rest wird mit eigenem Personal erledigt. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen arbeiten überhaupt nicht mehr mit Mietern, sondern hauptsächlich mit Drittfirmen. Nur im Wohnbereich arbeiten sie zu einem kleinen Teil mit eigenem Personal. Bei den Bewirtschaftern ist es zu ca. zwei Drittel eine Drittfirma und der restliche Drittel teilt sich etwa gleich auf Mieter und eigenes Personal auf.

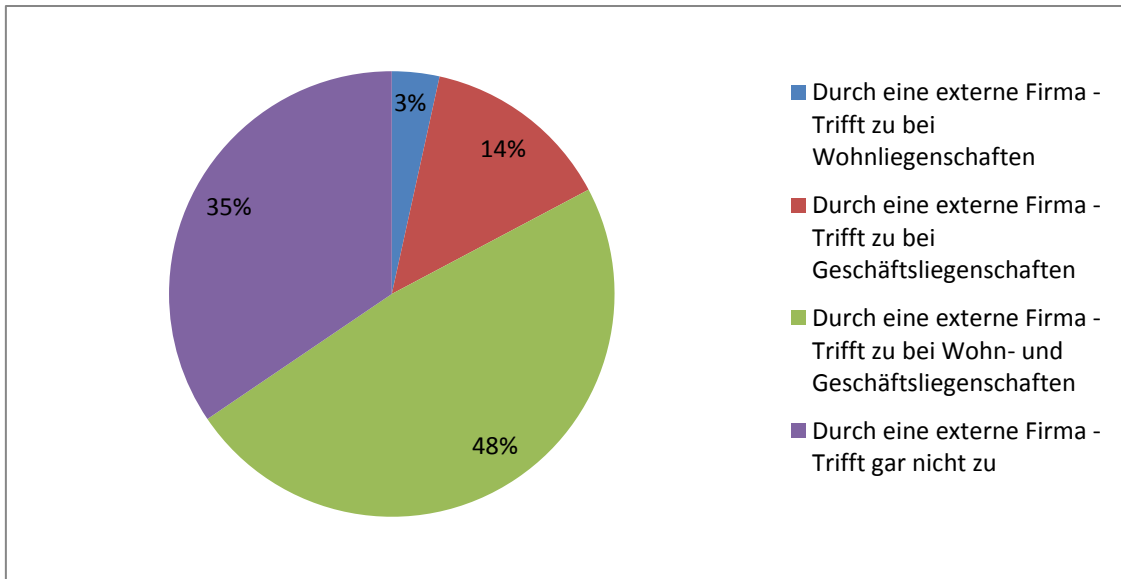


Abbildung 32: Organisation Facility Management durch externe Firma

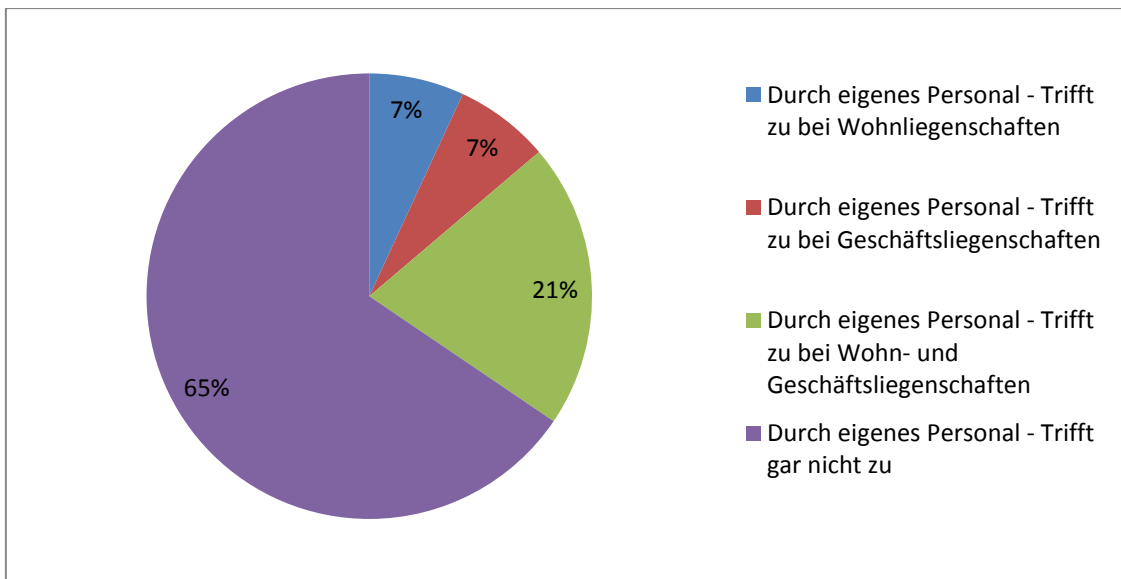


Abbildung 33: Organisation Facility Management durch eigenes Personal

Durch den Mieter wird das Facility Management nur zu 4% gemacht und ist daher unwesentlich. Dies wird nur in der D-CH bei den Eigentümern noch so gehandhabt.

4.2.15 Der Hauswart hört und sieht so einiges. Sprechen Sie regelmässig mit dem Hauswart?

In der L-CH wird der Hauswart leicht aktiver angegangen. Die Unterschiede sind aber unwesentlich. Während in der L-CH dies zusätzlich auch nur bei Wohnliegenschaften passiert, ist in der D-CH der Anteil bei reinen Geschäftliegenschaften grösser. Die Bewirtschafter sprechen immer mit dem Hauswart, während die Eigentümer etwas passiver sind und dies nur teilweise machen, wenn der Hauswart auf sie zukommt. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen machen dies am wenigsten und teilweise gar nicht.

