

Band 7

**Schriften zur
Immobilienökonomie**

Hrsg.: Prof. Dr. Karl-Werner Schulte

Kerstin Brade

**Strategischer
Marketing-
Planungsprozeß
für Büro-
immobilien**

Anwendung der
Kausalanalyse
zur Erforschung des
Mieterverhaltens

BUSINESS SCHOOL

Wissenschaftliche Hochschule

Schloß Reichartshausen



Rudolf Müller



EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
IMMOBILIENAKADEMIE GmbH

Kranenstraße 18
65375 Oestrich-Winkel

Tel. 0 67 23 / 99 50 30, Fax 0 67 23 / 99 50 35

42340
Brad-3

Dieses Buch ist eine Dauerleihgabe von:

immoEBS

Verein der Ehemaligen und Förderer
des Kontaktstudiums Immobilienökonomie
an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL e.V.



UBR

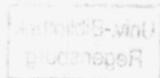
069034584698



Kerstin Hiska Brade

**Strategischer Marketingplanungsprozeß
für Büroimmobilien**

Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mieterverhaltens



Kronberg 1998

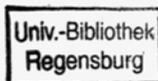
G0712

40/Q T 384 B 798

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Brade, Kerstin Hiska:

Strategischer Marketingplanungsprozeß für Büroimmobilien :
Anwendung der Kausalanalyse zur Erforschung des Mietverhaltens /
Kerstin Hiska Brade. – Köln : Müller, 1998
(Schriften zur Immobilienökonomie ; Bd. 7)
Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss.
ISBN 3-481-01493-7



K

ISBN 3-481-01493-7

© Verlagsgesellschaft Rudolf Müller
Bau-Fachinformationen GmbH, Köln 1998
Alle Rechte vorbehalten
Umschlaggestaltung: Rainer Geyer, Köln
Druck: SDK Systemdruck Köln GmbH, Köln
Printed in Germany

Die vorliegende Broschur wurde auf umweltfreundlichem Papier
aus chlorfreiem Zellstoff gedruckt.

GELEITWORT

Die hohe Bedeutung der Kundenbedürfnisse als Herzstück des Immobilienmarketing stellt den Ausgangspunkt dieser Arbeit dar. Die Erfassung und Bewertung der Kundenerwartungen sowie die Folgen ihrer Nichtbeachtung sind zunehmend in den Blickpunkt von Wissenschaft und Praxis gerückt. So hat die wirtschaftliche Stagnation, die auch eine Abkühlung der Immobilienkonjunktur mit sich gebracht hat, ihre Spuren auf den deutschen Büroimmobilienmärkten hinterlassen. Angesichts hoher Leerstandsdaten durchaus attraktiver Büroneubauten sowie einer verschärften und wachsenden Konkurrenz stellt sich die Vermietung von (Bestands-)Immobilien immer schwieriger dar, insbesondere dann, wenn das angebotene Leistungsprofil nicht mehr dem Marktstandard entspricht. Für den Anbieter von Büroflächen ist es daher von grundlegender Bedeutung, die differenzierten Anforderungen und Bedürfnisse der Nachfrager und Nutzer zu kennen und bei der Angebotsgestaltung zu berücksichtigen. Dies rückt die Notwendigkeit eines kontinuierlichen und aktiven Marketing verstärkt in den Vordergrund.

In der Schriftenreihe zur Immobilienökonomie stellt der vorliegende Band 7 die erste Arbeit zum Immobilienmarketing und in der deutschsprachigen Literatur überhaupt eine der ersten Dissertationen zu diesem Themenkreis dar. Die Verfasserin Kerstin Hiska Brade setzt sich im Rahmen ihrer Arbeit mit der Thematik des strategischen Planungsprozesses auseinander und distanziert sich von der in der Praxis weit verbreiteten Auffassung des instrumentellen, operativen Charakters des Immobilienmarketing. Kern der Arbeit ist die Analyse des Nutzerverhaltens am Beispiel von Büroimmobilienmietern, wobei zur Analyse von Verhaltenszusammenhängen ein komplexes Verfahren der Kausalanalyse (LISREL-Modell) Anwendung findet.

Die Arbeit ist in sechs Kapitel gegliedert. Ausgehend von der Notwendigkeit und den Grundfragen marketingstrategischer Planung zeigt die Verfasserin einen systematischen Planungsprozeß im Immobilienmarketing auf (Kapitel 2). Die we-

sentliche Voraussetzung für den zielgerichteten Einsatz des Marketinginstrumentariums stellt - neben einer durchgehenden Planung - der konsequente Einsatz strategischer Analyseverfahren dar, die im 3. Kapitel erarbeitet werden.

Die Arbeit ist geprägt durch die überzeugende Anwendung eines kausalanalytischen Verfahrens zur Erforschung der Zusammenhänge des Verhaltens der Mieter von Büroimmobilien, wobei im 4. Kapitel Aufbau und Methodik zur Entwicklung eines spezifizierten LISREL-Modells ausführlich dargelegt werden. Auf diesen eher theoretischen Teil folgt eine fundierte Analyse von Entscheidungszusammenhängen als Basis für die Gestaltung eines marktorientierten Leistungsprogramms. Implikationen für ein zielgruppenorientiertes Marketing auf Basis der ermittelten Daten findet der praxisorientierte Leser im 5. Kapitel.

Die vorliegende Arbeit, die von der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL als Dissertation angenommen wurde, leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem ganzheitlichen Ansatz im Immobilienmarketing. Ich wünsche ihr eine positive Aufnahme in der Wissenschaft und nicht zuletzt auch in der Praxis.

Prof. Dr. Karl-Werner Schulte HonAssocRICS
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Immobilienökonomie (Stiftungslehrstuhl),
an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Schloß Reichartshausen
Oestrich-Winkel/Rheingau

VORWORT

Der vorliegenden Arbeit liegt die These zugrunde, daß eine erfolgreiche Vermarktung von Immobilien in Zukunft nur über eine konsequent nutzerorientierte Leistungsprogrammgestaltung möglich sein wird. Dies bedingt ein langfristig orientiertes ganzheitliches Marketingverständnis. Immobilienmarketing wird vielfach allerdings sehr einseitig als „Feuerlöscher“ (miß-)verstanden und somit als ein Instrument, das lediglich kurzfristig zu Vermarktungserfolgen verhelfen kann.

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit einem strategischen, marktorientierten Management- und Marketingansatz für Immobilienunternehmen, wobei die Systematik des strategischen Prozesses der Marketingplanung im Mittelpunkt steht. Hierbei erfolgt eine Konzentration auf die Phase der Analyse. Ausgehend von einer kritischen Darstellung der Einsatzbereiche und Schwerpunkte strategischer Analysen, werden Aufbau und Ergebnisse einer Kunden-/Nutzeranalyse unter Zugrundelegung des kausalanalytischen LISREL-Modells tiefergehend dargestellt. Den Kern der Betrachtung stellt die Analyse des Mieterverhaltens von Büroimmobilien dar. Eine kundenorientierte Gestaltung des Leistungsangebots setzt zunächst jedoch eine systematische und umfassende Informationsgewinnung voraus. Auf der Basis einer empirischen Studie wird das Anforderungsprofil von Büroimmobilienmieterinnen hinsichtlich ihrer Vorstellungen von Standort-, Ausstattungskriterien sowie Serviceleistungen durchleuchtet. In einer schriftlichen Befragung äußern sich die Mieter von Gewerbeimmobilien zu ihren Erfahrungen und Erwartungen an Immobilien. Der Immobilienkunde sucht vermehrt das verstehbare und vor allem in der Qualität überprüfbares Produkt. Die Intention der Analyse liegt in der Ermittlung und Überprüfung kausaler Abhängigkeiten zwischen der Qualität von Produkt- und Dienstleistungsangebot und dem Mieterverhalten, insbesondere der Wechselbereitschaft, um darauf aufbauend ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing anzugehen. Die somit gewonnenen Ergebnisse dienen als Grundlage zur Entwicklung eines marktorientierten Leistungsprogramms, welches den spezifischen Bedürfnissen der Mieter von Büroimmobilien entspricht.

Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Karl-Werner Schulte, der mich in der Bearbeitung der von mir gewählten Thematik bestärkte und ohne dessen großzügige Unterstützung die Durchführung der empirischen Studie dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Herrn Prof. Dr. Roland Mattmüller danke ich für die bereitwillige Übernahme und zügige Abfassung des Koreferats. Bedanken möchte ich mich insbesondere jedoch bei meinen Freunden und meiner Familie. Aufrichtiger Dank gilt meiner Mutter, Frau Dr. Brigitta Hennig, die mir das Promotionsvorhaben erst ermöglicht hat und mich auf dem Weg dorthin als Vorbild stets bestärkte und ermunterte. Herrn Markus Hens danke ich insbesondere für die konstruktive Kritik, die mir vielfach eine andere Perspektive eröffnete, und vor allem für den unwandelnden Optimismus auch in schwierigen Zeiten. Herrn Hans-Dieter Lorenz sei herzlicher Dank gesagt für die EDV-Unterstützung und die zahlreichen fachlichen Diskussionen und Anregungen. Für die Unterstützung in der Endphase gilt mein besonderer Dank Frau Gretel Brade, Herrn John Westerdoll und Herrn Hubert Luetke-Cosmann, die mir unermüdlich auf der Suche nach Fehlerteufeln während der Überarbeitung des Manuskriptes zur Seite standen. Meinem Mann Lutz, der trotz eigener ehrgeiziger Pläne mich während der gesamten Erstellungszeit der Arbeit unterstützt, entlastet und ertragen hat, möchte ich sehr danken und darüber hinaus in vielerlei Hinsicht Abbitte leisten.

Kronberg, im Juli 1998

KERSTIN HISKA BRADE

Inhaltsübersicht

	Seite
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit.....	6
1.3 Gang der Untersuchung.....	9
2 Strategische Marketingplanung als Kernstück des Immobilienmarketing	13
2.1 Notwendigkeit und Grundfragen marketingstrategischer Planung im Immobilienbereich.....	13
2.2 Begriffliche Grundlegung.....	25
2.3 Prozeß der strategischen Marketingplanung.....	42
2.4 Zusammenfassung.....	83
3 Einsatz strategischer Analysen im Immobilienmarketing	85
3.1 Systematisches Informationsmanagement als notwendige Voraussetzung.....	85
3.2 Einsatzbereiche und Schwerpunkte strategischer Analysen.....	95
3.3 Zusammenfassung.....	135
4 Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung zur Analyse des Mieterverhaltens	137
4.1 Gegenstand und Perspektive der empirischen Untersuchung.....	137
4.2 Auswahl des Analyseverfahrens.....	153
4.3 Entwicklung und Spezifikation eines LISREL-Modells zur Erklärung von Mieterverhaltensintentionen.....	177
4.4 Zusammenfassung.....	208
5 Ergebnisse und Implikationen der empirischen Studie zum Mieterverhalten	209
5.1 Empirische Überprüfung des LISREL-Modells zum Mieterverhalten.....	209
5.2 Empirische Überprüfung des Einflusses der strukturierenden Variablen.....	243
5.3 Kritische Würdigung der empirischen Studie.....	267
6 Zusammenfassung und Ausblick	280

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	X
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit	6
1.3 Gang der Untersuchung	9
2 Strategische Marketingplanung als Kernstück des Immobilienmarketing	13
2.1 Notwendigkeit und Grundfragen marketingstrategischer Planung im Immobilienbereich	13
2.1.1 Strategische Herausforderungen	13
2.1.2 Entwicklungsstufen der Marketingplanung	22
2.2 Begriffliche Grundlegung	25
2.2.1 Strategische Planung	25
2.2.2 Strategische Marketingplanung	29
2.2.3 Immobilienmarketing	35
2.3 Prozeß der strategischen Marketingplanung	42
2.3.1 Begriff und Aufbau des Phasenmodells	42
2.3.2 Strategische Rahmenplanung	45
2.3.2.1 Rolle der Unternehmenskultur und -philosophie	46
2.3.2.2 Formulierung globaler Ziele und strategischer Stoßrichtungen	51
2.3.3 Strategische Maßnahmen- und Programmplanung	57
2.3.3.1 Analyse der Marketingsituation	57
2.3.3.2 Generierung maßnahmenbezogener Zielkonzeptionen und Strategien	59

2.3.4 Planung funktionaler Teilpolitiken	66
2.3.4.1 Begriff und Aufgaben	66
2.3.4.2 Instrumente des immobilienpezifischen Marketing-Mix	67
2.3.4.2.1 Entscheidungen der Leistungs politik	69
2.3.4.2.2 Entscheidungen der Kommunikations politik	74
2.3.4.2.3 Entscheidungen der Distributions politik	80
2.3.4.2.4 Entscheidungen der Kontrahierungs politik	82
2.4 Zusammenfassung	83
3 Einsatz strategischer Analysen im Immobilienmarketing	85
3.1 Systematisches Informationsmanagement als notwendige Voraussetzung	85
3.1.1 Gegenstand der Informationsplanung	86
3.1.2 Erhebung von Daten und Quellen der Informations- beschaffung	91
3.2 Einsatzbereiche und Schwerpunkte strategischer Analysen	95
3.2.1 Zielsetzung und Überblick	95
3.2.2 Analyse der globalen Umwelt	98
3.2.2.1 Abgrenzung der Einflußebenen	98
3.2.2.2 Analyse technologischer Aspekte	99
3.2.2.3 Analyse gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen	101
3.2.2.4 Analyse politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen	104
3.2.3 Analyse des branchenspezifischen Wettbewerbs	108
3.2.4 Analyse der Unternehmung	112
3.2.4.1 Abgrenzung und Zielsetzung	112
3.2.4.2 Stärken- und Schwächenanalyse	113
3.2.4.3 Wertkettenanalyse	116
3.2.5 Analyse der Kunden	119
3.2.5.1 Abgrenzung und Zielsetzung	119
3.2.5.2 Analyse des Kundenverhaltens	121
3.2.5.3 Ermittlung und Messung von Kundenforderungen	129
3.3 Zusammenfassung	135

4	Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung zur Analyse des Mieterverhaltens	137
4.1	Gegenstand und Perspektive der empirischen Untersuchung	137
4.1.1	Bezugsrahmen und Zielsetzung	137
4.1.2	Annahmen und Hypothesen der Untersuchung	142
4.1.3	Vorgehensweise und Design der Studie	146
4.2	Auswahl des Analyseverfahrens	153
4.2.1	Multivariate Analysemethoden	153
4.2.2	Grundgedanke und Ansätze der kausalanalytischen Messung	159
4.2.3	Besonderheiten und Elemente des LISREL-Verfahrens	164
4.3	Entwicklung und Spezifikation eines LISREL-Modells zur Erklärung von Mieterverhaltensintentionen	177
4.3.1	Zielsetzung der Spezifikation	177
4.3.2	Darstellung des Modells im Pfaddiagramm	178
4.3.2.1	Leistungsqualitäten und Mieterverhalten als latente Variable	178
4.3.2.2	Indikator- und Residualvariable des LISREL-Modells	182
4.3.2.3	Darstellung der Hypothesen im vorläufigen Pfaddiagramm	186
4.3.3	Spezifikation der Modellstruktur	190
4.3.3.1	Mathematische Formulierung des Modells	190
4.3.3.2	Modellannahmen und Festlegung der Parameter	197
4.3.4	Identifizierbarkeit des LISREL-Modells	204
4.4	Zusammenfassung	208
5	Ergebnisse und Implikationen der empirischen Studie zum Mieterverhalten	209
5.1	Empirische Überprüfung des LISREL-Modells zum Mieterverhalten	209
5.1.1	Schätzung der Parameter	209
5.1.1.1	Schätzung mit Hilfe alternativer Schätzverfahren	210
5.1.1.2	Überprüfung der Hypothesen und Interpretation der Schätzergebnisse	215
5.1.2	Test der Modellstruktur	232
5.1.2.1	Beurteilung der Anpassungsgüte	232
5.1.2.2	Beurteilung der Teilstrukturen	234
5.1.2.3	Beurteilung der Gesamtstruktur	238

5.2 Empirische Überprüfung des Einflusses der strukturierenden Variablen	243
5.2.1 Analyse und Bewertung mietobjektbezogener strukturierender Variablen	243
5.2.2 Analyse und Bewertung mietparteibezogener strukturierender Variablen	258
5.3 Kritische Würdigung der empirischen Studie	267
5.3.1 Statistische Kriterien	267
5.3.2 Methodische Kriterien	270
5.3.3 Inhaltlich - konzeptionelle Kriterien	274
5.3.4 Interpretationsspezifische Kriterien	275
6 Zusammenfassung und Ausblick	280
Literaturverzeichnis	284
Verzeichnis des Anhangs	320

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index
akt.	Aktualisierte
Aufl.	Auflage
Bd. / Bdn.	Band; Bände
bearb.	Bearbeitete
bspw.	Beispielsweise
BW	Bauwirtschaft (Zeitschrift)
CAD	Computer Aided Design
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
durchg.	durchgesehene
DWLS	Diagonally weighted least-squares
e.V.	eingetragener Verein
ebs	EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
Ed.	Edition
EQS	Equations based language
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et alii (und andere)
f.; ff.	folgende; fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GFI	Goodness-of-Fit Index
GfK	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V.
ggf.	gegebenenfalls
gif	Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V.
GLS	Generalized least-squares
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel

i.w.S.	im weiteren Sinne
i.e.S.	im engeren Sinne
i.V.m.	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang
JoM	Journal of Marketing
Jr.	Junior
Kap.	Kapitel
lfde.	laufende
LFK	Der Langfristige Kredit (Zeitschrift)
LISCOMP	Linear Structural Equations with a Comprehensive Measurement Model
LISREL	Linear Structural Relations
LRP	Long Range Planning (Zeitschrift)
ML	Maximum Likelihood
neub.	Neubearbeitete
No.	Number
Nr.	Nummer
o.A.	ohne Angabe
o.J.	ohne Jahresangabe
o.Jg.	ohne Jahrgangsangabe
o.O.	ohne Ort
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PLS	Partial least-squares
rev.	revidierte
RMR	Root mean square residual sciences
rsp.	respektive
Sp.	Spalte
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SZ	Süddeutsche Zeitung
Tab.	Tabelle
TSLs	Two-stage least-squares

u.U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitete
ULS	Unweighthed least-squares
USA	United States of America
verb.	verbesserte
Verf.	der Verfasser/die Verfasserin
VM	Verkauf und Marketing (Fachzeitschrift)
Vol.	Volume
vollst.	vollständig
WIST	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WLS	Generally weighthed least-squares
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfP	Zeitschrift für Forschung und Praxis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Vorgehensweise	12
Abbildung 2: Büroimmobilienmarkt: Ansprüche und strategische Herausforderungen	15
Abbildung 3: Prozeß der strategischen Marketingplanung	44
Abbildung 4: Definition des strategischen Geschäftsfeldes „Büroimmobilie“	56
Abbildung 5: Strategische Zielsetzung der Vermietung von Büroimmobilien	60
Abbildung 6: Normstrategien im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	62
Abbildung 7: Basisstrategien nach Porter	65
Abbildung 8: Entwicklung funktionaler Teilpolitiken	68
Abbildung 9: Wettbewerbskräfte im Vermietungsmarkt für Büroimmobilien	110
Abbildung 10: Wertkette im Immobilienmanagement	117
Abbildung 11: Determinanten des Mieterverhaltens	123
Abbildung 12: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung	140
Abbildung 13: Ablaufschritte der empirischen Studie	147
Abbildung 14: Multivariate Analyseverfahren	155
Abbildung 15: Schritte des LISREL-Verfahrens	168
Abbildung 16: Beziehungszusammenhänge der Variablen	170
Abbildung 17: Strukturgleichungsmodell	172
Abbildung 18: Rekursives Kausalmodell	180
Abbildung 19: Vorläufiges Pfaddiagramm für das qualitätsinduzierte Mieterverhalten	187
Abbildung 20: Pfaddiagramm mit festen und freien Parametern	203
Abbildung 21: Empirische Kovarianzmatrix R	211
Abbildung 22: LISREL-Modell - Schätzergebnisse der standardisierten Lösung	220
Abbildung 23: Beurteilungskriterien zur Würdigung empirischer Untersuchungen	267

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Charakteristika der Immobilienmarktbearbeitung.....	40
Tabelle 2: Eigen- versus Fremdforschung.....	91
Tabelle 3: Analyseobjekte und -verfahren.....	97
Tabelle 4: Klassifikation traditioneller Verfahren zur Qualitätsmessung.....	133
Tabelle 5: Übersicht der Skalenniveaus.....	158
Tabelle 6: Variable im LISREL-Modell.....	179
Tabelle 7: Allgemeine Konstruktionsregeln für das Pfaddiagramm.....	181
Tabelle 8: Operationalisierung der Variable "Immaterielle Leistungsqualität".....	183
Tabelle 9: Operationalisierung der Variable 'Materielle Leistungsqualität'.....	184
Tabelle 10: Allgemeine Bezeichnungs- und Darstellungsweisen für das Pfaddiagramm.....	186
Tabelle 11: Mathematische Formulierung des Pfaddiagramms in einem Gleichungssystem.....	190
Tabelle 12: Mathematische Formulierung des Pfaddiagramms in Matrizenschreibweise.....	194
Tabelle 13: Parametermatrizen eines vollständigen LISREL-Modells.....	196
Tabelle 14: Konstruktionsregeln im vollständigen LISREL-Modell für das Pfaddiagramm.....	200
Tabelle 15: Ergebnisse der Parameterschätzungen "Dienstleistungskriterien".....	216
Tabelle 16: Ergebnisse der Parameterschätzung "Standortkriterien".....	217
Tabelle 17: Ergebnisse der Parameterschätzung "Ausstattungskriterien".....	218
Tabelle 18: Ergebnisse der Parameterschätzungen „Gamma-, Phi und Psi-Matrix".....	218
Tabelle 19: Gesamterklärungsbeitrag der servicebezogenen Indikatorvariablen.....	229
Tabelle 20: Testkriterien für Kausalmodelle.....	233
Tabelle 21: Reliabilitätskoeffizienten.....	236
Tabelle 22: Beurteilungskriterien der Gesamtstruktur.....	238
Tabelle 23: Einfluß der Lage auf Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen.....	244

Tabelle 24: Einfluß der Lage auf die Wechselabsicht	246
Tabelle 25: Einfluß der Lage und der Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen auf das Wechselverhalten	247
Tabelle 26: Einfluß der Lage und der Bedeutungseinschätzung der Ausstattungskriterien auf das Wechselverhalten	249
Tabelle 27: Einfluß der Lage und der Bedeutung der Standortkriterien auf das Wechselverhalten	251
Tabelle 28: Einfluß des Gebäudestatus auf das Wechselverhalten	252
Tabelle 29: Einfluß des Gebäudealters auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien	253
Tabelle 30: Einfluß des Gebäudestatus auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien	255
Tabelle 31: Einfluß des Gebäudealters auf die Bedeutungsbeurteilung von Serviceleistungen	257
Tabelle 32: Differenzierung der Probanden nach Unternehmensgröße und Wechselwunsch	258
Tabelle 33: Einfluß der Unternehmensgröße auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien	260
Tabelle 34: Einfluß der Branchenzugehörigkeit auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien	263
Tabelle 35: Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien nach Branchenzugehörigkeit	263
Tabelle 36: Einfluß der Branchenzugehörigkeit auf die Bedeutungsbeurteilung der Standortkriterien	264
Tabelle 37: Bedeutungsbeurteilung der Standortkriterien nach Branchenzugehörigkeit	265

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Immobilienmarkt ist in den vergangenen Jahren aus gesellschaftlicher und ökonomischer Perspektive zunehmend in das Blickfeld der Öffentlichkeit gerückt.¹ Hierzu haben insbesondere politisch und volkswirtschaftlich bedingte Änderungen, u.a. hervorgerufen durch die Folgen der Wiedervereinigung, maßgeblich beigetragen.² Dieses wachsende Interesse am Immobilienmarkt ist zum einen auf spektakuläre Bauvorhaben wie z.B. den Umbau des historischen Reichstagsgebäudes oder die Wiedererrichtung des durch den Krieg zerstörten Stadtteils am Potsdamer Platz in Berlin zurückzuführen, die im Hinblick auf ihre Dimensionen und Funktionen über die Grenzen Deutschlands hinaus Aufmerksamkeit erwecken und somit längst kein ausschließlich immobilienwirtschaftliches Thema mehr darstellen.³ Im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen auf der anderen Seite staatlich steuerbegünstigte Investitionsförderprogramme. Sie haben in den letzten Jahren einen erheblichen Beitrag dazu geleistet, der Immobilie aus steuerlicher Perspektive besondere Aufmerksamkeit zuteil werden zu lassen.⁴ Das Resultat läßt sich in einer verstärkt steuerinduzierten Immo-

¹ Der institutionelle Anlagemarkt hat 1996 einen neuen Höhepunkt erreicht, was auf das gestiegene Interesse breiter Bevölkerungsschichten an Immobilienengagements hindeutet. So wurden ca. 8,8 Mrd. DM in den neuen und ca. 4,8 Mrd. DM in den alten Bundesländern in Anlagemodelle im Teileigentum investiert. Darüberhinaus flossen rund 7 Mrd. DM in offene und 14 Mrd. DM in geschlossene Immobilienfonds. Vgl. Bulwien, Institutioneller Anlagemarkt, S. 5f. Nach Angaben des Gewos Institut für Stadt-, Regional- und Wohnforschung ist der Umsatz aus Immobilientransaktionen in den alten Bundesländern im Zeitraum 1986 bis 1994 von 110 Mrd. DM auf über 214 Mrd. DM p.a. gestiegen, vgl. o.V., Höhenflug, S. 37.

² Der Wiedervereinigungsboom wurde in den letzten Jahren von einer schwachen Konjunktur abgelöst. Heute zeichnen sich erste Ansätze einer Konsolidierung durch den Abbau von Leerständen und einem moderaten Preisanstieg ab. Vgl. Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5. Stärkere Nachfrageimpulse für den Immobilienmarkt in Berlin z.B. werden nach dem vollzogenen Regierungsumzug erwartet, siehe ebenda, S. 7. Siehe auch „Die Investoren in Berlin werden auf den Umzug der Bonner warten“, Reetz, Bebauungsplan, o.S.

³ Vgl. Protzman, Rebirth, o.S. sowie Edelmann, La Potsdamerplatz, S. 30, o.V., La construcción, o.S.

⁴ Durch steuerliche Sondereinflüsse hat der Büroflächenüberhang 1997 deutlich zugenommen, vgl. Junghanns, Leerstand, S. 38. Vgl. Unterreiner, Steuerorientiertheit, S. V3. Hohe Steuersätze auf der einen und außerordentliche Sonderabschreibungsmöglichkeiten nach dem Fördergebietsgesetz auf der anderen Seite haben seit der Wiedervereinigung zu einer starken Steuerorientierung von Immobilienfonds-Investoren, insbesondere in den neuen Bundesländern, geführt. Diese Entwicklung wurde nun durch die Einschränkung der Abschreibungsmöglichkeiten zum Jahresende 1996 erheblich gebremst. Siehe Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 13.

bilienentwicklung ablesen. Aufgrund dieser künstlichen Anreize wird die originäre Funktion der Immobilie oftmals jedoch zu einer zweitrangigen Bedeutung abgewertet,⁵ da die Projektentwicklung zumeist ohne Rücksicht auf die spezifischen Bedürfnisse potentieller Nutzer erfolgt.⁶ Dies ist insbesondere bei Büroimmobilien zu beobachten, die im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen stehen. Eine gravierende Folgeerscheinung dieser Entwicklung stellt heute die Problematik leerstehender Objekte dar. Insbesondere in den neuen Bundesländern ist ein Überangebot an Bürogebäuden entstanden, die nur unter größeren Einbußen im Mietniveau oder überhaupt nicht vermarktbare sind.⁷ Erschwert wird diese Situation zudem durch die derzeit vorherrschende Rezessionsphase; dazu häufen sich entsprechend Vergleichs- und Konkursanträge in der Bau- und Immobilienwirtschaft.⁸

Die Absatzsituation auf dem Immobilienmarkt ist vor dem Hintergrund gesättigter Märkte, die zudem durch die Strukturen und Gesetzmäßigkeiten des derzeitigen Nachfragermarktes bestimmt sind, deutlich erschwert. Angesichts dieser Problematik hat das Immobilienmarketing in den letzten Jahren eine zunehmende Beachtung und damit einen erheblichen Bedeutungszuwachs erfahren.⁹ Allerdings wird Immobilienmarketing vielfach sehr einseitig als „Feuerlöscher“ und somit als

⁵ Die originäre Funktion von Immobilien besteht in der Zuverfügungstellung von Räumlichkeiten zum Zwecke des Wohnens, Arbeitens, Lagerns etc. Menschen halten sich in unseren Breiten graden ca. 20 Stunden am Tag in Gebäuden auf, wobei Wohngebäude elementare Bedürfnisse nach Geborgenheit, Sicherheit und nach persönlichem Besitz erfüllen und ohne Büro- und Industriebauten kein wirtschaftliches Leben denkbar wäre, vgl. hierzu o.V., Gebäude, S. 1.

⁶ o.V., Dauerleerstände, S. 5: „Das Urprinzip 'Form folgt Funktion' scheint kopfzustecken, „erst wird gebaut, anschließend nach passenden Nutzern gesucht. Nachfrageberechtigtes entsteht so schwerlich. Tatsächlich erscheint der Nutzer gar zu oft als unbekanntes Wesen.“ Vgl. auch Unterreiner, Steuerorientiertheit, S. V3.

⁷ Für den gesamtdeutschen Immobilienmarkt wird bis zum Jahr 2001 zwar ein langsamer Abbau der Leerstände prognostiziert. Die ostdeutschen Märkte für Büroimmobilien müssen jedoch mittelfristig mit einer Verschlechterung der Lage durch weiter steigende Leerstände und sinkende Mieten rechnen. Vgl. Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5f. So haben sich die 'Bürohalden' 1997 nochmals um 14% auf 4,3 Mio. qm erhöht; der überwiegende Teil des Zuwachses geht auf Berlin und Leipzig zurück. Vgl. Friedemann, Büromärkte, S. 41.

⁸ Der Rekordanstieg von Zwangsversteigerungen wird u.a. als Folge von Fehlplanungen begründet, die durch steuerliche Abschreibungsmodelle induziert werden. Vgl. o.V., Zwangsversteigerungen, S. 32.

⁹ So wird Immobilienmarketing als das „lebhafteste Element auf dem von Stagnation geprägten Gewerbeimmobilienmarkt“ bezeichnet, wobei v.a. dem Baustellenmarketing eine hohe Bedeutung zukommt. Vgl. Reinsch, Marketing, S. 45. Siehe auch Trutmann, Immobilien-Marketing, S. 6; Eberhardt, Trefferquote, S. 38; Belgardt, Tag, S. 8.

ein Instrument, das lediglich kurzfristig zu Vermarktungserfolgen verhilft, (miß-) verstanden.¹⁰

Ein besonderes Problem der Immobilienvermarktung stellt angesichts hoher Leerstandsdaten an sich attraktiver Büro Neubauten die Vermietung von Bestandsimmobilien dar. Dies ist v.a. dann der Fall, wenn das angebotene Leistungsprofil nicht mehr dem Marktstandard entspricht und Modernisierungsmaßnahmen i.w.S. zur Erhaltung des Nutzungspotentials versäumt wurden. So ist z.B. knapp die Hälfte der leerstehenden Büroflächen in Frankfurt älter als 15 Jahre.¹¹ Vor dem Hintergrund der Tatsache, daß die ausgedehnteste Phase im Lebenszyklus von Immobilien die der Nutzung ist, ist es für Anbieter von Büroflächen von grundlegender Bedeutung, das Anforderungsprofil an die Immobilie nicht nur von seiten des Investors oder Architekten zu verstehen. Vielmehr gilt es, die differenzierten Bedürfnisse der spezifischen Nutzer, die heutzutage zunehmend kritischer, anspruchsvoller und preisbewußter sind, zu berücksichtigen sowie sich den wandelnden Anforderungen stets von neuem anzupassen.¹² Dies ist deshalb so essentiell, da die Nachfrageseite sich heute auf dem Büroimmobilienmarkt einem breiten, facettenreichen Angebot qualitativ unterschiedlicher Flächen gegenüber sieht. In Zeiten eines relativ geringen Mietpreisniveaus bieten sich äußerst reizvolle Umzugsalternativen für Flächenwechsler, die sich qualitativ in Ausstattung, Lage und Mietzins verbessern möchten.¹³ Die gestiegene Wechselhäufigkeit trifft v.a. Initiatoren, „die hohe Steuersparanreize vor die Qualität des Objektes setzten und heute vor leeren Büros oder Läden stehen“¹⁴.

¹⁰ Vgl. Eberhardt, Trefferquote, S. 38. Siehe hierzu auch Ausführungen zur Begriffsklärung des Immobilienmarketing in Abschnitt 2.2.3, S. 35.

¹¹ Vgl. o.V., Frankfurt, S. 42. Viele Bürogebäude in Toplagen sind mit den Ansprüchen der Zeit nicht mitgegangen und baulich und nutzungsstechnisch veraltet, vgl. Westdeutsche Immobilien-Holding (Hrsg.), Immobilienmärkte, S. 66. Siehe hierzu auch o.V. Altbauten, S. 47.

¹² Vgl. Wahlen, Immobilien, S. 8 sowie Weigel, Büro, S. V1.

¹³ Auf den deutschen Büromärkten ist ein reges Neuvermietungsgeschäft durch Flächenwechsler zu verzeichnen, vgl. o.V. Fluktuation, S. 4. Allerdings handelt es sich hier primär um eine Veränderungsnachfrage, die durch Rationalisierungs- und Verbesserungswünsche geprägt ist. Es darf nicht verkannt werden, „daß die Veränderungsnachfrage in aller Regel am gleichen Standort ältere Büroflächen freisetzt, z.T. werden durch Rationalisierungsumzüge in moderne Gebäude sogar größere Flächen freigesetzt als neu angemietet“, in: o.V., Büromarkt, S. 8. Siehe auch Friedemann, Perspektiven, S. 39.

¹⁴ Dustar/Heuser, Kerngeschäft, S. 29.

In Anbetracht dieser Erfahrung zeichnet sich jedoch in jüngster Zeit ein Bewußtseinswandel von Immobilienunternehmen¹⁵ ab. Dieser offenbart sich in der Erkenntnis, daß in einer zunehmend komplexen Umwelt Bestand und Ertragskraft des Unternehmens langfristig nur sichergestellt werden können, wenn alle Potentiale des Unternehmens konsequent auf die Bedürfnisse der Nachfrager ausgerichtet werden. Die sich daraus ergebende Notwendigkeit der Einbeziehung von veränderten Wertvorstellungen der Kunden in die strategische Planung wird Auswirkungen auf die Informations- und Aktionsseite von Immobilienunternehmen haben¹⁶. Für eine kundenorientierte Gestaltung des Leistungsangebots ist zunächst eine systematische und umfassende Informationsgewinnung wesentliche Voraussetzung. Diese sollte der Tatsache Rechnung tragen, daß der Immobilienkunde vermehrt das verstehbare, nachvollziehbare und v.a. in der Qualität überprüfbar Produkt¹⁷ sucht und somit Kriterien wie Mietsicherheit, Ertragsstärke und Qualität wieder in den Mittelpunkt der Entscheidungen von Immobilienunternehmen rücken müssen.

Die Informationsgewinnung wird jedoch erschwert durch die besondere Struktur des Immobilienmarktes bzw. seiner spezifischen Teilsegmente, die sich durch Produktvielfalt, Heterogenität und Intransparenz kennzeichnen lassen.¹⁸ Vor diesem Hintergrund stellt sich zunehmend die Frage nach einem strategischen, marktorientierten Management- und Marketingansatz für Immobilienunternehmen.¹⁹ Aufgrund der Langfristigkeit der Handlungskonsequenzen, bedingt

¹⁵ Unter Immobilienunternehmen werden im folgenden Unternehmen verstanden, die sich für die Gestaltung des Leistungsspektrums einer Immobilie verantwortlich zeichnen. Dies umfaßt sowohl Projektentwickler als auch institutionelle Investoren (Versicherungen, Fonds, Immobilienaktiengesellschaften etc.). Siehe hierzu insbesondere die Definition von Bone-Winkel, Management, S. 25.

¹⁶ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 75. Balck bezeichnet die Ausrichtung auf den Kundennutzen als eine „neue Ära wirtschaftlichen Handelns“ und fordert die Immobilienunternehmen auf, in den Dialog mit der Nachfragerseite zu treten. Vgl. Balck, Service Revolution, S. 23 sowie Peters/Waterman, Spitzenleistungen, S. 229.

¹⁷ Vgl. Unterreiner, Steuerorientiertheit, S. V3.

¹⁸ Vgl. o.V., Immobilien-Index, S. 8. Vgl. Neißer, Marktvorsprung, S. 32; von Einem, Immobilien Research, S. 5ff. U.a. ist es auch erklärtes Ziel der DB Research, mehr Transparenz in den Immobilienmarkt zu bringen, siehe hierzu Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5. Vgl. hierzu die Bemühungen der gif, Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., die Transparenz im deutschen Immobilienmarkt zu erhöhen.

¹⁹ Eine Differenzierung der Begriffe Strategisches Marketing versus Strategisches Management wird in Abschnitt 2.2, S. 25 vorgenommen.

durch den Charakter der Immobilie als Investitionsgut,²⁰ kommen insbesondere den Analysen im Bereich der Marketing- und Marktforschung große Bedeutung zu.²¹ Eine wesentliche Aufgabe des Immobilienmarketing besteht in der kontinuierlichen Erfassung und Bewertung der Kundenbedürfnisse und der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in zielgruppenorientierte Strategien und Maßnahmen (Kundenorientierung als Maxime).²² Dieser Anspruch verdeutlicht die hohe Bedeutung einer systematischen Planung aller Aktivitäten im Rahmen einer strategischen Marketingplanung. Unabdingbare Voraussetzung stellt hierbei eine gezielte Informationsgewinnung über das Meinungsbild der Nutzer zum Produkt- und Dienstleistungsangebot der Immobilie dar. Einer systematischen Informationsgewinnung und -auswertung stehen jedoch in der Praxis Einflußfaktoren entgegen, die ihren Ursprung in der für Immobilienmärkte charakteristischen Intransparenz, dem sich abzeichnenden Wandel im Konsumenten-/Nutzerverhalten, einer veränderten Büroarbeitswelt und nicht zuletzt der Meßproblematik bei immateriellen Leistungen haben.²³

Zielsetzung dieser Arbeit ist die Konzipierung eines Ansatzes marketingstrategischer Planung unter Berücksichtigung immobilienökonomischer Dimensionen; der Schwerpunkt der Ausführungen wird auf die Phase der Analysen und Informationsplanung gelegt. Im Mittelpunkt steht hierbei insbesondere die Erforschung des Mieterverhaltens mit dem Ziel, einen geeignet erscheinenden kausalanalytischen Ansatz (LISREL-Verfahren) zu spezifizieren und dessen Anwendbarkeit mittels einer empirischen Studie kritisch zu prüfen.²⁴ Um Entscheidungsparameter und Verhaltensabsichten von Immobiliennutzern empirisch zu erfassen, wurde eine schriftliche Befragung durchgeführt. Dabei lag die Intention

²⁰ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 27f., der die Charakteristika der Gewerbeimmobilie als Wirtschaftsgut darstellt. Siehe auch Schäfers, Strategisches Management, S. 49, der auf die mit der Lösung immobilienpezifischer Probleme verbundenen langfristigen Handlungskonsequenzen verweist.

²¹ Vgl. o.V., Research, S. 42f. sowie Neißer, Marktvorsprung, S. 28f.

²² Vgl. hierzu Meffert, Marketingforschung, S. 3.

²³ So deuten sich z.B. Trends im Bereich des „home working“ an, bei dem die Mitarbeiter eines Unternehmens durch Nutzung moderner Vernetzungstechnologien einen Teil ihrer Aufgaben von zu Hause erledigen, vgl. Bone-Winkel, Management, S. 121.

²⁴ Szyperski fordert bereits 1974, daß die Wissenschaft sich aufgerufen fühlen sollte, einen Beitrag zur Bewältigung der praktischen Probleme, insbesondere durch die empirische Überprüfung

in der Überprüfung von vermuteten kausalen Abhängigkeiten zwischen der Qualität von Produkt- und Dienstleistungsangebot und dem Mieterverhalten. Anhand der gewonnenen Ergebnisse lassen sich letztlich Informationen für die Gestaltung eines marktorientierten Leistungsprogramms ermitteln, welches den spezifischen Bedürfnissen der Mieter von Büroimmobilien entspricht.

1.2 Einordnung und Abgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich im Rahmen der Immobilienökonomie auf die Thematik des Immobilienmarketing. Hier erfolgt eine Schwerpunktsetzung auf den Bereich der marketingstrategischen Entscheidungsfindung und einer Analyse von Verhaltenszusammenhängen. Die Wissenschaftsdisziplin „Immobilienökonomie“ beschäftigt sich u.a. mit der Erklärung und Gestaltung realer Entscheidungen der mit Immobilien befaßten Wirtschaftsobjekte. Eine wissenschaftliche Beschäftigung mit übergreifenden Fragestellungen der Immobilienökonomie ist in Deutschland, mit Ausnahme der Bauwirtschaftslehre und der Wohnungswirtschaftslehre, erst in den letzten Jahren erkennbar geworden.²⁵ Im anglo-amerikanischen Sprachraum hingegen kann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen, dem sogenannten Real Estate Management, bereits auf eine lange Forschungstradition zurückblicken.²⁶

Der Begriff Immobilienökonomie steht hierbei „für die Breite und Interdisziplinarität der Kenntnisse, die bei der Beschäftigung mit Immobilien zunehmend notwendig sind“²⁷. Vor dem Hintergrund der Tatsache, daß die Immobilienökonomie

fung planungstheoretischer Aussagen, zu leisten. Vgl. Szyperski, Planungswissenschaft, S. 668 i.V.m. S. 682.

²⁵ Schulte hält in seinen Ausführungen zur Thematik „Immobilienökonomie als Wissenschaft“ fest, daß die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre keine Immobilienbetriebslehre als Teildisziplin kennt, und zeigt einen erheblichen Nachholbedarf diesbezüglich auf. Siehe Schulte, Immobilienökonomie, S. 232f. Vgl. Schulte/Schäfers, Immobilienökonomie, S. 2f. Zu ersten Entwicklungen von Forschungsprogrammen vgl. Pfarr, Bauwirtschaft, S. 11ff. sowie Diederichs, Bauwirtschaftslehre, S. 30ff. Stellvertretend für die Wohnungswirtschaft kann das von Kühne-Büning/Heuer 1994 herausgegebene Buch „Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft“ genannt werden.

²⁶ Erste, auf die Immobilienwirtschaft ausgerichtete Programme lassen sich bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts zurückverfolgen. Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 5, und die dort zitierte Literatur.

²⁷ Schulte, Immobilienökonomie, S. 235. Allerdings hat bis heute überwiegend eine funktions- oder institutionenspezifische Betrachtung in Form der Behandlung von Einzelfragen stattge-

als Wissenschaft Immobilien aus Unternehmenssicht betrachtet, empfiehlt es sich, ausgehend von tradierten Konzepten der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, immobilienwirtschaftliche Besonderheiten zu identifizieren und zu integrieren.²⁸ Basierend auf einer deduktiven Argumentation soll somit die Möglichkeit der Übertragung eines Konzeptes der strategischen Marketingplanung auf immobilienpezifische Fragestellungen geprüft werden.²⁹

Relevanter Bezugsrahmen der Arbeit ist die strategische Marketingplanung³⁰ mit Schwerpunkt der Erforschung des Nutzerverhaltens.³¹ Hierbei erfolgt insbesondere eine Konzentration auf die den Entscheidungen zugrunde liegenden Analyse- und Planungstätigkeiten, deren Ergebnisse einen wesentlichen Beitrag zu einer Strategieformulierung liefern.³² Ausgangspunkt jedes Entscheidungsprozesses stellt die zu lösende Aufgabe wie zum Beispiel das Suchen und Erkennen von Chancen dar, die in neuen Märkten oder Produktvariationen liegen können. Die theoretischen Ansätze, die das Verhalten von Immobiliennutzern - hier am Beispiel der Zielgruppe Mieter von Büroimmobilien - erklären, entstammen v.a. der betriebswirtschaftlichen Marketingtheorie³³ und der empirischen Sozialforschung³⁴. Die betriebswirtschaftliche Marketingtheorie kann hierbei grob in die

funden. Die Entwicklung eines übergreifenden Bezugsrahmens zur Integration wissenschaftlicher Bemühungen findet sich in Schulte/Schäfers, Immobilienökonomie, S. 1-36. Vgl. auch Schulte/Walbröhl, Bauwirtschaft, S. 9.

²⁸ Aufgrund der Interdisziplinarität sind dabei jedoch Erkenntnisse aus den Bereichen der Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Raumplanung, Architektur und dem Ingenieurwesen einzu beziehen. Siehe Schulte, Immobilienökonomie, S. 236. Vgl. auch Pfarr, Bauwirtschaft, S. 16 und Diederichs, Bauwirtschaftslehre, S. 30f.

²⁹ Vgl. Raffée, Methoden, S. 16.

³⁰ Siehe hierzu Abschnitt 2.3, S. 42.

³¹ Es erfolgt eine Begrenzung auf Büroimmobilienmieter, da generelle Analysen zu Kundenbedürfnissen in der Regel nicht verallgemeinerungsfähig sind. Gehaltvolle Aussagen sind nur unter besonderer Berücksichtigung spezifischer Gegebenheiten möglich. Vgl. Grimm, Strategische Faktoren, S. 45.

³² Zur Diskussion und Differenzierung der Begriffe Strategische Planung und Strategische Marketingplanung siehe Ausführungen in Abschnitt 2.2, S. 25.

³³ Zur Marketing-Theorie siehe Meffert, Marketingforschung, S. 7, und Meffert, Marketing-Theorie, S. 698f. Vgl. auch Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 599, der die Marketingwissenschaft als einen interdisziplinären Ansatz versteht, in den Teile der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, der Soziologie, der Psychologie und der Verhaltenswissenschaft einfließen. Siehe auch Abschnitt 2.2.3, S. 35.

³⁴ Zur systematischen Auswertung von Erfahrungen durch empirische Forschung vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 5. Kirsch bemängelt in seinen Ausführungen zur angewandten Betriebswirtschaftslehre die Unreife der empirischen Sozialwissenschaften, vgl. Kirsch, Forschung, S. 190.

managementorientierte Marketingtheorie³⁵, die eine grundsätzlich normative Zielsetzung verfolgt und Probleme der Planung, Organisation und Kontrolle marktbezogener Unternehmensaktivitäten in den Vordergrund stellt, sowie die verhaltenswissenschaftliche Marketingtheorie³⁶, die sich mit dem Verhalten der Marktteilnehmer (z.B. Käufer, Konkurrenz, Absatzmittler, sonstige Umwelt, etc.) auseinandersetzt, unterschieden werden.³⁷

Hervorgehoben sei an dieser Stelle, daß der Schwerpunkt der Betrachtungen im weiteren auf dem Prozeß der Strategiefindung, d.h. der Anwendung marketingstrategischer Analysen und somit einer systematischen Informationsplanung, und nicht auf dem Prozeß der Strategieformulierung liegt.³⁸ Die vorliegende Arbeit setzt sich im Bereich des Immobilienmarketing mit Grundsatzfragen der systematischen und analytischen Entscheidungsvorbereitung und -findung für marktorientiertes Verhalten auseinander. Es soll folglich keine Diskussion strategischer Marketingoptionen, verbunden mit der entsprechenden Formulierung von Marketingstrategien, erfolgen.

Aus methodischer Sicht scheint die Einbindung empirischen Datenmaterials über die Anforderungen und Erwartungen von Immobiliennutzern geboten.³⁹ Die Ausgangshypothese besteht hier in der Annahme, daß Verhaltensabsichten der Mieter zum einen durch die Zusammensetzung des Gesamtleistungsangebotes

³⁵ Auch als führungsorientierte Theorie bezeichnet, vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 8. Grundlegend zu Marketing-Entscheidungsmodellen siehe Heinen, Ansatz, S. 429ff.; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 13ff. sowie Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 5ff.

³⁶ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 7 sowie Meffert, Marketing-Theorie, S. 700. Wesentliche verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Marketingtheorie liefern Howard/Sheth, Behavior (1969), Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten (1996).

³⁷ Weiterhin wird unterschieden zwischen der systemtheoretischen und, als dessen Weiterentwicklung, dem situativen Ansatz der Marketingtheorie. Vgl. Meffert, Marketing-Theorie, S. 700f.

³⁸ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 56. Bruhn unterscheidet hierbei zwischen dem planerischen Teil des strategischen Marketing, d.h. der Anwendung strategischer Analyseinstrumente, um eine Systematik zur Bestimmung von Marketingstrategien zu erhalten, sowie dem kreativen Part, der in der Entwicklung von Marketingstrategien und der subjektiven Bewertung von Strategiealternativen besteht.

³⁹ Angesichts der geringen Beachtung immobilienwirtschaftlicher Fragestellungen (insbesondere marketingstrategischer Natur) in betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen erscheint dieses Vorgehen angebracht. Siehe hierzu auch Szyperski, Betriebswirtschaftslehre, S. 261ff. bzgl. der Um- und Neuorientierung der wissenschaftsprogrammatischen Position der Betriebswirtschaftslehre. Er fordert u.a. in Zusammenarbeit mit der Praxis umfangreiche Projektforschungen durchzuführen.

und zum anderen durch die Zufriedenheit mit der Qualität der wahrgenommenen Leistungen bzw. der Erwartungshaltung an zukünftige Leistungen maßgeblich bestimmt werden dürften.⁴⁰ Die Analyse und Auswertung der durch die empirische Untersuchung gewonnenen Daten wurde mit Hilfe multivariater Analysemethoden durchgeführt.⁴¹ Der Kausalanalyse als methodisches Gerüst zur Überprüfung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen kommt in der wissenschaftlichen Diskussion aufgrund der Möglichkeit, komplexe Theorien auf der Basis empirischer Daten zu testen, besondere Bedeutung zu.

1.3 Gang der Untersuchung

Die der Arbeit zugrundeliegende These unterstellt, daß eine erfolgreiche Vermarktung von Immobilien in Zukunft nur über eine konsequent nutzerorientierte Leistungsprogrammgestaltung möglich sein wird. Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen dazu notwendige Analysen in Verbindung mit der entsprechenden Informationsgewinnung als Grundlage für eine markt- und kundenorientierte Unternehmensplanung. Die vorliegende Arbeit ist hierbei in sechs Kapitel gegliedert. Nach der Einleitung und Hinführung zum Thema wurde in Abschnitt 1.2 zunächst der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit aufgezeigt und eine Abgrenzung der Thematik vorgenommen (Kapitel 1).

Kapitel 2 widmet sich der Darstellung der strategischen Marketingplanung im Immobilienbereich und bildet somit den (Bezugs-) Rahmen für die weiteren Ausführungen. Ausgehend von einer Diskussion hinsichtlich der Notwendigkeit strategischer Marketingplanung für Immobilienunternehmen steht v.a. der Prozeß der strategischen Marketingplanung, differenziert nach den unterschiedlichen Planungsphasen, im Mittelpunkt der Betrachtung (Abschnitt 2.3).

⁴⁰ Vgl. hierzu die Formulierung der Untersuchungshypothesen, Abschnitt 4.1.2, S. 142.

⁴¹ Die Ermittlung der Abhängigkeiten einzelner Elemente voneinander wird mit Hilfe quantitativer Methoden vorgenommen. Zur Verdichtung von Informationen als Entscheidungsgrundlage sowie zu multivariaten statistischen Analyseverfahren siehe Meffert, Marketingforschung, S. 255. Zu den verschiedenen multivariaten Analyseverfahren siehe auch Ausführungen bei Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. XVIIIf., Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S.102, Zur entscheidungsorientierten Verdichtung und Analyse von Marketingdaten siehe Raffée, Prognosen, S. 149.

Die Formulierung von Strategien als ein wesentliches Element im Phasenmodell soll in vorliegender Arbeit nicht im Vordergrund stehen. Vielmehr findet eine Auseinandersetzung mit dem Strategiefindungs- bzw. -vorbereitungsprozeß statt. Um einer Begriffskonfusion der sich teilweise überlappenden und vielfach strapazierten Termini im Bereich der strategischen Planung vorzubeugen, soll zunächst in Abschnitt 2.2 eine Klärung der zentralen Begriffe vorgenommen werden. Dabei werden insbesondere die Begriffe strategisches versus operatives Immobilienmarketing sowie strategische Unternehmensplanung versus strategische Marketingplanung abgegrenzt.

Angesichts der Besonderheiten und Komplexität des Immobilienmarktes kommt den Research- und Analysetätigkeiten im Rahmen der strategischen Marketingplanung ein besonderer Stellenwert zu. Um einen Überblick hinsichtlich der Informationsgewinnung und -bewertung zu ermöglichen, erfolgt in Kapitel 3 eine Auseinandersetzung mit ausgewählten Ansatzpunkten und Verfahren marketingstrategischer Analysen. Vor dem Hintergrund einer konsequenten Marktorientierung ist es unerlässlich, sich mit den Besonderheiten, Zusammenhängen und Entwicklungstendenzen des zu bearbeitenden Marktes zu befassen. Dies macht eine Auseinandersetzung mit der globalen Umwelt, technologischen Entwicklungen sowie gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Tendenzen notwendig (Abschnitt 3.2).

Im Immobilienmarkt wird eine Differenzierung mit dem Anspruch des Erzielens von Wettbewerbsvorteilen zunehmend über „maßgeschneiderte Angebote“ möglich und notwendig werden. Dies beinhaltet eine Aufwertung der Kernleistung der Immobilie als „Produkt“ durch begleitende und unterstützende Serviceleistungen. Voraussetzung dazu stellt allerdings die Erfassung der notwendigen Informationen dar, die in ein Marketingkonzept einfließen. Von Interesse ist v.a. die Analyse der Marktteilnehmer, die sich vom eigenen Unternehmen über den Wettbewerb zu den Kunden erstrecken (Abschnitt 3.2.2).

Im Mittelpunkt der Kapitel 4 und 5 steht die Analyse des Verhaltens von Immobilienmietern. Die Analyse basiert auf den Daten einer empirischen Untersuchung,

die im Rahmen eines Forschungsprojektes ermittelt wurden. Bei diesem Projekt wurden 1.400 Mieter von Gewerbeimmobilien in Deutschland hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Erwartungen an die jeweilige Immobilie bzw. die jeweilig angemietete Fläche befragt.

Für den wissenschaftlich interessierten Leser wird in Kapitel 4 hierbei zunächst Gegenstand und Perspektive der Untersuchung aufgezeigt (Abschnitt 4.1) und die Auswahl geeigneter Analyseverfahren getroffen (Abschnitt 4.2). Im Mittelpunkt steht die Entwicklung und Spezifikation eines Kausalmodells zur Erklärung bestimmter Verhaltensweisen der Mieter. Die Methodik und Vorgehensweise soll am Beispiel des LISREL-Modells aufgezeigt werden, das ein geeignetes Verfahren zur Durchleuchtung kausaler Zusammenhänge und Abhängigkeiten darstellt (Abschnitt 4.3).

Von Interesse für den praxisorientierten Leser sind insbesondere die Ergebnisse und Implikationen der empirischen Untersuchung, die in Kapitel 5 aufgezeigt und kritisch betrachtet werden. Hier steht die Beurteilung der Mieteranforderungen und Analyse möglicher Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen der Einschätzung des materiellen und immateriellen Leistungsangebots und des daraus resultierenden Mieterverhaltens im Mittelpunkt (Abschnitt 5.1). Ein spezifisches Anforderungsprofil für die Immobilie eröffnet Anbietern von Büroflächen eine zielgerichtete, konzentrierte Bearbeitung definierter Mietersegmente. Ein erster Schritt für ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing besteht in einer Beschreibung und Strukturierung der befragten Mieter. Vor diesem Hintergrund findet eine Analyse des Einflusses strukturierender Variablen, wie z.B. die Lage des Objektes, auf das Verhalten der Mieter Berücksichtigung (Abschnitt 5.2). Daraufhin können letztlich Empfehlungen für eine nutzerorientierte Produkt- und Servicegestaltung abgeleitet sowie Informationen für die strategische und operative Marketingplanung gewonnen werden. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Stellungnahme und Würdigung der Erkenntnisse.

