

Die zehn schlimmsten Fehler bei der Marktpositionierung – Teil 1

# Eine gute Kenntnis von Märkten und Kunden sowie individuelle Konzepte sind unerlässlich

„Unsere Werbekampagne steht fast, wir würden von Ihnen aber gern noch etwas über unsere Zielgruppe wissen“, sagt der freundliche Herr am Telefon und wartet gespannt. Moment mal, denke ich, das ist ja interessant. Wie ist denn diese Kampagne wohl entwickelt worden, so ganz ohne Kenntnis des Adressaten? „So einfach ist das nicht“, beginne ich, „das geht nicht mal eben so am Telefon. Dafür brauchen wir genaue Informationen, etwa über Ihren Wohnungsbestand, den Markt oder das Konkurrenzangebot.“ „Das scheint mir aber sehr aufwendig“, unterbricht mich mein Gesprächspartner und denkt: „Das hört sich aber teuer an, dabei haben die das doch sicher schon fast fertig in der Schublade...“

Leider muss ich ihn enttäuschen. Es beginnt ein langes Gespräch. Wir sind uns schnell einig. Die Zeiten, in denen man mit einfachen Rezepten, so genannten „Rotweinstrategien“ oder „Bauchentscheidungen“, am Wohnungsmarkt sicheren Erfolg haben konnte, sind lange vorbei. Auch kernige Sätze wie „die 3-Zimmer-Wohnung geht immer“ bewähren sich in der Praxis nicht zuverlässig. Vielmehr zeigt sich, dass eine gute Marktkennntnis und individuelle Konzepte für den Erfolg notwendig sind. Schließlich kommt die Frage auf, was denn bei der Marktpositionierung in der Praxis so alles falsch gemacht wird. Dabei kommt dann so einiges zusammen:

## 1. Der Preis ist falsch (oder: Die hohe Kunst der richtigen Preisfindung)

Ist der Preis – ob Miete oder Kaufpreis – zu hoch, lässt sich die Wohnung nur schwer vermarkten, das ist bekannt. Ist er aber zu gering, sind die Folgen zwar nicht so schnell zu spüren, aber kaum weniger gravierend, denn der wirtschaftliche Erfolg ist beeinträchtigt. Dies kann bis hin zur Unwirtschaftlichkeit einzelner Objekte gehen.

Da der Wohnungsmarkt kein gläserner Markt ist, ist die Preisbildung schwierig, und oft werden die Preispotenziale des Objekts nicht ausgenutzt. Immer wieder treffen wir auf Wohnungsbestände, die über bisher ungenutztes Entwicklungspotenzial verfügen, das heißt im aktuellen Zustand sind die Mieten am Limit. Lage und Grundrisse würden aber bei Investitionen in die Ausstattung beziehungsweise Optik andere Zielgruppen ansprechen, die dann bereit wären, auch höhere Miet- oder Kaufpreise zu bezahlen. Eine Investition, die sich dann rechnen kann, wenn sie auf die notwendigen Maßnahmen reduziert wird und keine „Rundumerneuerung“ beinhaltet.

## 2. Investitionen ohne systematische Marktbeobachtung

Wohnungsmärkte folgen jeweils individuellen Entwicklungslinien. Wohnungen, die heute begehrt und hochattraktiv sind, können in einigen Jahren nur noch „zweite Wahl“ sein, wenn noch attraktivere Bestände im gleichen Segment an den Markt kommen. Das gleiche gilt auch für Wohnlagen. Auch sie sind in der Regel nicht statisch. Quartiere können ihre Bedeutung im Stadtgebiet verändern, zum Teil gezielt, durch stadtplanerische Maßnahmen, aber auch oft ungewollt, durch Vernachlässigung beziehungsweise sich verändernde Mieterstrukturen.

So erfreut sich das Punkthochhaus in der Großwohnsiedlung nach dem Rückbau der umliegenden Gebäude größter Beliebtheit, denn die Wohnungen verfügen plötzlich über einen Seeblick. Andere Gebäude verlieren an Attraktivität, weil die Nachbargrundstücke brach liegen und verfallen. Die Veränderungen im Stadtgebiet, im Zusammenhang der einzelnen Quartiere systematisch aufzunehmen und auszuwerten, bildet die Voraussetzung für die Positionierung des eigenen Bestandes und für die Unterstützung der Entwicklung der eigenen Quartiere des Wohnungsunternehmens. Was wird neu gebaut, wo wird modernisiert, wie schnell läuft die Vermietung oder der Verkauf?