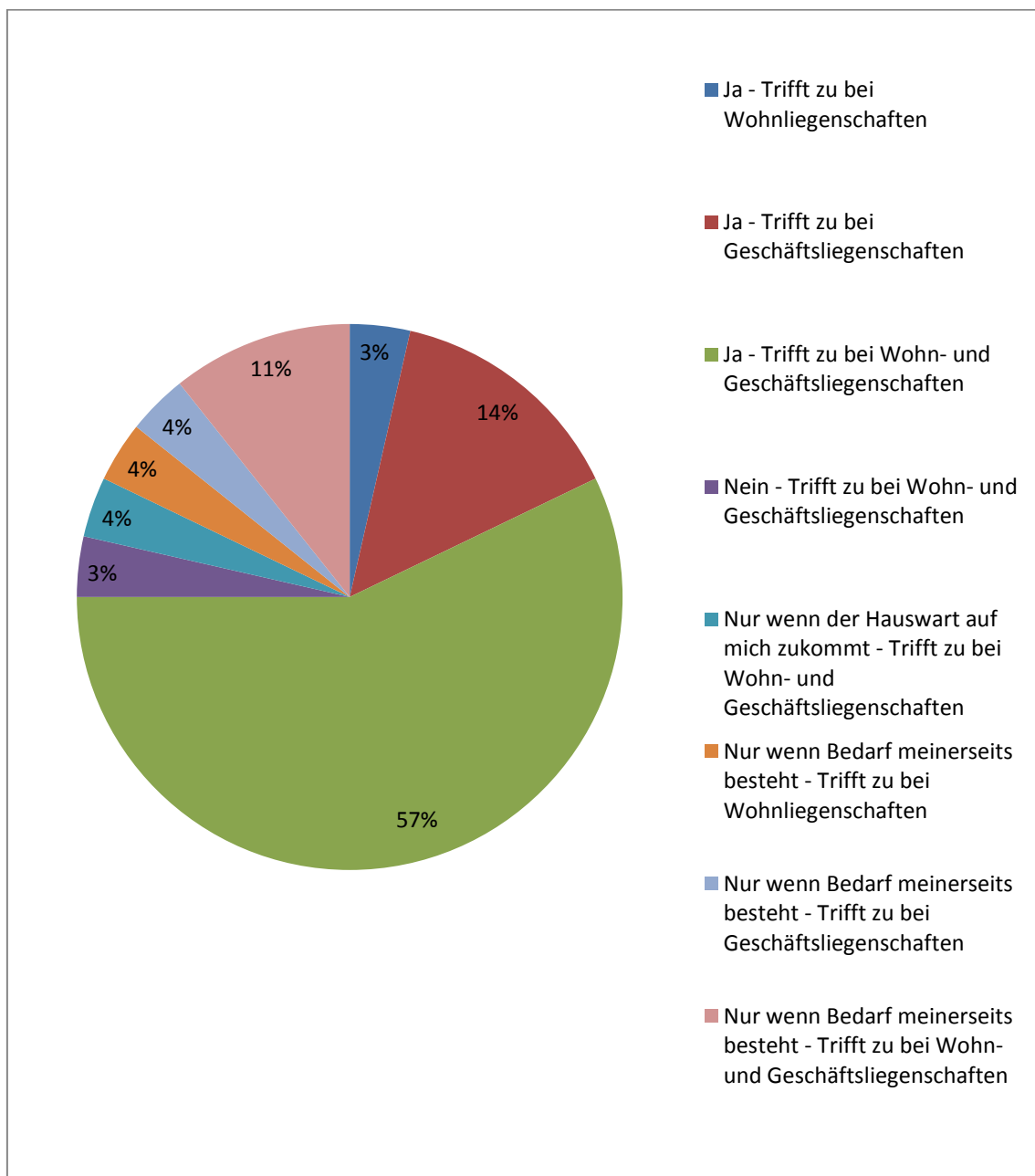


Abbildung 34: Kommunikation mit Hauswart

4.2.16 Wie überprüfen Sie den Bewirtschafter?

Nur ca. ein Viertel überprüft den Bewirtschafter nicht. Diese werden aber praktisch nur durch eigene Benchmarks überprüft. Ein einziger Eigentümer überprüft die Bewirtschafter regelmässig über Mystery Research. Die Unterschiede zwischen den Sprachregionen sind marginal. In der D-CH erfolgt die Überprüfung auch teilweise nur bei Geschäftsliegenschaften. Die Eigentümer führen diese Überprüfung etwas öfter aus als die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen.