Die Arbeit endet mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einem Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder (Kapitel 6).

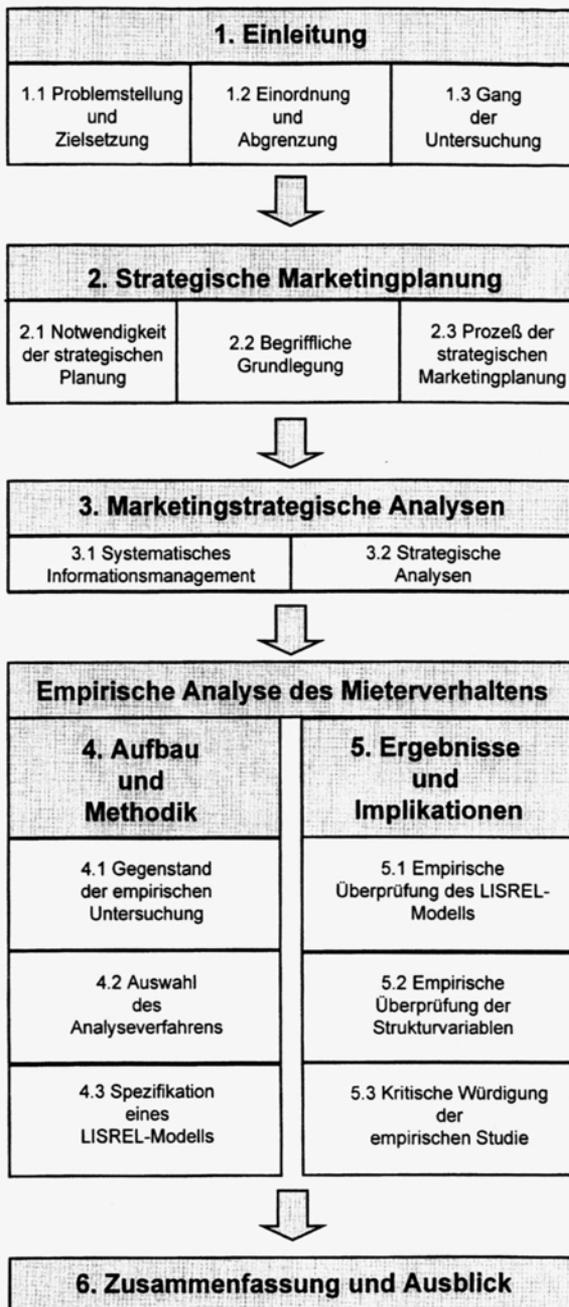


Abbildung 1: Aufbau und Vorgehensweise

2 Strategische Marketingplanung als Kernstück des Immobilienmarketing

Im folgenden sollen die Besonderheiten der Konzeptionierung einer strategischen Marketingplanung im Immobilienbereich erarbeitet werden. Zunächst erfolgt eine Erörterung der Herausforderungen und eine Darstellung der Entwicklungsstufen der Marketingplanung. Daraufhin werden notwendige begriffliche Grundlagen zur strategischen und operativen Marketingplanung sowie zum Verständnis des Immobilienmarketing gelegt. Alsdann sollen die verschiedenen Phasen des marketingstrategischen Planungsprozesses, d.h. Rahmenplanung, Maßnahmen- und Programmplanung, Planung funktionaler Teilpolitiken, beleuchtet werden.

2.1 Notwendigkeit und Grundfragen marketingstrategischer Planung im Immobilienbereich

Die Frage nach der Notwendigkeit marketingstrategischer Planung im Immobilienbereich ist am besten zu beantworten, indem man zunächst die strategischen Herausforderungen des jeweilig relevanten Marktes identifiziert.⁴² Durch eine Auseinandersetzung mit wesentlichen Entwicklungstendenzen des Büroimmobilienmarktes können zudem die Anforderungen an die Marketingplanung verdeutlicht werden.

2.1.1 Strategische Herausforderungen

In den letzten 15 Jahren haben sich vor dem Hintergrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen Wissenschaft und Praxis zunehmend mit den Möglichkeiten der Erringung strategischer Wettbewerbsvorteile beschäftigt.⁴³ Zum einen ist dies auf die Notwendigkeit zurückzuführen, in einer immer komplexeren, mit großen

⁴² Unter strategischen Herausforderungen werden diejenigen Elemente, Determinanten und Umweltkonstellationen verstanden, die einen Einfluß auf Unternehmen, die im Büroimmobilienmarkt tätig sind, haben können. Nicht zu verwechseln sind strategische Herausforderungen mit weiterreichenden strategischen (Erfolgs-) Faktoren, die nach Grimm „die Marktposition, die Wettbewerbsposition, die Produktions- und Kostensituation eines Unternehmens beschreiben“. Siehe Grimm, Strategische Faktoren, S. 27.

⁴³ Vgl. Link, Wettbewerbsvorteile, S. 1117 ff. sowie Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 9f. Vgl. auch Meffert, Marketingforschung, S. 3f.

Unsicherheiten behafteten Umwelt marktorientierte Entscheidungen treffen zu müssen, die Bestand und Ertragskraft eines Unternehmens langfristig sicherstellen. Zum anderen wird im Immobilienmarkt, hervorgerufen durch gravierende Absatzprobleme in einzelnen Segmenten, eine Konzentration aller Potentiale des Unternehmens auf die Bedürfnisse der Nachfrager immer zwingender, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.⁴⁴ Die eigentliche Herausforderung ist jedoch nicht in der Extrapolation von Konzepten der Vergangenheit zu sehen, sondern besteht vielmehr in der erfolgreichen und effizienten Bewältigung des Unwarteten (Früherkennung).⁴⁵

Mit zunehmendem Wettbewerbsdruck hat auch das Immobilienmarketing deutlich an Bedeutung gewonnen. Dabei werden qualifizierte und konsequent zielgruppenorientierte Marketingkonzepte und deren professionelle Umsetzung, insbesondere zur Sicherung der vollständigen Vermietung von Gebäuden, immer notwendiger. Es empfiehlt sich daher eine ganzheitliche, strategische Betrachtung und Vorgehensweise, um eine erfolgreiche Positionierung zu erzielen und Erfolgspotentiale auch langfristig zu sichern. Gerade in einem derart komplexen Markt wie dem Immobilienmarkt bedeutet jede Investition eine Entscheidung über einen i.d.R. hohen Kapitaleinsatz, eine üblicherweise langfristige Mittelbindung und eine werthaltige Projektkonzeption.⁴⁶ Damit erhält eine sorgfältige Entscheidungsvorbereitung ihr herausragendes Gewicht.⁴⁷ Offensichtlich wird jedoch in der praktischen Umsetzung, insbesondere bei Entscheidungen mit einem weit in die Zukunft reichenden Wirkungshorizont, dem intuitiven Verhalten tendenziell eine höhere Bedeutung beigemessen als der systematischen Planung. Der damit deutlich werdende „Vorrang des Handelns vor dem Denken und die Bevorzugung der operativen vor der strategischen Planung“⁴⁸ ist nach KREIKEBAUM allerdings nicht nur ein Generationenproblem.

⁴⁴ Das Auffinden von Kundenbedürfnissen wird v.a. in dynamischen Märkten als Schlüsselkriterium zum Erfolg oder Mißerfolg verstanden. Vgl. Grimm, *Strategische Faktoren*, S. 44f.

⁴⁵ Vgl. Hinterhuber, *Unternehmungsführung* (1997), S. V. Vgl. Hennig, *Büromieter*, S. 12. Zur Früherkennung vgl. Kirsch/Trux, *Strategische Frühaufklärung*, S. 221ff. sowie Wiedmann, *Früherkennung*, S. 301ff.

⁴⁶ Zur Komplexität des Immobilienmarktes siehe Ausführungen in Abschnitt 2.2.3, S. 35.

⁴⁷ Zur Langfristigkeit von Entscheidungen bei Immobilieninvestitionen siehe Bone-Winkel, *Management*, S. 10; Falk, *Gewerbe-Immobilien*, S. 575.

⁴⁸ Kreikebaum, *Unternehmensplanung*, S. 30.

Zur Planung und Vorbereitung strategischer Entscheidungen wird „in keinem anderen Segment der Wirtschaft auf Basis derartig unsicherer Daten geplant und entschieden“⁴⁹, wie dies in der Immobilienbranche der Fall ist. Ein Standortgutachten als Basis und das sogenannte 'Bauchgefühl' reichen bei weitem nicht aus, um zu strategischen Herausforderungen und Fragestellungen gezielt und vorbereitet Stellung zu nehmen.

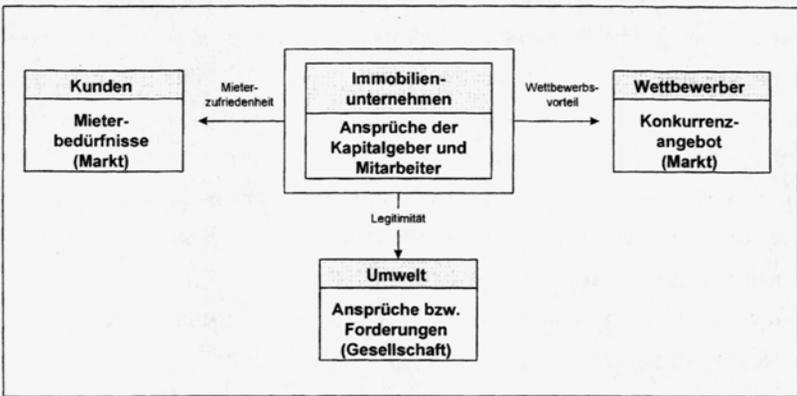


Abbildung 2: Büroimmobilienmarkt: Ansprüche und strategische Herausforderungen⁵⁰

In obiger Abbildung sind die wesentlichen Einflußfaktoren auf das Geschehen im Vermietungsmarkt von Büroflächen dargestellt. Die jeweiligen Wirkungskräfte sind hierbei nicht isoliert voneinander, sondern in gegenseitiger Interdependenz zu verstehen. Aufgrund der Komplexität des Immobilienmarktes kann hier nur ein ausgewählter Einblick in die Vielzahl der strategischen Herausforderungen gegeben werden.⁵¹

⁴⁹ Von Einem, Immobilien Research, S. 2.

⁵⁰ In Anlehnung an Meffert, Marketingforschung, S. 4.

⁵¹ Im Vordergrund stehen v.a. die Tendenzen, die bei einer Betrachtung des Mietermarktes von Büroimmobilien im Hinblick auf ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing von Interesse sind. Als weiterführende Literatur sei exemplarisch genannt: Bullinger, Entwicklungen; S. 190ff.; Schäfers, Strategisches Management, S. 94 ff.; o.V., Research, S. 42.

(1) Wettbewerber

Der Wettbewerb gilt als eine der wesentlichen Herausforderungen. Um dieser erfolgreich zu begegnen, müssen sich Immobilienunternehmen mit der Analyse von Markt- und Branchentrends und deren Auswirkungen auf die eigene Wettbewerbssituation befassen.⁵² Diese Analysetätigkeit führt zu einer Prognose von Marktentwicklungen, die wiederum Ansatzpunkte für die Definition und Implementierung von Wettbewerbsvorteilen liefert.⁵³ Eine wesentliche Komponente dabei stellt die Internationalisierung der Märkte und die daraus resultierende Dynamik in Aktion und Reaktion der Marktteilnehmer dar. Dies wird insbesondere durch den effizienten Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bedingt, die sich heute mehr denn je als Erfolgsparameter etabliert haben und damit die Regeln des Wettbewerbs maßgeblich verändern.⁵⁴ Nur wer die sich bietenden Wettbewerbschancen im Immobilienmarkt proaktiv zur Erzielung von Schaffung von Kundenzufriedenheit und damit langfristiger Kundenbindung nutzt, wird sich erfolgreich positionieren können.⁵⁵ Elemente einer auf den Wettbewerb abzielenden strategischen Betrachtung sind u.a. folgenden Fragestellungen:⁵⁶

- Wie entwickelt sich das Branchenwachstum?
- Wie wird sich das Leistungsspektrum einzelner Anbieter in Zukunft verändern?
- Welche Bedeutung wird der Bereich Facilities Management erreichen?

⁵² Vgl. hierzu insbesondere Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26, und S. 42ff. In der Immobilienbranche ist eine gewisse Wettbewerbsverschiebung durch zunehmend branchenfremde Unternehmen, die in der Immobilienentwicklung und -vermarktung eigenständig tätig werden, festzustellen. Beispiele sind u.a. Kreditinstitute (Gründung von spezialisierten Dienstleistungsanbietern zur Abdeckung externer Kundensegmente) oder die Deutsche Telekom AG bzw. die Deutsche Post AG (Verwertung des nicht betriebsnotwendigen Immobilienbestandes zur Stärkung der internen Finanzkraft).

⁵³ Zur Gewinnung und Behauptung von Wettbewerbsvorteilen, siehe insbesondere Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 31ff. Die Marktgegebenheiten dienen als Impulsgeber für die Unternehmen, vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 56.

⁵⁴ Als Beispiel sei hier die zunehmende Nutzung des Internets im Immobilienvertrieb genannt, vgl. Fehr, Internet, S. 39. Siehe auch Kern/Bauer/Schneider, Zeitgemäßes Büro, S. 144 sowie Bulinger, Entwicklungen, S. 190.

⁵⁵ Vgl. Meyer/Dornach, Zufriedenheit, S. 163f.; Hinterhuber, Unternehmungsführung (1997), S. 24; Meffert, Marketingforschung, S. 4. Für Immobilienmärkte gilt insbesondere die Aussage „Business is local“, vgl. Balck, Branchenmuster, S. 36.

⁵⁶ Weiterführend zu Entwicklungen von Wettbewerb und Märkten siehe insbesondere die Ausführungen von Bone-Winkel, der am Beispiel der Immobilieninvestmentbranche die Wettbewerbskräfte analysiert. Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 129ff.

- Welche neuen Wettbewerber werden in den Markt eintreten?
- Wie verändern sich die Markteintrittsbarrieren vor dem Hintergrund zunehmender Branchenkonsolidierung?
- Wie positioniert sich das eigene Leistungsangebot im Wettbewerb?
- Wie lassen sich Kostenvorteile erzielen (Economies of Scale)?
- Wie wirkt sich die Einführung des EURO auf den Immobilienmarkt aus?

(2) Eigene Unternehmung

Eine wesentliche Herausforderung besteht in der Koordination der dem Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung stehenden Ressourcen. Diese umfassen finanzielle, physische, organisatorische und technologische und nicht zuletzt Humanressourcen.⁵⁷ Entscheidend dabei ist das Erkennen von und Reagieren auf Anforderungen und Bedürfnisse der Marktpartner, wobei „unter Einbeziehung gesellschaftlicher Ansprüche und Forderungen [...] die Unternehmensziele (wie z.B. Profitabilität und Sicherheit) im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß sichergestellt werden (sollen).“⁵⁸ Ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg stellt schließlich die Qualifikation und Motivation der am Produktions- und Dienstleistungsprozeß beteiligten Mitarbeiter dar. Der zu beobachtende Trend zu dezentralen, flexiblen, eigenständig operierenden Einheiten wird begleitet durch einen Paradigmawechsel von der traditionellen Koordination mittels Anweisung zur Koordination mittels Kommunikation und Selbstorganisation.⁵⁹ Vor diesem Hintergrund sehen sich Immobilienunternehmen vor die Herausforderung gestellt, Stärken über die reine Produkt-/Projektbetrachtung fortzuentwickeln in eine gesamthafte Managementstrategie. Bei der Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen müssen u.a. folgende Fragen beantwortet werden:⁶⁰

- Inwieweit basieren Unternehmensentscheidungen auf einem strukturierten strategischen Planungsprozeß?

⁵⁷ Siehe ausführlich Abschnitt 3.2.4, S. 112.

⁵⁸ Meffert, Marketingforschung, S. 4.

⁵⁹ Bullinger, Entwicklungen, S. 190. Vgl. auch Lorenz/Struhk/Schneider, Lean-Office, S. 18f.

⁶⁰ Siehe hierzu die Ausführungen zur Analyse der Unternehmung in Abschnitt 3.2.4, S. 112.

- Welchen Einfluß haben moderne Managementinstrumente wie Business Reengineering, Lean Management und Total Quality Management?⁶¹
- Welche Anforderungen wird an das Humankapital hinsichtlich Qualifikation und Motivation gestellt?
- Welche Maßnahmen der Früherkennung und des Controlling sind für eine erfolgreiche Positionierung geeignet?

(3) Umwelt

Unternehmen der Immobilienbranche sehen sich erheblichen Veränderungen ihrer Umwelt und damit neuen Herausforderungen im engeren und weiteren Unternehmensumfeld ausgesetzt.⁶² Dabei spannen die gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politisch-rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen das Beziehungsfeld des Unternehmers auf.⁶³ Die Büroimmobilie hat sich vor dem Hintergrund neuer Kommunikations- und Datenverarbeitungstechnologien zunehmend zu einem Hi-Tech-Produkt verwandelt. Dies hat zur Folge, daß die Anpassungszyklen immer kürzer werden und die Zielsetzung einer ganzheitlichen Büro- und Flächennutzungsoptimierung an Bedeutung gewinnt.⁶⁴ Folgende Fragen sind beispielhaft zu beantworten:

- Welchem gesellschaftlichen Bedürfniswandel sieht sich die Immobilienbranche ausgesetzt?
- Welche ökologischen Trends gewinnen an Bedeutung?⁶⁵
- Welche rechtlichen Auflagen müssen umgesetzt werden?
- Welchen Einfluß haben gesetzliche und steuerliche Regelungen?
- Welchen Einfluß hat die Flexibilisierung der Arbeitszeit auf Nachfragetrends?⁶⁶

⁶¹ Balck fordert eine rückhaltslose Ausrichtung am Konzept der Lean Production durch eine Kostenreduktion bei gleichzeitigen Qualitätssteigerungen: „Das verlangt radikales Umdenken für die Beteiligten 'rund um den Bau.'“ Vgl. Balck, Branchenmuster, S. 36ff.

⁶² Vgl. Meffert, Marketingmanagement, S. 9ff.; Falk, Immobilienmarketing, S. 19f.

⁶³ Ausführlich siehe Abschnitt 3.2.2, S. 98.

⁶⁴ Siehe hierzu Lorenz, Bürooptimierung, S. 2f.

⁶⁵ Zum Trend des ökologischen Kaufverhaltens siehe Meffert, Marketing-Management, S. 12.

⁶⁶ Im Vordergrund der sich abzeichnenden Veränderungen steht die Prozeßorientierung, die sich in der Auflösung tradierter Arbeitsstrukturen hin zu einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort äußert. Zum Einfluß der Flexibilisierung der Arbeitszeit auf die Bürostruktur siehe Kern/Bauer/Schneider, Zeitgemäß, S. 50f.

- Wie wirken sich die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Konzeptionierung von Bürogebäuden aus?⁶⁷

(4) Kunden

Der Begriff Kunde bezieht sich auf den aktuellen und potentiellen Kunden des Unternehmens. Neben den im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten stehenden Kunden muß ein Fokus auf die erweiterte Zielgruppe der Meinungsmultiplikatoren, die sogenannten Stakeholder der Unternehmung, gesetzt werden.⁶⁸ Entsprechend der Marketingphilosophie ist das gesamte Geschäftssystem „in funktionsübergreifender Weise auf den Kundennutzen auszurichten“.⁶⁹ Um flexibel und angemessen auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren zu können, wird eine prozeßorientierte Organisation unabdingbare Voraussetzung. Bezogen auf den Mieter als „Kunde“ von Büroflächen sind folgende Fragestellungen von Bedeutung:

- Welche Optimierungsansätze ergeben sich aufgrund von Nutzeranforderungen?
- Wird Kundennähe in der Zukunft noch über den Unternehmensstandort definiert?
- Welche Verhaltensstrukturen und -dependenzen der Mieter lassen sich erkennen?
- Welche Änderungen im Mieterverhalten zeichnen sich im Hinblick auf den technischen Wandel (z.B. virtuelles Büro) und ein verändertes Freizeitverhalten ab?
- Wie wirkt sich eine Neuorganisation von Unternehmensfunktionen auf die Gebäudestruktur aus?

⁶⁷ So stellt sich z.B. die Frage, inwieweit Telearbeit zu einer räumlichen Trennung zwischen Leistungserbringung und -verwertung führen kann, vgl. hierzu Bullinger, Entwicklungen, S. 192. Vgl. Kern/Bauer/Schneider, Zeitgemäß, S. 52. Siehe ebenfalls Abschnitt 3.2.2.2, S. 99.

⁶⁸ Zum „Stakeholder-Ansatz“ vgl. z.B. Bleicher, Das Konzept, S. 121f.; Hinterhuber, Unternehmungsführung (1997), S. 19, sowie Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 83f.

⁶⁹ Meffert, Marketingforschung, S. 3. Um den Kunden einheitliche Leistungen zu bieten, hat z.B. das in 33 Ländern tätige Immobilienberatungs- und Maklerunternehmen Jones Lang Wootton seine Organisation komplett umgestellt, vgl. Friedemann, Struktur, S. 41. Zum Marketingverständnis siehe Abschnitt 2.2.3, S. 35.

- Welche Gewichtung kommt materiellen Faktoren (z.B. Ausstattung, Gestaltung etc.) im Vergleich zu immateriellen Faktoren (Gebäudemanagement, Serviceangebot) bei der Beurteilung einer Immobilie aus Nutzersicht zu?

Die strategische Herausforderung besteht grundsätzlich darin, langfristig ein erfolgreiches Leistungsprogramm zu konzipieren und es zielgerichtet am Markt zu positionieren. Unter Leistungsprogramm wird das im Mittelpunkt der Betrachtung stehende Produkt, d.h. die Immobilie in ihren verschiedenen Ausprägungsformen, sowie die Bandbreite immobilienpezifischer Serviceleistungen verstanden.⁷⁰

Hinsichtlich der Planung von Büroflächen wird zukünftig die Berücksichtigung der Organisationsstruktur potentieller Mieter zunehmende Bedeutung erfahren, da die „Integration von Wertschöpfungsketten verschiedener Unternehmen [...] auf die Ausdehnung der Organisationsgrenzen unter Einbeziehung von Elementen anderer Organisationen (abzielt). Benötigte Kapazitäten und Leistungen werden durch kreative Formen des Informationsaustausches und der Kontrolle ohne wirtschaftliche Besitzübernahme realisiert („Virtuelle Unternehmen“).“⁷¹ Ein Bürogebäude bestimmt durch seine Struktur nicht nur die angebotene Fläche, sondern setzt letztlich auch Qualitätsmerkmale für den individuellen Arbeitsplatz.⁷² So hat z.B. das Konzept des virtuellen Büros nicht nur einen Einfluß auf organisationstheoretische Veränderungen, sondern auch auf den Umfang und die Art des Flächenbedarfs: „Virtual office allows flexibility in spaces and reduces the need for more office space.“⁷³

Die Funktion und Gestaltung von Bürogebäuden muß heute weit mehr als nur die Bereitstellung eines Arbeitsplatz darstellen. Je komplexer die Büroarbeit und je

⁷⁰ Eine Betrachtung lediglich der Produktpolitik erscheint zu eng, da insbesondere in der Immobilienbranche Produkt- und Serviceleistungen eng miteinander verknüpft sind. Vgl. hierzu Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 24, die unter der Angebotskomponente neben Produkt- und Dienstleistungen auch Handlungsformen des Handels integrieren. Weitere Ausführungen zu immobilienpezifischen Leistungsprogrammen finden sich in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

⁷¹ Bullinger, Entwicklungen, S. 190.

⁷² Vgl. Kern/Bauer/Schneider, Büro, S. 144.

⁷³ Takagawa, Virtual Offices, S. 94. Siehe auch Greengard, Virtual Office, S. 66.

qualifizierter die Arbeitskräfte, desto höher ist der Anspruch an Büroarbeitsplätze in technischer und ästhetischer Hinsicht. Einflüsse wie gesellschaftliche Veränderungen, höhere Anforderungen an die Umweltverträglichkeit und technische Entwicklungen werden primär das Büro der Zukunft prägen.

Die Aufgabe der strategischen Marketingplanung als Antwort auf die oben skizzierte Herausforderungen ist in der Vorbereitung und Strukturierung strategischer Entscheidungen und damit insbesondere der systematischen Analyse und Prognose zu sehen.⁷⁴ Es besteht durchaus die Möglichkeit, daß durch die Anforderungen unterschiedlicher Markt- und Umweltbereiche Engpässe entstehen und ein „Gleichgewichts-Marketing“ erforderlich wird, das zielorientiert zwischen den Interessen der verschiedenen Marktpartner und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auszubalancieren ist.⁷⁵

Eine systematische Marketingplanung im Immobilienmarkt, basierend auf fundiertem Immobilienresearch, muß Voraussetzung für das Treffen marktorientierter Entscheidungen und in der Folge für das Ergreifen zielorientierter Maßnahmen sein.⁷⁶ Das international einheitliche, zentrale Kriterium „Lage, Lage, Lage“ zur Erstbeurteilung einer Immobilie macht aufgrund der langfristigen Bedeutung und Standortgebundenheit von Immobilien die Notwendigkeit vorab erstellter Analysen deutlich.⁷⁷ Mit Hilfe der vollständigen Erfassung und Aufbereitung von Informationen lassen sich Marktchancen und -risiken erkennen und Projekte

⁷⁴ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 110. Vgl. Grimm, *Strategische Faktoren*, S. 44f.

⁷⁵ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 111 sowie Meffert, *Marketingforschung*, S. 4; Raffée, *Marketingansatz*, S. 57. Eine tieferegehende Betrachtung erfolgt in Abschnitt 3.2, S. 95.

⁷⁶ Vgl. Neißer, *Marktvorsprung*, S. 28f. Weiterführende Ausführungen und Begriffsklärungen finden sich in Abschnitt 2.2, S. 25.

⁷⁷ Vgl. Hennig, *Büromieter*, S. 19. Die drei wichtigsten Erfolgskriterien bei der Immobilienentwicklung sind „Lage, Projektqualität, Timing“, vgl. Koch, *Chancen*, o.S. Es zeichnet sich ab, daß das Kriterium „Lage“ zunehmend durch die Faktoren „Funktionalität“ und „Flexibilität“ kompensiert wird.

einer geeigneten Realisierung bzw. Lösung zuführen.⁷⁸ Ist ein Grundstück erst einmal ausgewählt, beplant und entwickelt, so ist typischerweise ein hohes Investitionsvolumen gebunden. Ex-post sind Änderungen nur mit signifikantem Aufwand bzw. überhaupt nicht mehr durchzuführen. Die Tatsache dieser gewissen Unabänderlichkeit bestärkt die Bedeutung der sorgfältigen Analyse und Planung der jeweils gegebenen Situation.⁷⁹

2.1.2 Entwicklungsstufen der Marketingplanung

Das Verständnis der Planung an sich sowie die inhaltliche Interpretation der Planungsfunktionen haben sich in den vergangenen Jahren, hervorgerufen durch die Veränderung der situativen Bedingungen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen, wesentlich gewandelt. Vor dem Hintergrund veränderter Umwelthanforderungen lassen sich drei Entwicklungsstufen der Marketingplanung skizzieren, die am Beispiel der Immobilienbranche nachvollzogen werden können.⁸⁰

Ausgangspunkt für die erste Entwicklungsstufe stellt eine relativ stabile und überschaubare Umweltsituation dar, so daß die Planung primär durch eine Innenorientierung geprägt ist, mit der Zielsetzung einer optimalen Versorgung der Bevölkerung (Allokation der Mittel). Im Mittelpunkt steht hier die Produktionsplanung unter Wachstumsgesichtspunkten und speziell die Sicherung eines reibungslosen, wirtschaftlichen Produktionsprozesses, wobei die Planung v.a. projektbezogen angelegt ist.⁸¹ Das Planungsverständnis ist eher durch eine operative, kurzfristige und reaktive Perspektive geprägt. Die Marketingplanung im besonderen erschöpft sich - angesichts der Situation eines Verkäufermarktes - in diesem Stadium v.a. auf eine Verkaufs- und Vertriebsplanung (Distributions-

⁷⁸ Vgl. Marr/Picot, Absatzwirtschaft, S. 520. Ein zentrales Defizit der Marketingplanung ist oft eine zu enge und isolierte Planung für einzelne Marktbereiche. Siehe Kreilkamp, Marketing, S. 51.

⁷⁹ Die Notwendigkeit einer konsequenten Marktforschung für den Immobilienmarkt ist in Deutschland lange Zeit nicht erkannt worden. Erst in den letzten Jahren hat sich ein professionelles Research in der Immobilienbranche etabliert. Vgl. Neißer, Marktvorsprung, S. 28; o.V. Research, S. 42.

⁸⁰ Vgl. hierzu Kreilkamp, Marketing, S. 47ff. sowie Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 63f.

⁸¹ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 77; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 64; Kreilkamp, Marketing, S. 54f.

politik).⁸² Dies traf bis vor kurzem für die Immobilienbranche ebenfalls zu. Der Vermarktung des Produktes „Immobilie“ wurde in Relation zu seinen Investitionskosten dabei erstaunlich wenig Bedeutung beigemessen. So haben sich die Vermarktungsbemühungen vielfach lediglich auf das Errichten eines Vermietungsschildes an der Baustelle und das Erstellen einer Objektbroschüre reduziert. Dies erklärt sich durch die Situation eines Verkäufermarktes. Bis Ende der 80er Jahre war die Vermarktung bei knappem Angebot und quasi unbegrenzter Nachfrage meist schon vor Baubeginn abgeschlossen, so daß eine langfristige Vertriebsplanung nicht notwendig war.⁸³

Bedingt durch nachhaltig auftretende Marktsättigungserscheinungen, die zumeist durch veränderte Kundenbedürfnisse und -forderungen begleitet werden, resultiert die Notwendigkeit einer stärkeren Außenorientierung der Unternehmensplanung. Diese zweite Entwicklungsstufe wird auch als Phase der Verkaufsorientierung beschrieben.⁸⁴ Sie berücksichtigt die Anforderungen verschiedener Interessensgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um erfolgreich agieren zu können.⁸⁵ Am Beispiel der Entwicklung des Immobilienmarktes war der Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt und der Entwicklung des Absatzmarktes zum dominanten Engpaß unternehmerischen Wirkens in den letzten Jahren deutlich zu beobachten. So ist seit dem Ende der Hochkonjunktur 1991/92 keine merkliche Erholung des Immobilienmarktes festzustellen, vielmehr haben die Preise und Mieten von Wohn- und Geschäftsgebäuden ständig nachgegeben.⁸⁶ Die Marketingorientierung und damit erste Ansätze der Marketingplanung rücken in der Folge zunehmend in den Vordergrund.⁸⁷ Diese ersten Ansatzpunkte eines strategischen Marketing bringen die Forderung mit sich, alle

⁸² Vgl. Meffert, Marketing, S. 29, der diese Phase auch als die Phase der Produktionsorientierung bezeichnet; Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 64 sowie Ausführungen in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

⁸³ Vgl. o.V., Research, S. 42. Siehe auch Friedemann, Jahre, S. 13.

⁸⁴ Vgl. Meffert, Marketing, S. 30.

⁸⁵ Zur Analyse der Marktteilnehmer siehe insbesondere Abschnitt 3.2.3, S. 108 sowie 3.2.5, S. 119.

⁸⁶ Vgl. Friedemann, Jahre, S. 13: ausgenommen hiervon sind Objekte an bevorzugten Standorten.

⁸⁷ Meffert bezeichnet diese Phase als die Phase der Marketingorientierung. Vgl. Meffert, Marketing, S. 30. In Deutschland setzt sich derzeit allmählich ein professionelles Immobilienmarketing durch. Vgl. o.V., Research, S. 42.

Unternehmensaktivitäten unter den Primat des Absatzmarktes zu stellen; dies impliziert die Planung einer marketingorientierten Organisationsstruktur. Die Marketingprägung der Unternehmensphilosophie stellt die Befriedigung der Kundenbedürfnisse unter Einsatz aller Marketinginstrumente als Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg in den Vordergrund, wobei sich das Planungsverständnis bis zur Planung einzelner Marketinginstrumente erstreckt.⁸⁸ Hier erfolgt jedoch nicht nur eine reaktive, somit kurzfristige Reaktion auf Kundenbedürfnisse, sondern die Planung eines zielorientierten operativen Marketing ausgerichtet an allgemeinen Marketingstrategien.⁸⁹

Durch eine weitere Verschärfung der Umwelt- und Marktbedingungen (Umweltwandel, Marktsättigung und -stagnation etc.) sowie erhöhte gesellschaftlicher Anforderungen an Unternehmen im Zeichen eines Wertewandels ist eine Weiterentwicklung des Planungsverständnisses erforderlich geworden (3. Entwicklungsstufe).⁹⁰ Vor diesem Hintergrund wird die Notwendigkeit einer umfassenden strategischen Unternehmensplanung für Immobilienunternehmen deutlich, die zum einen auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet ist, zum anderen jedoch vor allem den Aufbau, die Sicherung sowie die Erweiterung langfristiger Erfolgspotentiale zum Ziel hat.⁹¹ Die strategische Planung läßt sich in dieser Phase durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise des Unternehmens, der Umwelt und der Unternehmens-Umwelt-Beziehungen charakterisieren.⁹² Dies bedeutet in der Folge die Erfassung und Umsetzung relevanter Informationen durch eine systematische marketingstrategische Analysetätigkeit - eine Forderung, die sich erst allmählich am deutschen Immobilienmarkt durchsetzt.⁹³ Gefordert wird eine zunehmende Ablösung der dominanten Außenorientierung durch eine Interaktionsperspektive, die sich zum einen im gezielten Ausschöpfen von

⁸⁸ Vgl. Raffée/Wiedmann, *Corporate Communications*, S. 665; Meffert, *Marketing*, S. 31; Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 65. Ausführungen zu den funktionalen Teilpolitiken finden sich in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

⁸⁹ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 65; Raffée, *Marketingorientierung*, S. 83f.

⁹⁰ Vgl. hierzu Meffert, *Marketingforschung*, S. 73f.; Kirsch/Trux, *Marketing*, S. 43 u. S. 47; Raffée/Wiedmann, *Wertewandel*, 552f.

⁹¹ Vgl. Kessler-Hässig, *Immobilien-Marketing*, S. 34f.; Meffert, *Marketing*, S. 30, sowie Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 66.

⁹² Vgl. Abschnitt 3.2, S. 95.

Synergie-Effekten und zum anderen in der methodischen Analyse der umweltbedingten Chancen und Risiken niederschlägt.⁹⁴ Wesentliches Kennzeichen der strategischen Marketingplanung in dieser Phase ist somit nicht mehr allein eine Konzentration auf die Kunden und Absatzmarktbeziehungen, die, falls sie zu kurzfristig und zu einseitig ausgelegt sind, zu einer Bedrohung der Marktposition führen, sondern vielmehr die geplante Gestaltung der Austauschbeziehungen mit den verschiedenen Umweltpartnern und Organisationsmitgliedern.⁹⁵

2.2 Begriffliche Grundlegung

Das Thema ist durch den Begriff der strategischen Marketingplanung geprägt. Um ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der verwandten Terminologie zu gewinnen, soll zunächst eine Klärung und Abgrenzung der wesentlichen Begriffe vorgenommen werden. Hierbei ist es notwendig, in einem ersten Schritt die sehr ähnlich lautenden und sich in ihrem Verständnis teilweise überlappenden Begriffe „Strategische Planung“, „Strategische Unternehmensplanung“, „Strategisches Management“ und „Strategische Marketingplanung“ voneinander abzugrenzen.⁹⁶ Ein Versuch, den sehr vielseitig interpretierten Begriff des Immobilienmarketing einzugrenzen, beschließt diesen Abschnitt.

2.2.1 Strategische Planung

Einleitend soll zunächst auf den Begriff der „Planung“ eingegangen werden. GÄLWEILER bringt ein wesentliches Ziel der Planung zum Ausdruck, indem er

⁹³ Vgl. Neißer, Marktvorsprung, S. 28.

⁹⁴ So findet innerhalb der Unternehmen ein stärkeres Zusammenwirken aller Funktionsbereiche bis hin zur abgestimmten Planung einzelner Marketinginstrumente Beachtung. Vgl. Raffée/Wiedmann, Corporate Communications, S. 667. Entscheidend ist hierbei auch die Implementierung umfassend angelegter Früherkennungssysteme. Siehe hierzu Kessler-Hässig, Immobilien-Marketing, S. 34f.

⁹⁵ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 67. Zu einer ganzheitlichen Betrachtung siehe hierzu auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 21f.

⁹⁶ Insbesondere das Adjektiv 'strategisch' leidet unter einer gewissen Begriffsinflation und findet v. a. in der Betriebswirtschaftslehre vielfache Verwendung (z.B. strategische Unternehmensplanung, strategisches Marketing, strategisches Controlling etc.), vgl. hierzu Kreikebaum/Grimm, Analyse S. 6; sowie Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 17, und Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 13. Eine Systematisierung der verschiedenen Strategieansätze der strategischen Unternehmensplanung bietet Mintzberg, Strategy, S.105ff. Eine Systematisierung zum Strategiebegriff in der Marketingplanung, basierend auf einer umfassenden literatur-kritischen Erfassung, findet sich bei Steffenhagen, Marketingplanung, S. 5ff.

festhält, daß es nicht Sinn der Planung sein kann, „Unvorhersehbares vorhersehbar zu machen, (sondern) Vorhersehbares so gut wie möglich zu ergründen, sichtbar zu machen und es in beherrschbare Kategorien zu überführen.“⁹⁷ Da in der Realität die zu planenden Themenstellungen ausgesprochen komplex sind, wird i.d.R. eine Begrenzung auf die als wichtig angesehenen Variablen vorgenommen, um „Beherrschbarkeit“ zu erzielen.⁹⁸ SZYPERSKI beschäftigt sich hierbei mit der zentralen Frage, welchen Beitrag die Wissenschaft zu einer besseren Beherrschung von Planungsproblemen leisten kann, wobei er zu dem grundsätzlichen Ergebnis kommt, daß die Wissenschaft sich durchaus aufgerufen fühlen soll, bei der Bewältigung praktischer Probleme mitzuwirken. SZYPERSKI legt eine relativ weitgefaßte Definition zugrunde, indem er unter Planung insbesondere die Schaffung von Grundlagen für zielgerichtete Gestaltungsentscheidungen versteht, und zwar durch abgestufte Aktivitäten im Rahmen von Problemanalysen, der Problemstrukturierung, Entwürfen von Lösungsalternativen sowie der Auswahl und Durchsetzung ausgewählter Lösungsvorschläge.⁹⁹

Neben dem Hervorheben der analytischen und strukturierenden Aufgabe der Planung betont WÖHE zudem den wesentlichen Aspekt der Zukunftsorientierung, indem er Planung als „das Treffen von Entscheidungen, die in die Zukunft gerichtet sind,“¹⁰⁰ formuliert. Durch diese Definition wird der Übergang zu dem Begriff Strategische Planung bzw. Strategische Unternehmensplanung deutlich, wobei dem Verständnis von KREIKEBAUM/GRIMM gefolgt wird, die die Begriffe strategische Planung und strategische Unternehmensplanung als Synonyme verstehen.¹⁰¹ An dieser Stelle soll die Thematik des strategischen Management kurz angerissen werden, da in der Literatur zur strategischen Unternehmensplanung und -führung vielfach die Begriffe strategische Planung, strategische Unternehmensführung und strategisches Management synonym verwendet bzw.

⁹⁷ Gälweiler, Unternehmensplanung, S. 41.

⁹⁸ Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 16f.

⁹⁹ Vgl. Szyperski, Planungswissenschaft, S. 667f. Phasenschemata für Planungsprogramme finden sich bspw. in Bendixen/Kemmler, Entscheidungsprozesse, S. 120.

¹⁰⁰ Wöhe, Betriebswirtschaftslehre, S. 140.

¹⁰¹ Vgl. Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 6.

gleichgesetzt werden.¹⁰² Die Konzeption des strategischen Management läßt sich u.a. auf die Kritik zur strategischen Unternehmensplanung zurückführen.¹⁰³ So hat insbesondere der Ansatz von ANSOFF zum strategischen Management im Jahre 1976 eine Welle an Veröffentlichungen zu dieser Thematik ausgelöst.¹⁰⁴ Während bspw. HAHN/TAYLOR sowie KIRSCH/TRUX den Standpunkt vertreten, daß es sich beim strategischen Management um eine Erweiterung der strategischen Planung handelt, lehnt KREIKEBAUM die These ANSOFFs, die eine zeitliche Abfolge von der strategischen Planung zum strategischen Management unterstellt, ab. Er vertritt die Auffassung, daß die Konzeption der strategischen Unternehmensplanung heute derart weiterentwickelt ist, daß die Vorwürfe des Anfangsstadiums ungerechtfertigt erscheinen.¹⁰⁵ In vorliegender Arbeit soll jedoch dem Verständnis KREILKAMPs gefolgt werden, der den Prozeß der strategischen Planung als einen Teil des strategischen Management versteht, welcher seine Entsprechung in einem strategischen Marketing findet, wobei „Strategisches Management die konsequente Weiterentwicklung des Marketingkonzeptes beinhaltet.“¹⁰⁶

Eine weiterführende Begriffsklärung läßt sich am besten durch eine Abgrenzung zwischen der strategischen und der operativen Planungsperspektive herbeiführen. Strategische Planung, die strategisches Denken impliziert und die Suche nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen darstellt, bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes wie auch auf die einzelnen Teilbereiche,¹⁰⁷ wohingegen unter operativer Planung die Planung verstanden wird, „die sich im Rahmen und in

¹⁰² Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 78 und die dort zitierte Literatur. Vgl. auch Bone-Winkel, Management, S.11. Der Konzeption des Strategischen Management nach Kirsch/Trux hingegen liegt die Philosophie des strategischen Wandels im Sinne einer geplanten Evolution zugrunde, vgl. Kirsch/Trux, Marketing, S. 54.

¹⁰³ Vgl. Ansoff/Declerck/Hayes, Strategic Management, S. 39ff.

¹⁰⁴ Vgl. Kirsch/Esser/Gabele, Management (1979), Kirsch/Roventa, Bausteine (1983), Hahn/ Taylor, Unternehmensplanung (1992), Hinterhuber, Unternehmensführung (1997), Kreikebaum, Unternehmensplanung (1997).

¹⁰⁵ Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 24; Hahn, Entwicklungstendenzen, S. 2f. sowie Kirsch/Trux, Marketing, S. 56 und 59f.

¹⁰⁶ Kreilkamp, Marketing, S. 55. Siehe dort insbesondere die Ausführungen zum Verständnis der Begriffe und Aufgaben „Strategische Marketingplanung“ und „Strategisches Management“, S. 55f.

¹⁰⁷ Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 31; Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 6.

Ausführung der strategischen Planung in den operativen Einheiten vollzieht.¹⁰⁸ Dies wird durch die Begriffsklärung KOTLERs bestätigt, indem er festhält, daß „die strategische Planung bestimmt, was zu tun ist, die taktisch-operative Planung bestimmt, wie vorgegangen werden soll.“¹⁰⁹ Zeitlicher Ausgangspunkt bei der Horizonte ist hierbei die Gegenwart, wobei die operative Planung stets die kurzfristigere und die strategische stets die langfristige Planung ist; auch wird die operative Planung von der strategischen Planung nicht nur abgeleitet, sondern ist deren sachlogische Folge.¹¹⁰ Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß zwischen den aufgezeigten Ebenen Interdependenzen und Rückkoppelungseffekte bestehen, die wiederum strategische Überlegungen und Zielformulierungen auslösen können.¹¹¹

Der Begriff Strategie steht somit für ein Gesamtkonzept zur Zielerreichung bzw. für ein zielorientiertes Rahmenkonzept, das auf längere Zeit ausgelegt ist.¹¹² Als wesentliches Strukturmerkmal von Strategien läßt sich folglich die langfristige Natur strategischer Entscheidungen festhalten. Dieser Aussage muß allerdings entgegengehalten werden, daß sich die Begriffe Flexibilität und Strategie nicht ausschließen, da ggf. auch aufgrund exogener Einflüsse, wie z.B. der Wiedervereinigung Deutschlands, kurzfristige Änderungen und Entscheidungsumsetzungen möglich sein müssen.¹¹³ Strategisch planen bedingt in diesem Zusammenhang die Beschaffung und Aufbereitung relevanter Informationen sowie, aus der Sicht der Entscheidungsträger, die Abbildung in einem entsprechenden

¹⁰⁸ Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 6.

¹⁰⁹ Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 85.

¹¹⁰ Vgl. Galweiler, Unternehmensplanung, S. 54. Die Fristigkeit stellt hierbei ein Merkmal, jedoch nicht das alleinige Unterscheidungskriterium zwischen operativer und strategischer Planung dar, entscheidend ist insbesondere die Problemstellung. Vgl. hierzu Kreilkamp, Marketing, S. 10 sowie die dort angegebene Literatur. Zur langfristigen Natur der strategischen Planung, siehe auch Kirsch/Esser/Gabele, Reorganisation, S. 439ff.

¹¹¹ Vgl. Meffert, Marketing, S. 36f. Meyer/Mattmüller betonen den Aspekt der wechselseitigen Interdependenzen zwischen Strategien, Ausgangszielsetzungen und den ihnen nachgelagerten Instrumentalzielen, vgl. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 17.

¹¹² Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 19; Galweiler, Strategische Unternehmensplanung, S. 84; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 80f. u. S. 88; Brockhoff, Planung, S. 111; Kirsch/Esser/Gabele, Management, S. 328ff.

¹¹³ Zur Notwendigkeit flexibler Strategien siehe insbesondere Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 22f., und Becker, Marketing-Konzeption, S. 118; Kreilkamp, Marketing, S. 10; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 20 sowie die dort zitierte Literatur.

Entscheidungsmodell.¹¹⁴ KREIKEBAUM warnt jedoch davor, eine zu verengte Sichtweise der strategischen Planung hinzunehmen, indem diese lediglich mit dem Einsatz von Instrumenten der strategischen Analyse und Prognose gleichgestellt wird.¹¹⁵ Von strategischer Planung kann erst dann gesprochen werden, wenn mit unternehmerischer Initiative Entwicklungen der Umwelt antizipiert und vor diesem Hintergrund nach Alternativen gestrebt wird.¹¹⁶ In einer weit gefaßten Definition kann strategische Planung somit als „die rationale Analyse der gegenwärtigen Situation und der zukünftigen Möglichkeiten und Gefahren des Unternehmens, aus der Absichten, Strategien, Maßnahmen und Ziele abgeleitet werden,“¹¹⁷ verstanden werden.

2.2.2 Strategische Marketingplanung

Um den Schritt von der strategischen Unternehmensplanung zur strategischen Marketingplanung transparent zu gestalten, soll zunächst die strategische Marketingplanung in das strategische Marketing eingeordnet und die zentralen Aufgaben des strategischen Marketing skizziert werden.

So versteht BRUHN unter Marketingstrategien „den Weg, wie die strategischen Marketingziele einer Unternehmung zu erreichen sind. [Marketingstrategien] beinhalten Entscheidungen zur Marktwahl und -bearbeitung und werden in Form mittel- bis langfristiger, globaler Verhaltenspläne für strategische Geschäftseinheiten (SGE's) der Unternehmung fixiert.“¹¹⁸ In dieser Definition von Marketingstrategien steht die Art und Weise, wie langfristige Ziele zu erreichen sind, im Vordergrund. Dieses Verständnis findet sich grundsätzlich auch bei RAFFÉE wieder, der in seiner Definition des 'Strategischen Marketing' „die langfristige Zielplanung, in deren Mittelpunkt v.a. der Kunde steht“¹¹⁹, hervorhebt, somit die

¹¹⁴ Vgl. Rothgänger, Unternehmensplanung, S. 68.

¹¹⁵ Es ist allerdings eine wesentliche Aufgabe dieser Instrumente, den Suchprozeß nach dauerhaften Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen. Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 30f. Siehe hierzu auch Ausführungen in Kapitel 3, S. 85.

¹¹⁶ Vgl. Thanheiser/Patel, Strategische Führung, S. 78.

¹¹⁷ Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 6; siehe auch Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 21.

¹¹⁸ Bruhn, Marketing, S. 55. Siehe hierzu auch Meffert, Marketing, S. 30. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3, S. 42.

¹¹⁹ Raffée, Strategisches Marketing, S. 5.

Orientierung an den Kundenbedürfnissen als wesentlichen Kern strategischen Marketing betont. Marketing in seinem strategischen Verständnis als Führungskonzeption von Unternehmen nimmt hierbei folgende Aufgaben wahr:

- konsequente Führung der gesamten Unternehmung von den jeweils relevanten Umweltbereichen her und auf diese hin
- systematischer, an allgemeinen Strategien ausgerichteter Einsatz von Marktinformations- und -aktionsinstrumenten
- zielorientierte Gestaltung von Austauschprozessen mit verschiedenen Umweltpartnern
- Aufdeckung, Ausschöpfung und langfristige Sicherung von Marktpotentialen¹²⁰

Als vorbereitende Stufe zur Strategiebestimmung befaßt sich die strategische Marketingplanung mit der systematischen Analyse langfristiger Erfolgspotentiale sowie mit dem Aufbau, der Sicherung und Erweiterung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung.¹²¹ Der erweiterten Auffassung der strategischen Marketingplanung KREILKAMPs folgend, stehen hierbei neben der Analyse des eigenen Unternehmens insbesondere die Wettbewerbsbetrachtung sowie die Berücksichtigung technologischer Entwicklungen im Vordergrund. Die Anwendung notwendiger Analyseinstrumente macht jedoch nur vor dem Hintergrund der entsprechenden Formulierung einer strategischen Sachzielkonzeption Sinn, da ohne konkrete Ziele die Informationsgewinnung durch die Analysen wenig effizient wäre.¹²² „Im Zentrum strategischer Marketingplanung muß [folglich] [...]

¹²⁰ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 5. Zur Analogie von Strategischem Management und Marketing, siehe auch Kirsch/Trux, Marketing, S. 59ff. Raffée wird durch die explizite Berücksichtigung der Interaktionspartner und der Umweltentwicklungen der Forderung Kirsch/Trux's gerecht, die in ihrem Artikel „Vom Marketing zum strategischen Management“ fordern, daß Unternehmen als interessenpluralistische Systeme sich auch an den Bedürfnissen anderer Betroffener - außer den Kunden - zu orientieren haben.

¹²¹ In diesem Zusammenhang soll auf die strategische Bedeutung von Früherkennungssystemen verwiesen werden, siehe hierzu Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 66; Kirsch/Trux, Strategische Frühaufklärung, S. 226; Köhler/Böhler, Marketing-Planung, S. 93ff. Zur Notwendigkeit der Nutzung von Frühindikatoren in der Immobilienbranche, wie z.B. die Anzahl der erteilten Baubewilligungen, Zinsentwicklung, Auftragseingänge etc. Vgl. Kessler-Hässig, Immobilien-Marketing, S. 34.

¹²² Es muß ein klares, langfristig ausgerichtetes Zielkonzept vorliegen, sonst degradiert die Planung zu einem „muddling through“, vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 11f.

die Formulierung eines strategischen Zielsystems stehen.¹²³ Ziele lösen somit den Prozeß der Strategiefindung aus, wobei die Entwicklung einer strategischen Zielkonzeption Hand in Hand mit der systematischen Analyse und Prognose unternehmensexterner und -interner Tatbestände gehen muß.¹²⁴ Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit steht daher insbesondere eine Auseinandersetzung mit ausgewählten Analyseverfahren.

Die strategischen Aufgaben des Marketing erfahren vielfältige Interpretationen, wobei jedoch im wesentlichen zwei Grundrichtungen festzuhalten sind. In einer eher traditionellen Betrachtung erfolgt eine Konzentration der strategischen Marketingplanung auf den Produkt-Markt-Bereich.¹²⁵ Diese häufig zu beobachtende Einengung der Marketingstrategie auf den Bereich der Produkt-/Marktbestimmung kritisiert KREILKAMP als eine Konzentration auf lediglich partielle Bereiche, mit der Folge der Vernachlässigung wesentlicher Faktoren wie z.B. der Umwelt, des Wettbewerbs und technologischer Entwicklungen. Aufgrund der Komplexität der Markt- und Entscheidungssituation im Immobilienmarkt kann dieses enge Verständnis strategischer Marketingplanung nicht zugrunde gelegt werden.¹²⁶ KREILKAMP fordert, daß es heute „ebenso einer Konsumentenorientierung wie einer Wettbewerbsorientierung der strategischen Planung unter Beachtung der spezifischen Fähigkeiten des Unternehmens“ bedarf.¹²⁷ In diesem Sinne versteht auch HINTERHUBER unter den strategischen Aufgaben des Marketing neben einer Konkurrenzanalyse und der strategischen Marktsegmentierung insbesondere die Definition, Abgrenzung und Bestimmung der Marktattraktivität der strategischen Geschäftseinheiten. Interessant ist es festzuhalten,

¹²³ Raffée, Strategisches Marketing, S. 11. Siehe auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3, S. 42ff.

¹²⁴ Siehe hierzu Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 17; Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 12. Zur Prognose im Rahmen der strategischen Marketingplanung siehe insbesondere Raffée, Prognosen, S. 143ff., wobei die verschiedenen Prognoseansätze im weiteren nicht explizit berücksichtigt werden können.

¹²⁵ Vgl. hierzu Kirsch/Trux, Marketing, S. 56; Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10f.; Meffert, Marketing-Management, S. 24f.; Steffenhagen, Marketingplanung, S. 36ff. Kreilkamp, Marketing, S. 53. Siehe auch Kreikebaum, Strategische Marketingplanung, S. 284f. und die dort angegebene Literatur.

¹²⁶ Siehe hierzu Abschnitt 2.1, S. 13 sowie Abschnitt 2.2.3, S. 35.

¹²⁷ Kreilkamp, Marketing, S. 55ff. Kreilkamp betont, daß neben der Unternehmung alle impulsgebenden Marktgegebenheiten zu berücksichtigen sind. Zur Analyse langfristiger Erfolgspotentiale ist bspw. eine Standortanalyse für die Erstellung eines „bedürfnisgerechten Nutzungs-

daß hier erst in der jüngsten Auflage als strategische Aufgabe des Marketing explizit die Zufriedenstellung der internen und externen Kunden in den Vordergrund gestellt wird.¹²⁸ ABELL/HAMMOND machen die enge und erweiterte Fassung der strategischen Marketingplanung deutlich: „A strategic market plan is not the same as a marketing plan.“¹²⁹ So geht das Verständnis dahin, daß im „strategic market plan“ sämtliche absatzbezogenen Aspekte eines Unternehmens integriert werden, wohingegen der konkrete „marketing plan“ sich nur auf die Elemente des Marketing-Mix, d.h. auf die Präzision und Realisation der durch die Unternehmensstrategien vorgegeben Maßnahmen, konzentriert.¹³⁰

Es ist offensichtlich, daß strategische Marketingplanung auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt werden kann. Eine in der Literatur verbreitete Differenzierung von Strategien unterscheidet zunächst zwischen Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien. Während auf der Unternehmensebene v.a. die Bestimmung der Oberziele vorgenommen wird, erfolgt im Rahmen der Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien eine konkrete Ausgestaltung dieser Vorgaben; strategische Marketingplanung findet sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf der Ebene des konkreten Leistungsprogrammes statt.¹³¹ Entscheidend ist hierbei, daß die marketingstrategische Stoßrichtung in der strategischen Rahmenplanung, d.h. auf der Unternehmensebene, formuliert wird. Strategisches Marketing nimmt somit nicht nur eine exekutive, sondern durch die Mitwirkung an der Formulierung eines strategischen Zielsystems, das sowohl die

und Architekturkonzeptes“ unumgänglich. Siehe hierzu Kessler-Hässig, Immobilien-Marketing, S. 35.