Diese Entwicklungen zu beobachten, liefert die zentralen Informationen für eigene strategische Entscheidungen. Aber Vorsicht bei „Me-too-Produkten“. Wenn bereits drei Investoren erfolgreich eine Seniorenresidenz in der Stadt errichtet haben, heißt das noch lange nicht, dass der Markt noch eine vierte verträgt. Diese kann sich dann entweder im Wettbewerb zu Lasten der anderen platzieren oder sie wird eine Fehlinvestition.

## 3. Den eigenen Kunden nicht kennen

Das Halten langjähriger Kunden ist eine sehr ökonomische Form der Marktpositionierung. Doch Kundenbindung setzt nicht nur eine starke Kundenorientierung im Unternehmen voraus, sondern auch eine gute Kenntnis der Kundenstrukturen. Natürlich kennen alle Unternehmen ihre Kunden. Am besten aber oft diejenigen, mit denen sie viel zu tun haben.

Im positiven Sinne sind das die Neumieter, die aufgrund des Vermietungsprozesses und der Wohnungsübergabe bekannt sind. Im negativen alle Mieter, bei denen es in irgendeinem Zusammenhang Probleme gibt. Viel seltener sind aber die stillen Mieter bekannt, die Un auffälligen, bei denen es keine Probleme gibt, bis sie eines Tages ausziehen. Dann, wenn das Kündigungsschreiben vorliegt, werden sie von ihrem Vermieter angerufen: Warum sie denn ausziehen wollen und was man denn tun könne, damit sie in der Wohnung bleiben? Dann ist es aber oft zu spät, denn die neue Wohnung ist schon angemietet und das Umzugsunternehmen bestellt.

Systematisches Wissen über seine Kunden zur Verfügung zu haben, bietet die Chance, das Angebot den Kundenwünschen und -möglichkeiten entsprechend weiterzuentwickeln oder auch zu erkennen, wann sich Kundenwünsche grundlegend ändern: zum Beispiel, wenn bei hochbetagten Mietern barrierefreier Wohnraum gesucht wird oder das junge Paar eine familiengerechte Wohnung braucht.

Dann besteht die Chance, sie gezielt anzusprechen und ihnen die Angebote, die das eigene Unternehmen bietet, zu unterbreiten, bevor sie sich am Markt umsehen. Hierfür ist die Kenntnis der Altersstruktur hilfreich, ebenso wichtig sind Informationen über

Haushaltsgröße und die finanzielle Lage der Mieter. Mithilfe dieser Daten ist auch erkennbar, wenn sich etwa aufgrund der Altersstruktur Kundengruppen grundlegend verändern und sich deutlich abzeichnet, dass für die Zukunft neue Kundengruppen gewonnen werden müssen. Dann kann rechtzeitig geplant werden, für wen das Wohnungsangebot auch attraktiv ist oder attraktiv gemacht werden kann und wer als zukünftiger Kunde des Unternehmens gewonnen werden soll.

#### 4. Den Falschen umwerben

Wer kennt sie nicht, die Bilder der glücklichen vierköpfigen Familie, die für ein Wohnungsunternehmen wirbt. Seltener sieht man die alleinerziehende Mutter oder die freundliche Migrantenfamilie, die ihre Traumwohnung gefunden hat, obwohl diese Nachfragergruppen in der Regel auch zu wichtigen Zielgruppen von Wohnungsvermietern gehören. Wenn dann die freundliche vierköpfige Familie beim sie umwerbenden Unternehmen vorspricht und die angestrebte Vierzimmerwohnung besichtigen möchte, kann es sein, dass die gewünschte Wohnung nicht angeboten werden kann. Die Wohnung gehört nicht zum Bestand oder in so geringem Umfang, dass sie nur mit geringer Wahrscheinlichkeit bald frei wird. In diesem Fall passt die angestrebte und umworbene Zielgruppe einfach nicht zum Wohnungsbestand des Unternehmens.

Nicht immer ist die Kluft, die sich zwischen Wunsch und Wirklichkeit auftut, so auffällig. Aber immer wieder kommt es vor, dass Studenten umworben werden, obwohl die Standorte für sie nicht attraktiv sind, oder für einkommensstarke Doppelverdienerhaushalte nur 60er-Jahre-Bestände zur Verfügung stehen, die nicht ihrem Lebensgefühl entsprechen. Am Ende des Tages ist das Ergebnis dieser „wunschgeleiteten“ Werbestrategie für keine Seite zufrieden stellend. Die Interessenten haben viel Aufwand, finden aber die gewünschte Wohnung nicht.