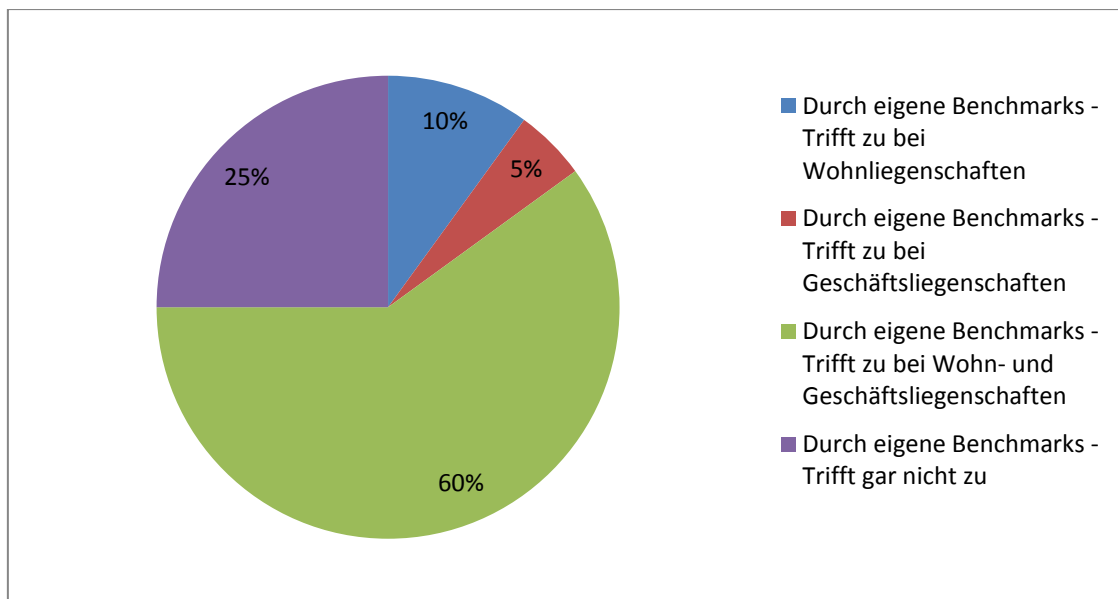


Abbildung 35: Überprüfung Bewirtschafter durch Benchmarks

4.2.17 Interessiert Sie der Kündigungsgrund?

In der L-CH fragen 33% bei den Wohn- und Geschäftsliegenschaften nach dem Kündigungsgrund, belassen es aber dabei. 17% fragen bei Wohnliegenschaften nach dem Kündigungsgrund und werten diesen aus. Bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften machen dies ganze 50%. Da sieht die Bilanz in der D-CH schlechter aus. Die Bewirtschafter sagen zu 57%, dass sie zwar nach dem Kündigungsgrund fragen, aber es dabei belassen. Nur 15% werten die Kündigungsgründe bei Geschäftsliegenschaften aus und 14% tun dies bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften. Bei den institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen werten 50% die Gründe aus und die anderen 50% fragen nur danach, belassen es aber dabei. Nur die Eigentümer und die Bewirtschafter fragen teilweise nicht einmal nach dem Kündigungsgrund.

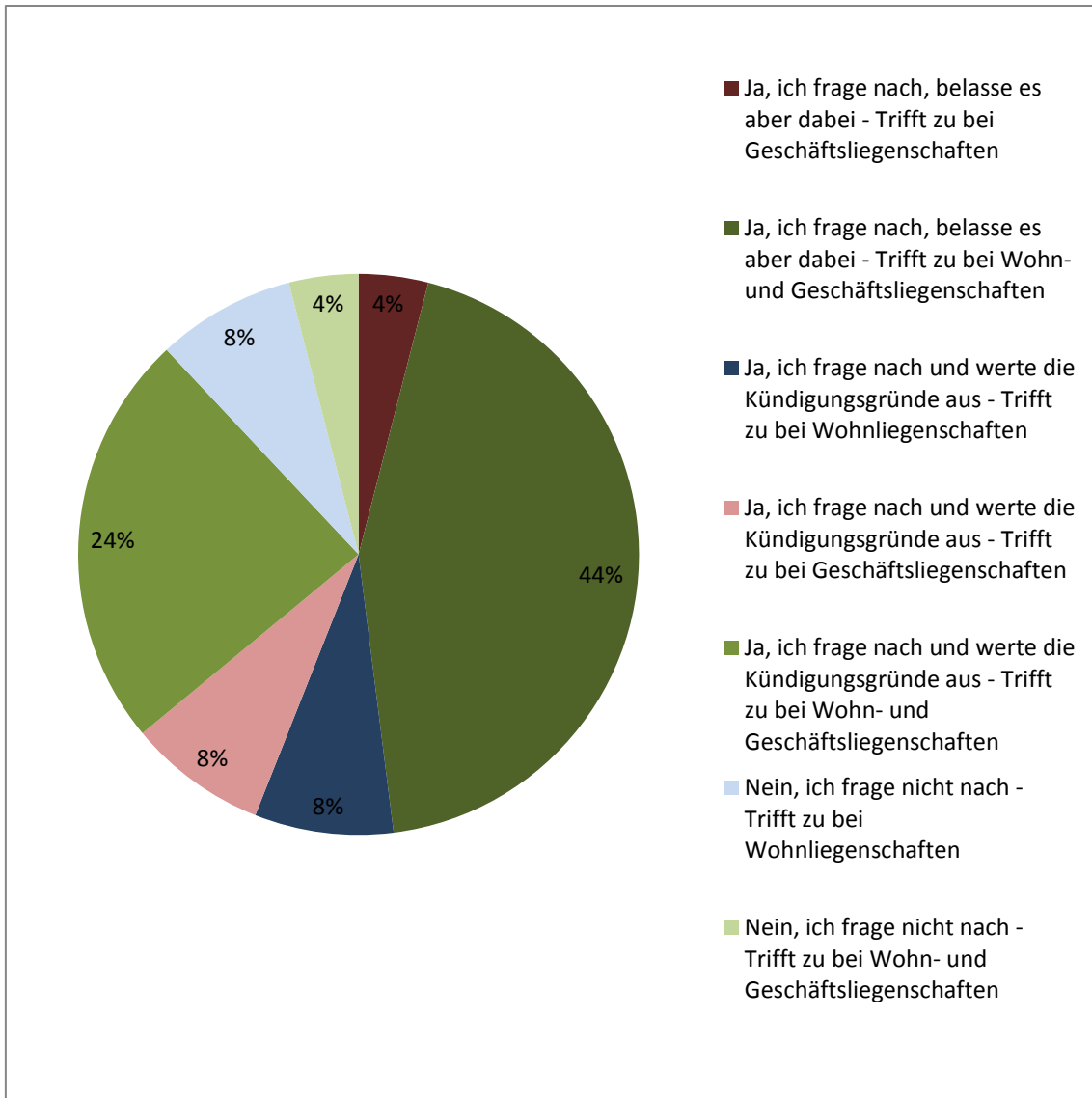


Abbildung 36: Interessiert Sie der Kündigungsgrund?