¹²⁸ Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung (1997), S. 24f., sowie Hinterhuber, Unternehmensführung (1989), S. 18f., der in seiner jüngsten Auflage auch die Bedeutung des Marketing als unternehmerische Tätigkeit betont. Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung (1997), S.19.

¹²⁹ Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10.

¹³⁰ Siehe hierzu Kreikebaum, Strategische Marketingplanung, S. 285 sowie Ausführungen zu den operativen Aufgaben des Marketing in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

¹³¹ Vgl. Meffert, Marketing, S. 37f. Neben Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien wird u.a. nach Produktgruppen- sowie der Produkt- oder Markenstrategie unterschieden. Siehe hierzu Kreilkamp, Marketing, S. 10f. und die dort angegebene Literatur. Siehe auch Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 21; Meffert, Marketing-Management, S. 24; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 116.

globale als auch die funktionale Ebene umfaßt, eine mitwirkende Rolle ein.¹³² Zu einer Differenzierung zwischen strategischer Unternehmensplanung und strategischer Marketingplanung soll festgehalten werden, daß „die strategische Unternehmensplanung als Prozeß zur Entwicklung von Unternehmensstrategien und die strategische Marketingplanung als Prozeß zur Formulierung von Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien“ bezeichnet werden kann.¹³³

KREILKAMP betont, daß der Übergang zwischen strategischer Marketingplanung und strategischem Management fließend ist, wobei im Rahmen einer marktorientierten strategischen Unternehmensplanung die Stoßrichtungen, d.h. die grundsätzlichen Schwerpunkte des Marketing, festgelegt werden (Marketing als globaler Verhaltensplan).¹³⁴ Der Marketingphilosophie folgend ergibt sich als inhaltliche Konsequenz für die strategische Unternehmensplanung, daß diese durch das strategische Marketing geprägt sein sollte: „Eine strategische Unternehmensplanung, die nicht markt- und damit marketingorientiert ist, hat in Zukunft noch weniger Erfolgchancen als bisher“¹³⁵.

WIEDMANN/KREUTZER greifen die Diskussion bezüglich der verschiedenen Ansatzpunkte der Marketingplanung auf, indem sie strategische Marketingplanung in einem engeren und einem weiteren Sinne interpretieren. Während unter der weiter gefaßten Interpretation generell die marktorientierte strategische Unternehmensplanung verstanden wird - somit eine Überschneidung mit der

¹³² Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 11; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 73; Bruhn, Marketing, S. 55. Becker führt dieses Verständnis noch weiter, indem er die Auffassung vertritt, daß alle grundlegenden Unternehmensstrategien in erster Linie Marketingstrategien sind. Vgl. Becker, Marketing-Konzeption, S. 116.

¹³³ Meffert, Marketing-Management, S. 25. Siehe weiterführend insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 2.3, S. 42.

¹³⁴ Der Übergang zwischen strategischem Management und strategischem Marketing ist fließend, beide befassen sich mit in der Zukunft begründeten Problemen. Siehe hierzu Kreilkamp, Marketing, S. 55f.; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 66. Vgl. Bruhn, Marketing, S. 55.

¹³⁵ Raffée, Strategisches Marketing, S. 10. Dem strategischen Marketing kommt somit eine ergänzende Aufgabe zu, indem es die strategische Unternehmensplanung bzw. das strategische Management inhaltlich füllt. Siehe hierzu auch Kirsch/Trux, Marketing, S. 60.

strategischen Unternehmensplanung bzw. dem strategischen Management gegeben wäre, da alle Planungsaktivitäten gleichermaßen betroffen sind - wird unter der engeren Interpretation „die Analyse der Erfolgspotentiale und Entwicklung langfristig angelegter Konzepte zur Zukunftssicherung im Kontext einer zielorientierten Gestaltung der umweltbezogenen Austauschprozesse des Unternehmens im Mittelpunkt“ subsumiert.¹³⁶ Diese engere Definition der strategischen Marketingplanung wird den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Aufgabe der strategischen Marketingplanung im Kern darin besteht, „langfristige Zielkonzeptionen, strategische Stoßrichtungen etc. zu bestimmen und auf dieser Basis konkrete Strategien und Maßnahmen festzulegen, die dann im Zuge der operativen Marketingplanung weiter zu präzisieren und schließlich zu realisieren sind.“¹³⁷ Aufgabe der strategischen Marketingplanung ist es somit durchaus, aus Umsetzungserfahrungen Impulse für die Gestaltung der Organisations-, Personal-, Finanz- sowie Produktionsplanung zu geben.¹³⁸ Strategische Marketingplanung kann folglich als Vorbereitung zum Erfolg, als wesentliche Grundlage effizienter Unternehmensführung verstanden werden.

Die Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit orientiert sich insbesondere an der ersten Stufe des Planungsprozesses, die die systematische Analyse von Informationen zur Identifikation von Erfolgspotentialen beinhaltet.¹³⁹ Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist somit der Strategiefindungsprozeß.

¹³⁶ Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 67f. Es geht insbesondere darum, „echte“ Problemlösungen mit den Austauschpartnern zu finden, die langfristig honoriert werden. Der Austausch muß für die beteiligten Parteien von Vorteil sein (Gratifikationsprinzip/law of exchange), siehe hierzu Raffée, *Strategisches Marketing*, S. 6. Vgl. auch Becker, *Marketing-Konzeption*, S. 116f.

¹³⁷ Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 117.

¹³⁸ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 68.

¹³⁹ Raffée betont die Notwendigkeit einer hohen Sensibilität für eine rechtzeitige Anpassung und/oder kreative Ausweitung bzw. Veränderung des Leistungsangebots, um zur Planung effizienter strategischer Aktionen fähig zu sein. Vgl. Raffée, *Strategisches Marketing*, S. 6f.

2.2.3 Immobilienmarketing

Eine einheitliche und allgemein anerkannte Definition für den Begriff Immobilienmarketing hat sich bis heute in der Literatur noch nicht etabliert,¹⁴⁰ vielmehr lehnen sich die ersten Veröffentlichungen zum Immobilienmarketing an tradierte Definitionen des klassischen Marketing an.¹⁴¹ Der Begriff des Marketing wird in der Literatur und in der Praxis vielfältig verwendet und interpretiert.¹⁴² Die Marketing-Theorie hat im Laufe ihrer Entwicklung mehrere Paradigmenwechsel erfahren; vereinfacht kann zwischen der klassischen Absatzlehre und der modernen Marketingtheorie unterschieden werden. Die betriebswirtschaftliche oder auch moderne Marketingtheorie leitet hierbei generelle Aussagen über die Art und Weise der Schaffung, Stimulierung, Durchführung und Bewertung kommerzieller Transaktionen ab, wobei das Ziel letztlich in der Ableitung generell bestimmender, nomologischer Hypothesen über das Marktverhalten besteht. Um ein einheitliches Marketingverständnis für die weiteren Betrachtungen zugrunde zu legen, soll an dieser Stelle zunächst eine Auseinandersetzung mit den verschiedenen Betrachtungsebenen und Funktionen des Marketing erfolgen.

Aufgrund globaler Umweltveränderungen, wie zunehmend kürzerer technologischer Entwicklungszyklen, einer Erweiterung, Öffnung und einer wachsenden

¹⁴⁰ Vgl. Falk, Immobilienmarketing, S. 940. Allerdings erfährt die Thematik des Immobilienmarketing in der angloamerikanischen Literatur seit Mitte der achtziger Jahre, in der deutschsprachigen Literatur seit Anfang der neunziger Jahre erhöhte Aufmerksamkeit. Vgl. hierzu beispielhaft Cleaveley, Marketing (1984); Orchard-Lisle, Marketing (1985); Shenkel, Marketing (1985); Hines, Marketing (1988); Mezrahi, Marketing (1991); Aengevelt, Marketing (1989); Trutmann, Immobilien-Marketing, 1990; Eberhardt, Trefferquote (1993); Niederstadt, Immobilie (1993); Scharfstadt, Märkte (1994); Nielsen, Immobilien-Marketing (1996) etc.

¹⁴¹ So legt z.B. Falk in seiner Definition des Immobilienmarketing 1992 die Definition von Meffert zugrunde, vgl. Falk, Gewerbe-Immobilien, S. 575, i.V.m. Meffert, Marketing, S. 31. In einer Veröffentlichung 1995 stellt Falk die Beschaffungs- sowie Absatzfunktion in den Vordergrund. Siehe hierzu Falk, Immobilienmarketing, S. 940. In seinem jüngsten Werk wiederum verwendet Falk die Marketingdefinition von Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 7. Siehe hierzu Falk, Immobilienmarketing, S. 30f. Nielsen konzentriert sich in seinen Abhandlungen zum Immobilienmarketing primär auf den operativen Bereich und bietet keine explizite Definition an. Vgl. Nielsen, Immobilien-Marketing, S. 17ff.

¹⁴² Vgl. hierzu insbesondere die Begriffsinflation des Marketing, die im täglichen Gebrauch zu einer nahezu unbeschränkten Anwendungsbreite führt: Marketingagentur, Modemarketing, Marketing-Research, Personalmarketing, etc. Siehe hierzu Scheuch, Marketing, S. 31; Meffert, Marketing-Management, S. 5f. Marketing wird auch auf den nicht-kommerziellen Bereich ausgedehnt: z.B. Human Marketing Concept, Social Marketing Concept, Generic Concept of Marketing, vgl. Becker, Marketing-Konzeption, S. 2 sowie die dort zitierte Literatur. Vgl. auch Raffée, Methoden, S. 43. Zum Konzept des „Broadening“ des Marketing siehe Raffée, Marketing-Wissenschaft, S. 1670.

Tendenz zur Fragmentierung der Märkte sowie Marktsättigungserscheinungen, haben sich die Anspruchsspektren und damit einhergehend auch die Interpretationsformen des Marketing gewandelt; dies wird gerne durch den vollzogenen Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt beschrieben.¹⁴³ Betrachtet man eine frühe Definition des Marketing, wie bspw. in den von ALEXANDER und dem Committee on Definitions of the American Marketing Association herausgegebenen Marketing Definitions (Chicago 1960), so ist hier eindeutig eine Tendenz in Richtung Absatzforschung festzustellen: „The performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.“¹⁴⁴ Die langfristige Sicherung von Marktpotentialen im Sinne eines strategischen Marketing erfordert jedoch ebenfalls eine Integration der Beschaffungsmärkte wie z.B. das Auffinden leistungsstarker Lieferanten, qualifizierter Mitarbeiter, der Versorgung mit entsprechenden Finanzmitteln.¹⁴⁵

KOTLER fordert, die Funktion des Marketing nicht lediglich in der Fähigkeit, Abschlüsse zu tätigen, zu verstehen (also einem reinen Verkaufskonzept). Er faßt die Begriffsdefinition vielmehr weiter, indem er unter Marketing die Befriedigung von Kundenbedürfnissen subsumiert. Dieser Philosophie folgend fällt im Marktgeschehen denjenigen der Erfolg zu, „die am meisten über die Wünsche der Kunden wissen und deren Produkte den Kunden den größten Nutzen bringen.“¹⁴⁶ Dieses konsequente Denken vom Markte her, d.h. die systematische Konzentration auf die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden, hat sich heute in den

¹⁴³ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 3; Böcker, Marketing, S. 22; Raffée, Strategisches Marketing, S. 4. Dies trifft auch für den Immobilienmarkt zu. Siehe hierzu von Einem, Immobilien Research, S. 5ff. sowie Kapitel 1.1, S. 1ff. Zum Strukturwandel des Immobilienmarktes siehe Schnermann, Projektentwicklung, S. 299.

¹⁴⁴ Vgl. Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 14. Die 60er Jahre werden u.a. auch als 'Phase der Verkaufsorientierung' bezeichnet, wohingegen sich erst mit den 70er Jahren der Wandel zum sog. 'Käufermarkt' vollzogen hat. Vgl. hierzu Bruhn, Marketing, S. 17; Meffert, Marketing-Management, S. 3f.

¹⁴⁵ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 7. Dem ganzheitlichen Anspruch folgend, wird im integrativen Marketingansatz explizit die Abstimmung der extern gerichteten Hauptfunktionen Beschaffung und Absatz mit internen Funktionen berücksichtigt. Siehe hierzu Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14f. sowie Meyer, Integrierte Marketing-Funktionen, S. 25. Zu einem ganzheitlichen Marketingverständnis siehe auch Becker, Marketing-Konzeption, S. 5ff.

¹⁴⁶ Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 5. Vgl. auch Kreilkamp, Marketing, S. 59.

meisten Marketingdefinitionen durchgesetzt.¹⁴⁷ NIESCHLAG et al. beziehen zudem den Prozeß der Entscheidungsfindung mit ein, indem sie Marketing definieren als „die konsequente Ausrichtung aller unmittelbar und mittelbar den Markt berührenden Entscheidungen an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Verbraucher bzw. Abnehmer (Marketing als Maxime) mit dem Bemühen um Schaffen von Präferenzen und damit Erringung von Wettbewerbsvorteilen durch gezielte unternehmerische Maßnahmen (Marketing als Mittel) und mit einer systematischen, moderne Techniken nutzenden Entscheidungsfindung (Marketing als Methode).“¹⁴⁸

Die unterschiedlichen Definitionen machen den Entwicklungsprozeß der Marketing-Theorie deutlich. In der modernen Marketing-Theorie wird hierbei zwischen dem systemorientierten, dem verhaltenswissenschaftlichen, entscheidungsorientierten sowie dem situativen Ansatz unterschieden.¹⁴⁹ Wird unter Marketing die Aufgabe verstanden, konsequent kunden- und marktorientiert zu handeln, so lassen sich Unternehmens- und Marketingziele nicht eindeutig trennen. Es existiert heute eine Reihe von Ansätzen, die sich mit dem Verständnis des Marketing auf strategischer Ebene, d.h. im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung als Aufgabe des Management, und auf funktionaler Ebene, d.h. einer überwiegend instrumentalen Betrachtung aus i.d.R. hierarchisch untergeordneter Perspektive, auseinandersetzen.¹⁵⁰ Insbesondere der Führungsanspruch des Marketing wird in der Literatur nicht unkritisch betrachtet.¹⁵¹

¹⁴⁷ Exemplarisch seien hier genannt: Raffée, Marketingorientierung (1984); Meffert, Marketing (1986); Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing (1991); Meyer/Meyer, Marketing-Systeme (1993); Böcker, Marketing (1994); Kotler/Bliemel, Marketing-Management (1995); Bruhn, Marketing (1997).

¹⁴⁸ Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 8.

¹⁴⁹ Vgl. Meffert, Marketing-Theorie, S. 698ff.

¹⁵⁰ Vgl. hierzu exemplarisch Meffert, Marketing, S. 30: zur langfristigen Dimension des Marketing als Führungsdimension; Raffée, Strategisches Marketing, S. 5: Strategisches Marketing als langfristige Dimension des Marketing als Führungsdimension; Bruhn, Marketing, S. 16 i.V.m. S. 55: Marketing ist eine unternehmerische Denkhaltung; Siehe hierzu auch Ausführungen bei Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14ff. Vgl. ebenfalls Kreikebaum, Strategische Marketingplanung, S. 284ff.; Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10; Kirsch/Trux, Marketing, S. 56.

¹⁵¹ Vgl. Raffée, Methoden, S. 41.

MEYER/MATTMÜLLER hingegen betonen die Notwendigkeit der konsequenten Verknüpfung dieser beiden Ebenen.¹⁵² Sie interpretieren Marketing als marktorientiertes Denken und Handeln von Einzelwirtschaften und als deren steuernde Hauptfunktion, wobei sie in ihrem Postulat an eine strategische Orientierung eine zu einseitige Betrachtung und somit Beschränkung des Marketing kritisieren, indem sie festhalten, daß „der häufig feststellbare Rückzug des Marketing auf die instrumentelle Ebene [...] - im doppelten Sinne des Wortes - als strategischer Fehler bezeichnet werden [muß].“¹⁵³

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen sowie der Komplexität und Bedeutung des Immobilienmarktes soll Immobilienmarketing im weiteren unter einer ganzheitlichen Perspektive, d.h. einer konsequenten Verknüpfung der strategischen und operativen Ebene, betrachtet werden. Dabei ist die konsequente Ausrichtung auf die branchenspezifischen Besonderheiten des Immobilienmarktes unbedingt erforderlich.¹⁵⁴ Die besondere Bedeutung des Immobilienmarktes läßt sich hierbei skizzieren durch die langfristige Wirksamkeit von Entscheidungen¹⁵⁵, die große Bedeutung für das Individuum¹⁵⁶, die hohe Öffentlichkeitswirkung von Projektentwicklungen¹⁵⁷ sowie eine heterogene Marktstruktur, die in der Folge zu zahlreichen Produkt/Markt/Technologiekombinationen führt

¹⁵² Dieser Leitgedanke liegt dem integrativen Marketingansatz zugrunde. Siehe hierzu Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14. Genannt werden soll hier beispielhaft der 'Integrative Marketingansatz', der seit 1971 an der Universität Augsburg im Mittelpunkt der Marketinglehre und -forschung steht. Siehe hierzu als weiterführende Literatur Meyer/Meyer, Marketing-Systeme (1993); Meyer, Integrierte Marketingfunktionen (1996).

¹⁵³ Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14 sowie Meyer/Meyer, Marketing-Systeme, S. 5.

¹⁵⁴ Marketing in unterschiedlichen Branchen und Wirtschaftszweigen wird in der Literatur auch als 'Institutionales Marketing' bezeichnet, vgl. hierzu Meyer/Meyer, Marketing-Systeme, S. 5, wobei den folgenden Betrachtungen jedoch nicht der Integrative Marketing-Ansatz der Augsburger-Schule zugrundeliegt. Siehe hierzu Meyer, Integrierte Marketingfunktionen, S. 13ff.

¹⁵⁵ Vgl. Falk, Gewerbe-Immobilien, S. 575; Falk, Immobilienmarketing, S. 940: Die Immobilie stellt eines der langlebigsten Wirtschaftsgüter dar. Zur physischen und ökonomischen Lebensdauer, siehe Bone-Winkel, Management, S. 30. So werden bereits allein für die Entwicklung einer Immobilie i.d.R. 3 bis 5 Jahre veranschlagt. Siehe hierzu Schnermann, Projektentwicklung, S. 310; Falk, Immobilien-Handbuch, Kap. 15.1, S. 9.

¹⁵⁶ Die Immobilie erfüllt den Grundzweck einer Wohn-/Arbeitsstätte; der Mensch hält sich täglich ca. 20 Std. durchschnittlich in einem Gebäude auf. Vgl. hierzu o.V., Gebäude, S. 1.

¹⁵⁷ Die Produkt- bzw. Projektentwicklung in der Immobilienbranche findet nicht hinter „geschlossenen Türen“ in einem Labor oder einer Fabrik statt, sondern unter den Augen aller Anwohner, Passanten, Interessierten etc.

und damit hohe Anforderungen an das Immobilienmarketing stellt.¹⁵⁸ In Anlehnung an MEFFERT und BEREKOVEN et al. soll folgendes Verständnis des Immobilienmarketing als Arbeitsdefinition zugrunde gelegt werden:¹⁵⁹

Immobilienmarketing stellt eine Denkhaltung dar, die zur Erreichung der Unternehmensziele, basierend auf systematischen Analyse- und Planungstätigkeiten, eine konsequent kundenorientierte Konzipierung und Vermarktung immobilienpezifischer Leistungen zur Aufgabe hat.

Ausgehend von dem oben genannten Marketingverständnis lassen sich als wesentliche Elemente des Immobilienmarketing festhalten:

- konsequente Kundenorientierung (dauerhafte Bedürfnisbefriedigung)
- hohe Bedeutung von Researchaktivitäten (systematische Planung)
- Prozeßorientierung (Planungs-/Entscheidungsfindung)

Wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung immobilienpezifischer Marketingkonzepte ist jedoch, wie bereits erwähnt, eine dezidierte Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Immobilienbranche, um Marktkenntnis über den Immobilienmarkt generell sowie den spezifischen Teilmarkt im besonderen zu erwerben bzw. zu vertiefen. Im einzelnen sind profunde Kenntnisse in folgenden Bereichen notwendig:

¹⁵⁸ Vgl. Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10. Vgl. Falk, Gewerbe-Immobilien, S. 575: Jede Immobilie ist ein Unikat.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 34; Meffert, Marketing, S. 31. Siehe zum „gestalterischen Aspekt der Planung“ Szyperski, Planungswissenschaft, S. 674.

Charakteristika und Tendenzen des Immobilienmarktes ¹⁶⁰	Teilnehmer im Immobilienmarkt ¹⁶¹	Charakteristika des Leistungsprogramms ¹⁶²
Fehlende Markttransparenz	Wettbewerber	Hohe Kapitalbindung
Geringe Anpassungselastizität an Marktänderungen	Eigenes Unternehmen	Besonderheiten als Investitionsgut
Interdependenzen zu vor- und nachgelagerten Märkten	Kunden (ehemalige, aktuelle, potentielle)	Langlebigkeit
Hohe Investitionsvolumina	Vertriebspartner	Standortgebundenheit
hoher Stellenwert politisch-rechtlicher Faktoren	Meinungsbildner (z.B. politische Parteien, Presse)	Enge Verknüpfung materieller und immaterieller Leistungen
Hohe Transaktionskosten	Öffentlich-rechtliche Instanzen (z.B. Bau-, Städteplanung)	Auswirkungen auf Umfeld/Umwelt
Knappheit des Faktors „Boden“	Stakeholder ¹⁶³	Komplexe Problemlösungen

Tabelle 1: Charakteristika der Immobilienmarktbearbeitung

Ohne Kenntnis des Immobilienmarktes lassen sich Strategien weder formulieren noch erfolgreich umsetzen, wobei das Erkennen der wesentlichen Zusammenhänge, Abläufe und Funktionen als globale Kenntnis des Immobilienmarktes verstanden wird. Die jeweilige Kenntnis der Teilmärkte und spezifischen Marktsituationen stellt die Grundlage für den situationsspezifischen Einsatz der Instrumente dar.¹⁶⁴ Die wesentliche Aufgabe des Immobilienmarketing besteht zunächst darin, die Größe des natürlichen bzw. relevanten Marktes zu bestimmen und Änderungen rechtzeitig zu übermitteln.¹⁶⁵

¹⁶⁰ So haben sich Begriffe wie Corporate Real Estate Management und Facilities Management auch über die Grenzen der Immobilienbranche hinaus als feststehende Begriffe etabliert, obgleich das jeweilige Aufgabenfeld noch nicht als einheitlich abgesteckt angesehen werden kann.

¹⁶¹ Eine genauere Betrachtung der Marktteilnehmer erfolgt in Abschnitt 3.2.3, S. 108, sowie 3.2.5, S. 119.

¹⁶² Der Begriff Immobilie findet breite Verwendung im allgemeinen Sprachgebrauch, wobei sich zu einer ersten Strukturierung die Kriterien nach der Art der Immobilie (Wohn-, Gewerbeimmobilie) sowie nach dem Grad der Fertigstellung (Immobilienprojekt, Immobilienobjekt) etabliert haben. Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 33; Völker, Immobilieninvestitionen, S. 135.

¹⁶³ Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 79; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 18ff.

¹⁶⁴ Kreilkamp betont in seinen Ausführungen, daß ein tiefes Verständnis der Branche sowie des Verhaltens der Wettbewerber die Voraussetzung für ein konsequentes und zielbewußtes strategisches Handeln darstellt. Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 58.

¹⁶⁵ Hinterhuber beschreibt die Marktsegmentierung als eine der zentralen Aufgaben des strategischen Marketing. Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung (1997), S. 20. Siehe insbesondere Böhler, Marktsegmentierung, S. 10ff.

Die Gewinnung dieses fundierten Wissens bedingt jedoch umfangreiche Researchtätigkeiten, denn „eine wirksame Planung setzt stets ein fundiertes Wissen voraus; ein hinreichend fundiertes Wissen um langfristige und um kurzfristige Zusammenhänge.“¹⁶⁶ Sowohl die strategischen wie auch die operativen Aufgaben des Immobilienmarketing lösen komplexe Entscheidungsprozesse und den Einsatz systematischer Methoden der Entscheidungsfindung aus. Grundlage für immobilienpezifische Marketingentscheidungen muß somit immer eine systematische und konsequente Planung darstellen. MEFFERT regt an, hierbei zwischen Marketing-Sachentscheidungen und Marketing-Informationsentscheidungen zu differenzieren.¹⁶⁷ Kennzeichen einer marketingorientierten strategischen Unternehmensplanung ist die Ausrichtung des operativen Marketing an der festgelegten strategischen Stoßrichtung, wobei ggf. ein „Gleichgewichts-Marketing“ verfolgt werden muß.¹⁶⁸

Um die einzelnen Instrumente zielgerichtet einsetzen zu können, muß zunächst die grundsätzliche Ausrichtung und Orientierung der Marktbearbeitung vorgegeben sein, wie z.B. Differenzierung durch Verfolgung einer Markenpolitik; dies ist Aufgabe der strategischen Rahmenplanung.¹⁶⁹ Diese strategische Vorgabe stellt den relevanten Bezugsrahmen für die einzelnen Strategien und Maßnahmen dar, die in ihrer Konkretisierung und Umsetzung zur Zielerreichung innerhalb der Unternehmensentwicklung beitragen (z.B. konsequente Umsetzung von Lebensqualität bei der Entwicklung von Büroimmobilien).¹⁷⁰

¹⁶⁶ Gälweiler, Unternehmensführung, S. 306.

¹⁶⁷ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 5.

¹⁶⁸ Liegen mehrere Engpaßbereiche vor, so ist ein Gleichgewichts-Marketing erforderlich, wobei man versucht, die Anforderungen verschiedener Markt- und Umweltbereiche auszubalancieren. Siehe hierzu Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 111. Vgl. Raffée, Methoden, S. 42.

¹⁶⁹ Die grundsätzliche strategische Stoßrichtung sowie der globale Zielrahmen werden i.d.R. von der Unternehmensführung vorgegeben, vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 24f., sowie Meffert, Marketing, S. 37f. Siehe hierzu auch Abschnitt 2.3.2, S. 45.

¹⁷⁰ Siehe hierzu die konsequente Markenpolitik am Beispiel der Büroimmobilie ATRICOM in Frankfurt. Hier wurde exemplarisch die Philosophie „Lebensqualität im Bürohaus“ umgesetzt. Vgl. Friedemann, Laudatio, S. 10ff. sowie Rehmann, Projektbeschreibung, S. 24ff.

2.3 Prozeß der strategischen Marketingplanung

Nach einer Klärung der wesentlichen Begriffe sollen im folgenden Aufbau und Zielsetzungen des Prozesses der strategischen Marketingplanung dargestellt sowie eine Integration immobilienpezifischer Besonderheiten vorgenommen werden.

2.3.1 Begriff und Aufbau des Phasenmodells

Erfolgreiche Unternehmensführung in der Immobilienbranche ist zu einer außerordentlich schwierigen Aufgabe geworden. Während in den letzten Jahren, die gekennzeichnet waren durch eine Situation des Nachfrageüberhangs, weitgehend das unternehmerische Gespür, das sogenannte „Bauchgefühl“, Entscheidungen geprägt hat, bestimmt heute zunehmend der Einsatz komplizierter Planungstechniken den Erfolg eines Unternehmens. Die Vielzahl an Planungstechniken kann hierbei jedoch nicht das unternehmerische Gespür ersetzen, sondern soll vielmehr unternehmerisches Handeln methodisch unterstützen und die Abhängigkeit von Zufallstreffern vermindern.¹⁷¹ Aufgrund der intensiven Beschäftigung verschiedener Autoren mit der Thematik liegt allerdings kein einheitliches, allgemein anerkanntes und verwendetes Modell der strategischen Planung vor. Vielmehr existieren eine ganze Reihe an Einzeltechniken und Partialansätzen und auch Gesamtmodelle des Prozeßablaufs und Planaufbaus. Im folgenden sollen die wesentlichen Elemente des strategischen Planungsprozesses erarbeitet und dargestellt werden.¹⁷²

Die strategische Marketingplanung setzt, wie bereits erwähnt, hinsichtlich des zeitlichen Horizonts und der Zielsetzungen auf verschiedenen Ebenen an, wobei im weiteren zwischen der strategischen Rahmenplanung, der strategischen Maßnahmen- und Programmplanung sowie der Realisationsplanung differenziert wird.¹⁷³ Vor dem Hintergrund des starken Zusammenhangs der unterschiedlichen

¹⁷¹ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 62. Siehe auch Kreilkamp, *Marketing*, S. 58f.

¹⁷² Vgl. Galweiler, *Strategische Unternehmensplanung*, S. 84ff.; Galweiler, *Unternehmensplanung*, S. 45ff. i.V.m. S. 185ff.; Kirsch/Esler/Gabele, *Reorganisation*, S. 455ff.; Ansoff, *Planungssysteme*, S. 65ff., der einen sehr restriktiven Ansatz der Unternehmensplanung darstellt.

¹⁷³ Es existieren unterschiedliche Bezeichnungen für die Beschreibung der Phasen des Planungsprozesses, wobei auf die Benennung von Wiedmann/Kreutzer zurückgegriffen wird. Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 70.

Planungsebenen ist eine systematische Verknüpfung der einzelnen Planungszyklen unerlässlich: „Interpretiert man als primäre Aufgabe der strategischen Marketingplanung die Entscheidung darüber, welche Produkte in welchen Märkten mit welchen Strategien zu welchem Zeitpunkt vertrieben werden sollen, so wird deutlich, daß die strategische Marketingplanung nicht nur eine funktionale Komponente, sondern das Kernstück der strategischen Unternehmensplanung darstellt.“¹⁷⁴

Diese Differenzierung nach den verschiedenen Planungsebenen verdeutlicht die Notwendigkeit einer prozeßorientierten Betrachtung der strategischen Marketingplanung. Wissenschaft und Praxis liegen zahlreiche Phasenkonzepte strategischer Marketingplanung zugrunde¹⁷⁵, wobei die von GILMORE und BRANDENBURG 1962 identifizierten Kernphasen, die in eines der ersten theoretischen Modelle der strategischen Planung Eingang fanden, heute im wesentlichen noch Gültigkeit besitzen:

1. Bestimmung der Marktaufgabe („kind of business the firm should be in“)¹⁷⁶
2. Bestimmung der Wettbewerbsstrategie („finding the right product-market-sales approach combination for accomplishing the mission“)¹⁷⁷
3. Spezifizierung der Handlungsprogramme
4. Planrevision¹⁷⁸

Vor diesem Hintergrund läßt sich der Planungsprozeß des strategischen Marketing folgendermaßen abbilden:¹⁷⁹

¹⁷⁴ Meffert, Marketing-Management, S. 27. Siehe auch Roventa/Mauthe, Strategische Analyse, S. 85.

¹⁷⁵ Hinweise zu konkreten Planungsabläufen finden sich bspw. bei Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 85; Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 25ff.; Kreilkamp, Marketing, S. 60; Köhler, Grundprobleme, S. 262f. Eine Darstellung am Beispiel von offenen Immobilienfonds findet sich bei Bone-Winkel, Management, S. 17ff.

¹⁷⁶ Abell/Hammond bezeichnen dies als „defining the business“. Vgl. Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10f.

¹⁷⁷ In Abgrenzung zum vorher erläuterten Schritt läßt sich dies als „defining the business mission“ beschreiben. Vgl. Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 10f.

¹⁷⁸ Vgl. Gilmore/Brandenburg, Anatomy, S. 67.

¹⁷⁹ In Anlehnung an Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 70 sowie Meffert, Marketing, S. 38.

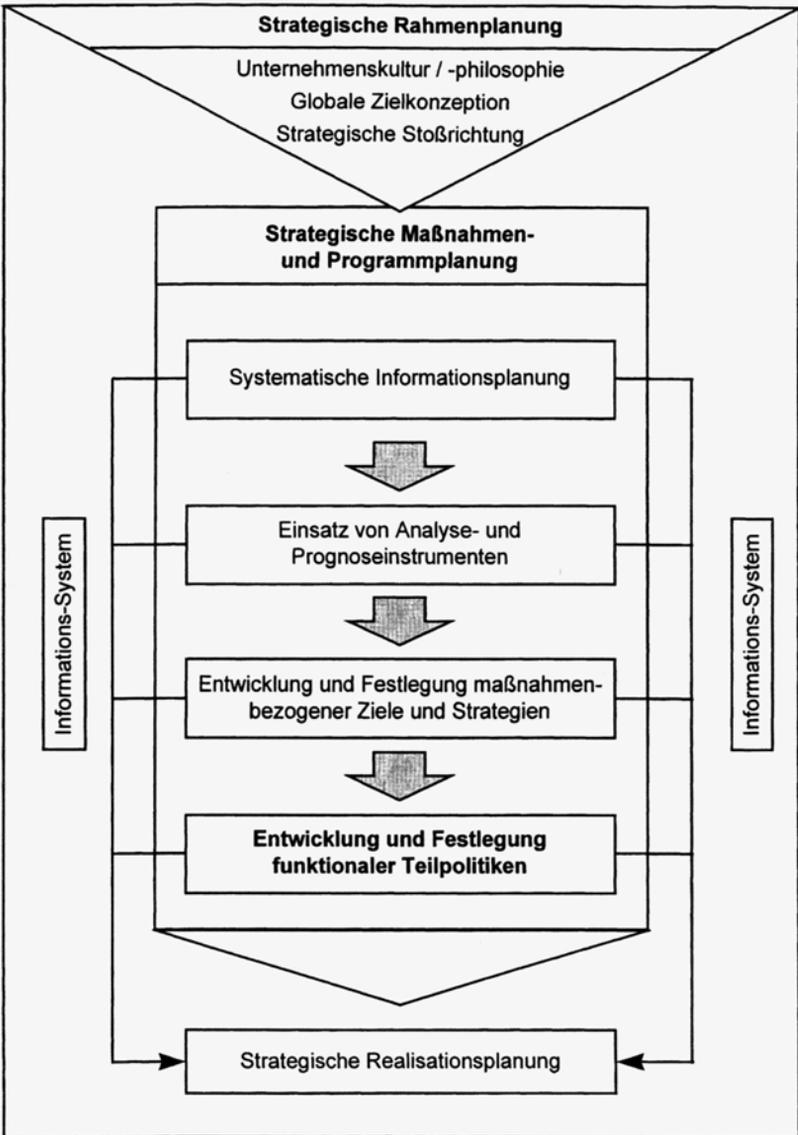


Abbildung 3: Prozeß der strategischen Marketingplanung

Die aufgezeigten Phasen der Marketingplanung sind jedoch nicht strikt getrennt voneinander zu sehen, sondern vielmehr durch Vor- und Rückkoppelungsprozesse miteinander verbunden, um eine kritische Reflexion der Planungsschritte und Planungsinhalte zu gewährleisten.¹⁸⁰ Dies trifft insbesondere für phasenübergreifende Planungsaspekte, wie z.B. eine systematische Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie ein strategisches Steuerungssystem, zu. Die explizite Eingliederung in einen strategischen Planungsablauf bietet somit eine gewisse Unterstützung durch ordnende, strukturierende Elemente. Nicht übersehen werden darf jedoch, daß die Suche nach Strategien in hohem Maße ein kreativer, oft von spontanen Eingebungen getragener Prozeß ist.¹⁸¹

Vor einer Betrachtung der systematischen Informationsplanung als Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung sollen die wesentlichen Elemente der strategischen Rahmenplanung, die als notwendiger Bezugsrahmen für die folgenden Phasen unerlässlich sind, skizziert sowie eine Differenzierung zur strategischen Maßnahmen- und Programmplanung vorgenommen werden.

2.3.2 Strategische Rahmenplanung

Strategische Marketingplanung ist, ausgehend von der Interpretation des Marketing als einer grundlegenden Führungskonzeption von Unternehmen, als Kernbestandteil der strategischen Unternehmensplanung sowie -führung zu begreifen.¹⁸² Die strategische Rahmenplanung bezieht sich immer auf die Unternehmung als Ganzes und zielt darauf ab, einen strategischen Bezugsrahmen für alle Unternehmensaktivitäten zu erstellen. In der Literatur wird die strategische Rahmenplanung als Aufgabe der Unternehmensführung angesehen mit der Zielsetzung, Unternehmensstrategien zu formulieren, die „vor allem Antwort auf die

¹⁸⁰ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 120, sowie Roventa/Mauthe, *Strategische Analyse*, S. 85.

¹⁸¹ Vgl. Köhler, *Grundprobleme*, S. 267.

¹⁸² *Strategische Marketingplanung* läßt sich hierbei sowohl in einem weiten als auch engeren Sinne interpretieren, vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 63 i.V.m. S. 67f. sowie Köhler, *Grundprobleme*, S. 264. Siehe hierzu insbesondere auch die Ausführungen zu strategischer Marketingplanung in Abschnitt 2.2.1, S. 25. Wesentliche Aufgabe der Führungskräfte ist es v.a., notwendige Freiräume für situatives Handeln zu gewähren. Vgl. Meyer/ Mattmüller, *Marketingoptionen*, S. 22.

Frage [geben], in welchen Bereichen (bzw. Produkt-Markt-Kombinationen) das Unternehmen tätig sein soll.¹⁸³ An dem Bezugsrahmen, der als ein Ausdruck der konzeptionellen Gesamtsicht den langfristigen Kurs eines Unternehmens aufzeigen soll, richten sich somit alle weiteren Schritte aus.¹⁸⁴ Der Bezugsrahmen fixiert somit ebenfalls die wesentliche Ausrichtung und Eckdaten für die strategische Marketingplanung, wobei die Festlegung der globalen Zielkonzeption und der grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen, z.B. im Hinblick auf die Geschäftsfeld- und Immobilienstrategien, in den Verantwortungsbereich des Top-Management bzw. der Unternehmensführung fällt.¹⁸⁵ Es muß jedoch festgehalten werden, daß in der Realität oft intuitivem Entscheidungsverhalten der Vorrang vor systematischen Planungsprozessen eingeräumt wird; dies trifft im besonderen auch für die Immobilienbranche zu.¹⁸⁶

2.3.2.1 Rolle der Unternehmenskultur und -philosophie

Die Bedeutung der Identifikation und Integration erfolgsbestimmender Denkhaltungen, die in der Unternehmensphilosophie und -kultur verankert werden, soll in den nachfolgenden Ausführungen aufgezeigt werden.

Unternehmensphilosophie wie auch Unternehmenskultur stellen eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung marketingorientierter Zielkonzeptionen und Strategien dar, die vielfach unterschätzt werden.¹⁸⁷ Die Unternehmenskultur steht für das historisch gewachsene und durch aktuelle Entwicklungen beeinflusste Werte- und Normensystem. Hierbei wird die Führungs- und Vorbildfunktion der Manager und Vorgesetzten deutlich, denn nur eine Werthaltung, die glaubwürdig vorgelebt und damit vermittelt wird, kann Teil der Unternehmenskultur werden.¹⁸⁸

¹⁸³ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 24, und die dort zitierte Literatur.

¹⁸⁴ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 88.

¹⁸⁵ Die Festlegung langfristiger Unternehmensziele ist die Kernaufgabe der Unternehmensleitung. Siehe hierzu Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 88; Schäfers, Strategisches Management, S. 90.

¹⁸⁶ Vgl. Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 30; von Einem, Immobilien Research, S. 2. Siehe in diesem Zusammenhang auch Schäfers, Strategisches Management, S. 91, der eine weitgehende Zurückhaltung der obersten Unternehmensführung bei immobilienstrategischen Entscheidungen im Hinblick auf Unternehmensimmobilien feststellt.

¹⁸⁷ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 76.

¹⁸⁸ Vgl. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 16.

Die Umsetzung nach außen kann durch den Entwurf eines Identitätskonzepts bspw. in der Entwicklung einer "Corporate Identity" vollzogen werden, die sinnvollerweise in ein PR-Konzept, oder weiter gefaßt, in ein Gesamtkonzept der Corporate Communications eingebettet ist.¹⁸⁹ Alle Ziele, Strategien und Maßnahmen des Marketing müssen mit der Unternehmenskultur abgestimmt werden, d.h., sie müssen der Unternehmensidentität, dem Image entsprechen.¹⁹⁰

Die Unternehmensphilosophie, deren Planung und Gestaltung ebenfalls eine Aufgabe des Top-Management ist, ist hingegen als Wertbasis unternehmerischen Denkens und Handelns zu charakterisieren und beinhaltet Kriterien des Wünschenswerten, somit eine grundlegende Vorstellung darüber, wie man sich verhalten sollte. Sie stellt insofern eine Denkhaltung dar, die das Wertsystem einer Unternehmung repräsentiert und die „Prozesse der Zielbildung und -realisation innerhalb dieser Institution beeinflußt.“¹⁹¹

Aus marketingstrategischer Perspektive muß es die zentrale Aufgabe sein, erfolgsbestimmende Denkhaltungen, wie z.B. eine durchgängige Qualitätsphilosophie oder eine konsequente ökologische Orientierung, zu identifizieren und zu verfolgen.¹⁹² Voraussetzung hierfür ist es jedoch, die Leitideen des Marketing aus langfristiger Perspektive als Denkhaltung in der Unternehmensphilosophie zu verankern, d.h. im weitesten Sinne eine konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden als zentrales Element in der strategischen Rahmenplanung zu etablieren.¹⁹³ Für eine effektive Umsetzung des marketingstrategischen Ansatzes ist die Orientierung an den folgenden Leitideen notwendig:

¹⁸⁹ Konsequente PR-Arbeit stellt insbesondere für Immobilienunternehmen, die durch exponierte Projektentwicklungen hohe Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit bewirken, ein entscheidendes Instrument dar, das v.a. dann effizient ist, wenn es in ein strategisches, gesellschaftsbezogenes Gesamtkonzept eingebettet ist und eine Strategie der Glaubwürdigkeit verfolgt. Zur Differenzierung zwischen Corporate Communications und PR-Arbeit siehe insbesondere Raffée/Wiedmann, Corporate Communications, S. 664f. Siehe auch Abschnitt 2.3.4.2, S. 67.

¹⁹⁰ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 76.

¹⁹¹ Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 76f.

¹⁹² Die ökologische Orientierung kann sich u.a. in der Auswahl der Materialien, somit der Produktentwicklung wiederfinden. Vgl. hierzu die Projektentwicklung des Daimler-Benz Projektes am Potsdamer Platz in Berlin. Hier beraten Bauökologen im Hinblick auf eine gesundheits- und umweltgerechte Baustoffauswahl. Vgl. o.V. Daimler-Benz Projekt, S. 7.

(1) Gewinnbringende Orientierung an den Bedürfnissen der Austauschpartner

Die gewinnbringende Orientierung an den Erwartungen und Forderungen der jeweiligen Austauschpartner mit der Zielsetzung, langfristig gewinnbringende Marktpotentiale zu sichern, stellt den Kern des Marketinggedankens dar.¹⁹⁴ Das Denken in langfristig an Kundenbedürfnissen ausgerichteten Problemlösungskonzepten setzt gleichzeitig eine erhöhte Sensibilität für eine rechtzeitige Anpassung und/oder kreative Ausweitung des Leistungsangebots voraus.¹⁹⁵ Dies läßt sich derzeit in der Immobilienbranche an zahlreichen Beispielen des Büromarktes beobachten. Vielfach wurden eine rechtzeitige Anpassung des Leistungsangebots an sich wandelnde Nutzerbedürfnisse und Standards versäumt und die Vermieter als Reaktion mit einer erhöhten Auszugsquote der Mieter konfrontiert.¹⁹⁶

(2) Systematische Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt

Die systematische Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt in die Marketingplanung mit der Zielsetzung, Veränderungen und Forderungen rechtzeitig zu antizipieren bzw. Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, ist gerade in der Immobilienbranche unabdingbar. Dies hat zur Folge, daß eine konsequente Auseinandersetzung mit politischen, sozio-kulturellen und gesellschaftlichen Fragestellungen erfolgen muß, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und reibungslose Markterschließung zu schaffen.¹⁹⁷ So führen z.B. innerstädtische Großbaustellen immer wieder zu Problemen mit verschiedenen Interessengruppen, die aus unterschiedlichen Beweggründen heraus eine Verzögerung der Projektentwicklung provozieren (z.B. Nachbarn, „Grüne“)¹⁹⁸: „Besonderes Gewicht erhält eine erweiterte Umweltorientierung zum anderen aber auch durch die veränderte gesellschaftliche Situation, die sich in der zunehmenden

¹⁹³ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 88.

¹⁹⁴ Insbesondere sollen Unternehmensziele wie Profitabilität und Sicherheit im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß sichergestellt werden. Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 5.

¹⁹⁵ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 5. So ist in der Immobilienbranche eine starke Ausweitung des Serviceangebots zu verfolgen. Siehe hierzu Hinsche, Immobilienservice (1994).

¹⁹⁶ Vgl. Friedemann, Perspektiven, S. 39; Westdeutsche Immobilienholding (Hrsg.), Immobilienmärkte, S. 66; o.V. Altbauten, S. 47.

¹⁹⁷ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 8f. Siehe hierzu Ausführungen in Kapitel 3, S. 85.

¹⁹⁸ Vgl. die geplante Baustellenbesetzung im Rahmen der Entwicklung des DG-Verwaltungsgebäudes, Westendstr. 1 in Frankfurt; siehe hierzu Niederstadt, Immobilienmarketing S. 10.

Organisation von Kritik und Widerspruch gegenüber verschiedenen Verhaltensweisen der Unternehmer bzw. Entwicklungen im ökologischen Bereich äußert.¹⁹⁹

Die gewonnenen Informationen können auch eine Rückwirkung auf das Beschaffungsmarketing und die Produktpolitik haben, die sich durch eine verstärkte Ausrichtung auf umwelt- und energiebewußte Investoren und Mieter beobachten läßt.²⁰⁰ Durch eine rechtzeitige und gezielte PR-Arbeit kann eine Gefährdung des Markterfolges vermieden bzw. begrenzt werden, wobei die PR-Arbeit neben den externen Interessengruppen auch die internen Gruppierungen, die als Meinungsmultiplikatoren und Informationsträger das Unternehmen vertreten, nicht vernachlässigen darf.²⁰¹

(3) Organisatorische Verankerung des Marketing

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Marketinggedankens ist die Forderung nach einer durchgängigen organisatorischen Verankerung, wobei die von CHANDLER definierte Aussage „structure follows strategy“ durch „structure leads to strategy“ zu relativieren ist.²⁰² Es ist eine Tatsache, daß in vielen Unternehmungen die Mitarbeiter und Entscheidungsträger mit dem Marketingkonzept als strategischer Denkhaltung nicht vertraut sind und folglich die konkrete Umsetzung eines strategischen Marketing nicht erfolgen kann.²⁰³ Die systematische Ausschöpfung und langfristige Sicherung von Marktpotentialen setzen jedoch z.B. voraus, daß „die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden [...] als zentrale Handlungsmaxime internalisiert wird und strategisches Denken nicht allein auf die Mitglieder einer 'strategischen Zentrale' beschränkt bleibt.“²⁰⁴ Dies bedeutet, daß erst durch eine interne Akzeptanz und Umsetzung die Unterneh-

¹⁹⁹ Raffée, Strategisches Marketing, S. 8; Meffert, Marketing-Management, S. 10.

²⁰⁰ Vgl. hierzu die Projektentwicklung des Daimler-Benz-Konzerns am Potsdamer Platz. Hier erstreckt sich der Umwelt- und Energiespardengedanke, z.B. bzgl. Wasser- und Stromreduzierung, in eine konsequente Umsetzung in der Produktpolitik, z.B. energiesparende Gebäudetechnik anstelle einer Klimaanlage, Verwendung des Regenwassers, Umwelt- und gesundheitsgerechte Baustoffauswahl. Vgl. o.V., Daimler-Benz-Projekt, S. 1ff.

²⁰¹ Vgl. hierzu die professionell betriebene PR-Arbeit der debis Immobilienmanagement GmbH am Beispiel der Projektentwicklung Potsdamer Platz, die durchweg positive Resonanz in den Medien findet. Siehe in diesem Zusammenhang auch Abschnitt 2.3.4.2, S. 67.

²⁰² Zur Diskussion hinsichtlich der organisatorischen Einordnung des Marketing siehe auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14.

²⁰³ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 9f.

mensphilosophie tatsächlich auch gelebt wird.²⁰⁵ So macht es wenig Sinn, wenn ein Anbieter von Facilities Management-Leistungen nach außen mit einer konsequenten Serviceorientierung wirbt, die Mitarbeiter diese Serviceorientierung aber nicht internalisiert haben und dem Kunden gegenüber bei der Dienstleistungserbringung oder z.B. am Telefon abweisend und unfreundlich begegnen. Kundenorientierung setzt zunehmend die Überwindung funktionsdominierter Organisationsstrukturen voraus, wobei es Ziel ist, „eine Effektivierung marktnaher Bereiche und eine organisatorische Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen zu erreichen, um die Flexibilität und Reagibilität gegenüber Wettbewerbsveränderungen zu verbessern.“²⁰⁶ Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, Marketing im Hinblick auf eine durchgängige Implementierung nicht auf eine Abteilung zu beschränken.²⁰⁷

Der strategische Bezugsrahmen darf in keinem Fall als ein starres System verstanden werden, vielmehr muß er vor dem Hintergrund gewonnener Erfahrungen durch die Umsetzung einzelner Maßnahmenprogramme sowie durch die Herausforderungen neuer Entwicklungen ständig einer kritischen Überprüfung unterworfen werden.²⁰⁸ Aufgrund der Dynamik des Umfeldes des Immobilienmarktes wie bspw. der Entstehung neuer Marktpotentiale durch die Öffnung des Ostens oder die Verabschiedung immobilienbezogener Steuer- oder Umweltgesetze kann durchaus die Notwendigkeit entstehen, auch kurzfristig eine Änderung der verfolgten Strategie vorzunehmen, um sich auf Marktbesonderheiten bzw. Kundenanforderungen einzustellen.²⁰⁹ Strategien beeinflussen somit nicht nur nachgelagerte Instrumentalziele, sondern gegebenenfalls auch die globalen Aus-

²⁰⁴ Raffée, Strategisches Marketing, S. 9.

²⁰⁵ Vgl. hierzu auch Ausführungen zu Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur und Managementphilosophien in Abschnitt 2.3.2, S. 45.

²⁰⁶ Bullinger, Entwicklungen, S. 190.

²⁰⁷ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zur Problematik der organisatorischen Durchsetzung strategischer Marketingplanung in Kreikebaum, Strategische Marketingplanung, S. 287ff. Vgl. auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 14.

²⁰⁸ Vgl. hierzu das Konzept der geplanten Evolution, in Kirsch/Roventa/Trux, Strategisches Management, S. 54f. sowie Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 72.

²⁰⁹ Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 10 sowie Steffenhagen, Marketingplanung, S. 40f. Zur Notwendigkeit flexibler Strategien siehe auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 20f.

gangszielsetzungen; in seltenen Fällen kann auch eine Modifikation der Unternehmensphilosophie notwendig werden. Bei der strategischen Marketingplanung handelt es sich somit um einen dynamischen und interdependenten Prozeß.²¹⁰

2.3.2.2 Formulierung globaler Ziele und strategischer Stoßrichtungen

Im Mittelpunkt der Generierung globaler Unternehmensziele steht die Entwicklung eines umfassenden Zielsystems basierend auf der Annahme, daß durch eine Unternehmung aufgrund der Interessensvielfalt mehr als nur ein Ziel angestrebt wird (pluralistisches Zielsystem).²¹¹ Die Bedeutung einer systematischen Zielplanung ist hierbei unbestritten, da ohne ein klares, langfristiges Zielkonzept die strategische Unternehmensführung zu einem "Muddling Through" zu degenerieren droht.²¹² Ziele lösen den Prozeß der Strategieformulierung aus, wobei der Auffassung von MEYER/MATTMÜLLER gefolgt wird, die die strikte Trennung zwischen vorgelagerten Zielen und daraus abgeleiteten Strategien nicht stützen, sondern auch Strategien als Anfangs- und Endpunkte von Zielformulierungen betrachten.²¹³

Der Immobilienmarkt befindet sich derzeit in einer Phase des Umbruchs und der Restrukturierung.²¹⁴ Daraus ergibt sich die Forderung nach Strategien, ein gewisses Maß an Flexibilität und Kreativität zu bewahren, um zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können.

²¹⁰ Vgl. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 17f. Siehe hierzu auch Meyer/Mattmüller mit ihrer Forderung nach einer flexiblen Strategie, Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 20f. Vgl. Becker, Marketing-Konzeption, S. 118f.

²¹¹ Vgl. Schäfers, Strategisches Management, S. 134 und die dort zitierte Literatur sowie Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 88; Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 16.

²¹² Vgl. hierzu Schäfers, Strategisches Management, S. 134 sowie Raffée, Strategisches Marketing, S. 11.

²¹³ Zum Verhältnis zwischen Strategie- und Zielformulierung siehe Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 16f sowie die dort zitierte Literatur.

²¹⁴ Die Marktsituation ist gekennzeichnet durch sinkende Kauf- und Mietpreise, die sich besonders gravierend auf den ostdeutschen Märkten für Büro- und Einzelhandelsimmobilien auswirken, siehe hierzu Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5. Zum Rekordanstieg von Zwangsversteigerungen vgl. o.V., Zwangsversteigerungen, S. 32. Auf der anderen Seite ist an präferierten Bürostandorten wieder ein reges Neuvermietungsgeschäft zu verzeichnen, vgl. o.V., Frankfurt, S. 42.

²¹⁴ Zum Neuvermietungsgeschäft auf den deutschen Büromärkten, vgl. o.V. Fluktuation, S. 4.

Aufgabe der Unternehmensführung ist hierbei zunächst die Festlegung und Formulierung globaler Unternehmensziele, auch als einzelwirtschaftliche Oberziele bezeichnet, die als allgemein verbindliche Grundsätze und generelle Absichten formuliert werden.²¹⁵ Die enge Verzahnung der strategischen Rahmenplanung mit den nachfolgenden Ebenen der strategischen Marketingplanung wird dadurch deutlich, daß Informationen und Erkenntnisse, gewonnen durch die Realisierung einzelner Maßnahmenprogramme, einfließen. Eine Unternehmensentwicklung kann allerdings nur dann realisiert werden, wenn neben der Ausrichtung an dem strategischen Bezugsrahmen auch die unternehmenspolitische Anpassung an aktuelle Umweltentwicklungen vorgenommen wird.²¹⁶

Die globale Zielkonzeption kann hierbei in eine Sachziel- und eine Formalzielkonzeption differenziert werden. Während die Sachziele die konkreten Betätigungsfelder wie z.B. Produkt-/Markt-Bereiche abstecken („defining the business“), wird mit Hilfe der Formalziele eine inhaltliche Konkretisierung der Leistungserwartungen in Gestalt von Gewinn, Marktanteil etc. festgelegt („defining the business mission“).²¹⁷ Aus der Festlegung der langfristigen Zielkonzeption lassen sich die allgemeinen strategischen Stoßrichtungen unmittelbar ableiten, wobei es in einem weiteren Schritt Aufgabe der strategischen Maßnahmen- und Programmplanung ist, ausgehend von den allgemeinen strategischen Stoßrichtungen, konkrete Marketingstrategien und -maßnahmen zu entwickeln und zu bewerten.²¹⁸

Wesentliche Voraussetzung für die Gewinnung langfristiger Erfolgspotentiale stellt bei der Erfassung und Bearbeitung eines spezifischen Absatzmarktes die Marktsegmentierung dar. Immer wieder läßt sich feststellen, daß die Angebote in der Immobilienbranche nicht ausreichend auf unterschiedliche Käufer- bzw. Nut-

²¹⁵ Vgl. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 16.

²¹⁶ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 72.

²¹⁷ Vgl. Abell/Hammond, Strategic Marketing Planning, S. 9ff.; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 73; Kreikebaum, Strategische Marketingplanung, S. 294.