Auch das Unternehmen hat Mehraufwand durch die Beratung dieser Interessenten, ohne

dass die Chance auf einen Vermietungserfolg steigt. Sinnvoller ist es, die anvisierten Zielgruppen vor dem Hintergrund des Wohnungsbestandes zu bestimmen. Welche Eigenschaften haben die Wohnungen zum Beispiel in Bezug auf Lage, Grundriss und Preis? Für welche Nachfragergruppen sind die Wohnungen interessant beziehungsweise können sie interessant gemacht werden? Diese Gruppen dann gezielt zu umwerben, ist für beide Seiten erfolversprechender.

#### 5. Keine oder die falsche Kommunikation

Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sind notwendig, damit die Leistung des Unternehmens in der Öffentlichkeit überhaupt wahrgenommen wird. Wohnungen sind zwar technische Produkte, deswegen müssen Mieter oder Käufer aber nicht zuvorderst technische Zeichnungen lesen können. Überzeugender sind Darstellungsformen, die den Nutzen für die zukünftigen Bewohner in den Vordergrund stellen. Wer die speziellen Wünsche seiner Zielgruppen kennt, hat die Chance, sie besonders anzusprechen. Das kann bei den einen das großzügige Bad,

bei den anderen die kinderfreundliche Umgebung und bei den Dritten das gute Preis-Leistungs-Verhältnis sein.

Je unterschiedlicher die Kundengruppen sind, desto schwieriger ist es, sie mit einer einheitlichen Kommunikationsstrategie anzusprechen. Eine individuell auf die Zielgruppe abgestimmte Kommunikation ist notwendig, wenn diese Kundengruppen das Unternehmen als für sie attraktiven Wohnungsanbieter wahrnehmen sollen. Der Vorteil, einen heterogenen Bestand zu haben, kann hier zum Problem werden. Es ist schlichtweg nicht möglich, gleichzeitig Senioren- und Studentenwohnungen über die gleichen Kommunikationskanäle, wovon auch noch mit gleichem Erfolg zu bewerben. Vielfach wird der Fehler gemacht, die Bedeutung der Zielgruppenansprache zu unterschätzen.

Mieterzeitungen sind zum Beispiel ein gutes Instrument, um Kunden über das Unternehmen und sein Angebot zu informieren. Sie können zur Kundenbindung beitragen, aber nur, wenn sie auch gelesen werden. Die meisten Mieterzeitungen werden zwar von den älteren Mietern regelmäßig gelesen, viele jüngere Mieter finden sie aber unattraktiv. Gerade die jungen Haushalte, die auch bei einem Wohnungswechsel möglichst gehalten werden sollen, werden mit den meisten Mieterzeitungen nur unzureichend erreicht. Um dies abzustellen, besteht entweder die Möglichkeit, die Zeitungen stärker an der Zielgruppe „Starterhaushalte“ auszurichten oder für die Gruppe eigene Kommunikationskanäle, wie Internet, E-Mail oder Telefon, zu nutzen.

Marktpositionierung ist nicht nur eine Frage grundlegender Konzepte und Strategien. Marktpositionierung findet jeden Tag statt. Welche gravierenden Fehler in den Bereichen Bestandsentwicklung, Imagebildung und Vermietung gemacht werden können, wird in einer der nächsten Ausgaben beschrieben.

Bettina Harms  
Geschäftsführerin Analyse & Konzepte  
[www.analyse-konzepte.de](http://www.analyse-konzepte.de)

**PAL EICHMANN**  
CONSULTING



## Werden Sie Marktführer im Seniorenwohnen

Wohnraum ist Lebensraum. Erfolgreiche Wohnungswirtschaft muss sich deshalb an den Bedürfnissen der Menschen orientieren. Aber Bedürfnisse ändern sich. Mit der Zeit und mit dem Alter. Also muss sich auch der Wohnraum verändern.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie die Bedürfnisse Ihrer Mieter ermitteln und dieses Wissen in erfolgreiches Handeln umsetzen. So kann zum Beispiel mit einfachen baulichen Maßnahmen und ergänzenden Serviceleistungen aus vorhandenem Wohnraum bedarfsgerechter Lebensraum für Senioren entstehen.

Auf diese Weise haben wir schon andere Wohnungsunternehmen erfolgreich zu regionalen Marktführern im Bereich Seniorenwohnen gemacht (s. DW 09/08 und vnw magazin 03/08). Gerne werden wir auch für Sie tätig.

Kurfürstendamm 132 a • 10711 Berlin • Tel. 030 50186260  
Birkenstraße 24 a • 17033 Neubrandenburg • Tel. 0395 57063870  
Informationen auch im Internet unter: [www.pal-eichmann.de](http://www.pal-eichmann.de)