5. Schlussfolgerungen

Aufgrund der Tatsache, dass die Umfrage nur von wenigen beantwortet wurde (obwohl sie von vielen durchgeklickt wurde) und der erhaltenen E-Mail Hinweise, ist anzunehmen, dass die Anwendung von CRM-Systemen nach wie vor eine untergeordnete Rolle bei Bestandesimmobilien spielt. Dies ist sicherlich auf die tiefen Leerstandquoten in der Schweiz, vor allem bei den Wohnliegenschaften, zurückzuführen und dem damit fehlenden Druck, ein aktives CRM zu haben.

70% der Bewirtschafter arbeiten auf dem eigenen System. Das zeigt auf, dass die Eigentümer den Nutzen und vor allem die Transparenz einer eigenen Software klar erkennen. Es ist aber auch festzuhalten, dass die Systemanbieter nach wie vor viele Standardprozesse gar nicht oder nur teilweise abdecken. Über einen standardisierten Kündigungsprozess durch die Software verfügen nur 1/5 der Befragten. Ein standardisierter Beschwerdeprozess wird durch überhaupt kein System unterstützt. In diesen beiden Bereichen steckt ein grosses ungenutztes Potential. Allgemein scheinen die heutigen elektronischen Möglichkeiten nur zu einem kleinen Teil genutzt zu werden. Dies verleitet scheinbar die Systemanbieter dazu, die Systeme nicht mit entsprechenden Zusatzfunktionen zu erweitern, weil vermutlich noch nicht nachgefragt wurde.

Auch zeigt die Umfrage auf, dass man sich in der direkten Frage ziemlich sicher etwas besser stellt als man ist. So wurde z.B. bei der Frage, ob man bei den Mietinteressenten nachfasst, ausgesagt, dass 83% der Befragten nachfassen. Bei der Systemunterstützung verfügt aber nur ein Einziger über eine solche Möglichkeit. Das würde bedeuten, dass dies der Rest der Befragten manuell macht. Zudem habe ich persönlich noch nie erlebt, dass ein Bewirtschafter nachfasst. Durchgesetzt hat sich jedoch das Internet im Bereich der Insertionen. Hier wird nur noch selten auf die Printmedien zurückgegriffen, und nur ein kleiner Teil nutzt diese Variante noch regelmässig und dann eher bei Geschäftsliegenschaften. Die Verwalter nutzen das Internet am häufigsten. Andere Medien wie Plakate oder Werbetafeln in Tram, Zügen und Bussen spielen allgemein eine untergeordnete Rolle. Erstaunlich ist aber, dass die Möglichkeit von Zusatzinformationen bei Internetinseraten nur zu einem Teil genutzt wird. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie keine Grundrisse anfügen. In der L-CH liegt der Anteil sogar bei 80% der Befragten. Gleich verhält es sich auch bei den Fotos, egal welcher Art. Die unterschiedliche Anwendung unter den verschiedenen Eigentümern ist bei den Fotos frappant.

Ein aktives Neukundenmanagement scheinen 79% zu betreiben, hingegen scheint man mit Rabatten eher zurückhaltend zu sein. Nur gerade 25% geben an, solche zu gewäh-

ren. Am häufigsten wird ein Unkostenbeitrag an die Umzugskosten oder eine zeitlich begrenzte Gratismiete gewährt. Hier zeigen sich aber grössere Unterschiede je nach Eigentümer.

Werten noch zwei Drittel der Befragten die Absagen der Mietinteressenten aus, führen dafür gerade einmal 11% einen quantitativen Beschwerdeprozess durch. Immerhin ein Drittel führt einen qualitativen Beschwerdeprozess durch. Ein Controlling darüber führen aber die wenigsten. Aufgrund der tiefen Leerstände seit Jahrzehnten scheint auch die Mieterzufriedenheit nicht zu interessieren. So analysieren 38% diese überhaupt nicht. Die anderen vornehmlich im persönlichen Gespräch, denn Fragebögen werden von 83% der Befragten nicht dazu verwendet. Interessant ist dafür die Organisation des Facility Managements. 65% erledigen dies durch eine externe Firma. Der Rest nutzt vorwiegend eigenes Personal und die wenigsten noch Mieter. Diese werden nur noch durch Bewirtschafter und vor allem Eigentümer eingesetzt. In der D-CH ist der Einsatz von Drittfirmen wesentlich höher. Erkannt wurde auch, dass man über den Hauswart sehr viel erfahren kann. So spricht der Bewirtschafter immer in regelmässigen Abständen mit dem Hauswart. Die institutionellen Anleger inkl. BVG-Stiftungen scheinen diese Informationsquelle am ehesten zu verkennen. Zu wenig Beachtung schenkt man auch den Kündigungsgründen. Zwar fragt die Hälfte noch nach dem Kündigungsgrund, wertet diesen aber nicht aus. Dabei könnte man wichtige Hinweise gewinnen, die eine Vermarktung ermöglichen oder mindestens verbessern und damit auch vereinfachen.

Bewirtschafter sind Allrounder, die sowohl Wohn- als auch Geschäftsliegenschaften bewirtschaften können, obwohl sich die Bearbeitungsprozesse gemäss Theorie in Kapitel 2 klar unterscheiden. Überprüft werden diese praktisch nur durch eigene Benchmarks. Nur ein Viertel der Befragten macht dies nicht. Erstaunlich ist, dass eine externe Überprüfung durch Mystery Research kaum angewendet wird. Dabei wäre dies das richtige Instrument, um eine unabhängige Qualitätskontrolle durchzuführen, welche aufzeigt, wie die Bearbeitung in den einzelnen Themenbereichen wirklich erfolgt.