²¹⁸ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 74.

zer-Typen ausgerichtet sind.²¹⁹ Strategisch bedeutsam wird eine Marktsegmentierung dann, wenn es gelingt, nachfrage- und wettbewerbsstabile Segmente aufzuspüren und konsequent zu bearbeiten. Die Informationsgewinnung über das Meinungsbild der Nutzer zum Produkt- und Dienstleistungsangebot von Immobilien, stellt sich jedoch - aufgrund des intransparenten Marktgefüges - als äußerst problematisch dar.²²⁰

Der Abgrenzung des relevanten Marktes kommt somit im Rahmen der strategischen Planung aufgrund erheblicher potentieller Folgen eine herausragende Bedeutung zu.²²¹ Falls die Definition des relevanten Marktes zu eng gefaßt wird, bleiben potentielle Konkurrenten und mögliche Kundenbedürfnisse unberücksichtigt; auch haben zu eng definierte Einheiten keine strategische Autonomie. Wird hingegen „die Abgrenzung zu weit vorgenommen, werden Nachfrager auf spezialisierte Anbieter ausweichen, die in dem von ihnen bearbeiteten Marktbereich über komparative Konkurrenzvorteile verfügen.“²²² Zu große Einheiten weisen i.d.R. keine einheitliche Ziel- und konkrete Strategiefestlegung auf. So ist ein in der Projektentwicklung tätiges Unternehmen meist in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig, z.B. der Entwicklung von Bürogebäuden, der Entwicklung von Einzelhandelsflächen etc., die unterschiedliche Strategien der Marktbearbeitung und der Umsetzung entsprechender Maßnahmen erforderlich machen.

Die Bestimmung der Größe des natürlichen Marktes für die Geschäftseinheiten der Unternehmung und die rechtzeitige Ermittlung auftretender Änderungen ist hierbei wesentliche Aufgabe des Marketing, da sich ohne Kenntnis des natür-

²¹⁹ Vgl. Ausführungen in Abschnitt 1.1, S. 1ff.; ein empirisches Beispiel zum Anforderungsprofil und der Verhaltensintention von Büroimmobilienmietern wird ausführlich in dieser Arbeit vorgestellt, siehe hierzu die Kapitel 4 und 5.

²²⁰ Vgl. Raffée, *Strategisches Marketing*, S. 17ff.; Bruhn, *Marketing*, S. 60f.

²²¹ Vgl. Meffert, *Marketing-Management*, S. 41; Meyer/Mattmüller, *Marketingoptionen*, S. 23f.; Bruhn, *Marketing*, S. 60 sowie Hinterhuber, *Unternehmungsführung* (1989), S. 19.

²²² Meffert, *Marketing-Management*, S. 41 i.V.m. Backhaus, *Investitionsgütermarketing*, S. 124; Meyer, *Absatzmarktprogramm*, S. 60.

lichen Marktes Strategien weder formulieren noch erfolgreich umsetzen lassen.²²³

Als erster Schritt zu einer Strategieidentifikation und somit als Planungshilfe zur Bestimmung langfristiger strategischer Stoßrichtungen haben sich in Literatur und Praxis verschiedene Denkansätze herausgebildet, die unterstützend zur Strukturierung von strategischen Alternativen und Förderung kreativer Prozesse beitragen. Beispielhaft seien hier genannt die Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF, der dreidimensionale Denkrahmen von ABELL/HAMMOND²²⁴ und das Strategische Spielbrett von MCKINSEY, das den Wettbewerbsaspekt in den Vordergrund stellt.²²⁵ Während sich die Matrix von ANSOFF lediglich an den zwei Dimensionen Produkt und Markt orientiert, gehen ABELL/HAMMOND von einem dreidimensionalen Ansatz aus und stellen durch diese differenziertere Betrachtung eine Erweiterung zu der Matrix von ANSOFF dar.²²⁶

Im Mittelpunkt der strategischen Marketingplanung für Immobilienunternehmen stehen die gegenwärtigen und zukünftigen Produkte und Zielgruppen (z.B. Kunden, Vertriebspartner, Lieferanten, Parteien etc.), wobei die zentrale Aufgabe zunächst in der Identifizierung der relevanten Märkte besteht.²²⁷ Da in der Immobilienbranche jedoch eine Vielzahl an Produkten und Teilmärkten existiert, empfiehlt sich eine aggregierte Betrachtung und Aufbereitung der komplexen Beziehungen. Hierzu dient die Bildung sog. strategischer Geschäftseinheiten (SGE's):

„Strategische Geschäftseinheiten sind gedankliche Konstrukte, die voneinander abgegrenzte heterogene Tätigkeitsfelder einer Unternehmung repräsentieren und eigenständige (Markt-) Aufgaben zu erfüllen haben.“²²⁸

²²³ Vgl. Hinterhuber, *Unternehmungsführung* (1989), S. 19. Hinterhuber definiert strategische Geschäftsfelder als Produkt-Markt-Kombinationen, „die gemeinsam eine Funktion erfüllen, die sich klar von der anderer Produkt/Markt-Kombinationen abhebt.“ Das Konzept der strategischen Geschäftseinheiten versucht sich in seiner Vorgehensweise bewußt von den bestehenden Produkt-Markt-Kombinationen des Unternehmens zu lösen. Siehe Bruhn, *Marketing*, S. 58.

²²⁴ Vgl. Köhler, *Grundprobleme*, S. 271; Abell/Hammond, *Strategic Marketing Planning*, S. 10ff.

²²⁵ Vgl. Timmermann, *Strategien*, S. 65; Schiefer, *Faktoren*, S. 14.

²²⁶ Vgl. Abell/Hammond, *Strategic Marketing Planning*, S. 9f. Siehe auch Kreikebaum, *Strategische Marketingplanung*, S. 284f.; Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 74f.

²²⁷ Vgl. Schreyögg, *Unternehmensstrategie*, S. 89f. Meyer/Mattmüller bezeichnen SGE's als Basisgröße von Marketingstrategien, vgl. Meyer/Mattmüller, *Marketingoptionen*, S. 23.

²²⁸ Bruhn, *Marketing*, S. 56. Vgl. Meyer/Mattmüller, *Marketingoptionen*, S. 23.

Den Kern marketingstrategischer Überlegungen stellt hierbei die „Wahl des Angebotes und die zu bearbeitende Zielgruppe“²²⁹ dar. MEFFERT differenziert hierbei nach der Objektbestimmung der Strategie, wobei SGE's die Basis für Marketingstrategien darstellen, sowie nach der Festlegung der Marktteilnehmerstrategien.²³⁰

Zur Bildung von strategischen Geschäftseinheiten werden bestimmte Kriterien zugrundegelegt. Zielsetzung ist es dabei, weitgehend eigenständige Ziel- und Strategiekonzepte entwickeln zu können, so daß SGE's den Formal-Kriterien der Eigenständigkeit, Homogenität, Abhebung von der Konkurrenz sowie dem Potential, eine bedeutende Marktstellung erreichen zu können, gerecht werden müssen.²³¹ ABELL definiert strategische Geschäftsfelder anhand eines dreidimensionalen Rasters, das die folgenden Dimensionen enthält:²³²

- Funktionserfüllung, d.h., für welche Problemlösungen der Kunden können Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden?
- verwendbare Technologien, d.h., auf welcher Technologiebasis können diese Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden?
- potentielle Nachfragesektoren, d.h., welche Nachfragergruppen kommen grundsätzlich als Kunden in Frage?

Abbildung 4 verdeutlicht beispielhaft den Zusammenhang dieser Dimensionen am Beispiel des Geschäftsbereichs der Vermarktung von Büroimmobilien:

²²⁹ Die unterschiedlichen Bezeichnungen für diese Kombination in der Literatur sind hierbei vielfältig; beispielhaft seien genannt: Produkt-Zielgruppen-Kombination, Produkt-Markt-Kombination, strategische Geschäftsfelder, strategische Geschäftseinheiten, strategische Business Units, Divisions, etc., siehe hierzu ausführlicher in Becker, Marketing-Konzeption, S. 353ff. Siehe auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 23 und die dort zitierte Literatur.

²³⁰ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 31ff.

²³¹ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 41; Bruhn, Marketing, S. 57f.; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 82. Siehe auch Kreilkamp, Marketing, S. 316; Hinterhuber, Strategisches Denken, S. 142.

²³² Vgl. Abell, Strategic Planning, S. 169ff. Siehe auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 90; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 74f.; Bruhn, Marketing, S. 57.

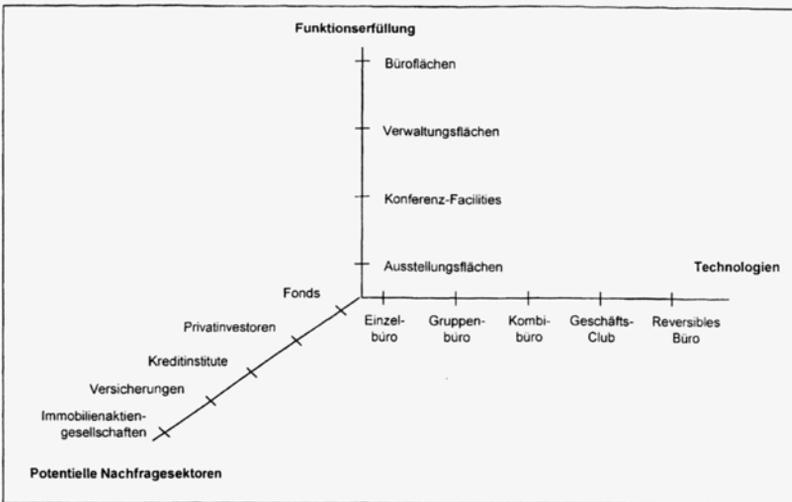


Abbildung 4: Definition des strategischen Geschäftsfeldes „Büroimmobilie“²³³

Durch eine Analyse des Geschäftsbereichs „Büroimmobilien“ hinsichtlich der drei oben skizzierten Dimensionen soll eine gedankliche Auseinandersetzung mit zukünftigen Marktentwicklungen und Kundenbedürfnissen (Mieter, Käufer) erreicht werden, um dementsprechend frühzeitig notwendige Strategievorkehrungen treffen zu können.²³⁴ SGE's stellen dabei die Basis für die Entwicklung von Marketingstrategien dar.²³⁵ Die bedeutende Rolle der SGE's ist in der Bestimmung neuer bzw. bestehender Geschäftsfelder und in ihrer Funktion als Bindeglied zwischen strategischem Marketing und strategischer Unternehmensplanung zu sehen.²³⁶

²³³ In Anlehnung an Köhler, Grundprobleme, S. 296.

²³⁴ Die beispielhaft genannten potentiellen Nachfrager (Fonds, Versicherungen etc.) können ebenfalls als Anbieter von Büroflächen auftreten.

²³⁵ SGE's sind hierbei zunächst strategische Konstrukte zur Marktbearbeitung, wobei keine unbedingte Umsetzung in organisatorische Einheiten beabsichtigt ist, vgl. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen S. 24. D.h., sie sind gedankliche Konstrukte als Planungshilfe, die ein „relevantes Alternativenspektrum strukturieren und dadurch strategisches Denken sowie kreative Prozesse fördern“. Siehe Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 74.

²³⁶ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 31.

2.3.3 Strategische Maßnahmen- und Programmplanung

Im Mittelpunkt des folgenden Abschnitts steht die Durchleuchtung der strategischen Maßnahmen- und Programmplanung. Ausgehend von der strategischen Rahmenplanung auf Unternehmensebene erfolgt unter Berücksichtigung der dort gesteckten globalen Ziele und Richtlinien die Umsetzung in konkrete Strategien und Maßnahmen. Es handelt sich v.a. um die Entwicklung und Ausgestaltung der Geschäftsfeld- und Marktteilnehmerstrategien. Da der Schwerpunkt der Arbeit jedoch auf der Phase der Strategiefindung beruht, soll die eigentliche Strategieformulierung hier nur skizziert werden.²³⁷

2.3.3.1 Analyse der Marketingsituation

Um den Anforderungen des Immobilienmarktes gezielt begegnen und langfristig Wettbewerbsvorteile etablieren zu können, ist eine permanente Beobachtung und Bewertung des Marktes sowie die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse unabdingbar. Ausgangspunkt stellt hierbei die strategische Analyse und Prognose dar, deren Aufgaben in der Bereitstellung entscheidungsrelevanter Informationen zur Sensibilisierung und Alternativenbewertung zu sehen ist. Der Entwicklung von maßnahmenbezogenen Zielkonzeptionen und Strategien ist folglich in einem ersten Schritt eine gezielte Informationsplanung und systematische Analysetätigkeit vorzuschalten. Die strategische Analyse wird auch als der Hauptteil des strategischen Planungsprozesses angesehen.²³⁸ Wurde bspw. als strategische Stoßrichtung eine Innovationsstrategie (z.B. Energiesparhäuser) festgelegt, so werden durch eine systematische Marktforschung die hierfür erforderlichen Informationsgrundlagen, wie z.B. Entwicklungspotential des Marktes, Anforderungsprofil der Kunden, Marktmacht der Lieferanten, etc., ermittelt.

²³⁷ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 82f. sowie Schreyögg, *Unternehmensstrategie*, S. 85. Siehe auch Abschnitt 2.2.1, S. 25. Ausgerichtet an einer gewinnbringenden Orientierung an den Bedürfnissen, Erwartungen, Forderungen der Austauschpartner muß die Verwirklichung der strategischen Ziele ggf. durch entsprechende organisatorische und personalpolitische Maßnahmen begleitet werden (ggf. Überwindung von Ressortegoismen). Vgl. Meffert, *Marketing-Management*, S. 24f. und die dort zitierte Literatur.

²³⁸ Siehe insbesondere Meffert, *Marketing-Management*, S. 29ff.; Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 68, sowie Abell/Hammond, *Strategic Marketing Planning*, S. 9f., und Kreikebaum, *Strategische Marketingplanung*, S. 284f. Siehe auch Kreilkamp, *Marketing*, S. 62.

Aus der Perspektive des Marketing geht es hierbei darum, unter Berücksichtigung der relevanten Umwelt, nachfrage- und wettbewerbsstabile Segmente aufzuspüren und bedarfsorientierte Konzepte zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Analysetätigkeit stehen folglich neben dem eigenen Unternehmen die Umwelt, Wettbewerber und Kunden.²³⁹ Die Informationen können auch im Rahmen einer objektbezogenen Informationsbedarfsanalyse erhoben werden. In der Immobilienbranche werden hier projektbezogene Standortgutachten zur Überprüfung der Markttragfähigkeit eines geplanten Projektes bzw. Markt- und Standortanalysen sowie Objektbewertungen erstellt.²⁴⁰ Entscheidend ist jedoch, daß nur eine simultane Betrachtung und Bewertung der ermittelten Analyseergebnisse Sinn macht, um Interdependenzen aufzudecken. So besagt die Bewertung eines Einzelvorhabens „noch nichts über dessen relative Stellung in der Konkurrenz zu anderen Vorhaben, und genau diese Frage muß beantwortbar sein, um ein Vorhaben langfristig abzusichern.“²⁴¹

Unter methodischen Gesichtspunkten können die o.g. Bereiche mit einer Vielzahl von Planungstechniken analysiert werden. Exemplarisch seien folgende Instrumente genannt: Stärken-/Schwächen-Analyse, Potential-Analyse, Wertkettenanalyse, Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse.²⁴² Eine tiefere Darstellung ausgewählter Instrumente erfolgt in Kapitel 3 dieser Arbeit. Zu einer Verdichtung der Informationen und Aufbereitung für strategische Entscheidungen eignen sich integrative Planungstechniken, wobei hier v.a. Portfolioanalysen an Bedeutung gewonnen haben.²⁴³

²³⁹ Entsprechend der Tradition systemtheoretischer und situativer Forschungsansätze kann die Umwelt in eine globale Umwelt und eine unternehmensspezifische Aufgabenumwelt differenziert werden, vgl. Raffée/Wiedmann, Marketingumwelt, S. 186ff. Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 3, S. 85 dieser Arbeit. Vgl. ebenfalls Meffert, Marketing-Management, S. 33 sowie Kreikebaum, Unternehmensplanung S. 21.

²⁴⁰ Vgl. Neißer, Marktvorsprung, S. 28 sowie Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 84.

²⁴¹ Von Einem, Immobilien Research, S. 2. Siehe in diesem Zusammenhang auch Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 87.

²⁴² Zur Prognose von Entwicklungen stehen verschiedene qualitative und quantitative Verfahren zur Verfügung, auf die jedoch in vorliegender Arbeit nicht eingegangen werden kann. Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 31f. Siehe hierzu insbesondere die Übersicht der Analyse- und Prognoseaktivitäten in Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 110.

2.3.3.2 Generierung maßnahmenbezogener Zielkonzeptionen und Strategien

Zur gedanklichen Strukturierung läßt sich der Prozeß des strategischen Marketing in verschiedene Phasen, stark vereinfacht von der Festlegung der Ziele und Strategien über die Analyse und Prognose, die Durchführung der entsprechenden Maßnahmen bis zur Kontrolle, unterteilen.²⁴⁴ Eine Konkretisierung und Festlegung der strategischen Ziele erfolgt auf der Maßnahmenebene, wobei sie sich an den Unternehmenszielen orientieren und die Marketingerfolgskriterien auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten präzisieren.²⁴⁵ Im Mittelpunkt der strategischen Marketingplanung steht v.a. die Festlegung abnehmergerichteter Strategien.²⁴⁶ Betrachtet man den Geschäftsbereich „Vermietung von Gewerbeimmobilien“, ausgehend von der unternehmerischen strategischen Zielsetzung der Renditeerzielung und Ertragssicherung, so stehen i.d.R. zwei Ziele im Vordergrund:²⁴⁷

- Gewinnung von Neukunden durch die Schaffung von Nachfrage
- Halten bestehender Kunden/Mieter durch Schaffung von Kundenbindung

Während die Voraussetzung zur Gewinnung von Neukunden ein bedarfsgerechtes Angebot darstellt, trägt Zufriedenheit zu einer Mieterbindung bei. Wesentliche Grundlage für beide Orientierungen ist wiederum die Kenntnis um die Wünsche und den Bedarf somit das Anforderungsprofil der jeweiligen Zielgruppe, wobei Einigkeit darüber besteht, daß die Strategiebestimmung und so die Zielsetzung ein entscheidender Bereich für den Unternehmenserfolg sind und

²⁴³ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 104 sowie die Ausführungen zur Portfolioanalyse im nachfolgenden Abschnitt 2.3.3.2, S. 59.

²⁴⁴ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen hinsichtlich des Planungsprozesses des strategischen Marketing in Abschnitt 2.3, S. 42 und Abbildung 3: Prozeß der strategischen Marketingplanung, S. 44.

²⁴⁵ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 58; Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 110.

²⁴⁶ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 33.

²⁴⁷ Im Mittelpunkt der Arbeit steht eine empirische Untersuchung zur Analyse der Wirkungsstrukturen materieller und immaterieller Leistungen auf das Verhalten von Büromietern, siehe Kapitel 4, S. 137.

deshalb systematisch durchdrungen werden müssen.²⁴⁸ Folgende Abbildung gibt hierzu einen Überblick :



Abbildung 5: Strategische Zielsetzung der Vermietung von Büroimmobilien

Basierend auf der Festlegung maßnahmenbezogener Ziele erfolgt die Entwicklung der jeweiligen Marketingstrategie, d.h. die Aufbereitung der gewonnenen Informationen für strategische Entscheidungen. Zur Verdichtung der oft vielschichtigen Informationen im Hinblick der Entwicklung strategischer Optionen sind eine von Vielzahl Schemata entwickelt worden. So kann z.B. mit Hilfe integrativer Planungstechniken wie der Portfolioanalyse eine Grundlage für die Ableitung und Formulierung von Marketingstrategien geschaffen werden. Wie in

²⁴⁸ Ohne klare Ziele besteht die Gefahr einer lediglich reaktiven Anpassung an Umweltveränderungen, Meffert, Marketing-Management, S. 32. Siehe auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 80. Siehe hierzu auch Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 17 zur Abfolge von Strategien und Zielen.

den Arbeiten von PORTER aufgezeigt ist, stehen i.d.R. abnehmergerichtete Wettbewerbsstrategien im Mittelpunkt.²⁴⁹

Die Generierung strategischer Handlungsalternativen soll exemplarisch am Beispiel der Portfoliomodelle aufgezeigt werden. Der Grundgedanke einer jeden Portfolioanalyse besteht darin, die einzelnen Produkt-/Markt-Kombinationen in Bezug auf unterschiedliche Markt- und Umweltentwicklungen darzustellen.²⁵⁰ Parallel dazu wird im relativen Vergleich die spezifische Stärken/Schwächen-Situation ausgewiesen.²⁵¹ Portfoliomodelle stellen sowohl eine Analysetechnik als auch ein Hilfsmittel zur Ableitung von Strategien dar.

Vor dem Hintergrund der Orientierung der Strategien an strategischen Geschäftsfeldern dienen Portfoliomodelle insbesondere zur Visualisierung und Bildung der bestehenden Produkt/Markt-Bereiche bzw. der strategischen Geschäftseinheiten des Unternehmens.²⁵² Aufbauend auf den Determinanten des Erfolgspotentials sind unterschiedliche Modelle der Portfolioanalyse entstanden,²⁵³ wobei auf eine detaillierte Diskussion und kritische Würdigung hier verzichtet werden muß. Eines der bekanntesten Portfoliomodelle zur Unterstützung der konkreten Strategieformulierung wurde von der Boston Consulting Group (BCG) entwickelt und soll im folgenden kurz angerissen werden. Die strategischen Geschäftsfelder werden hier nach den Kriterien „relativer Marktanteil“ und „erwartetes Marktwachstum“ unterschieden.

²⁴⁹ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie (1987). Porter, Wettbewerbsvorteile (1996). Meyer fordert „eine nach abgrenzbaren Objekt-/Marktbereichen differenzierte Analyse der Absatzaktivitäten und darauf aufbauend [eine] differenzierte Festlegung der Absatz-Marketingziele und strategischen Umsetzungsmöglichkeiten“. Siehe Meyer, Absatzmarktprogramm, S. 59. Vgl. auch Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 111ff. sowie Bruhn, Marketing, S. 58.

²⁵⁰ Weitere Instrumente zu einer Generierung strategischer Handlungsalternativen finden sich in Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 111. Exemplarisch seien hier genannt: Stärken-/Schwächen-Analyse, Potential-Analyse, Chancen-/Risiken-Analyse etc.

²⁵¹ Vgl. Hahn, Portfolio-Konzepte, S. 376 sowie Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, S. 74f.; siehe auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 92.

²⁵² Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 169f.; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 92.

²⁵³ Beispielhaft zu nennen wären hier das Marktwachstum-Marktanteil-Portfolio, das Marktattraktivität-Wettbewerbs-Portfolio, das Technologie-Portfolio sowie das Lebenszyklus-/Wettbewerbsposition-Portfolio, die zu den bekanntesten gehören. Siehe auch Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 74ff; Kreilkamp, Marketing, S. 445ff.; siehe auch Roventa/Mauthe, Portfolio-Analyse, S. 109ff.

Die Portfolioanalyse beruht auf der Einordnung strategischer Geschäftsfelder bzw. Produkte in eine zweidimensionale Matrix.²⁵⁴ Auf der Basis der Abgrenzung der strategischen Geschäftsfelder und der Bestimmung und Analyse der Erfolgsdeterminanten wird ein Ist-Portfolio erstellt, aus dem sich im Hinblick auf das Ziel-Portfolio strategische Optionen ableiten lassen. Die Geschäftseinheiten werden in eine der vier - stark vereinfachten - Kategorien eingeordnet. Ausgehend von den signifikant unterschiedlichen Situationen der strategischen Geschäftseinheiten in dem Portfolio lassen sich sodann Normstrategien generieren bzw. Hinweise auf mögliche strategische Handlungskonsequenzen ableiten, die in Abbildung 6 dargestellt sind.²⁵⁵

Marktwachstum
p.a. in %

		“Stars”	“Fragezeichen”
	hoch	Investitions- strategien	Investitions- oder Desinvestitions- strategien
	niedrig	“Cash-Kühe”	“Probleme”
		Abschöpfungs- strategien	Desinvestitions- strategien
		hoch	niedrig
			Relativer Marktanteil

Abbildung 6: Normstrategien im Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio²⁵⁶

Der relative Marktanteil wird als Indikator für die Wettbewerbsposition der Geschäftseinheit herangezogen (Stärken/Schwächen), während die Dimension

²⁵⁴ Vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 49.

²⁵⁵ Es handelt sich hierbei jedoch allenfalls um den Auslöser für differenzierte Informations- und Planungstätigkeiten und somit noch nicht um eine konkrete Strategieempfehlung, siehe hierzu Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 106; vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 93f.

²⁵⁶ In Anlehnung an Hedley, Strategy, S. 12.

Marktwachstum eine generelle Aussage über die Attraktivität der Branche gibt (Chancen/Bedrohungen). Je höher der relative Marktanteil bzw. das Marktwachstum, desto größer ist die potentielle Rentabilität.²⁵⁷

Nach Überprüfung und gegebenenfalls der Vornahme entsprechender Modifikationen der Normstrategien werden die angestrebten Ziel-Positionen in ein Soll- bzw. Ziel-Portfolio eingetragen.²⁵⁸ Das Gesamtportfolio sollte daraufhin überprüft werden, ob in den einzelnen Geschäftseinheiten ausreichend Erfolgspotential vorhanden ist, um langfristig am Markt erfolgreich sein und genügend Cash-Flow generieren zu können.²⁵⁹

Die Portfolioanalyse ermöglicht es somit, die verschiedenen Geschäftsfelder bzw. Produkte in einem Geschäftsfeld wie z.B. die unterschiedlichen Büroobjekte eines Immobilienunternehmens jeweils getrennt zu analysieren und basierend auf der jeweiligen Ausgangssituation strategisch zu planen. Aufschlußreich kann es in diesem Zusammenhang sein, ebenfalls ein Konkurrenz-Portfolio zu entwickeln.²⁶⁰ Nach PORTER sind die drei Basisstrategien

- Umfassende Kostenführerschaft (z.B. standardisierte Bauausführungen und Immobiliendienstleistungen zu Niedrigpreisen)
- Differenzierung (z.B. höhere Preisklasse durch Einzigartigkeit in Qualität, Service, Design, Image der Immobilien)
- Konzentration auf Schwerpunkte (z.B. auf bestimmte Kundengruppen, Immobilientypen, Konstruktionsweisen, Immobiliendienstleistungen, Regionen)

die erfolversprechendsten im Hinblick auf die Erzielung von strategischen Vorteilen gegenüber den Wettbewerbern.²⁶¹

²⁵⁷ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 92f; Vgl. Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, S. 77.

²⁵⁸ Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 63f. Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 106, siehe hier auch die Ausführungen zur Kritik der Portfolio-Analysen, ebenda, S. 108.

²⁵⁹ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 95.

²⁶⁰ Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 60ff; Meffert, Marketing-Management, S. 50.

²⁶¹ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 62. Siehe auch Meffert, Marketing-Management, S. 33.

Es stehen grundsätzlich verschiedene Strategieansätze zur Verfügung. Angesichts der bereits skizzierten Tendenz einer gewissen Marktsättigung kommt vor den Strukturen eines Nachfragermarktes v.a. der Strategie der Differenzierung, die auf die Schaffung einzigartiger Leistungsvorteile gegenüber dem Konkurrenzangebot abzielt, Bedeutung zu.²⁶²

Als Instrument zur Erringung von Leistungsüberlegenheit kann die Produktpolitik bzw. Produktinnovation angesehen werden. Dies ist insbesondere dann interessant, wenn sie eine sinnvolle Ergänzung durch immaterielle bzw. Serviceleistungen erfährt und dem Kunden einen Zusatznutzen bietet. Gerade in diesem Bereich bieten sich ein in der Immobilienbranche noch weitgehend unausgeschöpftes Potential und somit Chancen, über neue Strukturen Kosten- und Leistungsüberlegenheit zu erzielen.²⁶³

Diese grundsätzlichen Wettbewerbsstrategien müssen jedoch den situativen Kontextbedingungen bzw. den Gegebenheiten des Marktes der Immobilienunternehmen angepaßt werden. PORTER geht weiterhin davon aus, daß die Strategien Differenzierung und umfassende Kostenführerschaft inkompatibel sind. Das bedeutet, daß die gleichzeitige Verfolgung beider Strategien - verbunden mit Erfolg am Markt - nicht möglich ist. Abbildung 7 verdeutlicht die Zusammenhänge:

²⁶² Durch die Differenzierungsstrategie wird versucht dem Produkt oder der Dienstleistung durch Qualität, Image, Service eine Besonderheit zu verleihen, die es einzigartig erscheinen läßt. Siehe hierzu auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 99. Als weiterführende Literatur zur Strategieformulierung können exemplarisch genannt werden: Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 66ff. Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 30ff.; Meffert, Marketing-Management, S. 203ff.; Aaker, Markt-Management, S. 203ff.; Bone-Winkel, Management, S. 199ff.; Schäfers, Strategisches Management, S. 151ff.

²⁶³ Ziel ist die Profilierung in der Wahrnehmung der Kunden, vgl. Meffert, Marketing-Management, S. 33.

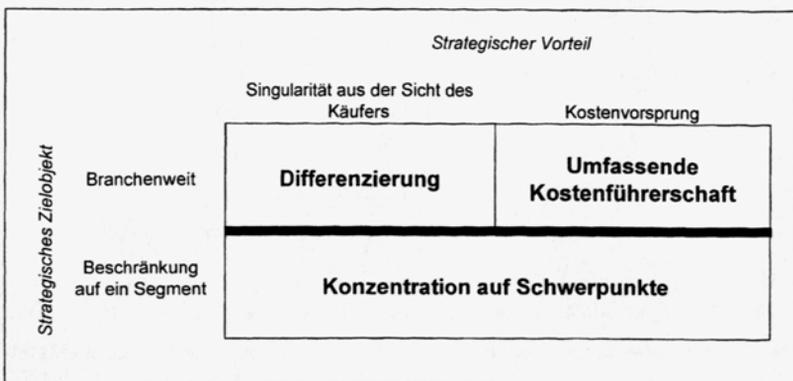


Abbildung 7: Basisstrategien nach Porter²⁶⁴

Nach PORTER sollte ein Unternehmen sich dauerhaft für eine dieser strategischen Stoßrichtungen entscheiden und als primäres Ziel verfolgen, damit es sich nicht "zwischen den Stühlen" wiederfindet und für andere Wettbewerber leicht angreifbar wird.²⁶⁵

Die Ableitung und Festlegung spezifischer Strategien des Immobilienmarketing stellen jedoch nicht den Schwerpunkt der Arbeit dar und werden deshalb im folgenden nicht weiter erläutert.²⁶⁶ Es soll jedoch an dieser Stelle auf das von BONE-WINKEL entwickelte Portfolio-Konzept für offene Immobilienfonds sowie das von SCHÄFERS ausgearbeitete Portfolio-Konzept für das betriebliche Immobilien-Management verwiesen werden, die beide eine Modifikation und Anpassung des klassischen Portfolios auf die Besonderheiten des Immobilienmarktes darstellen.²⁶⁷

²⁶⁴ In Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 67.

²⁶⁵ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 69. Vgl. auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 98.

²⁶⁶ Die Bewertungs- und Auswahlphase der Strategiealternativen umfaßt Prüfungen hinsichtlich Konsistenz, Kompetenz- und Funktionserfüllung. Als weiterführende Literatur dient bspw. Meffert, Marketing-Management, S. 34.

²⁶⁷ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 169ff. und Schäfers, Strategisches Management, S. 125ff.

2.3.4 Planung funktionaler Teilpolitiken

2.3.4.1 Begriff und Aufgaben

Der Prozeß der strategischen Maßnahmen- und Programmplanung schließt mit der Entwicklung und Planung funktionaler Teilpolitiken. Hier kommt es v.a. darauf an, die von der übergreifenden Strategie vorgegebene Richtung durch die Instrumente des Marketing-Mix auf einer operativen Ebene zu konkretisieren.²⁶⁸

Die Planung funktionaler Teilpolitiken, auch als operative Pläne bezeichnet, trägt zur Realisierung und Sicherung der Erfolgspotentiale der Produkt/Markt-Konzeptionen bei.²⁶⁹ Unabhängig von der laufenden Strategie müssen deshalb rechtzeitig Aktivitäten initiiert werden, mit deren Hilfe strategische Neuausrichtungen vollzogen werden können.²⁷⁰ Dies betrifft z.B. die Neuentwicklung von Immobiliendienstleistungen oder die Diversifikation von Bauunternehmen in die Projektentwicklung. Derartige Aktivitäten werden im operativen System in Form strategischer Projektpläne aufgenommen und bis zur Handlungsreife ausformuliert und konkretisiert.

Es soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, daß die einzelnen Phasen der strategischen Marketingplanung in keinem Fall isoliert voneinander betrachtet und verstanden werden dürfen. Vielmehr ist aufgrund der starken Interdependenzen zwischen strategischer Rahmen- und strategischer Maßnahmen- und Programmplanung sowie der Planung funktionaler Teilpolitiken eine enge Verknüpfung notwendig.²⁷¹

²⁶⁸ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 59. Dabei ist zu beachten, daß aufgrund wechselseitiger Interdependenz ein hoher Abstimmungsbedarf der einzelnen Funktionsbereiche besteht. Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 240.

²⁶⁹ Operative Pläne liefern nicht nur Anregungsfunktionen zur Ausgestaltung laufender Leistungsprogramme, sondern tragen mittels Kontrollinformationen über die Wirkung der Marketingmaßnahmen zu einer Erreichung der Ziele bei.

²⁷⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 240.

²⁷¹ Vgl. Köhler/Böhler, Marketing-Planung, S. 91ff.; Kreilkamp, Marketing, S. 66; Meffert, Marketing-Management, S. 32.

Die operative Marketingplanung umfaßt die Formulierung der Instrumentenziele sowie die Festlegung der konkreten Maßnahmen.²⁷² Dabei steht zumeist ein einzelnes Produkt, wie bspw. ein konkret zu vermarktendes Gebäude, bzw. ein umfassendes Leistungsprogramm, wie z.B. die Vermietung von Büroflächen begleitet von entsprechenden Serviceleistungen (Wirtschaftlichkeitsberechnung, Umzugsservice etc.), im Vordergrund. Festgelegt wird hierbei, welche Maßnahmen von den einzelnen Funktionsbereichen ergriffen werden müssen, um die geplanten Marketingstrategien zu realisieren: Es handelt sich folglich um Entscheidungen hinsichtlich der Abstimmung und des Einsatzes des Marketinginstrumentariums. Dieses ist allerdings sehr breit gefächert und der jeweilige Einsatz erfolgt situationsspezifisch individuell. Im folgenden können deshalb nur ausgewählte Einzelaspekte aufgezeigt werden.

Da ein grober Strategieplan nicht alle Umsetzungsmaßnahmen für sämtliche Funktionsbereiche enthalten kann, kommt der Programmentwicklung eine weitgehend selbständige Bedeutung zu. In der Praxis erfolgt i.d.R. eine Konzentration auf Maßnahmen, die im Hinblick auf die strategische Zielerreichung kritisch sind.²⁷³

2.3.4.2 Instrumente des immobilienpezifischen Marketing-Mix

Im folgenden soll ein Überblick über die wesentlichen Maßnahmen und Instrumente des operativen Immobilienmarketing gegeben werden, wobei der Schwerpunkt auf den Aufgabenbereich der Leistungspolitik gelegt wird, die den Ausgangspunkt der nachfolgenden empirischen Studie darstellt. Abbildung 8 bietet einen ersten Überblick über die Zusammenhänge und Aufgaben des strategischen und operativen Immobilienmarketing. Deutlich wird hier der Input unterschiedlicher Analysen für die Entwicklung funktionaler Teilpolitiken.

²⁷² Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 109; Meffert, *Marketing-Management*, S. 25. Vgl. auch Kreikebaum, *Strategische Marketingplanung*, S. 285f.

²⁷³ Zur Thematik des Gleichgewicht-Marketing siehe Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 111 sowie Meffert, *Marketingforschung*, S. 4.

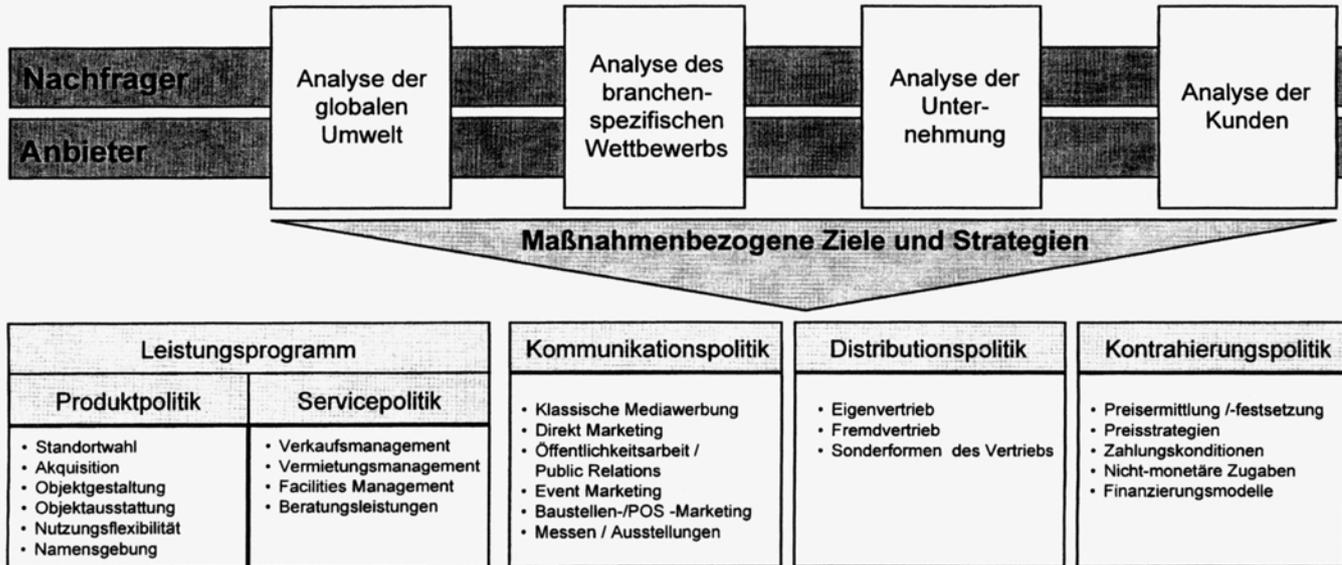


Abbildung 8: Entwicklung funktionaler Teilpolitiken

2.3.4.2.1 Entscheidungen der Leistungspolitik

Die Produktpolitik umfaßt alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die Gestaltung des Leistungsprogramms beziehen.²⁷⁴ Der traditionell verwendete Begriff der Produktpolitik erscheint allerdings angesichts der zunehmenden Angebotserweiterung durch Dienstleistungen zu eng, so daß den weiteren Ausführungen die Bezeichnung Leistungspolitik, bzw. Leistungsprogramm zugrunde liegt.²⁷⁵

Aufgabe der Leistungspolitik ist die Auseinandersetzung mit der Fragestellung, welches Leistungsprogramm, d.h. welche Produkte wie gestaltet am Markt angeboten werden sollen bzw. mit welchen immateriellen Leistungen der Absatz des Produktes/der Leistung am Markt unterstützt wird, um Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Um eine Leistung derart zu gestalten, daß sie den Bedürfnissen potentieller Kunden auf Dauer gerecht werden kann, müssen sowohl bei der Ziel- und Strategiefestlegung als auch bei der Ausgestaltung und dem Einsatz der Marketinginstrumente Erkenntnisse einfließen, die im Rahmen der Researchtätigkeiten, wie z.B. der Markt- und Standortanalyse bzw. der Kundenanalyse, gewonnen werden.²⁷⁶ Das Produkt „Immobilie“ wie auch die unterschiedlichen Marktteilnehmer und Interessengruppen des Immobilienmarktes zeichnen sich durch eine hohe Heterogenität aus.²⁷⁷ Bedingt durch die Unterschiedlichkeit der Immobilienprodukte (jede Immobilie ist ein Unikat) und die oft divergierenden Zielsetzungen der Interessengruppen wird deutlich, daß es im Immobilienmarketing nicht „ein“ Erfolgskonzept geben kann.

Der Aufgabenbereich der Leistungsprogrammgestaltung umfaßt sämtliche Entscheidungen hinsichtlich der konkreten Beschaffung, Entwicklung und Ge-

²⁷⁴ Vgl. hierzu Meffert, Marketing, S. 43ff.; Hilke, Grundprobleme, S. 16ff.

²⁷⁵ Vgl. hierzu Meyer/Mattmüller, Marketingoptionen, S. 24 sowie Kreilkamp, Marketing, S. 56f.

²⁷⁶ Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 3.2, S. 95.

²⁷⁷ Grundsätzlich kann hier zwischen internen (z.B. Mitarbeiter, Mitglieder der Unternehmensleitung, Shareholder, Fremdkapitalgeber etc.) und externen Interessengruppen (z.B. Anwohner, Nachbarn, Behörden, Medien, Verbände sowie Lieferanten, Konkurrenten, Kunden) unterschieden werden. Siehe hierzu die Ausführungen zum „Stakeholder-Ansatz“, vgl. Bleicher, Das Konzept, S. 121f. sowie Hopfenbeck, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 83f.

staltung einer Immobilie bzw. einer immobiliespezifischen Dienstleistung.²⁷⁸ Im Rahmen der Produktentwicklung und -gestaltung von Immobilien dürfen jedoch nicht allein physikalisch-technische Aspekte im Vordergrund stehen, sondern vielmehr muß die Konzeption und Gestaltung einer Immobilie in erster Linie auf den Nutzerbedarf abgestellt werden. Zahlreiche Studien zum Thema „Humanisierung der Bürowelt“ dokumentieren die Bedeutung eines zufriedenen, somit motivierten Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg. Menschen halten sich durchschnittlich 20 Stunden täglich in Gebäuden auf, wobei die Funktion und Gestaltung von Büro- und Industriebauten heute weit mehr als nur die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes darstellen muß. Je komplexer die Büroarbeit und je qualifizierter die Arbeitskräfte, desto höher ist der Anspruch an Büroarbeitsplätze in technischer und ästhetischer Hinsicht.²⁷⁹ Letztlich entscheidet der Nachfrager darüber, ob ein Produkt erfolgreich am Markt bestehen kann oder nicht. Eine besondere Problematik bei Immobilien liegt im Gegensatz zu vielen anderen Produkten darin, daß der spätere Nutzer in der Phase der Planung und Realisierung meist noch nicht bekannt ist, spätere Änderungen grundsätzlicher Art am Objekt zum Teil nicht mehr oder nur mit zusätzlichem Kapitaleinsatz möglich sind.²⁸⁰

Beispielhafte produktpolitische Entscheidungen erstrecken sich hierbei auf die folgenden Bereiche: Standortwahl, Formen der Akquisition, Objektgestaltung und -ausstattung, Nutzungsflexibilität sowie, in der Immobilienbranche erst in Einzelfällen, auf die Verfolgung einer Markenstrategie.²⁸¹

Die Produktpolitik, in der Immobilienbranche sicherlich das zentrale Instrument zur Schaffung einzigartiger Leistungsvorteile gegenüber dem Konkurrenzangebot, erfährt heute zunehmend eine sinnvolle Ergänzung durch Serviceleistungen. Servicepolitik stellt hierbei den koordinierten Einsatz immaterieller Leistungen

²⁷⁸ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 129; Böcker, Marketing, S. 207f.

²⁷⁹ Vgl. o.V., Gebäude, S. 1f. Vgl. Kern/Bauer/Schneider, zeitgemäßes Büro, S. 48; Schneider, Umbruch, S. 42f.

²⁸⁰ Dies unterstreicht die Bedeutung einer fundierten und systematischen Analyse und Informationsplanung. Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel 3, S. 85.

²⁸¹ Im Mittelpunkt des Abschnitts 5 werden Ergebnisse und Implikationen einer empirischen Studie diskutiert, wobei im besonderen das Leistungsprogramm, d.h. Elemente der Produkt- und Servicepolitik von Büroimmobilien behandelt werden.

dar, die das eigentliche Leistungsprogramm abrunden, um die unternehmenspolitischen Ziele der Kundennähe, einer intensiven Betreuung und optimalen Beratung zu gewährleisten und damit letztlich Kundenzufriedenheit zu erzielen.²⁸² In der Literatur wird zudem nach den Trägern der Dienstleistung differenziert. Man unterscheidet funktionelle, d.h. von Sachleistungsbetrieben als „Neben“- Funktion zur Absatzförderung erbrachte und institutionelle, d.h. von (reinen) Dienstleistungsunternehmen erbrachte Dienste.²⁸³

Im Mittelpunkt der Produkt- bzw. Leistungspolitik eines marketingorientierten Anbieters stehen die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden, wobei aufgrund des prozesshaften Charakters von Dienstleistungen v.a. die Frage des "wie" bei der Erstellung eine große Rolle spielt. Im Unterschied zu Sachleistungsbetrieben kann dem potentiellen Kunden kein materielles Gut, sondern nur eine nicht-greifbare Leistung, z.B. eine Beratungsleistung angeboten werden. Folglich kommt der Ausgestaltung produktbeschreibender Merkmale große Bedeutung zu. Im einzelnen sind hierbei die Qualität der Dienstleistung und deren Sicherstellung, das Image des Produktes bzw. der Leistung, das Design wie auch eine mögliche Markenbildung sowie Fragen der Sortimentsgestaltung zu berücksichtigen.

Im Rahmen des Immobilienmarketing gehen angesichts der schwierigen Marktsituation immer mehr Anbieter von Immobilien dazu über, neben der reinen Vermarktung von Flächen und Gebäuden ein umfangreiches Servicepaket anzubieten. Serviceleistungen werden zunehmend als Differenzierungspotential genutzt, indem für den Kunden maßgeschneiderte Pakete angeboten werden.²⁸⁴

Die Literatur bietet vielfältige Definitionen von Dienstleistungen, wobei sich für immobilienpezifische Serviceleistungen die weitreichende Definition von

²⁸² Service- oder Dienstleistungen lassen sich hierbei durch charakteristische Besonderheiten, wie z.B. Immaterialität, Simultaneität von Produktion und Verwertung, direkter Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager, Unfähigkeit der Lagerung, etc. von Sachleistungen abgrenzen. Vgl. Bruhn, Qualitätssicherung, S. 21; Rapp, Kundenzufriedenheit, S. 171.

²⁸³ Vgl. Meyer, Dienstleistungsmarketing, S.11.

²⁸⁴ Siehe hierzu Ausführungen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Kapitel 5, S. 209.

MEFFERT/BRUHN anbietet: „Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (Potentialorientierung). Interne [...] und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflußbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozeßorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).“²⁸⁵

Diese Definition basiert auf der Differenzierung von Dienstleistungen in drei unterschiedliche Dimensionen:²⁸⁶

- potentialorientierte Serviceleistungen (z.B. Umzugsmanagement, Parkhausmanagement, Büroservicekonzepte),²⁸⁷
- prozeßorientierte Serviceleistungen (z.B. objektbezogene Beratung, wie CAD-Flächen- und Raumplanung, Wirtschaftlichkeitsberechnungen oder Finanzierungsberatung, z.B. Berechnung optimaler Steuervorteile, Erarbeitung von Anlagestrategien)²⁸⁸ sowie
- ergebnisorientierte Serviceleistungen (z.B. Sprengung einer Fabrik, Instandhaltung, Renovierung der Immobilie).²⁸⁹

Eine weitere, in der Praxis vielfach anzutreffende Differenzierung der unterschiedlichen immobilienpezifischen Serviceleistungen besteht in der Trennung von Standard- oder Kernleistungen (z.B. Reinigung, Winterdienst etc.), die grundsätzlich jedem Mieter zur Verfügung stehen und über die Nebenkosten ab-

²⁸⁵ Vgl. Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, S. 27.

²⁸⁶ Vgl. Corsten, Dienstleistungen, S. 81 ff., Hilke, Grundprobleme, 1989, S. 10f.

²⁸⁷ Das Potential (i.w.S. Mensch oder Maschine) des Anbieters steht im Vordergrund, das die notwendige Voraussetzung darstellt, um Dienstleistungen zu erbringen.

²⁸⁸ Im Mittelpunkt steht hierbei die dienstleistende Tätigkeit, d.h. der Prozeß und Vorgang der Leistungserstellung als synchroner Kontakt der Marktpartner bzw. deren Objekte („uno-actu-Prinzip“). Vgl. Bruhn, Qualitätssicherung, S. 22.

²⁸⁹ Serviceleistungen stellen hierbei das immaterielle Ergebnis eines Prozesses der Leistungserbringung dar. Es kann sich bei dem Gegenstand der Dienstleistung um den Kunden selber handeln, wie z.B. bei dem Besuch von Schulungen, Ausbildungen, Seminaren, und/oder um ein Objekt des Kunden, an dem die Leistung vollbracht wird (Wohnung, Büro). Einige

gerechnet werden, sowie Zusatzleistungen (z.B. 24h-Mieter-Hotline, VIP-Service, Boten- und Postdienste), die individuell kalkuliert und verrechnet werden. Während klassische Dienstleistungen, wie z.B. die Objektverwaltung, somit kostenpflichtig sind, werden zunehmend Dienstleistungen, insbesondere im Rahmen der Akquisitionsphase, kostenlos angeboten.

Serviceleistungen können auch nach der zeitlichen Einteilung des Immobilienlebenszyklus in akquisitionsbezogene und nutzungsbezogene Dienstleistungen unterschieden werden. So sind den akquisitionsbezogenen Services z.B. ein Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen alter und neuer Fläche, die Analyse der Ablauf- und Organisationsstruktur, die Umzugsorganisation etc. zuzurechnen. Unter nutzungsbezogenen Dienstleistungen sind diejenigen Leistungen zu subsumieren, die während der aktiven Nutzungsphase geboten werden, z.B. Parkplatzmanagement, Sicherheitsdienst, Empfangsservice, Nebenkostenabrechnung etc. Bei den akquisitionsbezogenen Serviceleistungen handelt es sich primär um eine Nebenfunktion der Absatzförderung, somit um funktionelles Dienstleistungsmarketing. Nutzungsbezogene Dienstleistungen werden dahingehend zunehmend als Hauptfunktion verstanden (Facilities Management) und sind somit dem institutionellen Dienstleistungsmarketing zuzurechnen.

Das koordinierte und systematische Management gebäudebezogener, immobilienpezifischer Dienstleistungen ist unter dem Oberbegriff „Facilities Management“ wiedergegeben. Im allgemeinen wird nach Leistungen der Flächenbewirtschaftung sowie der kaufmännischen und der technischen Betreuung unterschieden. Wird Facilities Management als Hauptfunktion eines Unternehmens verstanden, so ist es dem institutionellen Dienstleistungsmarketing zuzurechnen.²⁹⁰

Im Bereich der Serviceleistungen bietet sich in der Immobilienbranche ein heute noch weitgehend unausgeschöpftes Potential, über neue Strukturen Kosten- und Leistungsüberlegenheit zu erzielen.

Dienstleistungen können somit durchaus materielle Ergebnisse zur Folge haben, vgl. Meyer, Dienstleistungsmarketing, S. 12.

2.3.4.2.2 Entscheidungen der Kommunikationspolitik

Der Kommunikationspolitik kommt im Rahmen des Immobilienmarketing vor dem Hintergrund der Erklärungsbedürftigkeit der Produkte und Leistungen sowie einer i.d.R. hohen Öffentlichkeitswirkung eine zentrale und bedeutende Rolle zu. Aufgrund der produktgegebenen langen Entwicklungszeiten von Immobilien wird die Bedeutung einer kontinuierlich angelegten, abgestimmten Kommunikation deutlich. Das Geheimnis des Absatzerfolges hängt davon ab, wie sehr ein Produkt/eine Leistung vom Interessenten als begehrenswert oder rar empfunden wird. Kommunikationspolitik stellt hierbei die bewußte Gestaltung sämtlicher Maßnahmen dar, „die auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern einwirken.“²⁹¹

Um Streuverluste zu vermeiden und um den unterschiedlichen Kommunikationszielen gerecht zu werden, empfiehlt es sich, den Einsatz der Kommunikationsinstrumente einem systematischen Planungsprozeß, der in den übergeordneten Strategierahmen eingebunden ist, zu unterwerfen.²⁹²

1. Formulierung von Kommunikationszielen²⁹³
2. Bestimmung der relevanten Zielgruppe²⁹⁴
3. Erarbeitung einer zielgruppenorientierten Kommunikationsstrategie²⁹⁵

²⁹⁰ Vgl. Meyer, Dienstleistungsmarketing, S.11. Zu der Thematik des Facilities Management siehe auch Abschnitt 3.2.2.2, S. 99.

²⁹¹ Bruhn, Marketing, S. 201.

²⁹² Vgl. Bruhn, Marketing, S. 203f.

²⁹³ Die Festlegung der Kommunikationsziele erfolgt in Abstimmung mit den Vorgaben aus strategischem Rahmen sowie Maßnahmen- und Programmplanung. Grundsätzlich lassen sich hierbei ökonomische Kommunikationsziele (z.B. Umsatz-, Absatz-, Marktanteils- oder Renditeorientierte Ziele) sowie psychologische Kommunikationsziele (kognitiv-, affektiv-, konativ-orientiert) unterscheiden. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 503f., Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 916 sowie Bruhn, Marketing, S. 207.

²⁹⁴ Die potentielle Zielgruppe wird in Gruppen unterteilt, die sich jeweils durch ihren Informationsbedarf, ihre Erreichbarkeit und insbesondere hinsichtlich der Zielsetzung des Kommunikators unterscheiden. Exemplarisch seien hier genannt die finale Zielgruppe: Mieter, Käufer, z.B. Institutionelle Investoren, Kapitalanleger, Eigennutzer, Leasingnehmer, hier steht die Zielsetzung des Absatzes im Mittelpunkt. Außerdem die subfinale Zielgruppe: Multiplikatoren, Meinungsbildner, z.B. Politiker, Presse, Architekten, Konkurrenz, Makler, Parteien etc., hier ist die Zielsetzung der Information und Überzeugung vordergründig mit der Absicht, die originäre Zielsetzung z.B. des Verkaufs zu unterstützen.

²⁹⁵ Es handelt sich um die verbindliche Festlegung mittel- bis langfristiger Verhaltenspläne, die bestimmen, welche Botschaft für welche Objekte und unter dem Einsatz welcher Instrumente kommuniziert werden soll. Vgl. Weis, Marketing, S. 342f.

4. Festlegung des Kommunikationsbudgets²⁹⁶
5. Einsatz der Kommunikationsinstrumente
6. Erfolgskontrolle²⁹⁷

Im Hinblick auf den konkreten Einsatz der Kommunikationsinstrumente stehen dem Immobilienmarketing eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente zur Verfügung, die je nach der Zielsetzung des Kommunikators sowie der Lebenszyklusphase des Objektes Anwendung finden. Einen ersten Überblick bieten nachfolgende Ausführungen.²⁹⁸

Klassische Mediawerbung

Klassische Mediawerbung oder auch Absatzwerbung lässt sich beschreiben als eine spezielle Massenkommunikationsform, die mittels ausgewählter Medien versucht, relevante Zielgruppen zu einem bestimmten, unternehmenspolitischen Zwecken dienenden Verhalten zu bewegen.²⁹⁹ Diese Definition charakterisiert Werbung als eine unpersönliche Kommunikationsform, die sich auf ein Produkt oder eine Serviceleistung beziehen kann, hierbei jedoch eine breite, relativ unspezifizierte Zielgruppe anspricht. Der Deutsche Direktmarketing-Verband unterscheidet bei dieser indirekten Ansprache nach der Kontaktaufnahme durch Printmedien wie bspw. Anzeigen, Beilagen in Zeitungen, Zeitschriften und Flyer sowie durch elektronische Medien, wie z.B. Rundfunk- und Fernsehspots. Eine unpersönliche Kommunikationsform, die heute zunehmend Bedeutung in der Vermarktung von Immobilien und immobilisenspezifischen Leistungen gewinnt, stellt das Internet dar.³⁰⁰ Als ein weltweites Netz autonomer Computer, die sich zu

²⁹⁶ Zur Festlegung des Kommunikationsbudgets, das sich im Immobilienmarketing in etwa zwischen 0,5 und 3% des Investitionsvolumens bewegt, steht eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung, wie bspw. analytische oder heuristische Ansätze. Vgl. Nieschlag/Dicht/Hörschgen, Marketing, S. 508ff; Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 933ff.; Böcker, Marketing, S. 391.