6. Fazit und Ausblick

Die Immobilienindustrie hinkt in Sachen CRM definitiv der allgemeinen Industrie hinterher und hat grösseren Nachholbedarf. Bei den Systemanbietern, die zukünftig einige wichtige Prozesse der Immobilienbewirtschaftung mit ihrer Software unterstützen könnten, muss auch ein Umdenken im Umgang mit den Kunden, bei den Eigentümern, institutionellen Anlegern inkl. BVG-Stiftungen und den Bewirtschaftern erfolgen. Es mag der Branche viele Jahre gut gegangen sein, was in der Regel nicht zur Dynamik beiträgt. Es mehren sich jedoch die Anzeichen, dass mehr Immobilien erstellt werden als Nachfrage besteht. Dies wird unweigerlich zu einem Überangebot führen, welches die Gefahr von grösseren Leerständen mit sich bringt. Dadurch wird sich auch die Immobilienbranche anpassen müssen. Diese konnte bisher auf Transparenz, Überprüfung/Controlling und Kundenbindung verzichten und hat trotzdem gute Zahlen erwirtschaftet.

Vorausschauende Eigentümer und Bewirtschafter werden ihre Hausaufgaben rechtzeitig machen und die heutigen EDV-technischen Möglichkeiten möglichst rasch nutzen, sofern dies nicht schon geschieht. Dies wird wiederum auch die Systemanbieter dazu verleiten, weitere wichtige Prozesse mit der Software zu unterstützen. Wenn man den Studien glaubt, die den kaufmännischen Beruf zusehends durch technische Möglichkeiten schwinden sieht, wird sich auch einiges in der Bewirtschaftung der Immobilien verändern und automatisieren.

Zeit ist Geld, und es ist auch zu erwarten, dass die Kunden von den technischen Möglichkeiten Gebrauch machen wollen und so indirekt Druck ausüben können und werden. Wenn man die Wohnung oder die Büroräume von einem Computer oder Tablet in einem virtuellen Rundgang betrachten kann, spart man sich viel Zeit für unnötige Besichtigungen und die Anfahrten. Die klassische Besichtigung wird sich vermutlich stark verändern, auch wenn man ziemlich sicher die Räumlichkeiten der engeren Wahl doch noch selber erleben möchte. Die Livit AG ist mit diesem Projekt im Herbst 2016 gestartet.

Umfragen sind schwierig, da die Branche verwöhnt ist und daher Neuerungen eher verhalten umsetzt und annimmt. Daher verkennt sie auch den Bedarf und ist nicht bereit, an einer solchen Umfrage teilzunehmen. Aufgrund der wenigen Beantwortungen ist es mir leider nicht gelungen, eine repräsentative Umfrage zu generieren. Des Weiteren musste ich feststellen, dass Fragen sehr klar formuliert werden müssen und dass nicht jeder Teilnehmende sagt, das trifft auf mich nicht zu. Vielleicht findet sich ein Weg, diejeni-

gen zu einer Antwort zu bewegen, die den Fragebogen nur durchgeklickt haben. Evtl. schafft man dies mit der Frage: „Wenden Sie CRM an?“ oder „Sehen Sie einen Bedarf, CRM in der Immobilienbewirtschaftung anzuwenden?“

7. Literaturverzeichnis

- Bundesamt für Statistik. (2016). *Leerstandswohnungszählung 1980 bis Juni 2016*.
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bau-wohnungswesen/wohnungen/leerwohnungen.assetdetail.81190.html>.
- Credit Suisse Economic Research. (2017). *Schweizer Immobilienmarkt 2017, Mieter gesucht*. Credit Suisse Investment Solutions & Products Economic Research.
- foerderland. (aktuell). Abgrenzung des CRM zum Relationship Marketing.
<http://www.foerderland.de/managen/marketing/kommunikation/crm/>.
<http://foerderland.de/managen/marketing/kommunikation/crm/abgrenzung-des-crm/>.
- Frontiers Management Consulting und des Forschungscenters Betriebliche Immobilienwirtschaft der Technischen Universität in Darmstadt. (2009). *CRM Real Estate Status quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft*.
<http://www.real-estate.bwl.tu-darmstadt.de/media/bwl9/dateien/forschungsberichte/crmre2009endpresentation.pdf>.
- Head of Analytical CRM Solutions von SPSS (Schweiz) AG. (25. 09 2001). Kundendaten analysieren wie die Grossen. *Neue Zürcher Zeitung* (<https://www.nzz.ch/article7NKEI-1.479805>).
- Lechner, F. (2002). *Entwicklung eines integrierten CRM-Konzepts für ein Unternehmen der Immobilienbranche*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Lohse, M. (2011). *Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV GmbH.
- Lohse, M. (2011). *Kundenorientierte Unternehmensführung von Wohnungsunternehmen*. Einhausen: Immobilien Manager Verlag IMV GmbH.
- Mayer, R. (2017). Leere Mietwohnungen setzen Eigentümer unter Druck. *Tagesanzeiger* (<http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/wenn-leerstaende-auf-immobilienbewertungen-druecken/story/21885888>).
- NZZ. (2004). *Neue Zürcher Zeitung*. Von <https://www.nzz.ch/article9WNV1-1.318454>. abgerufen

Pfnür, A., Niesslein, G., & Herzog, M. (2011). *customer relationship management für Immobilienunternehmen*. Köln: Immobilien Manager Verlag IMV GmbH.


Schneider, W. (2008). *Profitable Kundenorientierung durch Customer Relationship Managment (CRM)*. Heidelberg: Oldenburger Wissenschaftsverlag GmbH.

SRF Espresso. (2009). *SRF Play Espresso*. Von <https://www.srf.ch/play/radio/espresso/audio/berufsportraet-hauswart?id=184dcf45-0ed5-4909-99c2-fc9a2ab278ca#?station=69e8ac16-4327-4af4-b873-fd5cd6e895a7>. abgerufen

8. Anhang

8.1 Fragebogen

8.1.1 Deutsche Version



**Universität
Zürich** UZH

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Persönliche Angaben (freiwillig)

1. Angaben zur Firma / Ansprechperson (freiwillig)

Firmenname und Adresse

Ansprechperson und Kontaktmöglichkeit (Tel. oder E-Mail) bei Rückfragen.

Weitere wichtige Angaben



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Allgemeine Fragen

2. Wir sind...

	Bewirtschaften selber	Bewirtschaften teilweise selber	Lassen alles fremdbewirtschaften	Bewirtschaften nur Fremdvermögen
Eigentümer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Institutioneller Anleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BVG-Stiftung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reiner Bewirtschafter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges (bitte angeben)

3. Wir sind aus der Region.....

Deutschweiz	<input type="radio"/>
Westschweiz	<input type="radio"/>
Italienische Schweiz (Tessin)	<input type="radio"/>

4. Software Nutzung (Liegenschaftenverwaltungsoftware)

- Der Bewirtschafter arbeitet auf seiner eigenen Infrastruktur.
- Der Bewirtschafter muss online auf Ihrer Verwaltungssoftware arbeiten.
- sowohl als auch
- Die Bewirtschaftungssoftware ist direkt mit der FIBU verknüpft (Integriertes System wie z.B. Abalmmo).
- Mit welcher Bewirtschaftungssoftware arbeiten Sie oder Ihre Verwaltung (sofern bekannt)?

5. Wir besitzen oder verwalten nur....

- Wohnliegenschaften
- Geschäftliegenschaften
- Wohn- und Geschäftliegenschaften

6. Das verwaltete Vermögen beträgt....

- 0 - 250 Mio. CHF
- 251 - 500 Mio. CHF
- 501 - 750 Mio. CHF
- 751 - 1 Mia. CHF
- > 1 Mia. - 2 Mia. CHF
- > 2 Mia. CHF



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

System

7. Mein System bietet mir folgende Möglichkeiten:

- Meine Software ist mit dem Telefon verknüpft.
- Bei einem eingehenden Anruf von einer gespeicherten Telefonnummer öffnet das System automatisch eine Maske mit den Kundendaten.
- Mein System bietet die Möglichkeit eine Telefonnotiz zu erfassen.
- Mein System zwingt mich bei automatisch geöffneter Maske eine Telefonnotiz zu erfassen.
- Mein System bietet mir die Möglichkeit, Daten via Internet automatisch zu übernehmen (Onlineanfragen Mietinteressent).
- Mein System bietet statistische Verfahren zur Mieteranalyse (Fluktuationsrate, Zahlungsmoral etc.).
- Mein System bietet die Möglichkeit Onlineinserate bei den verschiedenen Onlineplattformen zu schalten.
- Mein System zwingt mich bei Mietinteressenten nachzufassen.
- Mein System führt mich durch einen standardisierten Beschwerdeprozess.
- Mein System führt mich durch einen standardisierten Kündigungsprozess.
- Mein System bietet keine dieser Möglichkeiten.

Wir arbeiten mit folgendem System:



**Universität
Zürich** UZH

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Kontaktmanagement

8. Wie machen Sie auf sich aufmerksam?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften
Ich inseriere nur per Internet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich inseriere per Internet und per Zeitungsinserate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich inseriere per Internet und nur selten per Zeitungsinserate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nutze Plakate.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nutze Werbetafeln in und an Bussen, Zügen und Trams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich mache anders auf mich aufmerksam.



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Vermietungsmanagement

9. Welche Unterlagen sind in Ihren Online-Inseraten abrufbar?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Prospekt des Hauses/des Quartiers/des Areals mit den wichtigsten Daten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grundriss	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos Aussicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos innen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos aussen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos Allgemeinräume z.B. Waschküche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gebe die Unterlagen erst beim Besichtigungstermin in einer Mappe ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Fassen Sie beim Interessenten nach dem Besichtigungstermin nach?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
gar nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nach einer Woche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nach zwei Wochen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nach einem Monat oder länger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Schreiben Sie Zielgruppen (aktives Neukundenmanagement) konkret an?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ich habe dafür schon Adressen eingekauft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich segmentiere meine Mieter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führe eine Liste mit Mietinteressenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache kein aktives Kundenmanagement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Arbeiten Sie mit Aktionen oder Vermittlungsprovisionen?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ich gewähre einen zeitlich begrenzten Familienrabatt oder ähnliches für Neumieter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite mit anderen Promotionen wie z.B. Tickets, Gutscheine oder ähnliches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich leiste einen Unkostenbeitrag an den Umzug.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich gewähre einen Monat Gratismiete.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bezahle eine Vermittlungsprovision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich arbeite nicht mit Vergünstigungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Werten Sie die Absagen der Mietinteressenten aus?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich frage nicht nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich** UZH

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Beschwerdemanagement

14. Führen Sie bzw. Ihre eingesetzte Verwaltung einen Beschwerdemanagementprozess durch?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Einen quantitativen z.B. Anzahl Beschwerden, Anzahl Mehrfachbeschwerden etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einen qualitativen d.h. den Dingen auf die Spur gehen und die genauen Ursachen erkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein führe ergänzend ein Beschwerdecontrolling (Planung, Steuerung und Überwachung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich leite Kündigungspräventivmassnahmen aus diesen Auswertungen ab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich führen kein Beschwerdemanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Abschlussarbeit von Fabio D'Antuono für MAS Real Estate Uni Zürich

Mieter und Kundenzufriedenheit, System zur Vermeidung von Kündigungen

15. Analysieren Sie die Zufriedenheit Ihrer Mieter?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ich führe persönliche Gespräche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache Umfragen mittels Fragebogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich analysiere die Zufriedenheit nicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Wie organisieren Sie das Facility Management (mehrheitlich)?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Durch eine externe Firma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch eigenes Personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch Mieter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Der Hauswart hört und sieht so einiges. Sprechen Sie regelmässig mit dem Hauswart?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur wenn der Hauswart auf mich zukommt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nur wenn Bedarf meinerseits besteht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


18. Wie überprüfen Sie die externen Bewirtschafter?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Durch eigene Benchmarks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Bedarf durch externe Firmen (Mystery Research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässig durch externe Firmen (Mystery Research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gar nicht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Interessiert Sie der Kündigungsgrund?