²⁹⁷ Letzter Schritt des Kommunikationsprozesses ist die Erfolgskontrolle, die sich mit der Analyse von Kommunikationswirkungen befasst, um gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen. Vgl. Böcker, Marketing, S. 380ff.

²⁹⁸ Siehe hierzu auch Abbildung 8: Entwicklung funktionaler Teilpolitiken, S. 68.

²⁹⁹ Vgl. Nieschlag/Dicht/Hörschgen, Marketing, S. 482.

³⁰⁰ Im Internet können die Kunden weltweit und zeitunabhängig nach Immobilien suchen, siehe Falk, Immobilien-Marketing, S. 451.

einem globalen und dynamischen Netzwerk verbinden, vereinigt es heute weltweit ca. 35 Millionen Nutzer.³⁰¹

Im Gegensatz zum Direktmarketing liegt der klassischen Werbung kein spezifisches Adressenpotential zugrunde. Um jedoch allzu große Streuverluste zu vermeiden und um dem Budgetrahmen gerecht zu werden, sollte die Selektion zwischen den zur Verfügung stehenden Instrumenten auf der Basis einer Inter- und Intramediaselektion vorgenommen werden. So erfolgt im Rahmen der Inter-Mediaselektion die Auswahl von Werbeträgern, z.B. zwischen Print- (Presse, Anzeigen) und elektronischen Medien (Radio, Fernsehen), um in einem zweiten Schritt, der Intra-Mediaselektion, z.B. innerhalb der Printmedien eine Auswahl der Zeitungen zu treffen, die nach bestimmten Kriterien als Medium geeignet erscheinen. Entscheidungskriterien sollten qualitativer und quantitativer Art sein. So lassen sich z.B. als quantitative Kriterien die Reichweite, Insertionskosten, Kontaktzahl etc. anführen. Im Rahmen der qualitativen Kriterien erfolgt eine Selektion nach Funktion, Image sowie den Darstellungsmöglichkeiten (farbliche und textliche Gestaltung). Im Immobilienmarketing bietet sich z.B. im Rahmen der Vermarktung von Eigentumswohnungen mit steuerlichem Hintergrund ein zweistufiger Auftritt an: zum einen die Publikation von Anzeigen in überregionalen Zeitungen mit der Zielgruppe der Kapitalanleger, zum anderen in lokalen Blättern mit der Zielsetzung der Gewinnung von Eigennutzern sowie potentiellen Mietern.³⁰²

Direktmarketing

Während sich die klassische Mediawerbung als Massenkommunikationsform an einen anonymen Markt wendet, konzentriert sich das Direktmarketing auf eine vorab festgelegte, klar umrissene Zielgruppe: „Zielsetzung des Direktmarketing ist es hierbei, durch eine individuelle, direkte Ansprache der Zielpersonen kommunikative Ziele unmittelbar zu verwirklichen.“³⁰³ Die direkte Kontaktaufnahme

³⁰¹ In Amerika nutzen Immobilienmakler das Internet zunehmend für „den Dienst am Kunden“, vgl. Fehr, Internet, S. 39.

³⁰² Vgl. Bruhn, Kommunikationsmix, S. 206ff.; Meffert, Marketing, S. 476; Bruhn, Marketing, S. 214 sowie Böcker, Marketing, S. 365.

³⁰³ Bruhn, Marketing, S. 235.

kann über verschiedene Wege wie den persönlichen oder den medialen Kontakt erfolgen. Bei der Vermarktung von Immobilien kommt dem persönlichen Kontakt aufgrund des zumeist hohen Erklärungs- und Informationsbedarfs hohe Bedeutung zu. Hier besteht die Möglichkeit, durch fachliche und persönliche Qualifikation eine unmittelbare, interaktive Verbindung zum Kunden herzustellen und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.³⁰⁴ Beispielhaft für den persönlichen Kontakt können Telefonmarketing, Informations- und Beratungsgespräche genannt werden. Im Rahmen des medialen Kontakts kann zwischen schriftlichem Kontakt durch Versendung von Broschüren und Mailings, elektronischem Kontakt durch Telemedien (BTX, Kabelfernsehen etc.) sowie gegenständlichem Kontakt durch Zusendung von Mustern, Videos, Give-Aways etc. differenziert werden.³⁰⁵

In der Marketingpraxis ist häufig der kombinierte personale und mediale Kontakt anzutreffen, wobei in einem persönlichen Beratungsgespräch einleitend ein Vermarktungsvideo des entsprechenden Projektes gezeigt wird, um daraufhin im weiteren Verlauf des Gesprächs mit Hilfe einer „fact-map“, welche detaillierte Objektpläne enthält, zu argumentieren. Zur Vermarktungsunterstützung komplexerer Büroprojekte bietet sich zudem der Einsatz einer CD-ROM an, die es dem Kunden ermöglicht, per Computerunterstützung durch ein Gebäude zu wandern, das de facto noch nicht existiert.

Öffentlichkeitsarbeit/PR

Die Entwicklungen von Immobilienprojekten stehen insbesondere in Phasen des Umbruchs - wie Abbruchmaßnahmen oder Neuentwicklungen - im zentralen Interesse der Öffentlichkeit.³⁰⁶ Es macht durchaus einen Unterschied, ob die Nachbarschaft morgens unerwartet durch den bei Baumaßnahmen entstehenden Lärm geweckt wird oder vorab durch eine entsprechende Informationspolitik bereits eine Aufklärung stattgefunden hat. Öffentlichkeitsarbeit oder auch Public

³⁰⁴ Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 1090.

³⁰⁵ Wird Direktmarketing mit der Hilfe verschiedener Medien verfolgt, so spricht man von einem medialen Kontakt, siehe hierzu Weis, Marketing, S. 400.

³⁰⁶ Das öffentliche Interesse wird zunehmend in Bürgerinitiativen zum Ausdruck gebracht, siehe hierzu exemplarisch das Potsdamer Platz-Projekt der Daimler-Benz AG in Berlin, das durch Proteste der Anwohner eine erhebliche Bauverzögerung hinnehmen mußte. Vgl. Rößler, Baustelle, S. 4.

Relations sind von langfristigem Denken geprägt und verfolgen die Aufgabe, durch geeignete Informationspolitik für Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit zu sorgen.³⁰⁷

Zur Umsetzung öffentlichkeitsbezogener Ziele stehen dem Immobilienmarketing zahlreiche Instrumente zur Verfügung. Exemplarisch seien genannt:

- Pressearbeit/Kontaktpflege mit Journalisten
- Maßnahmen des persönlichen Dialogs
- Vorträge/Veranstaltung von Informationsseminaren
- Ausstellungen/Messen (MIPIM, MAPIC, Architekturausstellung etc.)
- Geführte Projektbesichtigungen für Interessengruppen, Vereine, etc.
- Sponsoring

Zielsetzung ist die Positionierung und Verankerung eines positiven Projektimages über die Ansprache breiter Zielgruppen wie der generellen Öffentlichkeit, der Multiplikatoren und Problemgruppen. Als kognitives Ziel kann zudem die frühzeitige Bekanntmachung des Projektes und des Standortes genannt werden. Eine sachliche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Interessengruppen muß deshalb während der Bauphase schon voll im Gange sein. Eine sinnvolle Ergänzung erfährt die Öffentlichkeitsarbeit durch die Kombination mit Events wie Kulturveranstaltungen und Ausstellungen, die ebenfalls einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können.

Baustellenmarketing

Eine besondere Form der Kommunikationspolitik stellt das Baustellenmarketing oder Point-of-Sale-Marketing dar, bei dem unabhängig von speziellen Veranstaltungen und Events die vorhandenen Potentiale der Baustelle zum Erreichen der übergeordneten Marketingziele ausgeschöpft werden. Hierzu sind die am Ort der Projektentwicklung oder in der unmittelbaren Nachbarschaft mit direktem

³⁰⁷ Vgl. Falk, Immobilienmarketing, S. 946. Weitere Ziele von PR-Maßnahmen sind Informationen über Unternehmensaktivitäten, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Stellungnahme zu öffentlichen Streitpunkten etc., vgl. Bruhn, Kommunikationsmix, S. 232.

Projektbezug vorhandenen Ansatzpunkte auf ihre Marketingpotentiale zu untersuchen. Beispielhaft seien hier genannt: Vermietungsschilder, Fahnen, Bauzäune, Besucherplattform, Marketing-Suite oder auch sogenannte Blow-Up's, wobei z.B. per Computersimulation ein Modell in Bahnen maschinell auf Folie gebracht und als Tafel an der Baustelle plaziert werden kann.³⁰⁸

Baustellenmarketing begleitet überwiegend die Projektentwicklungsphase. Schwerpunkt ist hier meist die Unterstützung der Vermarktung durch bspw. gezielte Vermietungshinweise. Beachtet werden muß in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer entsprechenden Baustellenpflege und Beleuchtung, da die Baustelle die Visitenkarte des jeweiligen Unternehmens darstellt.

Event Marketing

Die Inszenierung von besonderen Ereignissen im Rahmen der Unternehmenskommunikation wird als Event Marketing bezeichnet. Zielsetzung ist es dabei, „durch erlebnisorientierte firmen- oder produktbezogene Veranstaltungen emotionale und physische Reize bei der Zielgruppe auszulösen, die deren Einstellung zum Produkt bzw. zum Unternehmen positiv beeinflussen sollen.“³⁰⁹ Event Marketing hat sich insbesondere im Einzelhandelsbereich, v.a. in den Marketingkonzepten von Shopping Centern, als erfolgreiches Maßnahmenprogramm etabliert. In Zeiten intensiven Wettbewerbs wird es heute zunehmend, v.a. bei Großprojekten frühzeitig als Marketinginstrument zur Differenzierung und Positionierung eingesetzt. Als Events im Rahmen des Immobilienmarketing kommen sämtliche Anlässe in Frage, die mit dem Grundstück, der Baustelle oder dem fertigen Objekt in Zusammenhang stehen. Beispielhaft hierfür sind: Abbruchfest, Grundsteinlegung, erster Spatenstich, Richtfest (z.B. „Tanz der Kräne“ am Potsdamer Platz in Berlin), saisonale Anlässe wie ein Oktoberfest.

Je nach Zielsetzung und Zielgruppe kann das Event stärker informierenden oder mehr unterhaltenden Charakter haben. Event Marketing ist ineffizient, wenn es lediglich aus einer Reihe von Einzelmaßnahmen, losgelöst vom Gesamt-

³⁰⁸ Zur Bedeutung der Visualisierung eines Projektes. Vgl. Falk, Immobilien-Marketing, S. 450.

marketingkonzept, besteht. Zielsetzung muß es daher sein, Event Marketing zum integrierten Bestandteil der Kommunikationsstrategie zu machen, um dadurch ein szenariobezogenes Erlebnis aufzubauen oder zu vermitteln.³¹⁰

2.3.4.2.3 Entscheidungen der Distributionspolitik

Die Distributionspolitik als ein weiteres Instrument des Marketing umfaßt alle Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Weg der Leistungen vom Immobilienanbieter i.w.S. zum Immobiliennachfrager stehen. Die Distribution bestimmt folglich den Weg eines Produktes bzw. einer Leistung, wobei es in erster Linie darum geht, das Produkt am Absatzmarkt verfügbar zu machen.³¹¹ Das trifft sowohl für den Vertrieb im Bau befindlicher Projekte, fertiggestellter Objekte und auf Teileinheiten von beiden zu. Als dazu gehörige Rechtsgeschäfte kommen v.a. Miete, Pacht oder Kauf in Frage.³¹²

Durch das enge Beziehungsgeflecht mit den anderen Instrumenten des operativen Immobilienmarketing ist die Distributionspolitik in ihren Einsatzmöglichkeiten von Vorgaben der Leistungs- und Kommunikationspolitik abhängig. Versäumnisse in diesen Disziplinen, wie z.B. bei der Konzeption, Entwicklung und Realisierung eines Immobilienprojektes, sowie bei unsystematischen und unzureichenden Kommunikationsaktivitäten beeinträchtigen erheblich die Erfolgsaussichten distributionspolitischer Maßnahmen. Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Wahl des optimalen Vertriebszeitpunkts zu, da bspw. Objekte durch zu lange Marktpräsenz und fehlende Nachfrage Imageschäden erfahren können, die sich negativ auf die weiteren Vermarktungschancen auswirken.³¹³

Dem Immobilienmarketing stehen verschiedene Formen von Vertriebssystemen zur Verfügung. Hierbei ist die Wahl einer Alternative von bestimmten unternehmensinternen und -externen Faktoren wie bspw. der Marktpräsenz und Perso-

³⁰⁹ Zentes, Marketing, S. 112. Siehe auch Falk, Immobilien-Marketing, S. 473.

³¹⁰ Vgl. Kinnebrock, Integriertes Eventmarketing, S. 51.

³¹¹ Distributionspolitik wird auch als Vertriebspolitik bezeichnet, vgl. Bruhn, Marketing, S. 251. Siehe auch Meffert, Marketing, S. 118.

³¹² Vgl. Falk, Immobilien-Marketing, S. 341f.

³¹³ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 378; Falk, Immobilien-Marketing, S. 342.

nalsituation des anbietenden Unternehmens wie auch der Marktverhältnisse auf den jeweiligen Immobilienmärkten abhängig. In der Regel wird zwischen Eigen-, Fremdvertrieb und sogenannten Sonderformen des Vertriebs unterschieden. Während unter Eigenvertrieb der direkte Vertrieb verstanden wird, wie z.B. Verkauf oder Vermietung der zu vermarktenden Einheiten durch den Eigentümer ohne Zwischenschaltung einer dritten Person oder Institution, wird unter Fremdvertrieb eine indirekte Vertriebsform verstanden, bei der dritte Personen oder Institutionen mit dem Vertrieb beauftragt werden (z.B. Makler, Kreditinstitute, Versicherungen).³¹⁴ Als Sonderformen des Vertriebs von Immobilien sollen vor allen Dingen die offenen und geschlossenen Immobilienfonds genannt werden.³¹⁵ Eine Besonderheit stellt auch die Distribution immobilienpezifischer Serviceleistungen dar. Aufgrund der Immaterialität der Dienstleistungen und des uno-actu-Prinzips ist eine Dienstleistung selbst nicht handelbar.³¹⁶ Mittels eines materiellen Trägermediums, wie z.B. eines Vertrages, können Anrechte auf eine Dienstleistung in gewissen Grenzen gehandelt werden. Dabei kann man auch hier zwischen einer direkten und einer indirekten Distribution unterscheiden.³¹⁷

Dem Management der Distributionssysteme im Hinblick auf Auswahl und Einsatz der Vertriebssysteme und -instrumente kommt eine hohe Bedeutung zu. Hier muß besonders die Integration in die strategische Rahmenplanung und strategische Maßnahmen- und Programmplanung sichergestellt sein, wobei u.a. die konsequente Einbindung in das Corporate Identity Konzept des Immobilienanbieters notwendige Voraussetzung darstellt.

³¹⁴ So hat eine Untersuchung des Büromarktes der gif ergeben, daß in Deutschland bspw. 1996 etwa 75% des gesamten Vermietungsvolumens von Büroflächen unter Einschaltung von Maklern getätigt wurde. Im Zusammenhang mit vertraglich gestalteten und abgesicherten Kooperationsformen zwischen Marktteilnehmern spricht man auch von Kontraktmarketing, vgl. Zentes, Marketing, S. 223.

³¹⁵ Als weitere Sonderformen können auch Grundstücksauktionen und Immobilienbörsen genannt werden, die als Distributionssysteme im Immobilienmarketing jedoch nur eine untergeordnete Rolle spielen, vgl. Falk, Immobilienhandbuch, S. 31ff. Zu den unterschiedlichen Vertriebsformen siehe auch Falk, Immobilien-Marketing, S. 343f.

³¹⁶ Dienstleistungsproduktion und Distribution fallen stets zeitlich zusammen, vgl. Bruhn, Qualitätssicherung, S. 22.

³¹⁷ Vgl. Hilke, Grundprobleme, S. 24ff.

2.3.4.2.4 Entscheidungen der Kontrahierungspolitik

Die Kontrahierungspolitik gibt die Preise und Konditionen an, zu welchen die Leistungen den Kunden angeboten werden. Neben dem Preis werden auch andere, preisähnliche Maßnahmen wie Zahlungsbedingungen, Rabatte etc. integriert, die eine zunehmend bedeutende Rolle im Rahmen der absatzpolitischen Maßnahmen spielen.³¹⁸

Ziele und Aufgaben der Kontrahierungspolitik bestehen darin, in enger Abstimmung mit den anderen Marketinginstrumenten, die Preise derart festzusetzen und Regelungen für die Gewährung von Sonderkonditionen entsprechend zu bestimmen, daß der Absatz der eigenen Produkte gefördert und die Gewinne maximiert werden.³¹⁹ In der Immobilienwirtschaft kann hierbei zwischen zwei grundsätzlichen Formen von Preissystemen, dem Verkaufspreis und dem Pacht- bzw. Mietzins, unterschieden werden.³²⁰

Im Rahmen der Kontrahierungspolitik stehen dem Anbieter von Immobilienprodukten verschiedene Handlungsfelder zur Verfügung, die sich über die Gestaltung der Zahlungsvereinbarungen und -konditionen bis zur Preisermittlung und -differenzierung im Rahmen der zugrundegelegten Preisstrategie erstrecken.³²¹ So wird die Preisermittlung bei Anbietern immobilienpezifischer Dienstleistungen, bspw. bedingt durch den Zustand der Leistungsbereitschaft, der mit einem hohen Anteil an fixen Kosten verbunden ist, erschwert. Auch bereitet die Beurteilung des Preis-Leistungsverhältnisses verschiedener Dienstleistungsanbieter Probleme, da vorab nur ein Leistungsversprechen, nicht aber das Ergebnis verglichen werden kann. Eine Preisdifferenzierung für Dienstleistungen ist folglich möglich, und der relativ große Spielraum wird von Dienstleistungsanbietern auch

³¹⁸ Vgl. Böcker, Marketing, S. 236.

³¹⁹ Vgl. Simon, Preispolitik, Sp. 2073; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 235f.

³²⁰ Rechtsgrundlagen für den Kaufvertrag: §§ 305 - 514 BGB, für den Pacht- bzw. Mietvertrag (Dauerschuldverhältnisse): §§ 535 - 597 BGB.

³²¹ Unterschieden wird hierbei zwischen einer Hochpreis-, Niedrigpreis-, und Mischstrategie, die ihr Pendant in der jeweiligen Gestaltung der Leistungspolitik finden muß. Siehe hierzu Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 776 sowie Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 67; Böcker, Marketing, S. 465ff.; siehe hierzu auch Ausführungen in Abschnitt 2.3.3.2, S. 59.

intensiv genutzt, wobei zwischen räumlichen, zeitlichen, sachlichen und abnehmerorientierten Kriterien unterschieden werden kann.³²²

An Bedeutung gewonnen hat insbesondere der Gestaltungsbereich der Konditionen, wobei v.a. im Vermietungsbereich von Büroimmobilien in Zeiten geringer Nachfrage und einem breiten Angebot eine ganze Bandbreite kostenloser Zugaben zum Einsatz kommt. Beispielhaft seien hier die Gewährung von Umzugshilfen, der Einbau von Teeküchen, die Bereitstellung von Kommunikationstechnologien sowie die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen oder die Beratung durch Spezialisten bei der Büroeinrichtung hinsichtlich Ablauf- und Organisationsstrukturoptimierung genannt. Ein weiterer Spielraum besteht in der Ausgestaltung der Konditionen. Hierbei steht v.a. die Verhandlung von mietfreien Zeiten und Kaufpreissubventionen im Vordergrund.³²³

2.4 Zusammenfassung

Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels stand der Prozeß der strategischen Marketingplanung. Hierbei sollten v.a. die Notwendigkeit und die Einsatzmöglichkeiten einer marketingstrategischen Planung für den Immobilienbereich aufgezeigt werden. Ausgehend von einer Klärung der zentralen Begriffe wurden ein marketingtheoretisches Phasenmodell unter Berücksichtigung immobilienpezifischer Besonderheiten sowie die Umsetzung strategischer Stoßrichtungen in kongruente Funktionalstrategien (Bereiche des Marketing-Mix) dezidiert dargestellt.

Nicht näher behandelt wurde die Entwicklung eines Steuerungs- und Informationssystems, das die Orientierung der operativen Marketingaktivitäten an den strategischen Richtlinien sicherstellt und ein Feedback an Information gewährleistet. Dies stellt die Aufgabe der strategischen Realisationsplanung dar, wobei

³²² Hilke, Grundprobleme, S. 20ff.

³²³ Im Rahmen der Konditionengestaltung sei insbesondere auf die Gestaltungsmöglichkeiten bei Mietverträgen, z.B. Generalmietvertrag, Mietgarantien etc. hingewiesen. Weitere Beispiele zu „ergänzenden preispolitischen Absatzhilfen“ finden sich bei Falk, Immobilien-Marketing, S. 333f.

eine kontinuierliche kritische Reflexion u.a. durch eine funktionale und organisatorische Verankerung des Controlling veranlaßt werden kann.³²⁴

Marketingentscheidungen sind oft auf besonders komplexe und spezifische Marktsituationen bezogen. Hierbei kann nicht davon ausgegangen werden, daß alle kundenbezogenen Marketingentscheidungen aus ganz allgemeinen Aussagen der Konsumentenforschung abgeleitet werden können. Auch stellt die systematische Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt eine zentrale Forderung des strategischen Marketing dar.³²⁵ Um die im Mittelpunkt der strategischen Marketingplanung stehende Zielsetzung des Aufbaus und der Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen im Bewußtsein von Konsumenten zu realisieren, ist es notwendig, die relevanten Variablen sowohl aus unternehmensinternen als auch unternehmensexternen Bereichen zu ermitteln.³²⁶

Eine fundierte und systematische Informationsplanung ist somit eine wesentliche Voraussetzung für die strategische Marketingplanung im Immobilienmarkt. Nicht der Blick aus der Logik des einzelnen Vorhabens, sondern der Gesamtüberblick sowie die Identifizierung und Bewertung der Gesamteinflüsse stellt die Grundlage strategischer Analysen zur wissenschaftlichen Durchleuchtung des Immobilienmarktes dar. Ausgehend von einer ganzheitlichen analytischen Betrachtung muß hierbei sowohl die Angebots- als auch die Nachfragerseite des entsprechenden Marktes bzw. Marktsegmentes berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt des folgenden Kapitels steht eine Betrachtung der Möglichkeiten und Grenzen der Einsatzbereiche ausgewählter Analyseinstrumente.

³²⁴ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 117ff.

³²⁵ Vgl. Trommsdorff, *Konsumentenverhalten*, S. 21 sowie Raffée, *Strategisches Marketing*, S. 8.

³²⁶ Vgl. Kreilkamp, *Marketing*, S. 56f.

3 Einsatz strategischer Analysen im Immobilienmarketing

Ein Defizit der Marketingplanung stellt eine meist zu einseitige, auf einzelne Marktbereiche begrenzte Ausrichtung dar. Aus dem Blickwinkel der langfristigen Sicherung von Marktpotentialen muß neben der systematischen Einbeziehung der gesellschaftlichen und ökonomischen Umwelt die Analyse des Wettbewerbs und v.a. der Kunden im Mittelpunkt der Marketingplanung stehen. Die Notwendigkeit, an den Anfang der strategischen Planung die Generierung globaler Ziele sowie strategischer Stoßrichtungen zu stellen, ist heutzutage zunehmend erkannt worden. Häufig wird jedoch dabei übersehen, dem Einsatz einzelner Analyseinstrumente im Rahmen der strategischen Maßnahmenplanung eine gezielte Informationsplanung voranzustellen.³²⁷

Nach der begrifflichen Klärung sollen im folgenden Möglichkeiten und Quellen der Informationserhebung und -beschaffung als Grundlage jeglicher Analysen aufgezeigt werden. In einem weiteren Schritt wird korrespondierend zu der eingangs vorgenommenen Identifikation strategischer Herausforderungen die Anwendung ausgewählter Analysen der strategischen Marketingplanung geprüft.³²⁸

3.1 Systematisches Informationsmanagement als notwendige Voraussetzung

Hierbei sollen zunächst die Elemente einer gezielten Informationsplanung und -gewinnung aufgezeigt werden, um darauf basierend die Besonderheiten ausgewählter Analyseverfahren für die Entscheidungsfindung immobilienpezifischer Fragestellungen zu verdeutlichen. Da gerade in der Immobilienbranche aufgrund der Heterogenität und Intransparenz der Teilmärkte sowie der langfristigen Wirksamkeit von Entscheidungen ein erhöhter Informations- und Informationsverarbeitungsbedarf vorliegt, rückt die Bedeutung eines umfassenden Informationsmanagement unmittelbar in den Vordergrund. Strategische Analyseinstrumente stellen hierbei, neben dem sogenannten „Bauchgefühl“ oder unternehmerischen

³²⁷ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, *Strategische Marketingplanung*, S. 83; Kreilkamp, *Marketing*, S. 51ff.

³²⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 1.1, S. 1 sowie in Abschnitt 2.1.1, S. 13.

Gespür, ein wichtiges Hilfsmittel bei der Entscheidungsfindung dar, wobei die Intention darin besteht, unternehmerisches Handeln methodisch zu unterstützen und die Abhängigkeit von „Zufallstreffern“ zu vermindern.³²⁹

3.1.1 Gegenstand der Informationsplanung

Informationen stellen, insbesondere in Märkten, die durch eine gewisse Intransparenz geprägt sind, den wesentlichen Grundgehalt unternehmerischer Entscheidungen dar, indem sie die Basis für die Steuerung des Unternehmensgeschehens liefern.³³⁰ Unter dem Begriff Information wird nach WITTMANN „zweckorientiertes Wissen“ verstanden, also solches Wissen, das geeignet ist, die Qualität einer Entscheidung zu verbessern.³³¹ BEREKOVEN et al. fassen Informationen in eine ähnliche Begriffsdimension, indem sie zugrunde legen, daß „als Marketinginformationen [...] somit alle Informationen [gelten], die für die Ziel- und Instrumentalplanung im Marketing relevant sind“; dabei heben sie explizit hervor, daß sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Informationen gemeint sind.³³² Die strategische Marktorientierung vieler Unternehmen leidet jedoch häufig darunter, fundamentale Chancen-/Risiken-Informationen nicht systematisch genug zu suchen oder aufzunehmen und sich ihrer Tragweite bewußt zu machen. Insbesondere verstellen häufig etablierte „Unternehmens-Mythen oder Informationspathologien wie z.B. der 'Primat harter Fakten' den Blick für Informationen und deren Relevanz“.³³³

Zur Informationsgewinnung und -beurteilung steht heute ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung. Es sei jedoch bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß vielfach einzelne Planungstechniken überschätzt oder isoliert betrachtet werden und so zu einer Einseitigkeit in der Informationsbeschaffung füh-

³²⁹ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 62.

³³⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung S. 13ff. Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 26ff. und S. 60.

³³¹ Vgl. Wittmann, Information, S. 14. Es gibt eine Fülle von Definitionsversuchen zu dem Begriff Information, ein einheitlicher, mehrere Wissenschaftsdiziplinen umfassender Sprachgebrauch fehlt jedoch, siehe dazu Hüttner, Informationen (1989). Auch soll im folgenden nach Hüttner nicht explizit zwischen Informationen und Daten unterschieden werden: beide Bezeichnungen erfahren im weiteren synonyme Bedeutung.

³³² Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 34.

³³³ Raffée, Strategisches Marketing, S. 16.

ren. Entscheidend für den Erfolg hingegen ist planvolles Handeln in toto, d.h. „der systematisch kombinierte Einsatz mehrerer Planungstechniken und die Implementierung einer umfassenden auf die jeweilige Planungssituation des Unternehmens zugeschnittenen Planungskonzeption“³³⁴

Informationen stellen die Basis für die Steuerung des Unternehmensgeschehens, das aus einer Vielzahl interdependenter Aktivitäten besteht, dar. Die Generierung marktorientierter Informationen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen wird als eine zentrale Aufgabe des Marketing angesehen.³³⁵ Durch eine aktive und systematische Informationsbeschaffung sollen Marktchancen und Marktrisiken rechtzeitig erkannt und potentielle Folgen antizipiert werden, um über unternehmenspolitische Aktionsparameter entscheiden zu können.³³⁶ Zielsetzung der Marktforschung ist somit die Verbesserung des entscheidungsrelevanten Informationsstandes, wobei diese jedoch nicht „in der Erreichung eines vollkommenen Informationsgrades, sondern 'lediglich' in einer Erhöhung des Informationsgrades bestehen“³³⁷ kann. Gravierende Folgen, die durch eine Fehlentscheidung bzw. durch das Fehlen der betreffenden Information hervorgerufen wurden, machen Forderungen im Hinblick auf die Güte der Informationsgewinnung, insbesondere der Messung, nachvollziehbar.³³⁸ Zur Beurteilung der Qualität von entscheidungsrelevanten Informationen für sowohl bereits vorliegende, als auch für noch zu beschaffende Informationen werden in der Literatur u.a. die Bewertungskriterien der Vollständigkeit, Sicherheit, Aktualität, Nützlichkeit und der Wahrheit zugrunde gelegt.³³⁹ Spezifische Kriterien wie Objektivität, Reliabilität,

³³⁴ Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 62.

³³⁵ In der Regel können um so bessere Entscheidungen getroffen werden, desto besser die verfügbare Informationsgrundlage ist, vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 20. Siehe hierzu auch Köhler, Entwicklungsperspektiven, S. 125.

³³⁶ Beispielfhaft kann hier die Bereitstellung von Informationen über externe Wirkungsgrößen wie Veränderungen des Konsumentenverhaltens genannt werden. Vgl. Köhler, Entwicklungsperspektiven, S. 125.

³³⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 20.

³³⁸ So kann ein bei der Projektierung zunächst unbekannter erhöhter Grundwasserstand zu überproportional erhöhten Entwicklungskosten führen, durch bspw. technisch-verursachte Kosten wie eine Unterwasserbetonierung unter Einsatz von Tauchern, Einrichtung einer Dekompressionskammer etc.

³³⁹ Vgl. Rogge, Marktforschung, S. 34 sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 20.

Validität, zur Güteprüfung der Messmethodik, bestimmen die Bedeutung und Aussagekraft der Untersuchung.³⁴⁰

Die systematische Informationsplanung stellt - wie bereits erwähnt - idealerweise den Ausgangspunkt der strategischen Maßnahmenplanung dar; die Informationsaktivitäten erhalten ihre generelle Ausrichtung durch die formulierten strategischen Ziele.³⁴¹ Im Rahmen der Informationsgewinnung muß zunächst die Frage nach der Art der zu beschaffenden Informationen, bspw. Informationen der Gegenwart oder der Zukunft, gestellt werden. Weiterhin muß eine Entscheidung im Hinblick auf die jeweiligen Informationsquellen getroffen werden, wobei die Auswahl von der Qualität der zu erwartenden Ergebnisse und von dem mutmaßlichen Zeit-, Kosten- und Personalaufwand abhängig gemacht werden sollte.³⁴²

Es soll an dieser Stelle zunächst eine Differenzierung der oft synonym verwendeten Begriffe Marktforschung (market research) und Marketingforschung (marketing research) vorgenommen werden.³⁴³ Der Marktforschungsliteratur liegen zahlreiche Definitionen vor, von denen hier allerdings nur einige ausgewählte Ansätze exemplarisch genannt werden können. So versteht HÜTTNER unter Marktforschung die „systematische, zielbewußte Untersuchung eines konkreten Teilmarktes.“³⁴⁴ Er erweitert diesen Ansatz in einer späteren Publikation um die Prozeßorientierung, indem er folgende Definition zugrunde legt: „Marktforschung ist der systematische Prozeß der Gewinnung und Analyse von Daten und Marketing-Entscheidungen.“³⁴⁵ Sehr viel umfassender und den Aspekt empirischer Untersuchungen hervorhebend ist die Begriffsklärung von HAMMANN/ERICHSON, die die Marktforschung als „eine systematische, empirische Untersuchungstätigkeit mit dem Zweck der Informationsgewinnung oder -verbesserung über objektiv bzw. subjektiv bedingte Marktbestandteile und -phänomene als Grundlage be-

³⁴⁰ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 20ff.

³⁴¹ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 86 sowie die Ausführungen zum Prozeß der strategischen Marketingplanung in Abschnitt 2, S. 13.

³⁴² Zur Abwägung der Kosten-/Nutzen-Relation siehe Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 35; Meffert, Marketingforschung, S. 110.

³⁴³ Marketing Research steht laut Schäfer/Knoblich für den Begriff Absatzforschung, vgl. Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 14.

³⁴⁴ Hüttner, Marktforschung, S. 5.

³⁴⁵ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 1.

schaftungs- und absatzpolitischer Entscheidungen³⁴⁶ definieren. Laut SCHÄFER et al. schließlich ist Marktforschung angewandte Wissenschaft, die als ein Instrument der Unternehmensführung aufgefaßt wird und zu erhöhter Markttransparenz und Markteinsicht verhilft. Hierbei läßt sich eine Entwicklung von der naiven Marktumschau über die bewußte Markterfassung bis zu einer systematischen, organisierten und somit planhaften Markterfassung nachvollziehen.³⁴⁷

Die Aufgabe der Marketingforschung hingegen, so HÜTTNER, „stünde für alle Bemühungen um Erkenntnis [...] des Marketing“³⁴⁸. MEFFERT konkretisiert diese sehr allgemeine und offene Definition, indem er festhält, daß es „Aufgabe der Marketingforschung ist [...], Marktbedürfnisse zu antizipieren und das konkrete Marktverhalten in Marktreaktionen [...] durch geeignete Methoden zu messen. Die Marketingforschung hat die laufende Informationsversorgung im Sinne der Qualitätsverbesserung von Marketingentscheidungen sicherzustellen.“³⁴⁹ Während die Marketingforschung somit primär auf die Erforschung absatzmarktbezogener Tatbestände und interner Informationen gerichtet ist, liefert die Marktforschung Informationen über alle Märkte der Unternehmung (Beschaffungs-, Arbeits-, Finanz- und Absatzmarkt).³⁵⁰

Des weiteren wird differenziert nach gegenwarts- und zukunftsbezogenen Sachverhalten, d.h., es muß zwischen der Marktforschung und der Marktprognose unterschieden werden. Zielsetzung der Marktforschung ist hierbei die Erlangung entscheidungsrelevanter Informationen der Gegenwart, wohingegen die Marktprognose auf Tatbestände der Zukunft ausgerichtet ist.³⁵¹ Die Prognose beschäftigt sich insbesondere mit der Vorhersage von Wirkungen bzw. der Vorhersage

³⁴⁶ Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 24.

³⁴⁷ Vgl. Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 5f. i.V.m. S. 14.

³⁴⁸ Hüttner, Marktforschung, S. 2.

³⁴⁹ Meffert, Marketingforschung, S. 9: Marktforschung ist die systematisch betriebene Erforschung der Märkte (Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage), Markterkundung ist wiederum die zufällige und gelegentliche Analyse der Markt- und Absatzentwicklung (American Marketing Association), vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 15.

³⁵⁰ Berekoven et al. diskutieren hierbei vor dem Hintergrund angloamerikanischer Sprachakzente sowie tradierter und praktischer Perspektiven die Begriffe Marktforschung und Marketingforschung, siehe hierzu Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 2ff. Siehe insbesondere auch Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 14 sowie Bruhn, Marketing S. 79; Pepels, Käuferverhalten, S. 143.

des Eintretens bestimmter Ereignisse.³⁵² MATTMÜLLER definiert die wissenschaftliche Prognose wie folgt: „Unter dem Begriff der wissenschaftlichen Prognose sind Aussagen über zukünftige, nach dem jeweiligen Erkenntnisstand prinzipiell realisierbare Entwicklungen in einem abzugrenzenden Untersuchungsgebiet zu verstehen, deren konstitutive Grundlage aus Gesetzmäßigkeiten und Theorien besteht. Diese wurden von einer nach wissenschaftlichen Maßstäben durchgeführten Analyse problemrelevanter Parameter und Strukturen der Gegenwart und - wo möglich - der Vergangenheit fundiert abgeleitet und auf ihre Gültigkeit für den Prognosezeitraum hin überprüft und müssen nachvollziehbar oder erkennbar sein.“³⁵³

Im Rahmen der Immobilienmarktforschung werden somit - differenziert nach den jeweiligen Teilmärkten - wichtige Kenngrößen für Entscheidungstatbestände der Gegenwart erfaßt, wie z.B.: Flächenabsorption, Vermietungs- und Leerstandsumfang in qm, Mietpreise, Flächen im Bau, Flächen in Planung, Strukturdaten (Haushaltsstruktur, Beschäftigtenstruktur, Bevölkerungsdichte, Kaufkraftpotential etc.), Mieterzufriedenheit, Nachfragevolumen etc.

Im Rahmen der Marktprognose sollen Voraussagen über marktrelevante Ereignisse der Zukunft getroffen werden, wie z.B. Mietpreis-, Wertentwicklung und Entwicklung der Gesamtrendite in spezifizierten Lagen, die Prognose des kurz- und mittelfristig verfügbaren Angebots an Gewerbe- und Wohnflächen, die Erwartungen der Nutzer an die Büroimmobilie der Zukunft. Der große Bedarf an Prognoseinformationen bei Immobilienentscheidungen beeinträchtigt jedoch in einem hohen Maße die präzise Planung strategischer Ziele, da im Rahmen von Investitionskalkülen quantitative Größen prognostiziert werden müssen, um die Rentabilität beispielsweise strategischer Marketingmaßnahmen beurteilen zu können.³⁵⁴

³⁵¹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 266f. sowie Bruhn, Marketing, S. 79.

³⁵² Vgl. Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 60.

³⁵³ Mattmüller, Marketing-Prognosen, S. 32.

³⁵⁴ Vgl. Raffée/Wiedmann, Strategisches Marketing S. 15.

3.1.2 Erhebung von Daten und Quellen der Informationsbeschaffung

Neben dem relevanten Informationsbedarf stellt sich die Frage, wie die gewünschten Informationen ermittelt werden können. In einem weiteren Schritt sind somit die Quellen der Informationsbeschaffung festzulegen. Der Marketingplanung steht hierbei eine Vielzahl an Methoden der Datengewinnung und Datenanalyse sowie qualitativer und quantitativer Prognosemethoden zur Verfügung.³⁵⁵

Zunächst ist zu klären, wer die Durchführung der Daten- und Informationserhebung übernehmen soll. Die Gewinnung von Marktinformationen läßt sich durch verschiedene Organe der Informationsbeschaffung bewerkstelligen. So wird unter Eigenforschung die Tätigkeit eines hauseigenen Analyseteams verstanden, d.h., im Rahmen der betrieblichen Eigenforschung werden unternehmensinterne Quellen wie z.B. Datenbanken, Researchabteilung, Berichte und Studien erstellt, gesammelt und gepflegt. Fremdforschung bedeutet die Vergabe der Informationsbeschaffung an externe Berater wie Marktforschungsinstitute und wissenschaftliche Beratungseinrichtungen.³⁵⁶

Tabelle 2 zeigt die wesentlichen Vorteile der Eigen- bzw. Fremdforschung auf:

Vorteile der Eigenforschung:	Vorteile der Fremdforschung
• Vertrautheit mit d. Forschungsproblem	• keine Betriebsblindheit
• Einflußnahme und Kontrolle während des Forschungsprozesses	• keine interessengefärbten Auskünfte od. tendenziöse Meldungen
• Gewinnung von Erfahrungen und Erkenntnissen	• höhere Objektivität
• Geringeres Risiko von Indiskretionen	• Einsatz von Spezialisten
• keine externen Kommunikationsprobleme	• Aktualität des methodischen Fachwissens
• bessere Möglichkeiten zur Nutzung spezifischer Entscheidungsträger	• Kosteneinsparungen

Tabelle 2: Eigen- versus Fremdforschung³⁵⁷

³⁵⁵ Für eine Übersicht der Methoden siehe Meffert, Marketingforschung, S. 336ff.; Hüttner, Marktforschung, S. 290f. und Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 267.

³⁵⁶ Zu Organisation und Trägern der Marktforschung siehe Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 150f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 30. Kennzeichen der strategischen Marketingplanung ist es, u.a. auch neue Informationswege zu beschreiten, vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 86.

³⁵⁷ Eigene Darstellung.

Sowohl der Eigen- als auch der Fremdforschung stehen hierbei unterschiedliche Bezugsquellen für die benötigten Informationen zur Verfügung. Während unter Primärerhebung („field research“) die Gewinnung originärer Daten verstanden wird, die in dieser Form noch nicht bestehen, greift man im Rahmen der Sekundärforschung auf die Informationsergebnisse Dritter zurück.³⁵⁸ Üblicherweise werden in der Primärforschung zwei Erhebungsmethoden unterschieden:³⁵⁹

- Befragung
- Beobachtung

In der Immobilienanalyse wird i.d.R. insbesondere bei spezifischem, individuellem Informationsbedarf im Rahmen des „field research“ die Methodik der Befragung bzw. der Beobachtung und Begehung angewandt. Exemplarisch seien hier einige Beispiele genannt:

- Analyse des Gesamtmarktes sowie relevanter Teilmärkte durch Gespräche mit Marktforschern, Maklern und Beratern, Projektentwicklern und Investoren sowie Vertretern der öffentlichen Hand
- Analyse des Mikro- und Makrostandortes durch Begehen, Befahren zu verschiedenen Uhrzeiten und Tagen
- Analyse der Wettbewerbssituation durch Frequenzanalysen im Einzelhandel

Es sei an dieser Stelle bereits auf die Bedeutung einer ausreichend kritischen Auseinandersetzung mit den Ergebnissen empirischer Untersuchungen hingewiesen.³⁶⁰

³⁵⁸ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 20; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 41, Bruhn, Marketing, S. 84; Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 247f. sowie Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 60.

³⁵⁹ Schäfer/Knoblich nennen hier als eine weitere Erfassungsweise noch das Experiment, vgl. Schäfer/Knoblich, Marktforschung, S. 248. Siehe auch Hüttner, der die Befragung als das wichtigste Instrument der primären Datengewinnung bezeichnet, vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 39. In Kapitel 4 wird eine empirische Studie, basierend auf einer schriftlichen Befragung von Büroimmobilienmietern vorgestellt, siehe hierzu Kapitel 4, S. 137.

³⁶⁰ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 87.

Die Gewinnung von Informationen aus bereits vorhandenem bzw. in einem anderen Zusammenhang erhobenen Datenmaterial hingegen wird als Sekundärforschung („desk research“) bezeichnet.³⁶¹ Im Rahmen der Informationsgewinnung von Immobilienunternehmen können grundsätzlich Sekundär- und Primärquellen unterschiedlichster Art erschlossen werden. Im folgenden werden exemplarisch einige Beispiele für Sekundärquellen im Immobilienmarkt genannt:

- Amtliche Statistiken (statistisches Bundesamt, statistische Landesämter, statistische Ämter der Gemeinden)
- Ministerien, Ämter und sonstige staatliche Institutionen (Bau-, Vermessungs- und Planungsämter)
- Wirtschaftsförderungsämter
- Industrie- und Handelskammern
- Informationen von Verbänden (z.B. Einzelhandelsverbände)
- Gutachterausschüsse (Bodenrichtwerte, Transaktionen)
- Informationen von wirtschaftswissenschaftlichen Institutionen
- Informationen aus internationalen Organisationen (z.B. ICSC, IFMA)³⁶²
- Immobilienmakler und -berater (z.B. RDM- & VDM-Veröffentlichungen, Marktberichte, Marktprognosen)
- Researchabteilungen von Banken, Versicherungen
- Einzelhandelsspezialdaten (z.B. GfK)³⁶³

Die Auswahl der jeweiligen Quelle wird zum einen von der Qualität der zu erwartenden Ergebnisse sowie dem mutmaßlichen Zeit- und Kostenaufwand und zum anderen durch die personelle Kapazität bestimmt.³⁶⁴

Nicht selten besteht jedoch die Gefahr, daß die Informationsplanung zu eng vor dem Hintergrund bereits vorhandener Informationsmöglichkeiten oder einge-

³⁶¹ Hüttner, Marktforschung, S. 20; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 37, Bruhn, Marketing, S. 84.

³⁶² ICSC steht hierbei für das International Council of Shopping Centers, IFMA für die International Facility Management Association.

³⁶³ Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e.V., Nürnberg.

³⁶⁴ Zur Abwägung der Kosten-/Nutzen-Relation siehe Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 35 und S. 29ff.

schliffener Informationsgewohnheiten erfolgt und somit wesentliche Entwicklungen außer acht läßt.³⁶⁵ Informationsaktivitäten dürfen sich im Feld strategischer Marketingplanung nicht allein auf einzelne Immobilienprojekte reduzieren; so muß „über diese gerichtete, gezielt entscheidungsbezogene Informationssuche hinaus [...] immer auch eine allgemeine, mitunter ungerichtete Unternehmens- und Umweltbeobachtung erfolgen, um die Informationsperspektive nicht vor-schnell einzuengen“.³⁶⁶ Generell empfiehlt es sich daher, basierend auf vorhandenem Datenmaterial, wie Makler- und Marktberichten, allgemein zugänglichem Datenmaterial, z.B. Informationen der statistischen Landesämter, der Wirtschaftsförderung etc., den situationsspezifischen Informationsbedarf durch Eigenforschung zu unterstützen, d.h. durch Befragungen, Frequenzanalysen, Begehungen etc. Weiterhin ist aufgrund der Dynamik in der Immobilienbranche ein besonderes Augenmerk auf die Aktualität des zugrundegelegten Datenmaterials zu richten, um Fehlannahmen zu vermeiden.

Ein weiterer Problembereich der Informationsbeschaffung stellt die, v.a. in Deutschland sehr ausgeprägte, Intransparenz der Immobilienmärkte dar. So sind Primärinformationen über den Immobilienmarkt in einer zur statistischen Auswertung erforderlichen Zahl und Qualität zur Zeit nicht oder nur unter besonderem Einsatz, wie z.B. bei Auftragsarbeiten oder Dissertationen, erhältlich. Während in England aktuelle Marktdaten bspw. von der Investment Property Data Bank (IPD) gesammelt werden, einer Institution, die durch die Unterstützung der großen Mehrheit der institutionellen Anleger direkte Informationen über etwa 80% des Marktes dieser Investoren erhält, sind entsprechende Versuche in Deutschland zunächst fehlgeschlagen. Allerdings zeichnet sich derzeit ein vielversprechender Anfang ab, indem institutionelle Investoren wie z.B. offene Immobilienfonds und Versicherungen an einem Testlauf für einen Deutschen Immobilien Index (DIX) teilgenommen haben. Aufgabe des DIX soll es hierbei sein, „die Entwicklung eines diversifizierten und repräsentativen institutionellen Immobilienportefeuilles in aussagefähigen Kerndaten zusammenzufassen.“³⁶⁷

³⁶⁵ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 86.

³⁶⁶ Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 84.

³⁶⁷ Thomas, Index, S. 49. Vgl. auch o.V., Immobilien-Index, S. 8; Westrup, Measuring, S. 11.

Von den Vorteilen einer zeitnahen Berichterstattung über das Marktgeschehen sowie der Möglichkeit, Benchmarking-Leistungen in Anspruch nehmen zu können, waren zunächst die als Quelle für Marktinformationen prädestinierten Marktteilnehmer wie z.B. die institutionellen Anleger zu überzeugen.³⁶⁸ Die von den Gutachterausschüssen gesammelten Marktdaten könnten die erforderlichen aktuellen Informationen nicht ersetzen, da zum einen nur wenige Gutachterausschüsse die erfaßten Daten in aufbereiteter Form als Übersichten zur Verfügung stellen, und es sich zum anderen bei solchen Übersichten immer um eine Retrospektive, die sich auf den Markt zu einem um mindestens sechs bis 24 Monate zurückliegenden Zeitpunkt bezieht, handelt. Die Darstellung der Daten findet lediglich in einem groben Raster statt, das Kriterien wie beispielsweise die Lagequalität von Grundstücken weitgehend unberücksichtigt läßt. Eine weitere denkbare Informationsquelle - zu nennen wären hier Kreditinstitute und Notariate - berufen sich auf ihre Schweigepflicht bzw. das Bankgeheimnis und stellen somit keine Informationen zur Verfügung.³⁶⁹

Nach der Darstellung der Informationsplanung und -beschaffung werden im folgenden die Einsatzbereiche und Schwerpunkte strategischer Analysen diskutiert.

3.2 Einsatzbereiche und Schwerpunkte strategischer Analysen

3.2.1 Zielsetzung und Überblick

Strategische Analysen stellen im Rahmen der strategischen Planung von Immobilienunternehmen die entscheidende Phase der Strategiefindung dar.³⁷⁰ Die Formulierung von Zielen ist die notwendige Voraussetzung in Bezug auf die Auswahl und Relevanzbeurteilung von Informationen, wobei in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit insbesondere die Situationsanalyse rückt, um dem erhöhten Informationsbedarf strategischer Informationsplanung Rechnung zu tragen.³⁷¹

³⁶⁸ Vgl. Thomas, Index, S. 49.

³⁶⁹ Vgl. Kloth, Transparenz, S. 1f.

³⁷⁰ Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3, S. 42.

³⁷¹ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 13.

Zielsetzung der Situationsanalyse stellt dabei die Identifikation strategischer Herausforderungen dar, vor allen Dingen langfristiger Erfolgspotentiale der Umwelt- und Unternehmenssituation.³⁷² In der Regel wird zum einen eine systematische Analyse der Chancen und Risiken unterschiedlicher unternehmensexterner Felder, wie z.B. der Umwelt und der Konkurrenz, sowie zum anderen eine Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung durchgeführt, um basierend auf den gewonnenen spezifischen Informationen das konkrete zukünftige Handeln zu bestimmen.³⁷³ Der Kreis der Marktteilnehmer erstreckt sich jedoch über das eigene Unternehmen und die Konkurrenz hinaus. So soll insbesondere auf eine Analyse der Nachfragerseite eingegangen werden. Hierbei steht die Frage im Mittelpunkt, welche Erwartungen und Anforderungen die aktuellen und potentiellen Kunden an das Leistungsprogramm, d.h. die Gestaltung der Immobilie als Produkt sowie an die entsprechenden immobilienpezifischen Serviceleistungen stellen.³⁷⁴ Dem eigentlichen Objekt der Betrachtung, der Immobilie in ihren verschiedenen Ausprägungen, muß in der Analysephase besondere Bedeutung beigemessen werden. Dabei ist aus der Perspektive des Marketing besonders die Nutzerorientierung und Marktgängigkeit von Interesse. Die Diskussion projektbezogener Analysen, Standortanalysen und Analysen hinsichtlich der Wertigkeit von Immobilien können in vorliegender Arbeit nicht tiefergehend behandelt werden.³⁷⁵

Für die systematische Gewinnung und Verarbeitung von Informationen wurden in Wissenschaft und Praxis zahlreiche Analyseverfahren entwickelt.³⁷⁶ Eine Auswahl der Konzepte, die für die Informationsgewinnung der immobilienpezifischen

³⁷² Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 56f. und Abbildung 2: Büroimmobilienmarkt: Ansprüche und strategische Herausforderungen, S. 15.

³⁷³ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 89 i.V.m. S. 100ff.; Raffée, Strategisches Marketing, S. 13 sowie Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 68.

³⁷⁴ Siehe hierzu die Ergebnisse der empirischen Studie in Abschnitt 5, S. 209.

³⁷⁵ Als weiterführende Literatur zu Markt- und Standortanalysen sowie zur Bewertung von Immobilien seien exemplarisch genannt Haas/Wyers, Immobilienanalyse, zur Portfolio-Analyse siehe Bone-Winkel, Management (1994).

³⁷⁶ Vgl. hierzu Schreyögg, Unternehmensstrategie (1984), Raffée/Wiedmann, Strategisches Marketing (1989), Porter, Wettbewerbsstrategie (1987).

marketingstrategischen Planung von besonderer Bedeutung sind, enthält Tabelle 3:³⁷⁷

Analyseobjekt	Analyseverfahren
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Umweltanalyse der <ul style="list-style-type: none"> - technologischen - gesamtwirtschaftlichen - gesellschaftlichen - politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen
Wettbewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerbsanalyse • Branchen- und Marktanalyse
Immobilienunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-/Schwächenanalyse • Wertkettenanalyse
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarfsanalyse • Analyse von Ursache- / Wirkungsbeziehungen • Zufriedenheitsmessung

Tabelle 3: Analyseobjekte und -verfahren

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, daß es sich bei o.g. Analysen keinesfalls um isolierte Informationstätigkeiten handeln darf; vielmehr ist erst durch eine Gegenüberstellung der jeweiligen gewonnenen Informationen eine Beurteilung hinsichtlich möglicher Herausforderungen, Chancen, Risiken und Entwicklungen möglich. So lassen sich i.d.R. erst angesichts einer Analyse der Umwelttatbestände (z.B. Berlin wird neue Hauptstadt) die gewonnenen Informationen über ein Unternehmen (z.B. Stärken-/Schwächenprofil eines Projektentwicklers) angemessen beurteilen und nach möglichen Konsequenzen (z.B. Kooperation mit Projektentwickler vor Ort) forschen.³⁷⁸

³⁷⁷ Eigene Darstellung. Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.1.1, S. 15.

³⁷⁸ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 87.

3.2.2 Analyse der globalen Umwelt

3.2.2.1 Abgrenzung der Einflußebenen

Immobilienunternehmen sind in vielfältiger Weise in die Umwelt eingebunden, sei es durch gesellschaftliche Ansprüche und Forderungen oder durch makroökonomische Veränderungen und Herausforderungen. Die Analyse der Umwelt, auch als Environmental Scanning bezeichnet,³⁷⁹ stellt insofern einen Kernbereich der strategischen Unternehmensplanung dar, als es für die Unternehmung gilt, die Chancen und Risiken des externen Umfeldes zu erfassen, um Grenzen und Möglichkeiten aufzuzeigen, die den Raum für Strategiealternativen im Immobilienmarkt abstecken.³⁸⁰ Dabei geht es vor allen Dingen darum, angesichts der gegenwärtigen Situation die zukünftige Entwicklung zu prognostizieren, um gegebenenfalls Strategieanpassungen vornehmen, negativen Umweltentwicklungen gezielt entgegenwirken und positive Entwicklungen verstärken zu können.

Im Mittelpunkt der globalen Umweltanalyse stehen hierbei insbesondere Einflüsse aus den technologischen, gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen sowie politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Umwelt. Die Analyse dieser Entwicklung bildet wiederum den Rahmen für eine weitere Analyseebene, die branchenspezifische Analyse des Marktes bzw. der Marktteilnehmer, die sich mit den spezifischen ökonomischen Bedingungen des Operationsfeldes der Unternehmung befaßt.³⁸¹ Die Analyse der globalen Umwelt steckt somit, gemeinsam mit den Analysen des Marktes bzw. der Marktteilnehmer, den Rahmen der potentiell möglichen strategischen Alternativen ab.³⁸²

³⁷⁹ Vgl. Kreikebaum, Strategische Unternehmensplanung, S. 40; Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 44. Der Begriff der globalen Umwelt wird auch als äußere Umwelt bezeichnet, vgl. Heinen, Führungslehre, S. 65.

³⁸⁰ Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 41; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 100f.; Kreilkamp, Marketing, S. 69ff.; Aaker, Markt-Management, S. 113ff.; Christensen/Andrews/Bower, Business Policy, S. 578.

³⁸¹ Grundsätzlich gilt, daß im Rahmen der Umweltanalyse die Informationen der verschiedenen Sektoren möglichst vollständig erfaßt werden sollen, was jedoch im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Begrenzung in Zeit und Budget Probleme aufwirft. Vgl. zu der Problematik der Bestimmung der 'relevanten Umwelt' Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 41f. sowie Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 100.

³⁸² Vgl. Christensen/Andrews/Bower: Business Policy, S. 578; Vgl. Heinen, Führungslehre, S. 65.

Die schematische Vorgehensweise der globalen Umweltanalyse sei am Beispiel des 3-Stufen-Modells von General Electric illustriert, da sich der Ablauf weitgehend auf das Management von Immobilienunternehmen übertragen läßt:³⁸³

1. Sektorale Analyse und Prognose
2. Cross-Impact-Analyse
3. Entwurf alternativer Szenarien

In der ersten Stufe, der Analyse und Prognose der unterschiedlichen Bewegungskräfte in den einzelnen Sektoren, wird zunächst eine Bestandsaufnahme mit der Zielsetzung einer Identifikation der wesentlichen Trends durchgeführt, wobei im Immobilienmanagement generell nach:

- technologischen
- gesamtwirtschaftlichen
- gesellschaftlichen und
- politisch-rechtlichen

Rahmenbedingungen differenziert werden kann.³⁸⁴

3.2.2.2 Analyse technologischer Aspekte

Einflußfaktoren aus technologischer Perspektive können in der Immobilienbranche erhebliche Auswirkungen sowohl auf den Lebenszyklus einer Immobilie als auch auf das Verhalten der Beteiligten hervorrufen. So führen Entwicklungen in der Kommunikations- und Informationstechnologie, wie z.B. Teleworking durch die Möglichkeit der problemlosen Überwindung räumlicher Distanzen, bereits zu veränderten Strukturen des Arbeitsverhaltens, wie z.B. Home Working, Mobile Computing oder auch zu Desk Sharing.³⁸⁵

³⁸³ Vgl. Leontiades, Strategy, S. 55ff.

³⁸⁴ Vgl. hierzu Bone-Winkel, Management, S. 119ff. sowie auch Meffert, Marketingforschung, S. 4.

³⁸⁵ Zur Tendenz der räumlichen Trennung zwischen Leistungserbringung und -verwertung. Vgl. Bullinger, Entwicklungen, S. 192ff.

Im Hinblick auf die interne und externe Aufteilung und Gestaltung von Bürogebäuden spielt es eine entscheidende Rolle, inwieweit sich virtuelle Unternehmensstrukturen verbreiten, die zu charakterisieren sind als „temporäre horizontale und/oder vertikale standortübergreifende Kooperationen von unterschiedlichen Unternehmen“.³⁸⁶ Die daraus erwachsenden Anforderungen an Bürogebäude von morgen würden sich in einem hohen Anspruch an die Flächen- und Arbeitsplatzflexibilität, dezentrale Erschließungskonzepte, getrennte Abrechnungsmöglichkeiten sowie veränderte Kommunikationsstrukturen äußern. In Bürogebäuden von morgen werden „Kommunikationsnetzwerke mit hohen Übertragungsraten zum Transport großer Datenmengen und zur Unterstützung multimedialer Kommunikationsformen“ die Strukturen bestimmen.³⁸⁷

In der Entwicklung von Büroimmobilien fußen Entwicklungen wie z.B. Intelligent Buildings auf Weiterentwicklungen in der Technik, indem durch effektiven Technologieeinsatz gewährleistet sein soll, daß die Arbeitsproduktivität unter gleichzeitiger Reduktion der Betriebskosten gesteigert wird. So reagiert ein Intelligent Building bspw. selbständig auf Wetterveränderungen, Veränderungen der Luftzusammensetzung, oder aber die An- und Abwesenheit der Nutzer in den Räumen (Licht, Heizung etc.).³⁸⁸ Der Begriff des „Intelligent Building“ läßt sich hierbei folgendermaßen definieren: „An intelligent building is a building, whose integrated systems are capable of anticipating and responding to phenomena external and internal to the building which impinge on the building and its occupants.“³⁸⁹ Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation belegt, daß Merkmale von Intelligent Buildings zukünftig verstärkt in Gebäuden vertreten sein müssen, um inhaltlich, organisatorisch und technisch veränderte Nutzungskonzepte optimal umsetzen zu können.³⁹⁰ Die Gebäudetechnik muß somit mit zunehmender Geschwindigkeit auf Entwicklungen in der Kommunikationstechnik reagieren. So stellt sich die Frage, ob „die bis heute favorisierten und sehr aufwendigen Doppelböden zur Verkabelung der Bürotechnik aufgrund

³⁸⁶ Bullinger, Entwicklungen, S. 191. Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

³⁸⁷ Vgl. Bullinger, Entwicklungen, S. 192ff.

³⁸⁸ Vgl. Kelly, Control, S. 214f., sowie Kranz, Gebäudeautomation, S. 42.

³⁸⁹ Negroponce, Intelligent Building, S. 17.

³⁹⁰ Vgl. Kern/Bauer/Schneider, Zeitgemäßes Büro, S. 5.

der massiv voranschreitenden Glasfasertechnik und der drahtlosen Signalübertragung bereits in wenigen Jahren überflüssig sein könnten.³⁹¹

Eine weitere Perspektive der technologischen Entwicklung stellt u.a. der Leistungsbereich des Facilities Management dar. Ein professionalisiertes, ganzheitliches Gebäudemanagement, mit dem Schlagwort „Facilities Management“ belegt, kann die Betriebs- und Kostensituation, somit die Wirtschaftlichkeit und die Werterhaltung einer Immobilie insgesamt grundsätzlich verändern. Strategisches Facilities Management setzt sich hierbei mit Fragen auseinander, wie bspw. bereits bei der Realisierung eines Objektes hinsichtlich einer ganzheitlichen Optimierung adäquate Grundlagen durch Planungsvorgaben und Qualitätskontrollen geschaffen werden können.³⁹² Während der Lebensdauer von Gebäuden wird es aufgrund neuer Nutzungen sowie insbesondere aufgrund technischer (z.B. Kommunikationstechnik, Haustechnik) und organisatorischer Veränderungen (z.B. Erweiterungen, Nutzungsänderungen) zu zunehmend kürzeren Nutzungszyklen kommen.³⁹³

3.2.2.3 Analyse gesamtwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen

Die Situation auf den Immobilienmärkten wird in einem hohen Maße von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung einer Volkswirtschaft beeinflusst, wobei die jeweiligen Einzelmärkte mehr oder weniger stark von makroökonomischen Schwankungen abhängig sind. Bei einer Betrachtung institutioneller Immobilieninvestoren wird deutlich, daß sie hiervon in zweifacher Weise betroffen sind. So müssen sie nicht nur strukturelle volkswirtschaftliche Entwicklungen wie z.B. die Ausweitung des tertiären Sektors, einhergehend mit einer weiteren De-Industrialisierung, Abbau der militärischen Standorte der NATO-Bündnispartner, die Privatisierung staatlicher Betriebe analysieren, sondern insbesondere die Si-

³⁹¹ Bone-Winkel, Management, S. 123. Siehe hierzu auch die Ergebnisse der empirischen Studie in Abschnitt 5, S. 209.

³⁹² Kranz, Gebäudeautomation, S.42f.; Rothörl, Wartung, S. 62f. sowie Holzkämper, Wachstumschancen, S. 206f.

³⁹³ Vgl. Herrmann/Lehmann/Sommer/Vogler, Facility Management, S. 54ff.

tuation in den Branchen ihrer Mieter beobachten und bewerten.³⁹⁴ Der Einfluß ist bspw. besonders groß auf die Mieter von Einzelhandelsflächen, da deren Geschäftstätigkeit relativ kurzen strukturellen Wandlungszyklen unterliegt und die Umsatzentwicklung dementsprechend ausgesprochen konjunkturabhängig ist.³⁹⁵ Hier soll bereits auf die Interdependenz zu anderen globalen Umfeldentwicklungen hingewiesen werden, insbesondere auf den Einfluß rechtlicher Bestimmungen, z.B. Änderungen des Ladenschlußgesetzes, die den Einzelhandel unmittelbar betreffen.

Das Auslaufen des Baubooms in den neuen Bundesländern hat die Konjunkturreakibilität besonders deutlich zu Tage treten lassen und die ostdeutsche Wirtschaft abermals vor schwierige und unvermeidbare Umstellungsprobleme gestellt. So bestimmen derzeit die Konjunktur- und die Kapitalmarktlage das Geschehen besonders auf den Vermietungsmärkten und auf dem Immobilienanlagemarkt.³⁹⁶

Die gesellschaftlichen oder auch sozio-kulturellen Rahmenbedingungen üben in der mittel- bis langfristigen Perspektive einen durchaus bedeutenden Einfluß auf verschiedene Bereiche der Immobilienbranche aus. So führt der sich vollziehende Wandel im Arbeits- und Freizeitverhalten zu einem veränderten Anspruchsdenken an das Arbeitsumfeld. Die Ansprüche an die Qualität des Arbeitsplatzes in Bezug auf das Gebäude, die Ausstattung sowie das direkte Arbeitsplatzumfeld, wie z.B. Beleuchtung, Ergonomie etc. sind gestiegen,³⁹⁷ wobei sich gleichzeitig v.a. in tertiären Lagen die Nachfrage nach niedrigen Standards erhöht.

³⁹⁴ Vgl. Haas/Wyers, Immobilienanalyse, S. 142; Bone-Winkel, Management, S. 122f.

³⁹⁵ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 122 sowie die dort zitierte Literatur. Siehe hierzu Stat. Bundesamt, Konjunktur, S. 27. Friedemann spricht hier von einem 7-Jahres-Rhythmus, vgl. Friedemann, Jahre, S. 13.

³⁹⁶ Vgl. Feinen, Der Markt, S. 317. Die Rezession auf den deutschen Immobilienmärkten ist laut Analysen der Deutsche Bank Research noch nicht überstanden, wobei die Marktsituation gekennzeichnet ist durch sinkende Kauf- und Mietpreise, die sich besonders gravierend auf den ostdeutschen Märkten für Büro- und Einzelhandelsimmobilien auswirken, siehe hierzu Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5.

³⁹⁷ Vgl. Kornardt/Drumm/Endrueit/Zapf, Entwicklungstrends, S. 14. Zur mitarbeiterorientierten Planung von Bürogebäuden, siehe auch Kern/Lorenz, Planung, S. 55f.

Auch reagiert der Immobilienmarkt auf Änderungen der Kauf- und Konsumgewohnheiten sowie, vor dem Hintergrund eines deutlichen Anstiegs des Freizeitkonsums,³⁹⁸ mit entsprechenden Projektentwicklungen: Urban Entertainment Center entstehen z.B. in Stuttgart und Berlin, ein Erlebnispark wurde für Frankfurt avisiert.³⁹⁹

Ein Wandel des sozialen und kulturellen Wertegefüges stellt ebenfalls eine Herausforderung für die Entwicklung von Immobilien dar. Während die Erwerbsfunktion der Arbeit an Wert verliert, steigen die Ansprüche an das soziale Arbeitsumfeld - dies äußert sich v. a. in neuen Formen der Arbeitsorganisation. Diese gestiegenen Ansprüche an das soziale Arbeitsumfeld müssen in der Planung dementsprechend berücksichtigt und umgesetzt werden. So sollte sich der soziale Kontakt durch die architektonische Konzeption ergeben können, da zwanghaft organisierte Sozialkontakte wie Pausenecken oder Raucherkabinen oft nicht angenommen werden. Für die Büroarbeitskräfte gewinnen auch zunehmend immaterielle Reize wie eine angenehme Atmosphäre, soziale Kontakte und die Möglichkeit einer flexiblen Zeiteinteilung an Bedeutung.⁴⁰⁰

Deutlich zeigt sich auch ein gesellschaftlicher Einstellungswandel im Hinblick auf die Umweltverträglichkeit von Immobilien. So werden Bauwerke „in der Zukunft von der Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn ökologische Anforderungen ebenso erfüllt sind wie Nutzerbedürfnisse und die Wirtschaftlichkeit.“⁴⁰¹ Umweltgerechte Immobilien verlangen neben technischen und funktionellen Anforderungen eine gleichwertige Betrachtung ökologischer Belange. Eine entsprechende Umsetzung soll an einem exemplarischen Beispiel gezeigt werden: Bei der Entwicklung des Potsdamer Platz Projektes in Berlin werden im Einkauf und der Materialverwendung strenge ökologische Richtlinien zugrunde gelegt; Bauökologen beraten bei der Material- und Produktauswahl, wobei die Bauunternehmen und Handwerker vertraglich festgelegte Aufträge erhalten, in denen Umwelt- und

³⁹⁸ Scherrieb, Märkte, S. 3ff.

³⁹⁹ o.V. Erlebnispark, S.47f.; Marquardt, Freizeitfabrik, S. R1. Sowie Steindler, Freizeitimmobilie, S. 5ff.

⁴⁰⁰ Vgl. Kornardt/Drumm/Endrueit/Zapf, Entwicklungstrends, S. 16f.

⁴⁰¹ Kornardt/Drumm/Endrueit/Zapf, Entwicklungstrends, S. 19.

Gesundheitsanforderungen beschrieben sind. Anstelle von Mineralöl für die Betonschalungen wird ausschließlich Schalöl auf pflanzlicher Basis verwendet, das sich biologisch gut abbauen lässt. Ihren Fortlauf findet diese Philosophie in Konzepten wie einer Reduzierung des Wasserverbrauchs durch Auffangen des Regenwassers, das wiederum zur Speisung eines künstlichen Sees und teilweise zur Toilettenspülung verwendet wird. Statt konventioneller Klimatechnik wird ein Kühldeckensystem verwandt, das zu einer deutlichen Reduktion des Energieverbrauchs beiträgt.⁴⁰² Kunden legen aufgrund des gestiegenen Umweltbewußtseins zunehmend Wert auf ökologisch orientierte Projektentwicklung, die sie mit ihrer Unternehmensphilosophie vereinbaren können.⁴⁰³

Der demographische Bevölkerungsaufbau in Deutschland hat sich seit etwa Mitte der siebziger Jahre deutlich verändert. Herausragende Tendenz hierbei ist eine alternde, tendenziell schrumpfende Bevölkerung. Diese zunehmende Überalterung wirkt sich auf die Nachfragesituation des Immobilienmarktes aus; so wird im Wohnungsbau die Nachfrage an altengerechten Wohnungen voraussichtlich mittelfristig steigen. Einhergehend mit dieser Entwicklung ist auch der zu beobachtende Trend zu kleineren Haushaltsgrößen. Der wachsende Anteil an Ein- und Zweipersonenhaushalten ist hierbei nicht nur auf die Kleinhaushalte der Rentengeneration zurückzuführen, sondern wird deutlich geprägt durch Kleinhaushalte von Personen mittleren Lebensalters.⁴⁰⁴

3.2.2.4 Analyse politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen

In der Immobilienbranche spielen politisch-rechtliche Rahmenbedingungen wie z.B. Veränderungen und Entwicklungen im Planungs- und Baurecht, Mietrecht, Kaufvertragsrecht, Umweltrecht und besonders im Steuerrecht eine bedeutende

⁴⁰² Die Regenwasserrückgewinnung dient zur Einsparung von Trinkwasser, wobei i.d.R. ein getrenntes Frisch- und Brauchwassersystem notwendig ist, vgl. insbesondere o.V., Daimler-Benz Projekt, S. 3ff.; SF-Bau, Projektentwicklung, S. 3.

⁴⁰³ Vgl. SF-Bau, Projektentwicklung, S. 3.

⁴⁰⁴ Laut Scherrieb ist hierbei als Konsequenz der demographischen Entwicklung in Mitteleuropa eine drastische Zunahme der Single-Haushalte und der damit verbundenen Single-Lebensführung zu verzeichnen, vgl. Scherrieb, Freizeitimmobilien, S. 5. Siehe auch Kordan/Drumm/Endruweit/Zapf, Entwicklungstrends, S. 6f.

Rolle im Planungsverhalten von Immobilienunternehmen.⁴⁰⁵ So bahnt sich vor allen Dingen bei den steuerlichen Rahmenbedingungen eine Kumulation von Mehrbelastungen für die Immobilienwirtschaft an.⁴⁰⁶ Der erhebliche Einfluß gesetzlicher Bestimmungen auf das Wirken der in der Immobilienbranche tätigen Personen und Unternehmen ist unbestritten, exemplarisch seien folgende Beispiele genannt:

(1) Richtlinien und Gesetze mit steuerlicher Motivation

Besondere Einflüsse auf den Immobilienmarkt gehen sicherlich von einer Reihe bereits beschlossener oder geplanter steuerlicher Änderungen aus, die z.T. erhebliche Auswirkungen auf das Grundvermögen haben, wie die stärkere Besteuerung großer Grundvermögen im Erbfall sowie eine deutliche Erhöhung der Grunderwerbsteuer.⁴⁰⁷ Aufgrund des großen Einflusses auf die Anzahl steuerinduzierter Projektentwicklungen soll das Fördergebietsgesetz, das bis zum 31.12.1996 die 50%ige Sonderabschreibung auf den Anschaffungs- oder den Herstellungskostenanteil festgelegt hat, beispielhaft genannt werden.⁴⁰⁸

Mit der Zielsetzung, einen Anreiz zu schaffen, privates Kapital zu der dringend erforderlichen Modernisierung der Bausubstanz in den neuen Ländern einzusetzen, ist eine Verlängerung der Förderung nach dem Fördergebietsgesetz zur Thematik „Steuerliche Vorteile bei Sanierungsmaßnahmen“ in den neuen Bundesländern beschlossen worden.⁴⁰⁹ In diesem Sinne werden Modernisierungsfonds kurzfristig noch eine geeignete Möglichkeit darstellen, durch hohe Verlustzuweisungen Steuern zu sparen.⁴¹⁰ Als weitere Richtlinien und Gesetze für staatliche Förderungsmaßnahmen bei der Sanierung/Modernisierung von Gebäuden,

⁴⁰⁵ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 119ff.

⁴⁰⁶ Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 6.

⁴⁰⁷ Vgl. Mitropoulos/Fricke, Immobilienmarkt Deutschland, S. 5f.

⁴⁰⁸ Vgl. Fördergebietsgesetz § 4, Abs. 2. So können laut einer Studie des Münchener Instituts für geschlossenen Immobilienfonds im Jahr 1996 ein Rekordergebnis mit einem Plazierungsvolumen von 13,5 Mrd. DM verzeichnen, siehe hierzu o.V., Plazierungsvolumen, S. V 3. Eine Reduzierung der Abschreibungsmöglichkeiten hat in Westdeutschland 1996, eine Halbierung der Sonderabschreibungen in Ostdeutschland zum Jahresbeginn 1997 stattgefunden.

⁴⁰⁹ Vgl. Fördergebietsgesetz § 4, Abs. 2, für Zahlungen ab 1.1.1997 bis voraussichtlich 31.12.98, wobei für die Kosten der Modernisierung 40 % Sonderabschreibung in Anspruch genommen werden können.

⁴¹⁰ Vgl. o.V., Modernisierungsfonds, S. V 1.

z.B. im Sinne des Schutzes und der Pflege von Denkmälern ist die „Denkmals-Sonderafa“ gem. § 7i EStG, geltend für die gesamte Bundesrepublik zu nennen.

(2) Richtlinien und Gesetze mit umweltpolitischer Motivation

Mittelbare Auswirkungen auf planungsrechtlicher Ebene kommen hierbei dem Bauplanungsrecht zu, in dem bspw. die Gemeinden verpflichtet sind, bei Planungen Umweltgesichtspunkte zu berücksichtigen, die in einem weiteren Schritt in Bebauungs-Pläne umgesetzt werden.⁴¹¹ Unmittelbare Auswirkungen auf den Umweltschutz hingegen haben Vorgaben des Bauordnungsrechts. In diesem Zusammenhang zu nennen ist außerdem das „Gesetz zur Einsparung von Energien“ und die hierzu ergangenen Verordnungen, die im Bereich baulicher Energiesparmaßnahmen, wie z.B. im Hinblick auf den Schall- und Wärmeschutz erlassen worden sind.⁴¹² Maßnahmen der Primärenergieeinsparung können für Projektentwickler aus zwei Perspektiven vorteilhaft sein: Zum einen wäre ein reduzierter Energiebedarf bei einem verschärften Verteilungskampf auf der Beschaffungsseite um Energie ein Wettbewerbsvorteil; zum anderen kann dieser Wettbewerbsvorteil an den Nutzer der Immobilie weitergereicht werden.

So wurde bspw. die Bauproduktenrichtlinie „BPR“ der Europäischen Union in das deutsche Bauproduktengesetz umgesetzt. Hier wurden zwar gewisse Anforderungen an Produkte definiert, es sind jedoch keine ausdrücklichen Aussagen zu Schadstoffen enthalten.⁴¹³

Hinsichtlich der Berücksichtigung von Umweltgesichtspunkten gibt es einen Ansatz des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, stärkeren Einfluß auf die Investoren auszuüben bspw. in Bezug auf einen umweltverträglichen Abbruch.⁴¹⁴ Dieser Ansatz sieht jedoch ebenso wie die Berliner Solaranlagenverordnung, nach der 60 % des jährlichen Warmwasserbedarfs bei Neubauten durch Sonnenenergie erwärmt werden sollten, zunächst keine Chance auf eine Realisierung.

⁴¹¹ Vgl. Baugesetzbuch § 1, Abs. 5, Ziff. 7 sowie Baugesetzbuch § 9, Abs. 1, Nr. 23 u. 24.

⁴¹² Exemplarisch kann hier die Wärmeschutzverordnung genannt werden.

⁴¹³ Vgl. Rahlwes/Steiger/Meier, Baustoffe, S. 108f.

Basierend auf der Bestandsaufnahme und Analyse der o.g. Umweltsektoren wird mit Hilfe quantitativer und qualitativ-explorativer Prognosemethoden eine Vorhersage hinsichtlich der Entwicklung in den einzelnen Sektoren angestellt.⁴¹⁵ Durch die fokussierte Informationsermittlung in den einzelnen Sektoren wird jedoch möglichen Interaktionen zwischen den Sektoren nicht Rechnung getragen. Die Einflüsse eines prognostizierten Umweltereignisses auf ein weiteres Ereignis, wie - um ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit zu nennen - die Einführung der 50%igen Sonderabschreibung auf die Zahl der Neuprojektentwicklungen in den neuen Bundesländern, sollten deshalb in einer zweiten Stufe, der sog. Cross-Impact-Analyse, einer differenzierten Betrachtung unterzogen werden.⁴¹⁶

Die so gesammelten Informationen stellen schließlich die Grundlage für den dritten Schritt, die Projektion alternativer Szenarien mit unterschiedlichen Chancen und Risiken dar. Zielsetzung der Szenarien ist es, durch eine unterschiedliche Zusammenstellung der Faktorkonstellationen auf der einen Seite den Bereich der strategischen Möglichkeiten einzugrenzen sowie auf der anderen Seite das Restfeld aller zu formulierenden Handlungsalternativen darzustellen, um somit alternative Zukunftsbilder aufzuzeichnen.⁴¹⁷ Die globale Umweltanalyse fließt als Prämisse in den weiteren Prozeß der Entscheidungsfindung und Strategieformulierung ein.

Eine Analyse des Marktes und der Marktteilnehmer ermittelt die Faktoren der engeren ökonomischen Umwelt, die das Verhalten und den Erfolg eines Unternehmens determinieren und somit von unmittelbarer Relevanz für die Akteure

⁴¹⁴ Vgl. Kornadt/Drumm/Endruweit/Zapf, Entwicklungstrends, S. 19f.

⁴¹⁵ Eine Beschreibung der verschiedenen Prognosemethoden stellt nicht das Ziel der Arbeit dar; als weitere Quellen zu dieser Thematik sollen exemplarisch genannt werden: Brockhoff, Prognoseverfahren (1977), Hüttner, Prognoseverfahren (1986); Mattmüller, Marketing-Prognosen (1992); Schäfer/Knoblich, Marktforschung (1978), Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung (1996).

⁴¹⁶ Vgl. Welters, Horizonterschließung, S. 75ff. Von Interesse ist es insbesondere, die Wirkung des Euro auf den Immobilienmarkt zu eruieren. Die Kreditinstitute erwarten für die Immobilienmärkte überwiegend positive Wirkungen durch die gemeinsame europäische Währung, da insbesondere die Voraussetzungen für grenzüberschreitende Investitionen verbessert werden. Vgl. Friedemann, Euro, S. 39.

⁴¹⁷ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie S. 105.

sind.⁴¹⁸ In nachfolgenden Betrachtungen steht die Analyse des branchenspezifischen Wettbewerbs, des eigenen Unternehmens sowie der Kunden im Vordergrund.⁴¹⁹

3.2.3 Analyse des branchenspezifischen Wettbewerbs

Die Formulierung einer Wettbewerbsstrategie besteht im wesentlichen darin, ein Unternehmen in Bezug zu seinem Umfeld, d.h. insbesondere zu der Branche/den Branchen, mit denen es konkurriert, zu setzen.⁴²⁰ Nach KREILKAMP können sich strategische Vorteile letztlich nur in Vorteilen angebotener Problemlösungen aus dem Blickwinkel der Kunden ausdrücken; „die Marketingbetrachtung ist somit um die Wettbewerbsorientierung zu ergänzen“.⁴²¹ Durch eine Analyse der ökonomischen Branchenstruktur sollen zunächst das Verhältnis zur Konkurrenz bestimmt und auch die Spielregeln analysiert werden, um potentiell mögliche Strategien zwischen den einzelnen Teilnehmern des Wettbewerbs abzuleiten.⁴²² Als bedeutendstes Konzept zur Analyse der Wettbewerbsverhältnisse innerhalb einer Branche hat sich das Branchen-Struktur-Konzept von PORTER durchgesetzt, dessen wesentliche Grundzüge am Beispiel des Vermietungsmarktes von Büroimmobilien aufgezeigt werden.⁴²³ Die Intensität des Wettbewerbs in einer Branche wird hierbei im wesentlichen von fünf Wettbewerbskräften bestimmt.⁴²⁴

⁴¹⁸ Vgl. auch Schäfers, Strategisches Management, S. 100.

⁴¹⁹ Vgl. Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 107ff; Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 25ff. Siehe auch Abbildung 2: Büroimmobilienmarkt: Ansprüche und strategische Herausforderungen, S. 15.

⁴²⁰ Kreilkamp differenziert in diesem Zusammenhang zwischen einer Markt - einer Wettbewerbsanalyse und einer Lieferantanalyse, wobei die Marktanalyse sich auch auf eine Betrachtung der Kundenbedürfnisse bezieht. Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 72.

⁴²¹ Kreilkamp, Marketing, S. 58.

⁴²² Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 25. Zu einer Anwendung auf die Immobilienbranche siehe auch Bone-Winkel, Management, S. 124ff., sowie Schäfers, Strategisches Management, S. 124ff.

⁴²³ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26ff.; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 22ff. sowie Hinterhuber, Wettbewerbsstrategie, S. 57ff.

- Bedrohung durch potentielle Konkurrenten (Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft)
- Verhandlungsmacht der Abnehmer (z.B. Mieter, Käufer)
- Verhandlungsmacht der Lieferanten (z.B. Bauunternehmen, Handwerker, Architekten etc.)
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte (z.B. Beschaffungsmarkt, Nutzungsalternativen)
- Rivalität unter den etablierten Unternehmen (Preiswettbewerb, Werbewettbewerb)

Die Wettbewerbsintensität und die Rentabilität in der Immobilienbranche werden durch das Zusammenwirken der einzelnen Wettbewerbskräfte bestimmt. Als Branche definiert PORTER „eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte herstellen, die sich gegenseitig nahezu ersetzen können,“⁴²⁵ somit quasi substituierbar sind. Die Definition der Immobilienbranche ist jedoch problematisch, da das Produkt- und Dienstleistungsangebot hier durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet ist, die verschiedenen Leistungen somit nur schwer miteinander vergleichbar sind: „werden insofern sämtliche Immobilienunternehmen nur einer Branche zugerechnet, können verwertbare Aussagen über die Wettbewerbskräfte nicht abgeleitet werden.“⁴²⁶ So sind beispielsweise die Dienstleistungen eines Projektentwicklers, eines Facilities Management-Anbieters, eines Maklers und eines Investors nicht substituierbar, was es nötig macht, eine Branchenabgrenzung im Sinne Porters für den Immobilienmarkt zu definieren. Für die weiteren Ausführungen soll, gemäß dem zentralen Bezugspunkt der Marketingorientierung, die subjektive Einschätzung der Abnehmer bzw. Kunden über die Substituierbarkeit von Leistungen zugrundegelegt werden. Die Definition der Branche ist „mithin auf die Einschätzung des Produktes, sei es die Mieträumlichkeit oder das Verkaufsobjekt, durch die Abnehmer abzustellen.“⁴²⁷

⁴²⁴ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 25ff., Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 110ff. Siehe hierzu als exemplarisches Beispiel ein für Bauunternehmen modifiziertes Branchenstrukturmodell, vgl. Schulte/Väth, Finanzierung, S. 479ff.

⁴²⁵ Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 27.

⁴²⁶ Bone-Winkel, Management, S. 126.

Obige Ausführungen machen deutlich, daß eine abschließende Beurteilung der Wettbewerbssituation in der Immobilienbranche somit nur durch eine Konzentration und Abgrenzung des jeweiligen Teilsegmentes, wie z.B. auf dem Markt für Büroimmobilien, möglich ist. Im folgenden wird ein modifiziertes Branchenstrukturmodell beispielhaft dargestellt. Im Mittelpunkt des Konzepts steht die Rivalität zwischen bestehenden Unternehmen.

Abbildung 9 zeigt alle Elemente der Branchenstruktur auf, wobei insbesondere die Marktteilnehmer sowie die wirkenden Wettbewerbskräfte deutlich werden.⁴²⁸

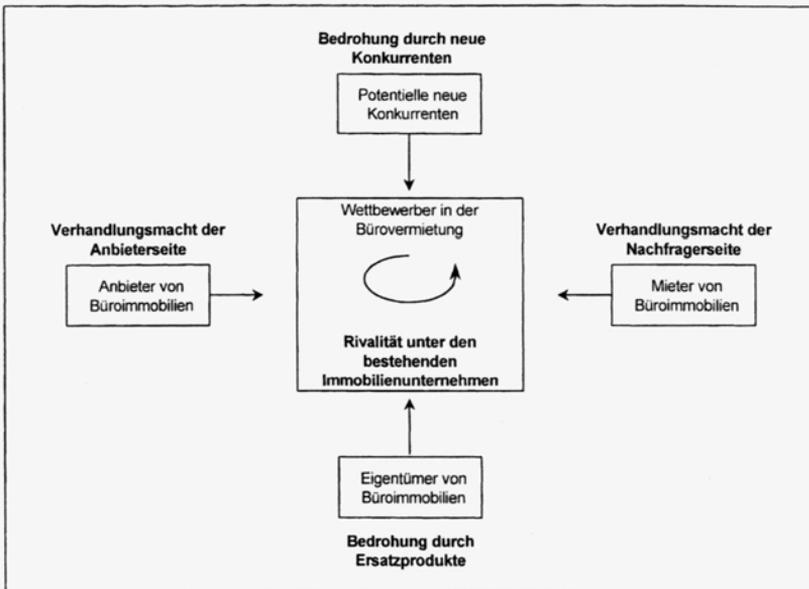


Abbildung 9: Wettbewerbskräfte im Vermietungsmarkt für Büroimmobilien⁴²⁹

Die fünf Wettbewerbskräfte bestimmen gemeinsam die Wettbewerbsintensität und Rentabilität der jeweiligen Branche. Bei einer Betrachtung der Wettbewerbssituation auf den deutschen Büroimmobilienmärkten wird deutlich, daß die Situa-

⁴²⁷ Bone-Winkel, Management, S. 127. Vgl. auch Kreilkamp, Marketing, S. 73f.

⁴²⁸ Vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 25. Siehe auch Porter, Nationale Wettbewerbsvorteile, S. 56f. Sowie Gälweiler, Unternehmungsplanung, S. 364.

⁴²⁹ In Anlehnung an Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26.

tion auf den Absatzmärkten derzeit von den Nachfragern dominiert wird, die Verhandlungsmacht der Kunden somit sehr stark ist. Die Mieter von Büroimmobilien haben heute die Möglichkeit, aus einem breitgefächerten Flächenangebot nach Nutzenoptimierungsgesichtspunkten zu wählen. Je nach Standort, Ausstattung und Nutzungsart wird der Mietzins variieren, wobei der Verhandlungsspielraum der Mieter im Hinblick auf Zugeständnisse der Vermieter im Bereich der Preis- und Konditionenpolitik momentan als sehr groß zu bezeichnen ist.⁴³⁰

Die Situation für die Anbieter muß angesichts dieser Situation als angespannt bezeichnet werden, wobei der Wettbewerb unter den bestehenden Anbietern in der Form von Preiswettbewerb, Innovationen und verbesserten Serviceleistungen sowie teilweise aggressiven Vertriebstaktiken, wie bspw. dem gegenseitigen Abwerben der jeweiligen Mieter sowie Mietinteressenten ausgeht.⁴³¹

Als traditionelle Anbieter, d.h. Vermieter von Büroimmobilien können exemplarisch offene Immobilienfonds, Versicherungsunternehmen sowie Immobilienaktiengesellschaften u.a. genannt werden. Hinsichtlich der Bedrohung durch potentielle neue Anbieter läßt sich für den Vermietungsmarkt von Büroimmobilien festhalten, daß ein Zustrom neuer Anbieter aus den Bereichen der Bau-, Immobilien- und Finanzwirtschaft kommt, die in den Bereich von Büroimmobilien, ggf. verbunden mit der entsprechenden Projektentwicklung, differenzieren.⁴³² In diesem Zusammenhang ist auch auf branchenfremde Unternehmen, sog. Non-Property-Companies zu verweisen, die zunehmend als Anbieter von gewerblichen Flächen den Wettbewerb intensivieren, indem „freiwerdende bzw. nicht betriebsnotwendige Grundstücke und Gebäude verwertet werden.“⁴³³

Die Bedrohung durch potentielle Ersatzprodukte soll aus der Perspektive der Nachfrager betrachtet werden, da „echte“ Ersatzprodukte zur Immobilie nicht exi-

⁴³⁰ Siehe hierzu die Ausführungen zu Preis- und Konditionenpolitik in Abschnitt 2.3.4, S. 66.

⁴³¹ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 42f. Allerdings birgt ein Preiswettbewerb die Gefahr in sich, die Rentabilität der gesamten Branche zu verschlechtern.

⁴³² Zur Bedrohung durch neue Anbieter, siehe Bone-Winkel, Management, S. 147.

⁴³³ Zum Immobilien-Management von Non-Property-Companies, siehe insbesondere die Arbeit von Schäfers, Strategisches Management, S. 101f. Vgl. auch Bone-Winkel, Management, S. 147f., der auf das Beispiel diverser Brauereunternehmen hinweist.

stieren.⁴³⁴ BONE-WINKEL unterscheidet aus der Sicht des Mieters die Substitutionsmöglichkeiten des „owner-occupiers“, d.h. eine Rückwärtsintegration, indem der Kunde direktes Eigentum an der Bürofläche erwirbt, sowie des „developer-users“, indem der Mieter als Developer agiert und sich die erforderliche Immobilie, die erforderlichen Flächen, maßgeschneidert entwickelt.⁴³⁵

Der Rahmen der branchenspezifischen Wettbewerbsanalyse kann verwandt werden, um festzustellen, wo die entscheidenden strukturellen Merkmale liegen, die den Charakter des Wettbewerbs auf dem Immobilienmarkt bestimmen: „hier liegt der Schwerpunkt, auf den die analytische und strategische Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.“⁴³⁶

Ziel einer Wettbewerbsstrategie muß es sein, eine Position aufzufinden, die es dem Unternehmen ermöglicht, sich möglichst effektiv gegen die Wettbewerbskräfte zu schützen bzw. diese positiv zu beeinflussen.⁴³⁷ Das Branchenkonzept stellt somit den Bezugsrahmen für die Festlegung der Strategiewahl und -formulierung dar.

3.2.4 Analyse der Unternehmung

3.2.4.1 Abgrenzung und Zielsetzung

Während die globale Umweltanalyse sowie die branchenspezifische Wettbewerbsanalyse Chancen und Risiken hinsichtlich potentieller Handlungsfelder abstecken, fokussieren sich die Analyse und Prognose der Unternehmenssituation, auch als Ressourcenanalyse bezeichnet, auf die Ermittlung interner Ressourcen, indem sie im wesentlichen darauf abzielen, „die Stärken und Schwächen und damit auch die Handlungsmöglichkeiten, Leistungsreserven, strategischen Lücken usw. zu erfassen“.⁴³⁸

⁴³⁴ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 151.

⁴³⁵ Vgl. Bone-Winkel, Management, S. 151 sowie Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 49.

⁴³⁶ Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 61.

⁴³⁷ Vgl. Porter, Wettbewerbsstrategie, S. 26.

Zielsetzung ist es festzustellen, inwieweit das anbietende Unternehmen aufgrund interner Strukturen und Voraussetzungen in der Lage ist, marktorientiert zu handeln, d.h. gezielt auf Kundenbedürfnisse und -anforderungen zu reagieren. Entscheidend ist hierbei, daß es sich - im Unterschied zur globalen Umweltanalyse - um Parameter handelt, die durch die Unternehmung selbst beeinflußt und gestaltet werden können, d.h. Faktoren, die im weitesten Sinne den Produktionsprozeß von Immobilien und immobilienpezifischen Dienstleistungen präsentieren. Die Umsetzung erfolgt schließlich durch einen gezielten Einsatz der jeweiligen Marketinginstrumente im Bereich des Instrumental- oder operativen Marketing.⁴³⁹ Allen Verfahren liegen zunächst eine sorgfältige Erfassung und Beschreibung der Ist-Situation zugrunde. Es handelt sich hierbei um die Erfassung grundlegender Informationen, die sowohl für die strategische als auch operative Planung von Bedeutung sind. Im folgenden sollen zwei zentrale Instrumente zur Analyse von Immobilienunternehmen vorgestellt werden, zum einen die Stärken- und Schwächenanalyse, zum anderen die Wertkettenanalyse.⁴⁴⁰

3.2.4.2 Stärken- und Schwächenanalyse

Den wohl bekanntesten Ansatz der Unternehmensanalyse stellt die Stärken- und Schwächenanalyse dar, deren Aufgabe es ist festzustellen, welche strategischen Möglichkeiten sich vor dem Hintergrund der gegenwärtigen und potentiellen Unternehmensressourcen im Vergleich zu den wichtigsten Konkurrenten ergeben.⁴⁴¹ Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß unternehmens- und umweltbezogene Informationsaktivitäten nicht isoliert voneinander erfolgen dürfen, sondern nur in gegenseitiger Abhängigkeit adäquat beurteilt werden können.⁴⁴² So ist es durchaus möglich, daß aufgrund der Informationen der Umwelt- und Wettbe-

⁴³⁸ Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 88; siehe auch Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 111.

⁴³⁹ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 2.3.4.2, S. 67.

⁴⁴⁰ Als Verfahren zur Informationsaufbereitung sollen exemplarisch genannt sein: Produkt-Lebenszyklen, Programmstrukturanalysen, Kennzahlen des betrieblichen Rechnungswesens etc. Weitere Verfahren zur Beurteilung der Unternehmenssituation wären bspw.: Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen, Entwicklungsanalysen, Analysen strategischer Freiräume, Abhängigkeits- und Verwundbarkeitsanalysen etc. Vgl. hierzu Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 88ff.

⁴⁴¹ Vgl. Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 46; Kreikebaum/Grimm, Strategische Unternehmensplanung, S. 46f.; Becker, Marketing-Konzeption, S. 239f.

werbsanalyse bestimmte Betätigungsfelder als strategische Freiräume identifiziert werden konnten, wie z.B. eine Erweiterung des Serviceangebots im Immobilienvertrieb mit der Absicht, umfassende Problemlösungspakete anzubieten. Auf diesen Informationen basiert schließlich die Stärken- und Schwächenanalyse, anhand derer sich feststellen lässt, inwieweit die Unternehmung aufgrund bestehender und potentieller Ressourcen auf die jeweiligen Herausforderungen reagieren kann, z.B. durch ein Potential qualifizierter und geschulter Mitarbeiter, durch eine eigene Facilities Management-Abteilung etc.⁴⁴³

Die Durchführung der Stärken- und Schwächenanalyse, die zu einer gezielten und systematischen Auseinandersetzung mit der immobilienpezifischen Unternehmenssituation zwingt, soll im folgenden nach dem 3-Stufen-Verfahren von HOFER und SCHENDEL dargestellt werden:⁴⁴⁴

1. Erstellung eines Ressourcenprofils
2. Ermittlung der Stärken und Schwächen
3. Identifikation spezifischer Kompetenzen

Die Aufgabe des Immobilienunternehmens besteht zunächst in einer sorgfältigen Erhebung der Ist-Situation, d.h. einer Erfassung und Qualifizierung der vorhandenen Ressourcen.⁴⁴⁵ Diese erste Phase, auch als Potentialanalyse bezeichnet, ist der Erstellung eines Stärken- und Schwächenprofils vorgeschaltet, um zunächst die vorhandenen Unternehmenspotentiale „unter dem Gesichtspunkt einer Eignung zur Bewältigung strategischer Herausforderungen“ zu analysieren und zu bewerten.⁴⁴⁶ Im Rahmen der Potentialanalyse können hierbei folgende kritische strategische Kriterien unterschieden werden:⁴⁴⁷

⁴⁴² Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategisches Marketing, S. 87.

⁴⁴³ Vgl. Hinterhuber, Unternehmungsführung, S. 46 sowie Christensen/Andrews/Bower, Business Policy, S. 236ff.

⁴⁴⁴ vgl. Hofer/Schendel, Strategy Formulation, S. 144ff.

⁴⁴⁵ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 88; Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 112.

⁴⁴⁶ Vgl. Kreikebaum Strategische Unternehmensplanung, S. 59.

⁴⁴⁷ Vgl. Kreikebaum/Grimm, Analyse, S. 7; Kreikebaum, Unternehmensplanung, S. 17f., Hofer/Schendel, Strategy Formulation, S. 149. Siehe auch ein für den Immobilienmarkt spezifisches

- finanzielle Ressourcen (Kostensituation, Cash-flow, Bonität)
- physische Ressourcen (Gebäude-/Grundstücksstruktur, Verwertungspotential)
- Humanressourcen (Qualifikation, Effizienz, Motivation, Verfügbarkeit)
- organisatorische Ressourcen (Planungs-, Informations-, Kommunikations-, Kontrollsystem)
- technologische Ressourcen (Qualitätsstandard, Forschungs-Know-How)

Während die Analyse der finanziellen Ressourcen nach gängigen finanzwirtschaftlichen Kriterien erfolgen kann (Eigenkapitalrentabilität, Cash-flow etc.), bietet sich für die weiteren Ressourcen eine Analyse vor dem Hintergrund betrieblicher Sach- und Führungsfunktionen an (z.B. nach Entwicklung, Produktion, Marketing, Management).⁴⁴⁸

Die Identifikation spezifischer Kompetenzen beruht schließlich auf einem Vergleich der ermittelten Stärken und Schwächen eines Unternehmens bzw. einer Geschäftseinheit mit der entsprechenden Konkurrenz (z.B. Developer im Gewerbeimmobilienmarkt), um gegenüber den Wettbewerbern erfolgreich Wettbewerbsvorteile aufbauen zu können (z.B. Verfolgung einer Markenpolitik durch Entwicklung qualitativ hochwertiger Büroimmobilien).⁴⁴⁹ Dabei besteht die marketingorientierte Zielsetzung darin, vor dem Hintergrund der Hauptstärken und -schwächen Strategien zu entwickeln, die unter Ausnutzung der Stärken und weitgehender Vermeidung der Schwächen eine Verfolgung der gesetzten Unternehmensziele (z.B. Steigerung des Marktanteils in einem spezifischen Segment) ermöglichen.

Die vergleichende Bewertung zur Konkurrenz ist jedoch dann wenig aussagekräftig, wenn sie nicht vor dem Hintergrund spezifischer situativer Bedingungen, wie z.B. Konzeption und Entwicklung von Büroimmobilien in zentraler Innenstadtlage, und den damit jeweils verbundenen Anforderungen der Aus-

Stärken-/Schwächenprofil am Beispiel von offenen Immobilienfonds, Bone-Winkel, Management, S. 156.

⁴⁴⁸ Siehe hierzu „Funktions-Ressourcen-Matrix“, Schreyögg, Unternehmensstrategie, S. 113.

⁴⁴⁹ Vgl. Hofer/Schendel, Strategy Formulation, S. 145, Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 46f., sowie Kreilkamp, Marketing, S. 73.

tauschpartner erfolgt.⁴⁵⁰ Aus der Perspektive eines Projektentwicklers von Büroimmobilien wären dies bspw. die Erfassung, Beurteilung und Umsetzung der Anforderungen aktueller und potentieller Nutzer an Lage, Ausstattung, Serviceleistungen. So ist es letztlich nicht entscheidend, ob ein Anbieter von immobilien-spezifischen Serviceleistungen „über ein auf gewissen Gebieten hochqualifiziertes Personal verfügt; entscheidend ist vielmehr, daß die Art der vorliegenden Qualifikation in einer bestimmten Situation von Bedeutung ist“.⁴⁵¹

3.2.4.3 Wertkettenanalyse

Die Analyse der Wertkette stellt ein Instrument zur Identifikation von Wettbewerbsvorteilen dar, wobei sie einen differenzierten Einblick eröffnet in die Art und Weise, wie ein Unternehmen durch eine Vielzahl aufeinander abgestimmter Tätigkeiten ein Produkt oder eine Leistung erbringt.⁴⁵² Eine konsequent marktorientierte Ausrichtung ist hierbei durch das Verständnis des Begriffs „Wert“ gegeben, den PORTER als denjenigen Betrag bezeichnet, den der Kunde dem Produkt bzw. der Dienstleistung beimißt und zu zahlen bereit ist.⁴⁵³ Ein Wettbewerbsvorteil entsteht letztlich aus der spezifischen Art, in der das Unternehmen die einzelnen Aktivitäten durchführt, um den entsprechenden Wert zu generieren.⁴⁵⁴

PORTER hat zur Eruiierung der Quellen des Wettbewerbsvorteils die „Wertkette“, eine ganzheitliche kompetitive Unternehmensanalyse entwickelt, die im folgenden dargestellt werden soll. Der grundsätzliche Aufbau einer Wertkette ist in Abbildung 10 nachzuvollziehen, die jedoch nur einen grobstrukturierten Überblick über die wichtigsten Funktionen eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensbereichs wiedergibt. Die Definition spezifischer Wertketten erfordert deshalb eine branchenspezifische Betrachtung und innerhalb des Immobilienmarktes wiederum eine unternehmensspezifische Betrachtung. Im folgenden sollen exempla-

⁴⁵⁰ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 95.

⁴⁵¹ Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 95. Siehe auch die Aussage von Christensen et al.: „The ‘distinctive competence’ of an organization is more than what it can do, it is what it can do particularly well“, Christensen/Andrews/Bower, Business Policy, S. 237.

⁴⁵² Die Wertkette stellt v.a. dar, welche Ressourcen zur Entwicklung und Vermarktung benötigt wurden und welche Kosten sie jeweils verursacht. Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 191.

⁴⁵³ Vgl. Meffert/Benkenstein, Wertkette, S. 785; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 64.

⁴⁵⁴ Vgl. Porter, Nationale Wettbewerbsvorteile, S. 62f.

risch die wesentlichen Elemente einer Wertkette⁴⁵⁵ am Beispiel eines Projektentwicklers von Büroimmobilien aufgezeigt werden.

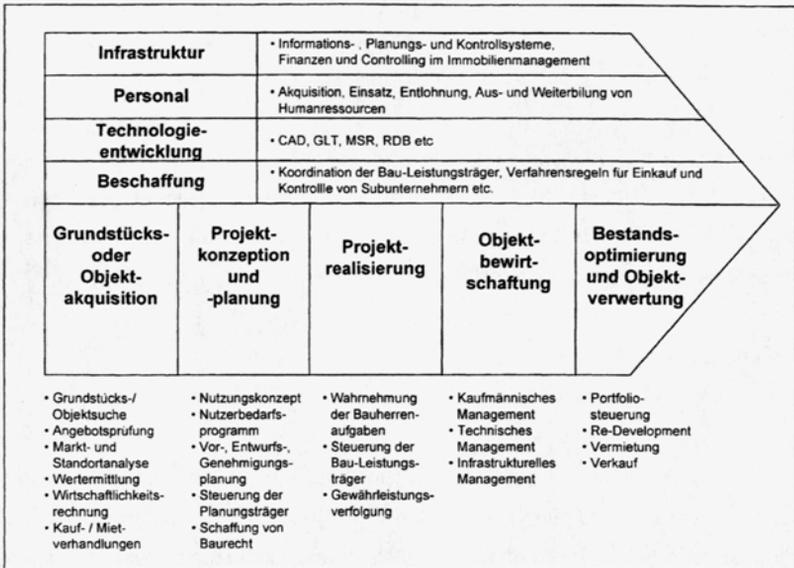


Abbildung 10: Wertkette im Immobilienmanagement⁴⁵⁶

Die Wertkette eines Projektentwicklers läßt sich hierbei in Haupt- und Stützungsaktivitäten unterteilen, wobei alle Aktivitäten zum Kaufwert oder auch Marktwert einer Immobilie beitragen.⁴⁵⁷ Unter den Hauptaktivitäten werden in diesem Zusammenhang die Aktivitäten verstanden, die das Kerngeschäft eines Developers begründen, d.h. die Stufen von der Akquisition eines Grundstücks oder Gebäudes über die Projektkonzeption und -planung bis zur Erstellung und Vermarktung der marktfähigen Leistung, somit die Stufen der physischen Herstellung des Produkts „Immobilie“ und Übergabe an den Abnehmer, die sich von der Eingangslösgistik (z.B. Grundstückskauf) bis zum Kundendienst (z.B. Modernisierungsbera-

⁴⁵⁵ Vgl. Meffert/Benkenstein, Wertkette, S. 786.

⁴⁵⁶ In Anlehnung an Schäfers, Strategisches Management, S. 113 und Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 63.

⁴⁵⁷ In früheren Publikationen bezeichnet Porter die Hauptaktivitäten als primäre Aktivitäten sowie die Stützungsaktivitäten als sekundäre Aktivitäten. Siehe hierzu Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 63f.

tung) erstreckt.⁴⁵⁸ Die Stützungsaktivitäten hingegen unterstützen, wie es der Name bereits ausdrückt, die Hauptaktivitäten, indem sie den Developer „mit den zur Leistungserbringung erforderlichen Inputs im weitesten Sinne“⁴⁵⁹ versorgen. Hierunter wird die Versorgung der Aktivitäten des Kerngeschäfts mit dem nötigen Rüstzeug verstanden, wie z.B. dem entsprechenden Personal wie Architekten, Ingenieure, Marketing- und Vertriebsspezialisten, Controller etc.

Dabei strebt der Developer an, durch technologische Entwicklung, neue Verfahren, neue Produktionsmittel, Ausgestaltung der Serviceleistungen etc. eine höhere Produktivität als die Konkurrenten zu erzielen. Die Wertkette erfüllt zwei zentrale Grundfunktionen in ihrer Rolle als:

- Kundennutzenanalyse
- Kostenanalyseinstrument

Zum einen werden die Tätigkeiten identifiziert, die zu einer Nutzensteigerung und somit Bedürfnisbefriedigung der Kunden (z.B. Raumnutzungsbedürfnisse eines Mieters) beitragen.⁴⁶⁰ Im Rahmen der Analyse und Planung sind hierbei Fragen zu stellen, inwieweit die Ausstattung und Konzeptionierung einer Bestandsimmobilie noch den zukünftigen Nutzerbedürfnissen entspricht und welche Bedeutung in diesem Zusammenhang integrierten Serviceleistungen zukommt. Auch muß die Wertkette des Mieters Berücksichtigung finden, da „dessen Raumnutzung ein essentieller Input für seine Geschäftstätigkeit darstellt und dessen Entscheidungskriterien für die Wahl einer Mietfläche wiederum die Richtschnur für die Wertaktivitäten“ des Projektentwicklers legen.⁴⁶¹ So kann ein kompetitives Differenzierungspotential durchaus im Ausbau nutzerbezogener Serviceleistungen

⁴⁵⁸ Vgl. hierzu auch Bone-Winkel, der einen detaillierten Überblick der einzelnen Aktivitäten innerhalb einer Wertkette am Beispiel von offenen Immobilienfonds gibt. Bone-Winkel, Management, S. 158ff.

⁴⁵⁹ Schäfers, Strategisches Management, S. 111. Ausführlich zu den Wertaktivitäten vgl. Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 63ff.

⁴⁶⁰ So besteht laut Porter die explizite Aufgabe der Unternehmensaktivitäten darin, „ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt“ zu schaffen. Siehe hierzu Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 64. Siehe hierzu die empirische Studie zur Analyse des Verhaltens von Büroimmobilienmietern, in Kapitel 4 und 5.

⁴⁶¹ Bone-Winkel, Management, S. 167.

liegen, wie z.B. der Organisation des Umzugs, Erstellung von Wirtschaftlichkeitsanalysen sowie Organisationsablaufanalysen. PORTER betont die hohe Bedeutung der Marktsegmentierung und insbesondere der Kenntnis der Nachfragerbedürfnisse des jeweiligen Segments, die wiederum spezifische Strategien verlangen, um zur Befriedigung der Abnehmerbedürfnisse und damit zu einer Differenzierung beizutragen. Auf der anderen Seite wird die Konvergenz zwischen bedürfnis- und kostenorientiertem Denken gefördert durch die Berücksichtigung der Kosten/Nutzen-Relation des Produktes bzw. der Dienstleistung für den Abnehmer.⁴⁶²

Durch die Aufteilung der Immobilienbranche in Segmente oder Bereiche wird eine wesentliche Grundlage zur Identifikation und Differenzierung verschiedener Kundengruppen geschaffen: „Segmente sind wichtig, weil sie oft unterschiedliche Bedürfnisse haben.“⁴⁶³ Die Wertkettenanalyse ist somit Ausgangspunkt für weitere Analysen, wie z.B. die Analyse der Kunden.

3.2.5 Analyse der Kunden

3.2.5.1 Abgrenzung und Zielsetzung

Strategisches Marketing kennzeichnet eine Denkhaltung, die durch eine konsequente Marktorientierung bis zum sog. Letztverbraucher, d.h. zum Mieter oder Käufer von Immobilien, geprägt ist.⁴⁶⁴ Hierzu bedarf es sowohl für aktiv als auch reaktiv angelegtes Marketing „umfassender, gründlicher Kenntnisse zum gegebenen Verhalten der Käufer und zu den Verhaltensdispositionen der Käufer.“⁴⁶⁵ Dieser Anspruch des Marketing drückt die jederzeitige Reaktionsnotwendigkeit und -fähigkeit der Immobilienunternehmen auf das Verhalten der Kunden aus.

⁴⁶² Vgl. Porter, Nationale Wettbewerbsvorteile, S. 60; Porter, Wettbewerbsvorteile, S. 65; Meffert/Benkenstein, Wertkette, S. 785f.

⁴⁶³ Porter, Nationale Wettbewerbsvorteile, S. 60.

⁴⁶⁴ Vgl. Haedrich, Marketingstrategien, S. 175. Siehe auch Bansch, der festhält, daß Marketing für die Erkenntnis steht, daß die Sicherung von Markterfolgen die Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die Bedürfnisse, die Wünsche und die Probleme der Abnehmer bedingt, vgl. Bansch, Käuferverhalten, S. 1.

⁴⁶⁵ Bansch, Käuferverhalten, S. 1.

Der Kunde steht somit im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten⁴⁶⁶, wobei, je nach der Zielsetzung des Anbieters, eine Vielzahl an Kunden unterschieden werden kann. Die Bandbreite im Immobilienmarkt erstreckt sich hierbei von der Zielgruppe der Mieter oder Nutzer, der Käufer bzw. institutionellen und privaten Investoren über Developer zu Vermittlern und Kreditinstituten.⁴⁶⁷

Die Zielsetzung des Anbieters einer Leistung bestimmt letztlich die Zielgruppe, auf die sich die Analysetätigkeit fokussiert; hierbei kann es sich um aktuelle und potentielle Kunden handeln.⁴⁶⁸ Die Nachfrager nach Immobilien und immobilien-spezifischen Serviceleistungen unterscheiden sich durch ihre individuellen spezifischen Bedürfnisse sowie Anforderungen an die jeweilige Immobilie bzw. immobilien-spezifische Leistung. Um Kundenzufriedenheit zu erzielen, ist es unabdingbar, sich mit den Strukturen und Zusammenhängen des Konsumenten- und Käuferverhaltens intensiv auseinanderzusetzen.⁴⁶⁹

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit verhaltenstheoretischen Fragestellungen wird im Rahmen der Konsumentenforschung seit Mitte der sechziger Jahre vorgenommen, wobei unter Konsumentenverhalten i.e.S. „das Verhalten von Menschen beim Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern“ verstanden wird und i.w.S. „das Verhalten der ‚Letztverbraucher‘ von materiellen und immateriellen Gütern“.⁴⁷⁰ Für die folgenden Ausführungen soll der weite Konsumentenbegriff zugrunde gelegt werden.