	Trifft zu bei Wohnliegenschaften	Trifft zu bei Geschäftsliegenschaften	Trifft zu bei Wohn- und Geschäftsliegenschaften	Trifft gar nicht zu
Ja, ich frage nach, belasse es aber dabei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ja, ich frage nach und werte die Kündigungsgründe aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nein, ich frage nicht nach.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.1.2 Französische Version



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Information personnel (facultative)

1. Spécification société / Personne a contacter (facultatif)

Nom de la société et
adresse

Personne a contacter et
coordonnées (Tel./Mail) en
case de question.

autres indication important



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Information général

2. Nous sommes...

	Administration (gérance) nous-même	Administration en partie nou-même	Administration externe	Administration seulmont bien d'autreu
Propietère	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investiseur institutionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LPP Fondation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrateur pur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Divers (indiquer s.v.p.)

3. Nous sommes de la region.....

- Suisse allemand
- Suisse romand
- Suisse italienne

4. Utilitation Software (gestion bien foncier)....

- Le gérant travaille avec infrastructure a Lui.
- Le gérant doit travailler online sur sa Software de gestion
- Si lune que l'autre
- Le Software de gestion est connexe directement avec la comptabilité financière (System intègre, p.ex. Abalmmo).

Avec quel software vous travaillez dans votre Administration (si connue)?

5. Nous possédons ou administrons.....

- Immeubles résidentiel
- Immeubles commercial
- Immeubles résidentiel e commercial

6. Le patrimoine administre amonte a.....

- 0 - 250 Mio. CHF
- 251 - 500 Mio. CHF
- 501 - 750 Mio. CHF
- 751 - 1 Mia. CHF
- > 1 Mia. - 2 Mia. CHF
- > 2 Mia. CHF



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Systeme (software)

7. Mon system me donne les possibilités suivantes.

- Mon software est colloque avec le téléphone.
- Quand quelqu'un appel d'un numero (téléphone) mémorise, le system ouvre automatiquement une masque avec le date client.
- Avec mon system on peu prendre une "note de téléphone".
- Mon system avec masqu ouvert automatiquement me oblige de prendre une "note de téléphone".
- Mon system donne l'opportunité de recevoir automatiquement les dates par Internet.(question online des locataire potentielle)
- Mon system donne des modèles statistique pour analyser les locatairee (fluctuation, régulier paiement....)
- Mon system me donne la possibilité de passer une annonce online sur le divers plateforme online.
- Mon system me oblige a recontacter un locataire potentielle.
- Mon system me guide a travers un procès standart réclamation.
- Mon system me guide a travers un procès Standard résiliation.
- Mon system ne prévois aucun de ces possibilités.

On travaille avec le system suivant:



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Gestion contact

8. comment vous fait vous remarquer?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial
Annonce seulement par internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annonce par Internet e journal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annonce par Internet e rarement par journal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On utilise affiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On use des panneaux en bus, train e tram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On se fait noter diversement	<input type="text"/>		



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Gestion location

9. Quel documentation on peu avoir de votre annonce online?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Dépliants de maison, cartier avec les dates plus importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planimétrie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photos vue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photos interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photos externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Photos espace commune, p.ex. buanderie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je donne la documentation au moment de la visite dans un dossier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Vous recontacte l'intéresse après la visite?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Absolument pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après une semaine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après deux semaines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après un mois ou plus tard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Vous contactez concrètement potentielle intéressée (recherche active nouvelles clientes)?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Adress déjà acheté	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais une segmentation de mes locataires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je mène une liste des intéressés a louer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne fais pa de "gestion client" active	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vous travaillez avec des action ou par intermédiaire / provisions

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Je fais des offres temporaire pour familles ou initiative similaires pour le nouveaux locataires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je travaille avec autre promotions, p.ex. ticket, bon d'achat ou similaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je paie une contribution déménagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prévois un mois de location gratuite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je paie une médiation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne travaille pas avec de rabais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vous analyse les réponses négatives des locataires?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Qui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne demande pas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Gestion réclamation

14. Vous ou la votre administration ont un procès de "gestion réclamation"?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
un quantitative p.ex. nombre de réclamation, réclamation mutiple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
un qualitative pour affrondire e reconnaître les motives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
en plus un control des réclamations (planification, guide, surveillance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je prévois des actions dérivante de mes analyse pour réduire les résiliation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
je ne pas un procès de "gestion réclamation"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Mémoire de Fabio D'Antuono pour MAS Real Estate université de Zurich

Locataire e satisfaction client. System pour éviter des résiliation

15. Vous analyse la satisfaction de vos locataires?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Je leur parle personnellement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais des enquêtes avec questionnaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je analyse pas la satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Comment organise vous le "facility Management" (majoritairement)

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Avec entreprise externe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec propre personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avec locataire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Le concierge écoute e regarde. Vous parlez fréquent avec le concierge?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Qui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seulement si le concierge me contacte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seulement si j'aie nécessité de ma part	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


18. Comment vous contrôle la gestion externe?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Avec nos indice de référence interne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si nécessaire avec entreprise extern (mystery research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Régulièrement avec entreprise extern (mystery research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pas de contrôle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. La raison de la résiliation vous intéresse?

	Vrai pour immeubles résidentiel	Vrai pour immeubles commercial	Vrai pour immeubles résidentiel e commercial	Pas vrai
Oui, je demande, mais rien de plus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oui, je demande et je analyse la raison de la résiliation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No, je ne m'informe pas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.1.3 Italienische Version



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

1. Dati personali (facoltativo)

1. Dati della ditta/persona da contattare (facoltativo)

Nome della ditta e indirizzo

Persona da contattare e
riferimenti (telefono/E-Mail)
in caso di domande.

altri indicazioni importanti

1



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

2. Dati generali

2. Noi siamo....

	Amministrazione (gestione) noi stessi	Amministrazione in parte noi stessi	Amministrazione esterna	Amministr. solo patrimonio altri
Proprietario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investitore istituzionale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LPP Fondazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amministrazione pura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (dichiarare per favore)

3. Siamo della Regione.....

- Svizzera tedesca
- Svizzera francese
- Svizzera italiana (Ticino)

4. Utilizzo Software (gestione immobiliare)

- Il gestore lavora su infrastruttura propria
- il gestore deve lavorare online sulla propria software di gestione
- entrambi
- il Software di gestione é collegato direttamente con la contabilità finanziaria (systema integrato come p.e. Abalmmo)
- Con quale Software lavora nella sua amministrazione (se di sua conoscenza)

5. Noi possediamo o amministramo....

- Immobili residenziali
- Immobili commerciali
- Immobili residenziali e commerciali

6. Il patrimonio amministrato ammonta a.....

- 0 - 250 Mio. CHF
- 251 - 500 Mio. CHF
- 501 - 750 Mio. CHF
- 751 - 1 Mia. CHF
- > 1 Mia. - 2 Mia. CHF
- > 2 Mia. CHF



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

3. Sistema (software)

7. Il mio sistema mi dà le seguenti possibilità.

- Il mio software è collegato con il telefono.
- Quando chiama qualcuno da un telefono memorizzato, il sistema apre automaticamente una scheda con i dati del cliente.
- Il mio sistema prevede la possibilità di elaborare una nota.
- Il mio sistema a scheda aperta automaticamente, mi costringe ad elaborare una nota.
- Il mio sistema dà l'opportunità di ricevere dati automaticamente via Internet. (Domanda online di un potenziale inquilino).
- Il mio sistema fornisce modelli statistici per analizzare gli inquilini (tasso di fluttuazione, regolarità nei pagamenti....)
- Il mio sistema mi dà la possibilità di inserire annunci sulle diverse piattaforme online.
- Il mio sistema mi costringe a ricontattare un potenziale inquilino.
- Il mio sistema mi guida attraverso un processo standard di reclami.
- Il mio sistema mi guida attraverso un processo Standard di recesso.
- Il mio sistema non prevede alcuna di queste possibilità

Lavoriamo con il sistema seguente:



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

4. Gestione contatti

8. Come fate per farvi Notare?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali
Annunci solo tramite internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annunci tramite Internet e giornali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annunci tramite Internet e raramente tramite giornali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso affisso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso pannello in Autobus, treni e tram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mi faccio notare diversamente



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

5. Gestione affitti

9. Quale documentazione si può scaricare dal suo annuncio online?

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
Depliant di casa, area con i dati più importanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
piantina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foto vista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foto interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foto esterno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foto spazi comuni, per esempio lavanderia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do la documentazione al momento della visita in una mappa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Ricontatta l'interessato dopo la visita?

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopo una settimana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopo due settimane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopo un mese o più tardi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Contatta concretamente potenziali interessati (ricerca attiva nuovi clienti)?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali	Non vero
Indirizzi già comprati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segmento oi miei inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduco una lista con interessati per locazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non faccio "gestione clienti" attiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Lavora con campagne o tramite intermediari/provigionari?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali	Non vero
Faccio delle Offerte temporanee per famiglie o iniziative simili per nuovi inquilini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavoro con altre promozioni p.e. biglietti, buoni, o simile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago un contributo al trasloco.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevedo un mese di affitto gratuito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago una mediazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non lavoro con sconti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Analizza la risposta negativa del potenziale inquilino?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali	Non vero
Si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non glielo domando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich^{UZH}**

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

6. Gestione reclami

14. Lei o la sua amministrazione ha un processo di gestione reclami?

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
Uno quantitativo, p.e.numero reclami, Numero reclami multipli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uno qualitativo, cioè aprofondire per riconoscere i motivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aggiunta supplementare di un controllo die reclami (pianificazione, guida, sorveglianza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevedo delle azioni derivanti dalle mie analisi per tutelarmi dalla disdette.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non ho und processo di gestione reclami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Universität
Zürich** ^{UZH}

**CUREM – Center for Urban &
Real Estate Management**

Tesina di Fabio D'Antuono per MAS Real Estate dell'università di Zurigo

7. Inquilino e soddisfazione cliente. Systema per evitare disdette.

15. Analiza la soddisfazione die suoi inquilini?

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
Ci parlo personalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faccio inchieste tramite questionario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non analizo la soddisfazione.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Come organizza il "facility Management" (magiormente)

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
Tramite ditta esterna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tramite personale propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tramite inquilini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Il guardiano sente e vede molto. Parla regolarmente con il guardiano?

	Vero per immobili residentiali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residentiali e commerciali	Non vero
Si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solo se il guardiano mi contatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
solo quando ne ho necessità	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Come controlla i gestori esterni?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali	Non vero
Tramite confronti interni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ove necessario tramite ditte esterne (mystery research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regolarmente tramite ditte esterne (mystery Research)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Per niente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Si interessa al motivo della disdetta?

	Vero per immobili residenziali	Vero per immobili commerciali	Vero per immobili residenziali e commerciali	Non vero
Sì, lo chiedo, ma non vado oltre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sì, lo chiedo e analizzo i motivi della disdetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No, non mi informo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema „Untersuchung des Einsatzes von CRM-Systemen in der Vermietung von Bestandesliegenschaften“ selbständig 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 Fall 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.

Horn, 25. August 2017



Fabio D'Antuono