Eine Herausforderung für jedes Marketingkonzept stellt im Hinblick auf den Nachfragermarkt der zunehmend kritischere und aufgeklärte Kunde dar. Bedingt

⁴⁶⁶ Zum zugrundegelegten Marketingverständnis siehe Abschnitt 2.2.3, S. 35.

⁴⁶⁷ Siehe hierzu Abschnitt 2.3.4, S. 66.

⁴⁶⁸ Der Begriff des Konsumenten umfaßt hierbei den Letzt- oder Endverbraucher, wohingegen der Begriff des Kunden weiter gefaßt ist und auch zwischengelagerte Ebenen umfaßt. Der Makler z.B. ist als Vermittler ein Kunde des Developers, Endkunde oder Konsument ist jedoch der Mieter bzw. Käufer einer Leistung. Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 3. Das Käuferverhalten hingegen setzt sich aus dem Konsumentenverhalten privater Entscheider und dem organisationalen Beschaffungsverhalten von Unternehmen und Institutionen zusammen, vgl. Pepels, Käuferverhalten, S. 14.

⁴⁶⁹ Das Käuferverhalten läßt sich trennen in das Verhalten privater Entscheider, das sog. Konsumentenverhalten, und das organisationale Beschaffungsverhalten von Unternehmen. Vgl. hierzu Pepels, Käuferverhalten, S. 14.

durch den immer rascheren gesellschaftlichen und sozialen Wandel, der sich nicht zuletzt in einem Wertewandel niederschlägt, weisen Konsumenten eine zunehmende Kritikbereitschaft und -fähigkeit auf.⁴⁷¹ Ändern sich die Wertvorstellungen, so spiegelt sich dies in der Folge auch im Verhalten der Konsumenten wider, indem sich neue situative Wünsche, Erwartungen und Forderungen herausbilden.⁴⁷² Der Kreis von Nachfragern nach Immobilien und immobilienpezifischen Dienstleistungen ist sehr breit gefächert; für eine detailliertere Betrachtung erfolgt deshalb eine Konzentration auf die Zielgruppe der Nachfrager nach Büroimmobilien und hier insbesondere auf die Gruppe der Büromieter.

3.2.5.2 Analyse des Kundenverhaltens

Im Rahmen der Analyse der Kunden, im vorliegenden Fall der Mieter von Büroimmobilien, geht es somit um die Erfassung der Bedürfnisse und Erwartungen tatsächlicher sowie potentieller Mieter im Hinblick auf das aktuelle und zukünftige Leistungsangebot. Insbesondere stellt sich die Frage, inwieweit es möglich ist, bei einer Betrachtung des Verhaltens der Büroimmobilienmieter Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzudecken, um die gewonnenen Informationen in den Strategiefindungsprozeß einfließen zu lassen. Ziel ist es, nachfrage- und wettbewerbsstabile Segmente aufzubauen; die Voraussetzung dafür stellt eine spezifische Angebotsgestaltung dar.⁴⁷³ Die Analysen der Kundenbedürfnisse und Nutzererwartungen erbringen relevante Hinweise auf mögliche Strategien sowie Maßnahmenprogramme, die letztlich zur Entwicklung produktspezifischer Käufertypologien beitragen können.⁴⁷⁴

⁴⁷⁰ Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 3.

⁴⁷¹ Siehe hierzu Kirsch/Trux, Marketing, S. 43; Raffée/Wiedmann, Wertewandel, S. 554f.

⁴⁷² Vgl. Raffée/Wiedmann, Wertewandel, S. 554; Meffert, Marketingforschung, S. 73f.: Veränderungen in den Werthaltungen haben tiefgreifende Wandlungen im Konsumverhalten zur Folge. So hat sich in den letzten Jahren ein deutlicher Wandel von den Werten Freizeit, Selbstverwirklichung u.a. zu den Werten Umweltbewußtsein und Gesundheit feststellen lassen.

⁴⁷³ Marketing hat hierbei die Aufgabe, die Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen, als dies die Wettbewerbsprodukte können. Vgl. Kreilkamp, Marketing, S. 59.

⁴⁷⁴ Vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 112; Raffée, Strategisches Marketing, S. 17f. Zur Identifizierung und Abgrenzung homogener Kundengruppen siehe Kreilkamp, Marketing, S. 102f.

Im folgenden seien exemplarisch einige, im Mittelpunkt des Interesses stehende, Fragestellungen genannt:

- Kenntnis über Verhaltensweisen der Nutzer: wie stabil ist das Verhalten der Mieter im Zeitablauf; läßt sich dieses Verhalten (z.B. Wechselverhalten) beeinflussen?⁴⁷⁵
- Entwicklung eines Nachfragerprofils: welche Mieter mieten vorzugsweise in welchen Lagen (Citylage, periphere Lage, außerhalb Zentren)? Ist es möglich, eine Kundenstruktur aufzubauen?⁴⁷⁶
- Entwicklung eines Anforderungsprofils: wie sieht das Anforderungsprofil an die Büroimmobilie der Zukunft aus? Welche Rolle spielen immaterielle Leistungen/Serviceleistungen hierbei? Besteht die Möglichkeit, einen objektivierten Nutzwert zu ermitteln?
- Analyse von Ursache-/Wirkungs-Beziehungen: wie zufrieden sind die Nutzer mit dem gebotenen Leistungsprogramm?⁴⁷⁷ Besteht ein Zusammenhang der Nutzerzufriedenheit mit dem Wechselverhalten?

Interessant erscheint die Überprüfung, ob basierend auf der Unzufriedenheit der Mieter mit dem derzeitigen Leistungsangebot ein Anforderungsprofil an zukünftige Büroflächen abgeleitet werden kann. In diesem Zusammenhang könnte auch erfasst werden, welche Rolle immaterielle Leistungen/Serviceleistungen hierbei spielen und ob die Möglichkeit besteht, eine objektivierten Nutzwert zu ermitteln.⁴⁷⁸

Konsumenten unterscheiden sich durch ihre spezifischen Bedürfnisse, Erwartungen, Einstellungen und Anforderungen an die jeweilige Immobilie bzw. immo-

⁴⁷⁵ Zu nennen wäre hier bspw. das Arbeitsverhalten mit der Fragestellung, inwieweit sich die Strukturen der Büroarbeit verändert haben. Von Interesse ist es auch zu erfahren, welche Faktoren das Wechselverhalten beeinflussen.

⁴⁷⁶ Vgl. hierzu Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 835ff. Eine Differenzierung der Kunden ist z.B. nach psychographischen, soziodemographischen, geographischen Kriterien möglich.

⁴⁷⁷ Als methodisches Gerüst können hier leistungsfähige Verfahren der Kausalanalyse angewandt werden (EQS-Ansatz, Pfadanalyse oder LISREL-Ansatz), vgl. Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 102; siehe diesbezüglich auch Ausführungen in Abschnitt 4, S. 137.

⁴⁷⁸ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zu der empirischen Studie Abschnitt 4, S. 137 und Abschnitt 5, S. 209.

bilienspezifische Leistung. Zur Erzielung von Kundenzufriedenheit ist eine Auseinandersetzung mit konsumenten- bzw. käuferverhaltenstheoretischen Erkenntnissen erforderlich. Ein Schwerpunkt ist die Identifikation zentraler Bestimmungsfaktoren des Nutzerverhaltens, um wesentliche Grundzusammenhänge des Konsumentenverhaltens nachvollziehen zu können.⁴⁷⁹

Für nachfolgende Betrachtungen ist es von besonderem Interesse die Einflußfaktoren zu identifizieren, die das Entscheidungsverhalten der Mieter beeinflussen. Hierbei wird nach folgenden Determinanten unterschieden:

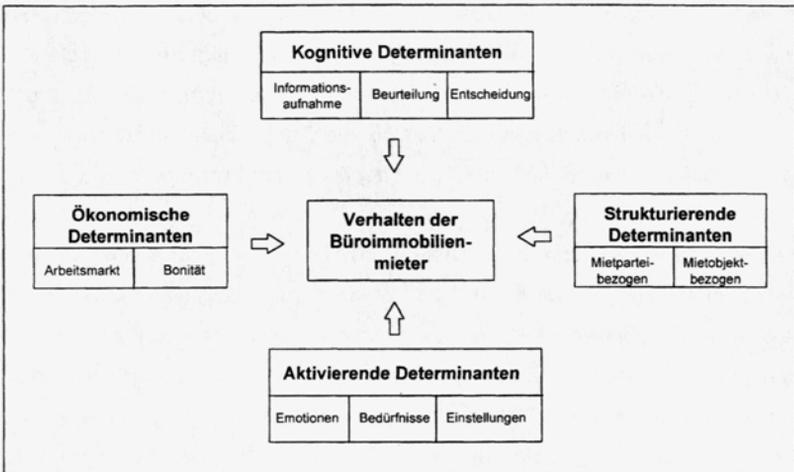


Abbildung 11: Determinanten des Mieterverhaltens

(1) Aktivierende Determinanten

Aktivierende Determinanten sind „innere Erregungszustände, die den Organismus mit Energie versorgen“ und den Antrieb für das entsprechende Verhalten, wie z.B. eine Kauf- oder Mietentscheidung geben.⁴⁸⁰ Unter aktivierenden Determi-

⁴⁷⁹ Das Käuferverhalten lässt sich trennen in das Verhalten privater Entscheider, das sog. Konsumentenverhalten und das organisationale Beschaffungsverhalten von Unternehmen. Vgl. hierzu Pepels, Käuferverhalten, S. 14. Erst Kenntnisse über die spezifischen Charakteristika des Kundenproblems stellen eine grundlegende Voraussetzung für jeden Markt dar, vgl. Gälweiler, Unternehmensführung, S. 314.

⁴⁸⁰ Meffert, Marketingforschung, S. 47.

nanten werden Emotionen, Bedürfnisse bzw. Motivationen und Einstellungen verstanden, die zusammen die Kaufentscheidung beeinflussen und sich durch zunehmende Komplexität und Beteiligung kognitiver Vorgänge beschreiben lassen.⁴⁸¹

Emotion wird definiert als ein Vorgang der inneren Erregung, der mehr oder weniger bewußt als positiv oder negativ empfunden werden kann.⁴⁸² Eine Emotion kann durch die Ausprägung der Intensität der Erregung und der Qualität subjektiver Erlebnisse charakterisiert werden.⁴⁸³ Zielsetzung einer Vermarktungsstrategie kann es u.a. sein, bewußt Emotionen hervorzurufen, um ein bestimmtes Verhalten, eine bestimmte Verhaltensreaktion zu provozieren. Emotionen spielen somit eine bedeutende Rolle für die Anregung von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen. Bei einer Analyse des Verhaltens von Büroimmobilienmietern interessiert hierbei insbesondere der Einfluß von Emotionen auf die Organisation des Verhaltens sowie der konkrete Ablauf der kognitiven Prozesse.⁴⁸⁴

Die menschlichen Bedürfnisse, auch als Motive bezeichnet, „versorgen den Konsumenten mit Energie und richten das Verhalten zusätzlich auf ein Ziel aus.“⁴⁸⁵ Motivation wird definiert als Auslöser, um einen Mangelzustand, wie z.B. die Unzufriedenheit mit der gemieteten Bürofläche aufgrund der nicht-funktionierenden Klimaanlage, zu beseitigen. Dazu werden vom Organismus Energien freigesetzt, die zu einem zielstrebigem Handeln führen.⁴⁸⁶ Es wird differenziert zwischen

- primären und sekundären
- intrinsischen und extrinsischen
- bewußten und unbewußten Motiven.⁴⁸⁷

⁴⁸¹ Die Wirkung auf die Leistung des Menschen hat Kroeber-Riel in der sog. Lambda-Hypothese festgehalten, vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 55; Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 48.

⁴⁸² Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 47ff.

⁴⁸³ Vgl. Zentes, Marketing, S. 320; Bänsch, Käuferverhalten, S. 18f.

⁴⁸⁴ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 48f.

⁴⁸⁵ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 136ff.

⁴⁸⁶ Vgl. Steinmann/Schreyögg, Management, S. 474.

⁴⁸⁷ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 52.

Primäre Bedürfnisse sind nicht gelernte, biogene Motive, wie z.B. die Befriedigung elementarer Verlangen wie Hunger, Durst sowie das Bedürfnis nach Kleidung und einem „Dach über dem Kopf“. So ist als die wohl wichtigste Funktion der Immobilie die Hüllen- oder Schutzfunktion zu nennen, wobei die bauliche Hülle „nicht nur den Produktionsprozeß, sondern auch die darin lebenden und arbeitenden Menschen vor umwelt- und witterungsbedingten Einflüssen aber auch vor dem unbefugten Eindringen Dritter“ schützt.⁴⁸⁸ Nordeuropäer verbringen statistisch gut 90% ihres Lebens in geschlossenen Räumen.⁴⁸⁹

Bei sekundären Bedürfnissen handelt es sich im Gegensatz dazu um erlernte Motive wie z.B. Streben nach Prestige oder Geldwerb.⁴⁹⁰ Die Verfolgung eines bestimmten Prestiges läßt sich insbesondere bei publikumsintensiven Unternehmen in den Anforderungen an die Adresse, die Gestaltung des Eingangsbereichs, den Standard der Ausstattung einer Immobilie etc. nachvollziehen.⁴⁹¹ Aus beiden Bedürfniskategorien kann geschlossen werden, daß der potentielle Nutzer das Ziel der Befriedigung seiner empfundenen Bedürfnisse verfolgt.⁴⁹²

Intrinsische und extrinsische Motive werden nach dem Belohnungsprinzip beurteilt. Während intrinsische Bedürfnisse zu individuellem Handeln und einer daraus resultierenden Belohnung führen, stellen extrinsische Motive auf das Handeln und in der Folge auf eine entsprechende Reaktion durch die Außenwelt ab, wie z.B. das Streben nach Selbstachtung sowie Anerkennung durch andere.⁴⁹³ So kann die Suche nach einem Prestigeobjekt, bspw. einem adäquaten Büroobjekt in einer angesehenen Lage, sowohl intrinsisch als auch extrinsisch begründet werden. Bei unbewußten Motiven ist im Unterschied zu bewußten Motiven der jeweilige Einfluß auf den Mieter nicht feststellbar.⁴⁹⁴

⁴⁸⁸ Schäfers, Strategisches Management, S. 18 und die dort zitierte Literatur.

⁴⁸⁹ Vgl. o.V., Gebäude, S. 108.

⁴⁹⁰ Vgl. Zentes, Marketing, S. 320; Meffert, Marketingforschung, S. 52.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu die Befragung von Büroimmobilienmietern, die bundesweit vorgenommen wurde, siehe Kapitel 4, S. 137.

⁴⁹² Vgl. Bänisch, Käuferverhalten, S. 20.

⁴⁹³ Zur Erklärung der Bedürfnisse und somit des Verhaltens werden verschiedenen Theorien herangezogen, beispielhaft für kognitive Theorien soll die Hierarchie menschlicher Bedürfnisse nach Maslow genannt werden, siehe hierzu Maslow, Motivation, S. 80ff.

⁴⁹⁴ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 53.

Die Einstellung, neben Emotionen und Bedürfnissen die dritte aktivierende Determinante, wird definiert als innere Bereitwilligkeit einer Person, auf eine bestimmte Sache mehr oder weniger positiv bzw. negativ zu reagieren.⁴⁹⁵ Auch als die Schlüsselvariable zur Erklärung des Konsumentenverhaltens bezeichnet,⁴⁹⁶ stellt die Einstellung die Verbindung von Motivation und Objektbewertung dar.⁴⁹⁷ Im Kontext einer Qualitätsbeurteilung des gebotenen Leistungsprogramms durch die Nachfrager entsteht die Einschätzung der jeweiligen Qualität durch Lernprozesse, die auf bisherige Erfahrungen wie z.B. vorherige Mietverhältnisse, zurückgehen. Diese Erfahrungen können einerseits unmittelbare Erfahrungen mit der jeweiligen Leistung, dem jeweiligen Leistungsprogramm sein, andererseits aber auch Erfahrungen, die durch direkte oder indirekte Kommunikation vermittelt werden. Das einstellungsorientierte Qualitätskonstrukt geht hierbei davon aus, daß die Qualitätseinschätzung eines Mieters als gelernte, relativ dauerhafte, positive oder negative innere Bereitschaft gegenüber einer Leistung bzw. einem Objekt aufzufassen ist.⁴⁹⁸ Einstellungen sind relativ beständig und mit Kognitionen verknüpft, wobei eine weitgehende Übereinstimmung dahingehend besteht, daß sie erlernt sind. Weiterhin sind sie i.d.R. unbewußt, gespeichert und in entsprechender Situation abrufbar.⁴⁹⁹

(2) Kognitive Determinanten

Kognitive Determinanten stellen rationale Denkprozesse dar, die mit den aktivierenden Determinanten in gegenseitiger Einwirkung stehen. Die kognitiven Vorgänge lassen sich zur Bestimmung des Mieterverhaltens in die Phasen Informationsaufnahme, Wahrnehmung und Beurteilung, Entscheidung sowie Erfahrung einteilen. Aus Marketingperspektive stellt sich die Frage, inwieweit es möglich ist,

⁴⁹⁵ Vgl. Trommsdorff/Bleicker/Hildebrandt, *Einstellung*, S. 273.

⁴⁹⁶ Da die Einstellung valide gemessen werden kann und mit vielen ökonomischen Konzepten kompatibel ist, wird sie bevorzugt zur Prognose des Ergebnisses von Kaufentscheidungsprozessen herangezogen, siehe hierzu Weinberg, *Entscheidungsverhalten*, S. 25.

⁴⁹⁷ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, *Konsumentenverhalten* S. 50.

⁴⁹⁸ Vgl. Benkenstein, *Dienstleistungsqualität*, S. 1101 sowie Trommsdorff, *Konsumentenverhalten*, S. 137.

⁴⁹⁹ Der Begriff „Image“ wird weitgehend als deckungsgleich mit dem Einstellungsbegriff angesehen. Er beschreibt „die Einstellung einer Person zu einem Meinungsgegenstand“ und kann insofern als differenziertes und dabei ganzheitliches Bild eines Einstellungsobjektes begriffen werden. Siehe hierzu Trommsdorff, *Konsumentenverhalten*, S. 123 i.V.m. S. 137.

gezielt auf das Informationsverhalten einzuwirken, um damit auf zukünftige Entscheidungen, wie z.B. eine Umzugsentscheidung, Einfluß zu nehmen. Dabei muß der Fokus auf der Informationsaufnahme der Mieter liegen, da die Vorgänge der Informationsverarbeitung „automatisch ablaufen und sich insofern einer kognitiven, willentlichen Kontrolle entziehen.“⁵⁰⁰ Unter Wahrnehmung wird der „Prozeß der Aufnahme und Selektion von Informationen“⁵⁰¹ verstanden, wobei Informationen aufgrund sinnlicher Reize aufgenommen, im Gehirn analysiert, verarbeitet und gespeichert werden. In diesem Informationsverarbeitungsvorgang wird den wahrgenommenen äußeren und inneren Stimuli ein bestimmter Informationsgehalt zugeordnet, aus dem schließlich die Entscheidung für bspw. den Kauf oder die Anmietung der gewünschten Bürofläche resultiert.⁵⁰²

(3) Strukturierende Determinanten

Variable wie die Identifikation, persönlich empfundenes Risiko, Werte, Demographie und Lebensstil werden als Bestimmungsfaktoren der Persönlichkeitsstruktur angesehen.⁵⁰³ Übertragen auf zu treffende Entscheidungen im Immobilienmarkt, soll davon ausgegangen werden, daß es sich i.d.R. nicht um Entscheidungen von Einzelpersonen sondern um Mehrpersonenentscheidungen, sog. Buying Center, handelt.⁵⁰⁴ So spielt auch im Falle des Kaufs bzw. der Anmietung von Büroflächen nicht die individuelle persönliche Struktur des Einzelnen, sondern vielmehr die Unternehmensstruktur eine Rolle. Beispielhaft sind Faktoren wie die Unternehmensform und -philosophie, die Ablauf- und Organisationsstruktur, die Beschäftigungsstruktur und das Arbeitsverhalten bzw. der Arbeitsstil (z.B. veränderte Strukturen der Büroarbeit) etc. zu nennen.⁵⁰⁵ Im Vordergrund der weiteren

⁵⁰⁰ Meffert, Marketingforschung, S. 61.

⁵⁰¹ Meffert, Marketingforschung, S. 61 sowie Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 267f.

⁵⁰² Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten S. 218f., 47f. und 237ff.

⁵⁰³ Vgl. Kuß, Käuferverhalten, S. 35f.

⁵⁰⁴ Vgl. Simon, Entscheidungsverhalten, S. 52f.; Meffert, Marketing, S. 174.

⁵⁰⁵ Eine Auseinandersetzung mit den, die Gesamtheit der Mieter strukturierenden Variablen, erfolgt im Rahmen der empirischen Studie in Abschnitt 4, S. 137 und Abschnitt 5, S. 209.

Betrachtungen stehen Variable, die insbesondere eine Strukturierung nach mietpartei- und mietobjektbezogenen Kennzeichen ermöglichen.⁵⁰⁶

Nach der persönlichen Identifikation der Entscheider werden zudem sogenannte High- und Low-Involvement-Produkte unterschieden.⁵⁰⁷ Low-Involvement-Produkte, wie z.B. die Auswahl der Farbe des Bodenbelags, sind hierbei emotional eher unbedeutend, die Entscheidung ist mit geringem Risiko verbunden. High-Involvement-Produkte hingegen, wie bspw. die Auswahl der geeigneten Immobilie, die Entscheidung für einen neuen Standort etc., sind für den Mieter besonders wichtig, dafür aber auch mit größeren Risiken behaftet. Da es sich um ein komplexes Entscheidungsproblem handelt, ist es nachvollziehbar, daß ein Mieter i.d.R. viel Zeit und Energie für den sorgfältigen Vergleich von Produkt- und Standortalternativen verwendet.⁵⁰⁸

Werte werden definiert als „konsistentes System von Einstellungen mit normativer Verbindlichkeit“⁵⁰⁹, die insbesondere durch die Mitgliedschaft in einer sozialen Gruppe beeinflusst werden. So wird für Unternehmen, die sich durch einen regen Publikumsverkehr oder eine hohe Öffentlichkeitswirksamkeit auszeichnen bzw. ein bestimmtes Image verfolgen, eine Orientierung an den Werten der Gesellschaft auch in Fragen wie bspw. der Anmietung eines bestimmten Objektes notwendig. Beispielhaft sind hier Trends zur Natürlichkeit und zum verstärkten Umweltbewußtsein zu nennen, ein Wertewandel der Gesellschaft, der somit auch für die Absatzpolitik von Bedeutung ist.⁵¹⁰

(4) Ökonomische Determinanten

Ökonomische Determinanten, die das letztlich ausschlaggebende Kriterium einer Entscheidung für oder gegen die Anmietung eines Objektes darstellen, umfassen bspw. die Bonität des Mieters, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, Vertrauen

⁵⁰⁶ Siehe hierzu die empirische Untersuchung zur Analyse des Verhaltens von Büroimmobilienmietern in den Kapiteln 4 und 5 der vorliegenden Arbeit. Zur Begriffsklärung mietpartei- und mietobjektbezogener strukturierender Variablen siehe Abschnitt 4.1, S. 137.

⁵⁰⁷ Vgl. Kuß, Käuferverhalten, S. 35f.

⁵⁰⁸ Vgl. Meffert, Marketingforschung, S. 67.

⁵⁰⁹ Vgl. Trommsdorff, Konsumentenverhalten, S. 148.

⁵¹⁰ Vgl. Silberer, Wertewandel, S. 121. Siehe auch Abschnitt 3.2.2, S. 98.

zur Regierung, sowie individuelle Erwartungen bezüglich Preissteigerungen und Inflation.⁵¹¹ Sie sind insbesondere bei Kaufentscheidungen, die mit größeren finanziellen Belastungen und einer - bedingt durch den Eigentumsübergang - veränderten rechtlichen Stellung verbunden sind, bedeutsam, da sie einem intensiven Entscheidungsfindungsprozeß folgen.⁵¹²

In Bezug auf das Entscheidungsverhalten von Büroimmobilienmietern spielen neben der Vermögenssituation und damit der Bonität des jeweiligen Unternehmens die Unternehmensgröße sowie die Unternehmensentwicklung eine entscheidende Rolle, da sie den Rahmen für den konkreten Flächenbedarf stecken.

3.2.5.3 Ermittlung und Messung von Kundenanforderungen

Der Kunde entscheidet sich letztlich für das Produkt bzw. die Leistung, die seinen Bedürfnissen und Erwartungen am ehesten entspricht. Vor dem Hintergrund gesättigter Märkte werden qualitativ hochwertige, ausgereifte Angebote insbesondere auf Absatzmärkten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Zukunft.⁵¹³ Bezogen auf die Immobilienbranche bestätigen aktuelle Entwicklungstendenzen die wettbewerbsstrategische Bedeutung einer konsequenten kunden- bzw. nutzerorientierten, am gesamten Leistungsprogramm ausgerichteten Qualitätspolitik. Grundlage eines jeden Qualitätsmanagement stellt die Qualitätsplanung dar, d.h. die Festlegung der angestrebten Qualitätsziele unter Berücksichtigung potentieller Restriktionen, seien sie finanzieller, technischer oder kapazitätsmäßiger Art.⁵¹⁴ Im Vordergrund steht hierbei die Ermittlung spezifischer Qualitätsanforderungen, um darauf basierend Normen bzw. Standardwerte festzusetzen, die wiederum Maßstäbe für die Erstellung der Leistungsqualität auf dem geforderten Niveau darstellen.

Marketing - verstanden als marktorientierte Unternehmensführung mit einer konsequenten Ausrichtung am Kundennutzen - stellt die Absicht, Kundenzufrieden-

⁵¹¹ Vgl. Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 288; Kuß, Käuferverhalten, S. 93.

⁵¹² Vgl. Kuß, Käuferverhalten, S. 94f.

⁵¹³ Kreilkamp, Marketing, S. 59 sowie Hinterhuber, Unternehmensführung, S. 18f.

⁵¹⁴ Vgl. Drewes, Qualitätsmanagement, S. 945.

heit zu erzielen, unmittelbar in den Vordergrund.⁵¹⁵ Die Zufriedenheit der Kunden wird von KAAS/RUNOW „als Ergebnis eines psychischen Soll-Ist-Vergleichs von Konsumerlebnissen“ verstanden, wobei das ‘Soll’ als Anspruchsniveau aufgefaßt wird.⁵¹⁶ Vereinfacht stellen die zwei möglichen Ergebnisse eines vollzogenen Kaufs bzw. eines eingegangenen Mietverhältnisses Zufriedenheit (Satisfaction) oder Unzufriedenheit (Dissatisfaction) dar. Findet der zufriedene Kunde seine ursprünglichen Erwartungen erfüllt, so wird hierdurch die Einstellung zu der präferierten Leistung bzw. dem Produkt verstärkt.⁵¹⁷ Unzufriedenheit hingegen löst ein Gefühl mit starker Antriebskraft zur Beseitigung der Unzufriedenheit aus, das sich letztlich in der Abwanderung resp. dem Flächenwechsel dieser Kunden äußern kann.⁵¹⁸ Kundenzufriedenheit dient somit als ein marktgerichteter Maßstab für die vom Nachfrager wahrgenommene Qualität.⁵¹⁹ Folglich stellen die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden bei der Formulierung eines Anforderungsprofils in Bezug auf die Leistungsgestaltung die zentrale Größe dar.

Festzuhalten gilt es in diesem Zusammenhang, daß die Zufriedenheit das Anspruchsniveau der Mieter wesentlich determiniert, d.h. sie ist nicht nur ein Ergebnis des Anspruchsniveaus des jeweiligen Nutzers, sondern vielmehr wirkt die vom Mieter empfundene Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit auch wieder stabilisierend oder verändernd auf sein Anspruchsniveau zurück, prägt somit das zukünftige Anspruchsverhalten.⁵²⁰ Es ist insofern für eine Unternehmung entscheidend, die (fundamentalen) Bedürfnisse der Mieter aufzuspüren, um in einem weiteren Schritt das Leistungsprogramm konsequent an dem Anforderungsprofil

⁵¹⁵ Siehe hierzu die Ausführungen zum Immobilienmarketing in Abschnitt 2.2.3, S. 35. Als Quellen zur Zufriedenheitsforschung seien exemplarisch genannt: Kaas/Runow, Verbraucherzufriedenheit (1984); Trommsdorff, Konsumentenverhalten (1993).

⁵¹⁶ Kaas/Runow, Verbraucherzufriedenheit, S. 452. Kaas/Runow kritisieren Unklarheiten der Definition auf der theoretischen Sprachebene. Zur Diskussion der Zufriedenheitsforschung in der verhaltenswissenschaftlichen Marketingforschung siehe Kaas/Runow, Verbraucherzufriedenheit, S. 451ff.

⁵¹⁷ Änderungen in der Einstellung gegenüber den Alternativen wirken verändernd auf die Verhaltensabsicht der Mieter, vgl. Bänsch, Käuferverhalten, S. 136.

⁵¹⁸ Vgl. Trommsdorff, Konsumentenverhalten, S. 69.

⁵¹⁹ Vgl. Meyer/Dornach, Zufriedenheit, S. 163.

⁵²⁰ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 26f.; Weinberg, Entscheidungsverhalten, S. 52 siehe hierzu auch Trommsdorff, Konsumentenverhalten, S. 69; Kaas/Runow, Verbraucherzufriedenheit, S. 456: die Ursachen von Unzufriedenheit sind auf Qualitätsabweichungen zurückzuführen.

der entsprechenden Zielgruppe ausrichten zu können.⁵²¹ Erkenntnisse über das Nutzerverhalten fließen letztlich als Input in die Marktsegmentierung und das Zielgruppenkonzept ein.⁵²²

Die Anforderungen der Nutzer an Büroimmobilien lassen sich vereinfacht in Erwartungen an materielle und nicht-materielle Kriterien unterteilen.⁵²³ Während unter materiellen Leistungen alle greifbaren, somit tangiblen Kriterien subsumiert werden, wie z.B. Standortkriterien (Lage, Anbindung etc.) und Ausstattungskriterien (Flächenflexibilität, Architektur), werden unter den intangiblen Leistungen die Anforderungen an immobilienpezifische Dienstleistungen verstanden. Stellt man die Anforderungen der Kunden an das materielle und immaterielle Leistungsangebot als die entscheidende Größe in den Mittelpunkt der Betrachtung, so wird ein ganz bestimmter, der subjektive Qualitätsbegriff (die durch den Nutzer wahrgenommene Qualität in der Mietphase), zugrundegelegt.⁵²⁴

In der betriebswirtschaftlichen Literatur und vor allem in der Praxis liegen eine große Begriffsvielfalt und ein teilweise diffuses Verständnis vom Begriff der Qualität vor. Um für die folgenden Ausführungen Klarheit zu schaffen, soll die Definition des Deutschen Instituts für Normung e.V. verwendet werden:

"Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, die Qualitätsforderung zu erfüllen⁵²⁵."

⁵²¹ Die konkrete Umsetzung der ermittelten Bedürfnisse und Anforderungen erfolgt letztlich auf der instrumentellen Ebene, indem die gewonnenen Kenntnisse bspw. in die Produkt- und Servicepolitik einfließen. Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 2.3.4, S. 66 sowie Abschnitt 5, S. 209.

⁵²² Vgl. Müller-Hagedorn, Konsumentenverhalten, S. 18 sowie Kotler/Bliemel, Marketing-Management, S. 33.

⁵²³ Im Mittelpunkt steht hierbei die wahrgenommene Leistung, wobei die Wahrnehmung ein selektiver sowie subjektiver Prozeß ist, dessen Ergebnis u.a. von den Erwartungen abhängt. Siehe hierzu Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 275ff.; Lehmann, Marketing-Qualität, S. 46f.

⁵²⁴ Das zufriedenheitsorientierte Qualitätskonstrukt folgt dem sog. „Disconfirmation Paradigm“, dabei wird die Qualitätseinschätzung (die Zufriedenheit/Unzufriedenheit) als Reaktion auf die Diskrepanz zwischen erlebter und erwarteter Leistung definiert. Vgl. hierzu Kaas/Runow, Verbraucherzufriedenheit, S. 453.

⁵²⁵ DIN (1987): DIN 55350, Teil 11.

Diese Definition gilt für Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen. Zudem werden zwei zentrale Ansätze des Qualitätsverständnisses, der produktbezogene sowie der kundenbezogene Qualitätsbegriff, verbunden.⁵²⁶ Während der produktbezogene Qualitätsbegriff die Zielsetzung verfolgt, eine Messung der Qualität nach objektiven Kriterien vorzunehmen, handelt es sich beim kundenbezogenen Qualitätsbegriff um die Wahrnehmung der Leistungen durch den Kunden, also eine Qualitätserfassung nach subjektiven Kriterien⁵²⁷. Der Kunde als der eigentliche Leistungsempfänger entscheidet durch den Erfüllungsgrad seiner Erwartung darüber, ob die geleistete Qualität als gut oder schlecht zu beurteilen ist. Grundlage für eine Qualitätsmessung stellt somit die Mehrdimensionalität in der Wahrnehmung der Leistungsqualität aus Kundensicht dar.

Es stellt sich die Frage, wie Zufriedenheit und Unzufriedenheit gemessen werden können. Dabei können grundsätzlich objektive (Umsatzzahlen, Marktanteile, Anzahl Beschwerden etc.) und subjektive (Unzufriedenheitsratings, Meinungen) Sachverhalte erhoben werden.⁵²⁸ In Bezug auf die Messung von Qualität, insbesondere der Dienstleistungsqualität, existiert eine Vielzahl von alternativen Meßverfahren. Eine Gesamtqualitätsmessung scheidet jedoch an der Komplexität der Qualitätswahrnehmung. Aufgrund der Fokussierung der Arbeit auf die Anforderungen an die Leistungsqualität einer Büroimmobilie aus Nutzersicht soll aus Gründen der Zweckmäßigkeit auf eine Analyse der Einzelverfahren verzichtet werden. In der nachfolgenden Übersicht sind die in Wissenschaft und Praxis im wesentlichen aufgeführten Verfahren abgebildet, die zum Ziel haben, mehrere Qualitätsaspekte oder Teilqualitäten zu messen. Einen ersten Überblick der relevanten Meßverfahren vermittelt Tabelle 4.

⁵²⁶ Zur Messung der Qualität von Produkten siehe auch Behrens/Schneider/Weinberg, Messung, S. 131ff.

⁵²⁷ Vgl. Bruhn, Qualitätssicherung, S. 23f.; Behrens/Schneider/Weinberg, Messung, S. 134.

⁵²⁸ Vgl. Müller-Hagedorn, Konsumentenverhalten, S. 121. Qualitätsmessung ist hierbei im Sinne der Erfassung von Ist-Werten zu verstehen, um daraufhin im Rahmen der Qualitätsplanung Soll-Werte zu fixieren. Durch die Erfassung der Ist-Qualität wird hierbei ganz allgemein „das Feststellen von Ausprägungen festgelegter Merkmale eines Meßobjektes aufgrund eines vorab bezeichneten Maßstabs bezeichnet“. Siehe hierzu Hentschel, Kundensicht, S. 83, i.V.m. S.35; Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 641f.

	Objektive Verfahren	Subjektive Verfahren
Unternehmensorientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlerkostenanalyse • Statistische Qualitätskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlermöglichkeiten- und -einflußanalyse • Scoringverfahren
Kundenorientierte Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Warentest • Silent-Shopper-Verfahren • Indikatorenanalyse aus Kundensicht 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Globalurteils • Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen • Multiattributverfahren • Dekompositionsverfahren

Tabelle 4: Klassifikation traditioneller Verfahren zur Qualitätsmessung⁵²⁹

(1) Unternehmens- und kundengerichtete Meßverfahren

Die unternehmensgerichteten Verfahren konzentrieren sich auf die Erfassung von Qualitätsmerkmalen beim Leistungserbringer, d.h. dem Ort und den Mitarbeitern des Leistungsanbieters (z.B. Statistische Qualitätskontrolle, Fehlerkostenanalyse). Bei den kundengerichteten Verfahren wird die Qualitätswahrnehmung beim Abnehmer bspw. der Dienstleistung erfaßt, wobei Qualität als entscheidende Einflußgröße im Kaufprozeß anzusehen ist. Zwischen der Qualitätsbeurteilung aus unternehmens- und kundenorientierter Perspektive bestehen oft Divergenzen.

(2) Messung subjektiver und objektiver Sachverhalte

Weiterhin können die Verfahren nach der Messung subjektiver und objektiver Sachverhalte eingeteilt werden. Bei "objektiven" Qualitätsstandardwerten lassen sich intersubjektiv nachprüfbare Qualitätsbewertungen, z.B. durch eine neutrale dritte Person oder objektive Indikatoren, durchführen. Bei "subjektiven" Verfahren kann Qualität in zweifacher Hinsicht subjektiv interpretiert werden. Erstens gemäß der subjektiven Wahrnehmung des Qualitätsbeurteilenden und zweitens entsprechend seinen subjektiven Bedürfnissen (z.B. Beschwerdeanalyse).⁵³⁰

⁵²⁹ Hentschel, Kundensicht, S. 83.

⁵³⁰ Vgl. Wimmer, Produktwahrnehmung, S. 503ff.

(3) Undifferenzierte und differenzierte Qualitätsinhalte⁵³¹

Der einer Qualitätsmessung zugrundeliegende Qualitätsbegriff kann aus unterschiedlichen Perspektiven verstanden werden. Betrachtet man Qualität auf verschiedenen Aggregationsebenen, dann können die Verfahren dahingehend unterschieden werden, ob die Messung auf einem differenzierten (Teilqualitäten) oder undifferenzierten (globales Qualitätsurteil) Qualitätsbegriff basiert. Es ist offensichtlich, daß stark differenzierte Merkmale nur produktspezifisch ermittelbar sind. Ausgehend von einem höheren Aggregationsniveau erscheint im Dienstleistungsbereich hingegen eine Unterscheidung nach relativ abstrakten Qualitätsdimensionen sinnvoll, wobei hier spezifische Teilqualitäten gemessen werden.⁵³²

(4) Stärken- und schwächengerichtete Analysen

Diese Unterscheidung ist v.a. aus Kundenperspektive relevant.⁵³³ Ausgehend von einer schwächengerichteten Perspektive versuchen diese Verfahren eine Lokalisierung von Qualitätsdefiziten aus Kundensicht vorzunehmen. Demgegenüber sind stärken- und schwächengerichtete Verfahren darauf ausgerichtet, sich ein Gesamtbild von der Qualität des Dienstleistungsanbieters zu verschaffen.

Als ein hervorragendes Instrument zur Früherkennung soll abschließend die Beschwerdeanalyse hervorgehoben werden, wobei v.a. ein Beschwerde-Monitoring zur Erfassung der Kundenzufriedenheit geeignet ist.⁵³⁴ Konsumentenbeschwerden stellen eine wesentliche Quelle für die Gewinnung der von Kunden wahrgenommenen Probleme dar.⁵³⁵ Beschwerden sind Artikulationen der Unzufriedenheit, die gegenüber einem Vermieter vorgebracht werden, wenn der Mieter die erlebten Probleme subjektiv als gravierend betrachtet. Es empfiehlt sich, diese Beschwerden als Informationsinstrument zu nutzen, da sie in der Regel einen

⁵³¹ Bei einer Reduzierung der Komplexität auf eine Vier-Felder-Tafel muß jedoch berücksichtigt werden, daß in der Praxis vielfach Mischformen der einzelnen Verfahren anzutreffen sind, die Trennlinie zwischen den Feldern somit unscharf ist. Siehe Hentschel, Kundensicht, S. 84.

⁵³² In der Literatur wird beispielsweise eine Differenzierung in Potential-, Prozeß- und Ergebnisdimension der Dienstleistungsqualität vorgeschlagen. Siehe hierzu Meyer/Mattmüller, Dienstleistungen, S.187-195.

⁵³³ Vgl. Hentschel, Messung, S. 317.

⁵³⁴ Vgl. Kohlbacher, Kundenzufriedenheit, S. 352f.; Kroeber-Riel/Weinberg, Konsumentenverhalten, S. 386.

problematischen Sachverhalt konkret benennen, auf Initiative und Kosten der Mieter artikuliert werden und dem Vermieter bei der Aufdeckung betrieblicher Schwächen behilflich sein können.⁵³⁶ Allerdings sind die artikulierten Beschwerden lediglich die "Spitze eines Eisberges" der tatsächlich wahrgenommenen, jedoch nicht formulierten Kundenbeschwerden. Es darf nicht übersehen werden, daß sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwert, ein Großteil der Probleme folglich gar nicht erst erfaßt wird und dies möglicherweise zu einer Abwanderung der sog. "unvoiced complainers" führt.⁵³⁷

Erklärtes Marketingziel ist es, Kundenzufriedenheit zu erzeugen, sowie die negativen Konsequenzen einer unzufriedenheitsbedingten Aktivierung, die sich z.B. in Beschwerdeverhalten, negativer Mund-zu-Mund-Propaganda oder im Flächenwechsel ausdrücken könnte, zu vermeiden. Im Zuge der Verlagerung der Marketingaktivitäten von der immer selbstverständlicher werdenden eigentlichen Leistungspolitik auf kommunikative Nebenleistungen setzt sich in diesem Zusammenhang der Begriff After Sales Services durch: „es erscheint zunehmend wichtig, Zufriedenheit nach dem Kauf herzustellen und systematisch zu pflegen - nicht nur wegen der Wiederkäufe, sondern auch wegen der Kooperation im Sinne von Meinungsführerschaft, Mundwerbung und Referenzfunktion.“⁵³⁸

3.3 Zusammenfassung

Marketingentscheidungen in der Immobilienbranche sind in der Regel auf spezifische Marktsituationen wie z.B. ein ausgewähltes Objekt oder Projekt bezogen. Zur Formulierung und Auswahl einer Marketingstrategie ist die systematische Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt erforderlich. Dies stellt eine zentrale Forderung des strategischen Marketing dar. Im Mittelpunkt steht jedoch v.a. die Zielsetzung des Aufbaus und der Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen im Bewußtsein der Kunden. Im Vorfeld strategischer Entschei-

⁵³⁵ Zur Nutzung von Verbraucherbeschwerden als Frühwarnindikatoren, siehe Hansen, Frühwarnsysteme, S. 127f.

⁵³⁶ Vgl. Stauss, Augenblicke, S. 354ff.

⁵³⁷ Vgl. Bruhn, Konsumentenzufriedenheit, S. 64ff.

⁵³⁸ Vgl. Trommsdorff, Konsumentenverhalten, S. 71.

dungen ist eine umfassende Informationsgewinnung entscheidende Voraussetzung, wobei es notwendig ist, die relevanten Variablen aus unternehmensinternen und -externen Bereichen zu ermitteln. Nicht der Blick aus der Logik des einzelnen Vorhabens, sondern der Gesamtüberblick sowie die Identifizierung und Bewertung der Gesamteinflüsse stellen die Grundlage strategischer Analysen zur wissenschaftlichen Durchdringung des Immobilienmarktes dar.

Die Darstellung und Diskussion der Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher strategischer Analyseverfahren zur Beleuchtung der

- Wettbewerbsverhältnisse und branchentypischen Unternehmenscharakteristika
- Stärken und Schwächen der in der Immobilienbranche tätigen Unternehmen
- Erwartungen und Anforderungen aktueller und potentieller Kunden

waren Gegenstand der vorangegangenen Ausführungen. In den folgenden Kapiteln soll die Kundenanalyse am Beispiel einer Zielgruppe vertieft werden. Im Mittelpunkt steht die Analyse des Verhaltens der Mieter von Büroimmobilien und möglicher kausaler Zusammenhänge zwischen der Qualität des gebotenen Leistungsprogramms und den daraus resultierenden Verhaltensreaktionen; die Argumentation wird hierbei auf den Daten einer empirischen Untersuchung geführt.

4 Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung zur Analyse des Mieterverhaltens

Kapitel 4 widmet sich dem grundsätzlichen Aufbau und der Methodik der im Mittelpunkt der Arbeit stehenden empirischen Untersuchung. Ausgehend von der Formulierung eines Bezugsrahmens werden nach der Aufstellung der zu prüfenden Hypothesen die Auswahl und Festsetzung eines Analyseverfahrens vorgenommen. Durch die Möglichkeit, mit Hilfe der Kausalanalyse komplexe Theorien auf der Basis empirischer Daten zu testen, erfolgt die Konzentration auf die Entwicklung und mathematische Spezifikation eines Kausalmodells (LISREL) zur Erklärung möglicher Verhaltensreaktionen der Mieter von Bürogebäuden. Besonderheiten und Vorgehensweise des LISREL-Verfahrens werden explizit dargestellt.

4.1 Gegenstand und Perspektive der empirischen Untersuchung

4.1.1 Bezugsrahmen und Zielsetzung

Im Rahmen der Marketingplanung, die die Grundlagen für zielgerichtete Gestaltungsentscheidungen legt, stellt zunächst das Wissen um die Bedürfnisse und Anforderungen sowie um die Determinanten für ein bestimmtes Entscheidungsverhalten der jeweiligen Zielgruppe die Voraussetzung für eine kundenorientierte Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten dar.⁵³⁹ Ausgehend von der Zielsetzung einer ganzheitlichen Optimierung der Flächennutzung steht insbesondere die Qualität des angebotenen Leistungsprogramms bzw., aus der Perspektive der Nutzer, der Nutzwert des jeweiligen Bürogebäudes respektive der jeweiligen Bürofläche im Vordergrund.⁵⁴⁰ Die Qualität eines Gebäudes kann zum einen anhand von normierten materiellen Kernfaktoren (Ausstattungskriterien, Standortkriterien)

⁵³⁹ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zur strategischen Marketingplanung in Abschnitt 2.2.1, S. 25.

⁵⁴⁰ Unter Nutzwert wird in diesem Zusammenhang die Bewertung der Leistungsqualität aus der Perspektive der Nutzer, in diesem Fall der Mieter, verstanden. Die Ermittlung spezifischer Qualitätsanforderungen stellt im Rahmen der Qualitätsplanung wesentliche Voraussetzung für die Formulierung von Normen und Standards dar. Vgl. Bruhn/Hennig, Qualitätsmanagement, S. 216.

und deren Ausprägung gemessen werden; zum anderen wird die Leistungsqualität einer Büroimmobilie durch das immaterielle Leistungsangebot (Gebäudemanagement, Umzugsmanagement etc.) entschieden geprägt. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors und ausgehend von der These, daß Serviceleistungen in der Immobilienbranche ein noch weitgehend unausgeschöpftes Differenzierungspotential darstellen, soll im weiteren u.a. auch die Erwartungshaltung der Nutzer an immobilienpezifische Serviceleistungen analysiert und deren Bedeutung für die Zufriedenheit der Mieter bewertet werden.⁵⁴¹ Während die materiellen Leistungen und Ausprägungen an gewissen Normen relativ unproblematisch erfasst und gemessen werden können, wird man bei der Erfassung der immateriellen Leistungen mit der Meßproblematik von Dienstleistungen konfrontiert.⁵⁴²

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Bezugsrahmens der empirischen Untersuchung bilden somit die verschiedenen Dimensionen der Leistungsqualität von Immobilien im Sinne von materiellen und immateriellen Angebotselementen.⁵⁴³ Den Kern der Untersuchung stellt die Analyse theoretisch angenommener Abhängigkeitsbeziehungen und Wirkungsstrukturen zwischen der subjektiven Qualitätswahrnehmung von Immobiliennutzern in Bezug auf ausgewählte Aspekte der Leistungsqualität von Büroimmobilien und möglicher, daraus resultierender Verhaltensreaktionen dar.⁵⁴⁴ Vor allem soll ein Einblick in den Mietermarkt für Büroimmobilien gewonnen werden, indem das beabsichtigte Verhalten von Büromietern einer gezielten Analyse unterzogen wird. Die theoretischen Ansätze, die das Verhalten der Mieter von Büroimmobilien erklären, entstammen dem Konsumentenverhalten, konzentriert auf die systematische Erfassung und Erklärung

⁵⁴¹ Vgl. Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, S. 3 sowie Bruhn/Stauss, Dienstleistungsqualität, S. 5. Zu immobilienpezifischen Serviceleistungen siehe Hinsche, Immobilienservice, S. 13 und 18f. sowie Hennig, Büromieter, S. 19.

⁵⁴² Siehe hierzu Abschnitt 2.3.4, S. 66 sowie als weiterführende Literatur Hentschel, Messung, S. 311; Stauss, Augenblicke, S. 345ff.; Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, S. 203ff. Zur Messung der Qualität von Produkten siehe Behrens/Schneider/Weinberg, Messung, S. 131ff.

⁵⁴³ Siehe hierzu Abbildung 12, S. 140.

⁵⁴⁴ Zu den Determinanten des Nutzerverhaltens sowie zur Kundenzufriedenheit siehe Ausführungen in Abschnitt 3.2.5, S. 119. Theoretisch angenommene Wirkungsstrukturen führen im weiteren zur Unterscheidung abhängiger bzw. unabhängiger Variablen, die zur Erklärung von bestimmten Verhaltensintentionen der Mietergruppen beitragen.

spezifischer Anforderungen und Verhaltensweisen. Der Mieter als der eigentliche Leistungsempfänger entscheidet letztlich durch den Erfüllungsgrad seiner Erwartung darüber, ob die Leistungsqualität einer Büroimmobilie als gut oder schlecht zu beurteilen ist.⁵⁴⁵ Die Gesamtheit der betrachteten Mieter stellt jedoch eine heterogene Gruppe dar, so daß es nicht möglich ist, einheitliche Aussagen hinsichtlich des zukünftigen Verhaltens aller Mieter zu treffen. Es soll somit versucht werden, die Gesamtheit der Mieter anhand von verschiedenen Kriterien in weitgehend homogene Gruppen einzuteilen und somit eine erste Grundlage für ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing zu schaffen. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, daß erste Ansätze einer Strukturierung zum einen von dem Mietobjekt, zum anderen von der jeweiligen Mietpartei ausgehen. Hier soll im folgenden differenziert werden nach:

- mietobjektbezogenen strukturierenden Variablen
- mietparteibezogenen strukturierenden Variablen

Mietobjektbezogene Variable wie Lage, Gebäudealter und Gebäudetyp umreißen hierbei die angemietete Fläche bzw. Immobilie, während mietparteibezogene strukturierende Variable wie Unternehmensgröße oder Branchenzugehörigkeit einen ersten Schritt zur Beschreibung der jeweiligen Mietpartei darstellen. Im Hinblick auf ein zielgruppenspezifisches Mietermarketing stellen die Kenntnis und Berücksichtigung des Einflusses strukturierender Variablen ein wesentliches Element in der Strategiefindung dar.⁵⁴⁶ Der empirischen Studie liegt somit folgender Bezugsrahmen zugrunde:

⁵⁴⁵ Vgl. Bruhn/Hennig, Qualitätsmanagement, S. 217.

⁵⁴⁶ Vgl. hierzu insbesondere den Prozeß der strategischen Marketingplanung in Abschnitt 2.3, S. 42. Vgl. auch Raffée, Strategisches Marketing, S. 17.

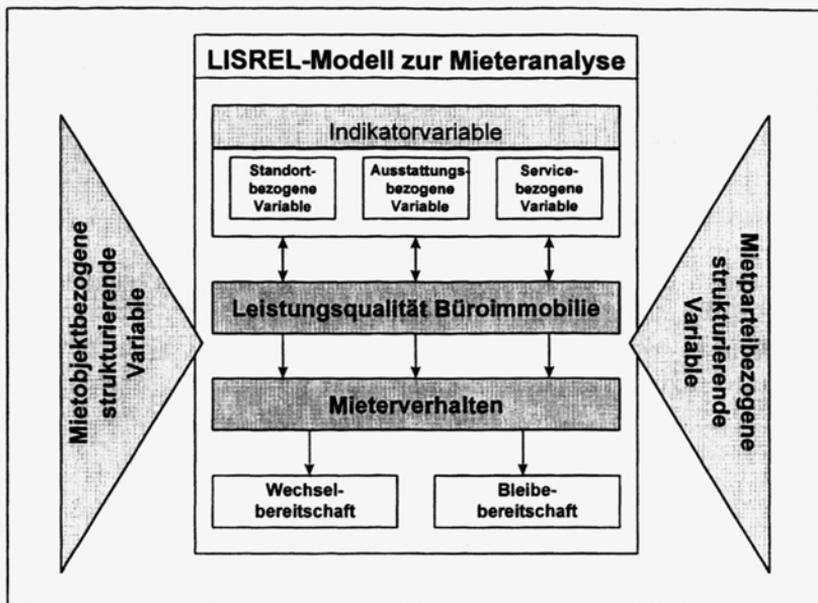


Abbildung 12: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

Die Identifizierung konkreter Qualitätsschwächen und -stärken des durch die Mieter bestimmten Nutzwertes von Büroimmobilien und die Analyse möglicher Einflußfaktoren auf deren Verhalten führen zu einer erhöhten Transparenz bezüglich des Entscheidungsverhaltens der Mieter. Qualität wird hierbei als die bewertete Beschaffenheit, d.h. die Gesamtheit aller Qualitätsmerkmale, verstanden. Entscheidendes Kriterium ist insbesondere die Eignung, Qualitätsanforderungen, im vorliegenden Fall die Forderungen der Mieter, zu erfüllen.⁵⁴⁷ Durch die Ermittlung von Abweichungen zwischen Ist- und Soll-Werten entsteht die Grundlage für neue Planungen und deren Realisierungspotential.⁵⁴⁸

⁵⁴⁷ Siehe hierzu Ausführungen und Begriffsklärungen in Abschnitt 3.2.5.3, S. 129 zur Ermittlung und Messung von Nutzeranforderungen.

⁵⁴⁸ Qualitätsmessung ist als Vorgang zur Bestimmung der Ist-Werte ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätskontrolle und somit Basis für Veränderungen in der Zukunft.

Letztlich dienen die gewonnenen Erkenntnisse der Analyse mehrstufiger Wirkungsketten sowie der Beurteilung von strukturierenden Variablen im Hinblick auf ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing als wesentliche Informationsgrundlage im Prozeß der strategischen Marketingplanung.⁵⁴⁹

Die hier vorgenommene Zusammenführung theoretisch fundierter Analysemethoden mit empirisch ermitteltem Datenmaterial wird als notwendig und sinnvoll erachtet, da sich die betriebswirtschaftliche Forschung erst durch eine kritische Beobachtung der Realität als Entwicklungspartner der Praxis bewähren kann. In der Wissenschaft konnte in der Vergangenheit ein gewisser Wandel beobachtet werden. Insbesondere auf dem Gebiet der Planung ist eine zunehmende Auseinandersetzung mit aktuellen praktischen Problemen zu verzeichnen; dies kann zunehmend auch in modell- und computergestützter Unternehmensplanung nachvollzogen werden. Ein Dilemma zeichnet sich jedoch insofern ab, als mit wachsender Komplexität der Systeme Planung zum einen immer notwendiger wird, zum anderen jedoch die Möglichkeit langfristig zu planen stark abnimmt.⁵⁵⁰ Hier muß die Frage gestellt werden, in welchem Ausmaß der instrumentale Charakter von Planungsprozessen den Einsatz der Planungswissenschaft auf betrieblicher Ebene rechtfertigt und sinnvoll macht.⁵⁵¹

Basierend auf der Informationsgewinnung hinsichtlich der Qualitäts- und Bedeutungsbeurteilung des Produkt- und Dienstleistungsangebots besteht die Zielsetzung letztlich in der Erklärung der Zusammenhänge für Verhaltensreaktionen der Mieter von Büroflächen. Identifiziert und durchleuchtet werden mithin mieterspezifische Anforderungsstrukturen, die als Grundlage für eine zielgruppenorientierte Marktbearbeitung auch Hinweise für eine nutzer- und bedarfsgerechte Projektentwicklung geben sollen.

⁵⁴⁹ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.1, S. 137. Die Bedeutung einzelner Leistungen wird durch die Mieter unterschiedlich beurteilt, wobei unterstellt wird, daß eine signifikante Trennung durch strukturierende Variable möglich ist.

⁵⁵⁰ Vgl. Szyperski, Forschungs- und Entwicklungsprobleme, S. 25f. Zur Notwendigkeit handlungsorientierter Entscheidungen und schneller Reaktionen siehe insbesondere Barwise, Strategie, S. K 12.

⁵⁵¹ Vgl. Szyperski, Planungswissenschaft, S. 683f.

4.1.2 Annahmen und Hypothesen der Untersuchung

Als grundsätzliche Ausgangsannahme soll festgehalten werden, daß das Verhalten der Mieter zum einen durch die Zusammensetzung des Gesamtleistungsangebotes, zum anderen durch die Zufriedenheit mit der Qualität der wahrgenommenen Leistungen und durch die Erwartungshaltung an zukünftige Leistungen maßgeblich bestimmt wird. Die Untersuchung basiert somit auf folgender zentraler Annahme: Die wahrgenommene Leistungsqualität bestimmt das beabsichtigte Mieterverhalten.

Eine zentrale Aufgabe der empirisch-wissenschaftlichen Forschung besteht darin, „durch empirische Untersuchungen zu überprüfen, inwieweit sich die aus Theorien, Pretests oder persönlichen Überzeugungen abgeleiteten Hypothesen in der Realität bewähren.“⁵⁵² Entsprechend der Forderung der kritisch-rationalen empirischen Sozialforschung wird der vorliegenden Untersuchung der Mieterverhaltensintentionen ein im Vorfeld explizit ausformuliertes Hypothesensystem zugrunde gelegt, wobei die Verifizierung bzw. Falsifizierung der in den Hypothesen angenommenen Zusammenhänge im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen steht.⁵⁵³ Unter wissenschaftlichen Hypothesen versteht man Annahmen über reale Sachverhalte, i.d.R. in Form von Konditionalsätzen. Es handelt sich hierbei um allgemeingültige, d.h. über ein singuläres Beispiel hinausgehende Annahmen, die durch Erfahrungsdaten potentiell falsifizierbar sind. Im Rahmen statistischer Hypothesenprüfung entspricht ein nicht-signifikantes Ergebnis dem Falsifikationsprinzip.⁵⁵⁴

Die theoretischen Überlegungen lassen sich für das vorliegende Beispiel zu folgenden Untersuchungshypothesen zusammenfassen, wobei die Hypothesen 1 bis 10 Vermutungen über die kausalen Zusammenhänge zwischen den Lei-

⁵⁵² Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 29.

⁵⁵³ Vgl. Kirsch, Forschung, S. 193. Siehe insbesondere Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 18f. Bortz zitiert hierbei Poppers „Kritischen Rationalismus“, nach dem wissenschaftlicher Fortschritt nur durch Eliminierung falscher Theorien mittels empirischer Falsifikation möglich ist; eine theoretische Behauptung mit Allgemeingültigkeitsanspruch wäre somit falsch, da ein einziges der Theorie widersprechendes Ereignis ausreichen würde, die Theorie zu falsifizieren. Weiterführend hierzu siehe Popper, Logik (1989).

⁵⁵⁴ Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 7 und S. 26.

stungsqualitäten und dem Mieterverhalten darstellen und die Hypothesen 11 bis 18 Annahmen über die Wirkung der strukturierenden Variablen wiedergeben.⁵⁵⁵

Hypothese 1:

„Die wahrgenommene Materielle Leistungsqualität beeinflusst das Mieterverhalten“, d.h.

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle Leistungsqualität eingeschätzt wird, umso positiver/negativer fällt das Mieterverhalten aus.

Hypothese 2:

„Die wahrgenommene Immaterielle Leistungsqualität beeinflusst das Mieterverhalten“, d.h.

Je höher/geringer die wahrgenommene Immaterielle Leistungsqualität eingeschätzt wird, umso positiver/negativer fällt das Mieterverhalten aus.

Hypothese 3:

„Die Materielle Leistungsqualität übt einen stärkeren Einfluß auf das Mieterverhalten aus als die Immaterielle Leistungsqualität.“

Hypothese 4:

„Die wahrgenommene Leistungsqualität beeinflusst indirekt die Bleibebereitschaft“, d.h.

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle/Immaterielle Leistungsqualität aus Mietersicht beurteilt wird, desto positiver/negativer fällt die Bleibebereitschaft aus.

Hypothese 5:

„Die wahrgenommene Leistungsqualität beeinflusst indirekt die Wechselbereitschaft“, d.h.

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle/Immaterielle Leistungsqualität aus Mietersicht beurteilt wird, desto geringer/stärker fällt die Wechselbereitschaft aus.

⁵⁵⁵ Eine inhaltliche Auseinandersetzung und Interpretation der Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothese 6:

„Die Verhaltensabsicht der Mieter ist durch die Indikatoren Wechselbereitschaft und Bleibebereitschaft eindeutig erfaßbar“, d.h.

Je höher/geringer die Bleibebereitschaft ist, umso positiver/negativer ist das Mieterverhalten, wohingegen es negativ/positiv mit der Wechselbereitschaft korreliert.

Hypothese 7:

„Die Materielle Leistungsqualität erklärt sich durch einige zentrale ausstattungs- und standortbezogene Kriterien.“

Hypothese 8:

„Die Immaterielle Leistungsqualität erklärt sich durch einige zentrale servicebezogene Kriterien.“

Hypothese 9:

„Einige materielle Kriterien leisten einen höheren Erklärungsbeitrag zur wahrgenommenen Materiellen Leistungsqualität als andere.“

Hypothese 10:

„Einige immaterielle Kriterien leisten einen höheren Erklärungsbeitrag zur wahrgenommenen Immateriellen Leistungsqualität als andere.“

Vor dem Hintergrund, die Mieteranforderungen differenzierter betrachten und beurteilen zu können, sind für eine Analyse und Beschreibung der Zielgruppen insbesondere die Zusammenhänge zu den strukturierenden Variablen von Interesse, wobei sich auch hier die Aufstellung von Hypothesen, die mit Hilfe multivariater Analysemethoden geprüft werden können, empfiehlt. Die hierbei gewonnenen Informationen können einen bedeutenden Input zur Optimierung des Nutzwertes aus der Perspektive der Mieter leisten sowie zur Konzeptionierung eines zielgruppenorientierten Mietermarketing beitragen.⁵⁵⁶

wird in Kapitel 5, S. 208 vorgenommen.

⁵⁵⁶ Aufgrund des Stichprobencharakters und damit des Wirkens des Zufallsfehlers können Aussagen aufgrund der Ergebnisse der Hypothesentests nicht mit Sicherheit, sondern nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit getroffen werden. Siehe hierzu Hüttner, Marktforschung, S. 33

Hypothese 11:

„Mieter in peripheren Lagen halten immaterielle Leistungen für wichtiger als Mieter in zentralen Lagen.“

Hypothese 12:

„Die Lage der Mietobjekte hat einen Einfluß auf das Wechselverhalten der Mieter.“

Hypothese 13:

„Der Gebäudestatus (Gebäudealter/-typ) hat einen Einfluß auf das Wechselverhalten der Mieter.“

Hypothese 14:

„Der Gebäudestatus (Gebäudealter/-typ) des jeweiligen Mietobjektes beeinflusst die Beurteilung der Materiellen Leistungsqualität durch die Mieter.“

Hypothese 15:

„Je älter das Gebäude, um so wichtiger erachten die Mieter immobilien-spezifische Dienstleistungen.“

Hypothese 16:

„Die Mieter lassen sich in verschiedene Gruppen - differenziert nach Unternehmensgröße - trennen, die sich in ihrem Wechselverhalten signifikant unterscheiden.“

Hypothese 17:

„Die Unternehmensgröße der Mieter beeinflusst die Beurteilung der Leistungsqualität.“

Hypothese 18:

„Die Branchenzugehörigkeit der Mieter beeinflusst die Beurteilung der Leistungsqualität.“

4.1.3 Vorgehensweise und Design der Studie

Die im Rahmen dieser Arbeit zu analysierenden und interpretierenden Daten entstammen einer empirischen Untersuchung, die in drei aufeinanderfolgenden Schritten angelegt ist:

1. Sammlung entscheidungsrelevanter Kriterien
2. Durchführung eines Pretests
3. Durchführung der Hauptstudie⁵⁵⁷

Durch eine gezielte schriftliche Befragung der Mieter soll zunächst ein möglichst realitätsnahes Bild der IST-Situation gewonnen werden. Im Vordergrund stehen hierbei die folgenden Punkte:⁵⁵⁸

- Zufriedenheit/Unzufriedenheit der Mieter von Büroimmobilien mit dem derzeitigen Leistungsangebot, wobei eine Differenzierung nach materiellen Leistungen (Standort-, Ausstattungskriterien) und immateriellen Leistungen (Dienstleistungen) erfolgt.
- Nutzeranforderungen an zukünftige Flächennutzungen, wobei auch hier eine Differenzierung nach materiellen sowie immateriellen Kriterien vorgenommen wird.
- Hintergründe des Wechselverhaltens im Hinblick auf die Analyse des konkreten Wechselwunsches.
- Wirkung von strukturierenden Variablen wie Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit etc. auf das Entscheidungsverhalten der Mieter.

Der Fragebogen wurde in der Vorbereitungsphase inhaltlich zunächst in Expertengesprächen hinsichtlich Vollständigkeit und Relevanz der einzelnen Kriterien intensiv diskutiert und überarbeitet.⁵⁵⁹ Im Rahmen eines daraufhin durchgeführten

⁵⁵⁷ Siehe hierzu Abbildung 13, S. 147.

⁵⁵⁸ Der zugrundegelegte Fragebogen ist in Anhang A, S. 1 - 14 dargestellt.

⁵⁵⁹ Die Expertengespräche wurden mit Repräsentanten der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen, Marktforschern mit Konzentration auf den Immobilienmarkt, Vertriebsspezialisten von Büroimmobilien sowie Wissenschaftlern der immobilienökonomischen Forschung vorgenommen.

Pretests⁵⁶⁰ ist der Fragebogen im Hinblick auf die Verständlichkeit der Fragen, die Vollständigkeit der Antwortkategorien und die Auswertbarkeit mit multivariaten Analyseverfahren getestet worden.⁵⁶¹ Basierend auf den somit gewonnenen Ergebnissen und Erkenntnissen ist schließlich die Hauptstudie durchgeführt worden mit der Zielsetzung, die vorab formulierten Hypothesen zu überprüfen und -gestützt durch das erhobene Datenmaterial und statistische Auswertungsverfahren - Schlüsse für das zielgruppenorientierte Marketing von Büroimmobilien sowie letztlich die nutzerbedarfsorientierte Projektentwicklung zu ziehen. Die einzelnen Schritte der empirischen Studie sind Abbildung 13 zu entnehmen:

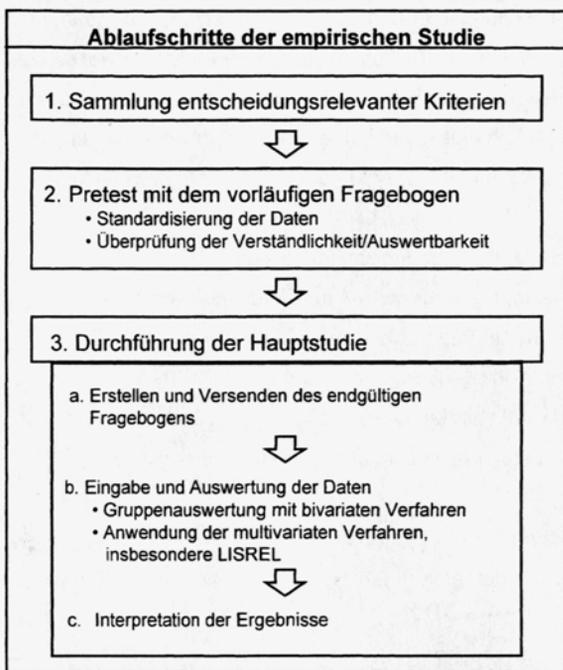


Abbildung 13: Ablaufschritte der empirischen Studie

⁵⁶⁰ Die Adreßdatei für den Pretest wurde von einer in Deutschland ansässigen Immobilienaktiengesellschaft zur Verfügung gestellt. Der Stichprobenumfang umfaßte 130 gewerbliche Mieter.

⁵⁶¹ Zum Einsatz von Pretests vgl. Bruhn, Marketing, S. 99 sowie Hüttner, Informationen, S. 86. In der Marketingforschungsliteratur wird unter Pretests u.a. ein Wirksamkeitstest von Werbemitteln verstanden, wobei zwischen Pre- und Posttests unterschieden wird, siehe hierzu Schub von Bossiasky, Marketingforschung, S. 177f.; Salcher, Marktforschung, S. 275f.; Hossinger, Pretests, S. 1f.; Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 187f.

Grundsätze wissenschaftlicher Forschung sind im Bereich immobilienwirtschaftlicher Fragestellungen in Deutschland erst in jüngster Zeit zunehmend angewandt und ausgebaut worden, wobei noch ein großer Nachholbedarf im Bereich der Primärforschung besteht.⁵⁶² Die Fundierung von Marketingentscheidungen - basierend auf der Gewinnung, Auswertung und Interpretation originärer Daten - kann hier einen wesentlichen Beitrag zu einer Verbesserung der Informationsbasis liefern. Als grundsätzliche Erhebungsmethoden im Rahmen der Primärforschung wird zwischen der Befragung und der Beobachtung unterschieden. Die Befragung wird hier als Kernstück der Primärforschung angesehen.⁵⁶³ Während es sich bei der Beobachtung um die unmittelbare Gewinnung von gewünschten Informationen durch eine zielgerichtete und geplante Erfassung wahrnehmbarer Sachverhalte handelt, ist es Ziel der Befragung, durch ein systematisches Vorgehen Personen zu Aussagen über bestimmte, vorgegebene Sachverhalte zu veranlassen.⁵⁶⁴ Durchführbarkeit und Aussagekraft werden im wesentlichen durch die Kombination und Ausprägung folgender Methodenelemente bestimmt:

- Kommunikationsweise (schriftlich, mündlich, telefonisch)
- Befragungshäufigkeit (einmalig, mehrfach, Panel, Wellenerhebung)
- Befragungsgegenstand (Einthemen-, Mehrthemenbefragung)
- Zielgruppenbestimmung (Einzel-, Gruppenbefragung)
- Standardisierungsgrad (frei, standardisierte Befragung)
- Erhebungsansatz (qualitativ, quantitativ ausgerichtete Untersuchung).⁵⁶⁵

Die Auswahl und Anwendung der o.g. Methodenelemente sind abhängig von Art, Umfang und Zuverlässigkeit der erwarteten Resultate sowie von zugrundege-

⁵⁶² So hat erst in letzter Zeit die Gründung eines ersten Lehrstuhls, des Stiftungslehrstuhls Immobilienökonomie an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, 1994 stattgefunden. Auch die Gründung der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) ist eine Reaktion auf den Bedarf wissenschaftlicher Forschung im Bereich der Immobilienwirtschaft. Ein weiterer Indikator stellt die zunehmende Zahl an wissenschaftlichen Publikationen, wie z.B. Dissertationen zu immobilienwirtschaftlichen Fragestellungen dar.

⁵⁶³ Vgl. Rogge, Marktforschung, S. 77; Salcher, Marktforschung, S. 13. Zum Vergleich alternativer Erhebungsinstrumente siehe Kromrey, Sozialforschung, S. 216ff.

⁵⁶⁴ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 94, 98f. und S. 146f. sowie Salcher, Marktforschung, S. 13; Bruhn, Marketing, S. 95f. und S. 99; Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 78f. und 98f.; Weis, Marketing, S. 104 und S. 112.

⁵⁶⁵ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 93f.

legten Zeit- und Kostenüberlegungen. Aufgrund des Umfangs und der Komplexität des Fragenkatalogs ist für die vorliegende empirische Untersuchung als Erhebungsmethode die schriftliche Befragungsform gewählt worden. Auch ist die Befragung als Erhebungsinstrument dann angebracht, wenn es darum geht, Einstellungen sowie Motive der Vergangenheit bzw. der Zukunft zu erfassen, insbesondere dann, wenn Verhaltensweisen oder Sachverhalte nicht beobachtbar sind.⁵⁶⁶ Es handelt sich hierbei um eine einmalige Erhebung, die sich ausführlich mit einem Themenkomplex, dem beabsichtigten Mieterverhalten, befaßt, wobei der Erfassung der Leistungsqualität der gemieteten Immobilie aus der jeweiligen Nutzerperspektive sowie der Analyse der Hintergründe und Zusammenhänge für das Wechselverhalten im Rahmen der Interpretation besondere Bedeutung zukommt.

Als Vorteil der schriftlichen Befragung kann neben der Vernachlässigung räumlicher Distanzen auch die Sicherstellung der Anonymität der Antwortenden genannt werden, die wiederum weitgehend unverzerrte und objektive Antworten vermuten läßt.⁵⁶⁷ Die Hypothesenprüfung erfolgt an einer Auswahl von Personen aus der Zielpopulation, wobei die Auswahl der Probanden durch das Adressenpotential der Vermieter von Gewerbeimmobilien, die an der Studie teilgenommen haben, weitgehend vorgegeben ist.⁵⁶⁸

Im Rahmen der vorliegenden Studie sind 1.398 Mieter von gewerblichen Immobilienobjekten in Deutschland - es wurde keine weitere räumliche Segmentierung vorgenommen - hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Erwartungen an die jeweilige Immobilie bzw. die jeweilig angemietete Fläche befragt worden. Die Befragung war überregional angelegt und wurde basierend auf dem Mieterpotential zweier Versicherungen, eines offenen Immobilienfonds, einer Immobilienaktiengesell-

⁵⁶⁶ Zur Eignung der schriftlichen Befragung siehe Atteslander, Methoden, S. 115f.; Rogge, Marktforschung, S. 78; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 112 sowie Weis, Marketing, S. 105.

⁵⁶⁷ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 96 sowie Rogge, Marktforschung, S. 84f.

⁵⁶⁸ Das Adreßmaterial wurde durch die teilnehmenden Firmen vorgegeben, ebenso wie die namentliche Nennung eines Ansprechpartners der jeweiligen Mietpartei. Die Erfassung und Auswertung der Daten erfolgte dann am Stiftungslehrstuhl Immobilienökonomie der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Oestrich-Winkel, unter Wahrung der Anonymität der Probanden. Die im Rahmen dieser Arbeit vorliegenden Daten stellen aggregierte Daten dar.

schaft sowie der Immobilientochter einer Bank durchgeführt. Es handelt sich bei vorliegender Erhebung somit um ein Partialmodell, wobei unter dem Aspekt der empirischen Relevanz den Partialmodellen vorrangige Bedeutung gegenüber Totalmodellen beigemessen wird.⁵⁶⁹ So erlauben „die heute verfügbaren Analysetechniken, insbesondere die multivariaten Verfahren, [...] eine brauchbare meßsprachliche Handhabung von Partialmodellen.“⁵⁷⁰

Die Güte des Adreßmaterials und damit verbunden eine weitgehende Reduzierung von Streuverlusten sei an dieser Stelle besonders hervorzuheben. Jede Adresse wurde vor Versand einzeln überprüft, um ein vom jeweiligen Vorstand bzw. Geschäftsführer unterschriebenes Anschreiben möglichst zielgerichtet an die jeweilige Kontaktperson der Mietpartei, d.h. den Verantwortlichen für Mietfragen, zu senden. Die Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, sondern gilt, da die Stichprobe nicht nach statistischen Gesichtspunkten gebildet wurde, nur für den konkret untersuchten Realitätsausschnitt.⁵⁷¹ Insgesamt wurden 316 Fragebögen zurückgesandt. Nicht vollständig ausgefüllte Bögen wurden aussortiert, so daß in die Auswertung schließlich 279 Fragebögen eingingen; dies bedeutet eine Rücklaufquote von 19,96%.⁵⁷²

Zur Erhöhung der Antwortbereitschaft sowie zur Ermöglichung einer statistisch-mathematischen Auswertung wurden nahezu ausschließlich geschlossene Fragestellungen mit festgelegten Antwortmöglichkeiten gewählt. Um jedoch bisher

⁵⁶⁹ Je nach Umfang der Erhebung unterscheidet man zwischen Total- und Partialerhebungen. Es handelt sich hierbei um Modelle mit unterschiedlicher Erklärungsabsicht: während sich Totalmodelle bemühen, den gesamten (Kauf-)Entscheidungsprozeß der Konsumenten zu erklären, bemühen sich Partialmodelle um die Erklärung eines Ausschnitts aus einem extensiven Entscheidungsprozeß. Vgl. Weinberg, *Entscheidungsverhalten*, S. 68ff. sowie Schäfer/Knoblich, *Marktforschung*, S. 249f.

⁵⁷⁰ Weinberg, *Entscheidungsverhalten*, S. 70.

⁵⁷¹ Vgl. hierzu Bortz/Döring, *Forschungsmethoden* S. 327f. sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder, *Marktforschung*, S. 50.

⁵⁷² Die Rücklaufquoten liegen bei schriftlichen Befragungen im allgemeinen deutlich unter dem Durchschnitt alternativer Erhebungsformen; i.d.R. variieren sie zwischen 10% und 40%, wobei die große Masse bei 25% liegt, siehe hierzu Rogge, *Marktforschung*, S. 86. Weiterführend zu Versand und Rücklauf von Fragebögen siehe Berekoven/Eckert/Ellenrieder, *Marktforschung*, S. 115ff. sowie Hüttner, *Marktforschung*, S. 41; Green/Tull, *Marketingforschung*, S. 139.

unbekannte oder über die Fragestellung hinausgehende Antworten nicht zu vernachlässigen, wurde auch die Möglichkeit zu freien Antworten geboten.⁵⁷³

Der mehrseitige, standardisierte Fragebogen ist hierbei in fünf inhaltliche Blöcke unterteilt:

1. Allgemeine Fragen zur Unternehmensstruktur („Eisbrecherfragen“)⁵⁷⁴
2. Analyse der gemieteten Fläche
3. Analyse des Dienstleistungsangebotes
4. Analyse des materiellen Leistungsangebotes (Gebäude-/Ausstattungs-/ Standortkriterien)
5. Analyse des Wechselverhaltens

Vor einer Analyse und Interpretation der Daten ist es zunächst von Interesse, die Gesamtheit der befragten Mieter näher zu beschreiben, um die Ergebnisse folgerichtig beurteilen zu können. Die Kategorie der allgemeinen „Fragen zur Unternehmensstruktur und zur Mietfläche“ liefert hierbei die Informationen, die eine erste Strukturierung und Beschreibung der Grundgesamtheit an gewerblichen Mietern ermöglichen. Differenziert man die Probanden nach der Art der Flächen-nutzung, so ergibt sich folgende Aufteilung:

• Mieter von Büroflächen	68,7 %
• Mieter von Produktionsflächen	11,1 %
• Mieter von Lagerflächen	10,7 %
• Mieter von Einzelhandelsflächen	9,5 %

Es wird deutlich, daß die Gesamtheit der Probanden von den Büromietern dominiert wird, die mit knapp 70% überwiegen. Dies entspricht auch der Intention des Forschungsprojektes, da insbesondere das Verhalten der Mieter von Büroflächen

⁵⁷³ Zur Vorteilhaftigkeit geschlossener Fragestellungen vgl. Bruhn, Marketing, S. 98 sowie Atteslander, Methoden, S. 127ff.

⁵⁷⁴ Vgl. Bruhn, Marketing, S. 98, als auch Weis, Marketing, S. 110. Für den Ablauf einer Befragung empfiehlt es sich, am Anfang zunächst Kontaktfragen, sog. Eisbrecherfragen, und erst im weiteren Verlauf Sachfragen zu stellen.

untersucht werden soll.⁵⁷⁵ Als Branchen unter den Büromietern sind neben Unternehmen des Gesundheitswesens (13,5%) und des Kredit- und Versicherungsgewerbes (8%) insbesondere Dienstleistungsunternehmen (40%), wie z.B. Rechts- und Unternehmensberatungen, Unternehmen der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft sowie der EDV- Branche vertreten.

Die Struktur der befragten Mieter kann weiterhin beschrieben werden durch die Lage der jeweiligen Immobilie:

- Zentrale Innenstadt 51 %
- Stadtrandlage 40 %
- Außerhalb Stadt/Peripherie 9 %

sowie durch den Zustand des Gebäudes, der nachfolgend als Gebäudestatus bezeichnet wird:

- Modernisiert (i.d. letzten 5 Jahren) 41 %
- Neubau 37 %
- Nicht-modernisiert 22 %

Etwa 90% der im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen stehenden Mieter haben Flächen in der zentralen Innenstadt bzw. Stadtrandlage angemietet. Die möglicherweise daraus resultierenden Vor- und Nachteile einer spezifischen Lage müssen bei der Interpretation der Ergebnisse explizit berücksichtigt werden. Auffallend an der zugrundeliegenden Mieterstruktur ist auch, daß knapp 2/3 der Mieter in Bestandsimmobilien, die jedoch zum größten Teil modernisiert wurden (41%), Flächen gemietet haben. Auch dies könnte zu entsprechenden Beeinflussungen in der Beurteilung hinsichtlich der Ausstattung der entsprechenden Immobilie führen, die in der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

⁵⁷⁵ Von Seiten der teilnehmenden Unternehmen war es ex-ante nicht möglich, die gewerblichen Mieter nach der Art der Flächennutzung zu differenzieren, so daß zunächst alle Mieter gewerblicher Flächen angeschrieben wurden, um daraufhin die Mieter von Büroflächen zu identifizieren.

Basierend auf den Ergebnissen der Befragung sollen u.a. Aussagen hinsichtlich des Anforderungsprofils gewerblicher Mieter an die Immobilie (Standort, Ausstattung, Dienstleistungen) gewonnen werden. Eine dezidierte Bedarfsidentifikation und Ermittlung von Zusammenhängen schaffen somit die Voraussetzung für eine zielgerichtete, konzentrierte Bearbeitung definierter Mietersegmente. Das erhobene Datenmaterial wird schließlich mit Hilfe verschiedener statistischer Methoden aufbereitet, die das Ziel verfolgen, die „gewonnene Fülle von Einzeldaten zu verdichten und Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Strukturen aufzuzeigen, um dadurch eine substantielle Interpretation der Untersuchungsergebnisse zu ermöglichen“.⁵⁷⁶ Im Mittelpunkt stehen hierbei die Verfahren der multivariaten Datenanalyse, die heute eines der Fundamente der empirischen Forschung in den Realwissenschaften darstellen.⁵⁷⁷ Die Auswertung des anonymisierten Datenpools der Studienergebnisse wird mit dem statistischen Analyseprogramm SPSS (Superior Performing Software Systems) vorgenommen.⁵⁷⁸

4.2 Auswahl des Analyseverfahrens

Basierend auf der Diskussion alternativer Meßverfahren zur Erfassung der Qualität materieller und immaterieller Leistungskriterien werden im folgenden im Rahmen der deskriptiven Statistik die multivariaten Analysemethoden beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Betrachtung kausalanalytischer Verfahren, die der Auswertung und Interpretation komplexer Datensätze gerecht werden.⁵⁷⁹

4.2.1 Multivariate Analysemethoden

Multivariate Analysemethoden stellen eines der Fundamente in den empirischen Realwissenschaften dar.⁵⁸⁰ Vor dem Hintergrund des umfangreichen Datensatzes

⁵⁷⁶ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, Marketing, S. 735.

⁵⁷⁷ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. XVIII - XXII. Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zu multivariaten Analysemethoden in Abschnitt 4.2.1, S. 153.

⁵⁷⁸ Das Programmsystem SPSS hat in Wissenschaft und Praxis eine große Verbreitung gefunden. Die Auswertung der vorliegenden Daten wurde basierend auf der Version 7.2 vorgenommen, vgl. o.V., SPSS, (1993).

⁵⁷⁹ Die deskriptive Statistik umfaßt all jene statistischen Verfahren, die sich mit der Aufbereitung und Auswertung der untersuchten Datenmenge beschäftigen. Die Verfahren der deskriptiven Statistik lassen sich hierbei weiter unterteilen in uni-, bi-, multivariate Verfahren. Vgl. Backhaus/Weiber, Marktforschung, S. 163.

⁵⁸⁰ Multivariate Analysemethoden befinden sich noch immer in einem dynamischen Entwicklungsprozeß. Siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. XVIIIf., Berekoven/

und des mehrdimensionalen Charakters der im Mittelpunkt der Arbeit stehenden Forschungsthematik wird die Auswertung der empirischen Studie basierend auf der Methodik der multivariaten Analysen vorgenommen. Werden, wie es bei der vorliegenden Thematik der Fall ist, „mehrere Variable gleichzeitig untersucht [...], spricht man von einer multivariaten Datenanalyse, und die zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren werden als multivariate Analysemethoden bezeichnet.“⁵⁸¹

Angesichts einer Überschneidung der Zielsetzungen der einzelnen multivariaten Analysemethoden bietet eine Einordnung nach anwendungsbezogenen Fragestellungen eine mögliche Strukturierung. In der Literatur wird hierbei nach primär strukturen-entdeckenden Verfahren (auch als Interdependenzanalysen bezeichnet) und primär strukturen-prüfenden Verfahren bzw. Dependenzanalysen unterschieden. Den strukturen-prüfenden Verfahren (Dependenzanalyse) zur Überprüfung sachlogisch oder theoretisch formulierter Zusammenhänge werden hierbei die Regressions-, die Varianz-, die Diskriminanz-, die Kontingenz- und zur Analyse komplexer Kausalstrukturen die LISREL-Analyse⁵⁸² zugeordnet; zur Analyse von Präferenzstrukturen hingegen dient das Conjoint Measurement.

Im Mittelpunkt der strukturen-entdeckenden Verfahren (Interdependenzanalyse), die die Zielsetzung verfolgen, mögliche Beziehungszusammenhänge aufzudecken, stehen die Faktorenanalyse, die Clusteranalyse sowie die multidimensionale Skalierung.⁵⁸³ Einen Überblick über die Verfahren der multivariaten Datenanalyse bietet nachfolgende Abbildung (Abbildung 14):

Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 207f. sowie Pepels, Käuferverhalten, S. 326ff. Zum Einsatz der multivariaten Verfahren in der Marketingforschung mit der Zielsetzung, bedarfsgerichtete Ausstattungspakete zu ermitteln, siehe Dichtl/Raffée/Beeskow/Köglmayr, Bestellverhalten, S. 173ff.

⁵⁸¹ Backhaus/Weiber, Marktforschung, S. 159.

⁵⁸² Vgl. Pepels, Käuferverhalten, S. 356. Pepels ordnet die Kausalanalyse weder direkt den Verfahren der Dependenz- noch der Interdependenzanalysen zu, sondern räumt ihr als hypothesentestendes Verfahren eine Zwischenstellung unter den o.g. Verfahren ein.

⁵⁸³ Weitere Informationen zu den einzelnen Verfahren finden sich bei Backhaus/ Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. XVIII sowie Pepels, Käuferverhalten, S. 326ff. und Bereikoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 207f.; Rogge, Marktforschung, S. 234 - 246; Hüttnner, Marktforschung, S. 156ff.

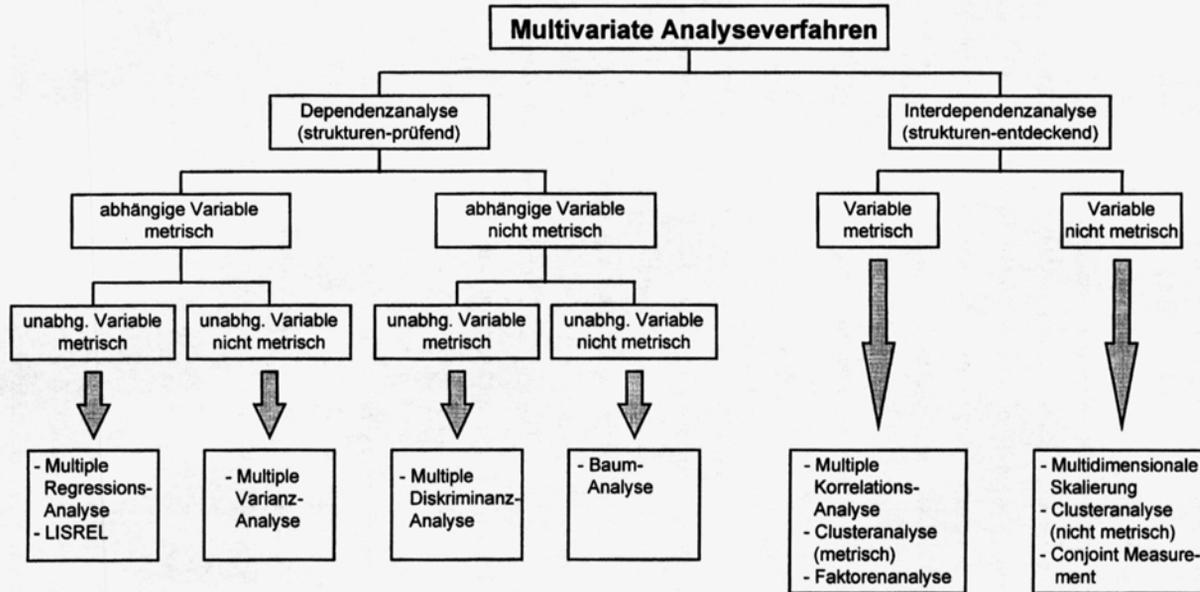


Abbildung 14: Multivariate Analyseverfahren⁵⁸⁴

⁵⁸⁴ In Anlehnung an Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 209.

Unter Dependenzanalysen versteht man somit diejenigen multivariaten Verfahren, deren Zielsetzung in der Überprüfung von Zusammenhängen von Variablen liegt, insbesondere der Untersuchung von vermuteten Abhängigkeitsstrukturen, wobei nach abhängigen und unabhängigen Variablen differenziert wird. Die Beschreibung und die Analyse des Einflusses der unabhängigen Variablen auf die abhängigen Variablen stehen hierbei im Mittelpunkt. Den Interdependenzanalysen hingegen werden diejenigen Verfahren zugeordnet, die sich auf die Entdeckung von Zusammenhängen zwischen Variablen und Objekten konzentrieren, somit eine Analyse von möglichen Beziehungsstrukturen zwischen den Variablen vornehmen. Hier erfolgt keine Unterscheidung in abhängige und unabhängige Variable, sondern eine Untersuchung der wechselseitigen Beziehungen ohne Richtungszusammenhang.

In der vorliegenden Untersuchung steht neben dem Einfluß der strukturierenden Variablen insbesondere die Analyse vermuteter kausaler Zusammenhänge zwischen der materiellen und immateriellen Leistungsqualität und dem beabsichtigten Mieterverhalten im Mittelpunkt. Die Datenanalyse wird somit mit ausgewählten Verfahren der Dependenzanalyse wie der Varianz- und der LISREL-Analyse vorgenommen. Die Varianzanalyse z.B. stellt ein klassisches Verfahren zur Analyse dar, das die Wirkung unabhängiger auf abhängige Variablen untersucht. So kann mit Hilfe der Varianzanalyse untersucht werden, ob signifikante Unterschiede zwischen den Untersuchungsobjekten bzw. Untersuchungsgruppen hinsichtlich einer abhängigen Variablen y bestehen.⁵⁶⁵ Das Signifikanzniveau wird hierbei über die theoretische F-Verteilung ermittelt, die den Maßstab zur Beurteilung des empirischen F-Wertes bildet. Ist der empirische Wert größer als der theoretische, kann die Nullhypothese verworfen werden, d.h. es kann ein Einfluß des Faktors gefolgert werden.⁵⁶⁶

⁵⁶⁵ Vgl. Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 256; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 214f.; Hüttner, Marktforschung, S. 199f.

⁵⁶⁶ Vgl. hierzu Hüttner, Marktforschung, S. 35; Siehe auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, 56ff. i.V.m. S. 65 sowie Kreyszig, Statistische Methoden, S. 224ff. i.V.m. S. 238.

Es sei an dieser Stelle allerdings darauf hingewiesen, daß im Rahmen der Überprüfung kausaler Zusammenhänge ein postulierter Zusammenhang zwischen Variablen vorab einer Plausibilitätsprüfung unterzogen werden muß, da die angewandten statistischen Verfahren nur aufgrund mathematischer Kriterien beurteilen, ob ein Zusammenhang besteht und wie stark dieser gegebenenfalls ist.⁵⁸⁷ Aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen ergeben die vermuteten Kausalitäten zwischen dem Mieterverhalten als abhängige Größe und den Leistungsqualitäten als unabhängige Größe einen sachlogischen Sinn.⁵⁸⁸

Eine weitergehende Klassifikation der multivariaten Verfahren stellt das Skalenniveau der einbezogenen Variablen dar, das zum einen den Informationsgehalt der Daten und zum anderen die Anwendbarkeit von Rechenoperationen bestimmt und somit die Voraussetzung zur Anwendung spezifischer Verfahren darstellt.⁵⁸⁹ Grundsätzlich kann hierbei eine Differenzierung in zwei Gruppen von Daten vorgenommen werden:

(1) Daten mit metrischem Skalenniveau

Die Abstände zwischen den Einheiten der zugrunde gelegten Skala sind immer gleich groß. Die Anwendung sämtlicher Rechenoperationen ist somit möglich.

(2) Daten mit nicht-metrischem Skalenniveau

Die Bedingung der Äquidistanz zwischen den Skaleneinheiten ist für diese Daten nicht erfüllt; es ist somit keine Anwendung der vier elementaren Grundrechenarten möglich, es können allenfalls Rangreihen oder Häufigkeiten bestimmt werden.⁵⁹⁰

⁵⁸⁷ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 208.

⁵⁸⁸ Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 3.2.5, S. 119. So kann sich Unzufriedenheit als Verhaltensäußerung durch Abwanderung des Kunden resp. des Mieters kundtun.

⁵⁸⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. XIX sowie Hüttner, Marktforschung, S. 10f.; Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 210. Siehe auch Tabelle 5: Übersicht der Skalenniveaus, S. 158.

⁵⁹⁰ Vgl. Backhaus/Weiber, Marktforschung, S. 159.

Skala		Merkmale	Auswertung
nicht-metrische Skalen	<ul style="list-style-type: none"> • NOMINALSKALA • ORDINALSKALA 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung qualitativer Eigenschaftsausprägungen • Rangwert mit Ordinalzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung von Häufigkeiten • Median, Quantile
metrische Skalen	<ul style="list-style-type: none"> • INTERVALLSKALA • RATIO-SKALA 	<ul style="list-style-type: none"> • Skala mit gleich großen Abschnitten ohne natürlichen Nullpunkt • Skala mit gleich großen Abschnitten und natürlichem Nullpunkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Subtraktion, Mittelwert • Addition, Division, Multiplikation

Tabelle 5: Übersicht der Skalenniveaus⁵⁹¹

Es läßt sich festhalten, daß mit steigendem Meßniveau der gewählten Skalierung sowohl der Informationsgehalt der betreffenden Daten als auch die Anwendungsmöglichkeiten an Rechenoperationen und statistischer Maße in Bezug auf die erhobenen Daten zunehmen. Der vorliegenden Studie liegen überwiegend metrische Skalen und hierbei insbesondere Intervall- und z.T. Ratio-Skalen zugrunde.⁵⁹² Diese zeichnen sich dadurch aus, daß arithmetische Operationen wie Addition, Subtraktion etc. möglich sind. Die Ratio-Skala stellt das höchste Meßniveau dar und unterscheidet sich von der Intervallskala durch die Existenz eines natürlichen Nullpunktes.⁵⁹³

Die Wahl eines bestimmten Verfahrens hängt jedoch nicht nur von dem zugrundegelegten Meßniveau und dem vermuteten Beziehungszusammenhang der Variablen ab, sondern in erster Linie von der Untersuchungsproblematik und der dadurch gestellten Komplexität. Aufgrund der formulierten Hypothesen, die spezifische Zusammenhänge unterstellen, sowie der komplexen Thematik - es geht im wesentlichen um die empirische Untersuchung eines hypothetischen Konstrukts - soll die Analyse des empirisch ermittelten Datenmaterials weitgehend

⁵⁹¹ Tabelle aus Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. XVII.

⁵⁹² Die Fragestellung nach der Wiederwahl und der Weiterempfehlung ist hingegen nur mit ja bzw. nein zu beantworten; es handelt sich somit um eine Nominalskala und in der Folge um nicht-metrische Daten.

⁵⁹³ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. XVI - XVII.

mit Hilfe der Kausalanalyse vorgenommen werden. Hierfür ist es notwendig, zunächst tiefer auf die Grundzusammenhänge und Funktionsweise der Kausalanalyse einzugehen.

4.2.2 Grundgedanke und Ansätze der kausalanalytischen Messung

Der Einsatz kausalanalytischer Methoden hat sich in der Marketingforschung wie auch in der Praxis der Marktforschung seit Beginn der achtziger Jahre zunehmend etabliert.⁵⁹⁴ So findet in der internationalen, v.a. in der amerikanischen Marketingforschung die Kausalanalyse zur Messung komplexer Konstrukte, insbesondere seit den grundlegenden Arbeiten von BAGOZZI, verstärkt Anwendung.⁵⁹⁵ Der Übersichtsartikel von FÖRSTER et al. und die Ausführungen von HILDEBRANDT verdeutlichen deren Tragweite auch für die deutsche Marketingforschung⁵⁹⁶, wobei Untersuchungen ergeben haben, daß hochgradig signifikante Unterschiede in der inhaltlichen Nutzung zwischen der internationalen und der deutschen Marketingforschung bestehen. Während die Anwendungen der Kausalanalyse in der deutschen Marketingforschung zu über 50% im Bereich des strategischen Marketing erfolgen, wenden internationale Marketingforscher kausalanalytische Methoden in erster Linie auf Fragestellungen der Konsumentenverhaltensforschung an.⁵⁹⁷ Die Gesamtheit kausalanalytischer Verfahren läßt sich hierbei grob in traditionelle Verfahren, wie z.B. die Regressions- oder Pfad-

⁵⁹⁴ Vgl. hierzu die von Gaul/Förster/Schiller 1986 durchgeführte empirische Analyse u.a. zum Einsatz multivariater Analysemethoden in der Marktforschung sowie zum verstärkten Einsatz der Kausalanalyse nach Erscheinen des Sonderheftes *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, Nov. 1982 zur Thematik „Causal Modeling“, hrsg. von Bagozzi (special issue editor), vgl. Gaul/Förster/Schiller, Typologisierung, S. 165ff. Vgl. zur historischen Entwicklung der Kausalanalyse Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 13ff.

⁵⁹⁵ Vgl. hierzu Bagozzi, *Causal Models* (1980); Bagozzi, *Introduction* (1982); Homburg, *Kausalanalyse als Instrument* (1989); Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung* (o.J.); Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen* (1983); Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz* (1984); Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate* (1996); Hüttner, *Informationen* (1979). Die Kausalanalyse wird hierbei vielfach als das leistungsfähigste multivariate Analyseverfahren angesehen, s. hierzu Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 499.

⁵⁹⁶ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 346f. u. S. 363 sowie Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 1 und 9ff. Weitere Ausführungen zu Auseinandersetzungen mit der Kausalanalyse in der deutschen Marketingliteratur finden sich in Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 26f.; Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 499 sowie Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung*, S. 225.

⁵⁹⁷ Vgl. Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1096f. sowie Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 27.

analyse, und in moderne Verfahren, wie z.B. den LISREL-Ansatz⁵⁹⁸, unterteilen, der eine statistische Theorie und einen Algorithmus zur Untersuchung von Kausalmodellen, die als lineare Strukturgleichungsmodelle mathematisch formuliert sind, beinhaltet.⁵⁹⁹

In der Literatur spricht man von einer Kausalanalyse, wenn auf der Basis eines theoretisch fundierten Hypothesensystems kausale Abhängigkeiten zwischen bestimmten Merkmalen überprüft werden.⁶⁰⁰ Der Begriff Kausalität ist hierbei durch eine gewisse Unschärfe gekennzeichnet, da je nach philosophischer Position unterschiedliche Anforderungen an den Nachweis einer Kausalbeziehung gestellt werden.⁶⁰¹ Hauptkritikpunkt stellt insbesondere die Tatsache dar, daß Kausalität als theoretisches Konstrukt nie direkt beobachtbar oder meßbar ist.⁶⁰² Der Kausalitätsbegriff erfährt in der wissenschaftstheoretischen Diskussion jedoch hohe Aufmerksamkeit.⁶⁰³

Für vorliegende Studie wird die Definition von BLALOCK zugrundegelegt:⁶⁰⁴

„We shall say that x is a direct cause of y [...] if and only if we can produce a change in the mean value of y by changing x, holding constant all other variables

⁵⁹⁸ Zu den modernen Verfahren werden auch der PLS-Ansatz (Förster 1983), der Ansatz von Muthén (Muthén 1981) sowie der EQS-Ansatz von Bentler (Bentler 1983 und 1989) gerechnet.

⁵⁹⁹ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 6; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 346 sowie Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung* S. 225. Zu den modernen Verfahren siehe auch Abschnitt 4.2.3, S. 164.

⁶⁰⁰ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 323; Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 13, 21 f; Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 502; Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung*, S. 224.

⁶⁰¹ Zum Kausalitätsproblem siehe auch die Stellungnahme Homburgs: *Datengrundlage der Kausalanalyse* bildet die Kovarianz, so daß der aus wissenschaftstheoretischer Sicht problematische Begriff Kausalanalyse exakter als Kovarianzstrukturanalyse bezeichnet werden sollte, vgl. Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 500; siehe hierzu auch Hüttner, *Marktforschung*, S. 266. Begriffskonfusion bestand insbesondere zwischen den Begriffen Kausalgesetz und Kausalprinzip, wobei die Auffassung, daß es neben den empirischen Naturwissenschaften auch eine Metaphysik der Natur gäbe, in der theoretisches Wissen über die Natur - also eine synthetische Erkenntnis à priori formuliert und begründet werde - Konfliktquelle war, vgl. hierzu die Ausführungen in Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 14 - 17.

⁶⁰² Vgl. Blalock, *Causal Inferences*, S. 11f.

⁶⁰³ Zur Diskussion des Kausalbegriffs siehe insbesondere Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 14ff. und Hodapp, *Analyse*, S. 10ff. sowie die dort jeweils zitierte Literatur.

⁶⁰⁴ Blalock hat mehrere grundlegende Arbeiten zur Kausalanalyse verfaßt: vgl. Blalock, *Causal Inferences* (1964); Blalock, *Measurement Problem* (1968); Blalock, *Causal Models* (1985).

that have been explicitly introduced into the system and that are not causally dependent upon y.“⁶⁰⁵

Der in dieser Arbeit verwendete Begriff der Kausalität liegt somit vor, wenn die Variation einer Variablen x Variationen der Variablen y hervorruft. Der Akzent liegt hierbei auf sachlogischen Überlegungen über Variable, die sich in Hypothesenformulierungen wiederfinden. Entscheidend ist, daß die theoretisch aufgestellten Beziehungen vor Anwendung der statistischen Verfahren formuliert werden, um daraufhin mit Hilfe der Kausalanalyse eine Überprüfung dieser theoretischen Beziehungen mit dem empirisch gewonnenen Datenmaterial vorzunehmen.⁶⁰⁶ Dazu führt ROGOSA aus: „A causal model is an explicit and quantitative statement of the postulated causal links between the variables of interest. [...] The results of these analysis depend on the theory that determines the structural equation model [...] the data analysis [is] conditioned on theory.“⁶⁰⁷ Die Kausalanalyse bietet somit den Rahmen für eine statistische Bestätigung eines sachlogisch, theoretisch begründeten Modells von Wirkungsstrukturen.⁶⁰⁸

Die formale Erfassung einer Kausalitätsbeziehung erfolgt auf der Grundlage der Kovarianz bzw. eines Korrelationskoeffizienten, der als Maß für den Zusammenhang zwischen zwei Variablen dient.⁶⁰⁹ Die Kovarianz erfaßt hierbei, ob grundsätzlich eine lineare Beziehung vorliegt; der Korrelationskoeffizient gibt Auskunft darüber, wie stark die Beziehung zwischen zwei Variablen ist. Letzterer kann Werte zwischen -1 und +1 annehmen; je größer der Wert absolut ist, desto stärker ist der Zusammenhang zwischen zwei Variablen.⁶¹⁰ Zu differenzieren sind hierbei Kovarianz- bzw. Korrelationsrelationen und der Begriff Kausalität. Wäh-

⁶⁰⁵ Blalock, Causal Models, S. 25.

⁶⁰⁶ Vgl. Pepels, Käuferverhalten, S. 356; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 323.

⁶⁰⁷ Rogosa, Causal Models, S. 266.

⁶⁰⁸ Da Zielsetzung der Kausalanalyse die Untersuchung von Abhängigkeitsstrukturen ist, wird sie den Verfahren der Dependenzanalyse zugeordnet, wobei eine Differenzierung nach abhängigen und unabhängigen Variablen erfolgt, vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 267; vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 499. Siehe hierzu auch Abbildung 14, S. 155. In der Literatur wird der Kausalanalyse gelegentlich auch eine Sonderstellung zwischen der Dependenz- und der Interdependenzanalyse eingeräumt, da sie auf sachlogischen Überlegungen basierende hypothesentestende Verfahren umfaßt, vgl. Pepels, Käuferverhalten, S. 356.

⁶⁰⁹ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 500 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 330.

rend sich Kovarianzrelationen nur auf die Tatsache „that certain scores in one variable are often going together with certain scores on the other variable“ beziehen, postuliert die Bezeichnung 'kausale Beziehung', „that it is hypothesized that a change in one variable (the cause) actually produces a change in another variable (the effect).“⁶¹¹

Im Rahmen der statistischen Analysemethodik wird die Kausalanalyse als eine der leistungsfähigsten multivariaten Analysemethoden beschrieben, wobei sich der kausalanalytische Ansatz insbesondere dadurch auszeichnet, Abhängigkeitsstrukturen von einer Komplexität untersuchen zu können, die sich der Behandlung durch ein multiples Regressionsmodell entziehen.⁶¹² Die hohe Leistungsfähigkeit der Verfahren der Kausalanalyse läßt sich u.a. auch durch die Vielseitigkeit ihrer Verwendungsmöglichkeiten begründen;⁶¹³ z.B. können sie im Rahmen der Marktforschung eingesetzt werden als:

- Instrumente zur Entwicklung von Skalen und Indizes sowie zur Ermittlung der Reliabilität von Messungen,
- Verfahren zur Untersuchung der zahlreichen Formen der Konstruktvalidität,
- Methodologie zur Konstruktion, Prüfung und Modifikation von Hypothesen, zur Formulierung von Prognosen sowie zur differenzierten Beurteilung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.⁶¹⁴

Die methodische Entwicklung der Kausalanalyse hat sich - wie bei den meisten multivariaten Analyseverfahren - nicht im Marketingbereich, sondern primär in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften vollzogen.⁶¹⁵ In der Folge stellt die Kausalanalyse aus modelltheoretischer Hinsicht „eine Synthese aus dem Modell

⁶¹⁰ Vgl. Schulze, Statistik, S. 128f.; Kreyszig, Statistische Methoden, S. 300f.

⁶¹¹ Saris/Stronkhurst, Causal Modelling, S. 13; zum Kausalitätsbegriff siehe auch die Definition von Blalock, Causal Models, S. 25.

⁶¹² Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 499. Siehe auch Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1092.

⁶¹³ Die Leistungsfähigkeit der Kausalanalyse wird im weiteren am Beispiel des LISREL-Verfahrens eingehend erläutert.

⁶¹⁴ Vgl. Bagozzi, Introduction, S. 403; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 346.

der (konfirmatorischen) Faktorenanalyse, die im wesentlichen in der Psychometrie entwickelt wurde, und der Strukturgleichungsanalyse, die in erster Linie aus der Ökonomie stammt, dar.⁶¹⁶ Durch diese Kombination wird die simultane Behandlung zweier zentraler Probleme wissenschaftlichen Arbeitens möglich: die Messung komplexer Konstrukte (konfirmatorische Faktorenanalyse) und die Analyse komplexer Abhängigkeitsstrukturen (Strukturgleichungsanalyse).⁶¹⁷

Die moderne Kausalanalyse beruht somit auf verschiedenen statistischen Verfahren, wobei sie von der Faktorenanalyse das Konzept der Modellierung mit latenten, also nicht direkt beobachtbaren Variablen übernommen hat; von der Strukturgleichungsanalyse entstammt die simultane Analyse kausaler Beziehungen zwischen beobachtbaren Variablen und ihre Darstellung in Strukturgleichungsmodellen. Das verbal formulierte Hypothesensystem wird schließlich in einem Pfaddiagramm (Pfadanalyse) graphisch dargestellt.⁶¹⁸ Wesentlich ist, daß die Kausalanalyse hierbei zu den Verfahren gehört, die Variable mit metrischem Skalenniveau erfordern, d.h. die Abstände der Einheiten der Skala, mit deren Hilfe die Variablen bewertet werden, müssen stets gleich groß sein, um Rechenoperationen mit den Variablen zu ermöglichen.⁶¹⁹

Es existieren verschiedene Ansätze der modernen Kausalanalyse, wobei der populärste und ausgereifteste der LISREL-Ansatz von JÖRESKOG und SÖRBÖM ist.⁶²⁰ Die Integration der unterschiedlichen Ansätze in ein allgemeines Modell geht dabei im wesentlichen auf JÖRESKOG zurück, der die Entwicklung von

⁶¹⁵ Vgl. Entwicklungen dieser Methode bei Bentler, *Structural Modeling*, S. 35ff. und Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 13ff. und Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 6.

⁶¹⁶ Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1092.

⁶¹⁷ Vgl. Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1092 sowie Knepel, *Indikatormodelle*, S. 85 und S. 129.

⁶¹⁸ Vgl. Kailich, *Bankberatung*, S. 163 sowie Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 13 - 17; siehe hierzu auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 333; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 6; Krader, *Kovarianzstrukturmodelle*, S. 5.

⁶¹⁹ Backhaus/Weiber, *Marktforschung*, S.159. Siehe auch Tabelle 5: Übersicht der Skalenniveaus, S. 158.

⁶²⁰ Der von Jöreskog entwickelte kausalanalytische Ansatz ist mathematisch in einem linearen Strukturgleichungsmodell formuliert und mit Sörböm zu dem Programmpaket LISREL (SPSS) programmiert worden. Vorliegende Auswertungen wurden basierend auf der 7. Version vorgenommen.

neuen Verfahren der Kausalanalytik stark vorangetrieben hat.⁶²¹ Zusammen mit SÖRBOM hat er das statistische Computerprogramm LISREL zur Analyse von Kausalmodellen entwickelt.⁶²² Die Tatsache, daß die Begriffe Kausalanalyse und LISREL-Analyse häufig synonym verwendet werden, ist auf die Katalysationsfunktion des LISREL-Computerprogramms, das sich maßgeblich für die Entstehung und Diffusion der Kausalanalyse verantwortlich zeichnet, zurückzuführen.⁶²³ Eine weiterführende Darstellung und Diskussion der Einsatzmöglichkeiten soll in den nächsten Kapiteln vorgenommen werden, wobei für die folgenden Betrachtungen die Begriffe Kausalanalyse und LISREL synonym verstanden werden.

4.2.3 Besonderheiten und Elemente des LISREL-Verfahrens

Als kausalanalytischer Ansatz eignet sich LISREL, wie bereits erwähnt, insbesondere zur empirischen Überprüfung eines theoretisch fundierten Kausalmodells, indem es eine Methode zur Konstruktion, Prüfung und Modifikation von Hypothesen bietet und somit ein gut geeignetes Instrument zur Diagnose und Prognose realer Phänomene darstellt.⁶²⁴ Gegenüber der Regressionsanalyse, die - wie die Pfadanalyse - den traditionellen kausalanalytischen Verfahren zugeordnet werden kann und ebenfalls Abhängigkeitsstrukturen von Variablen metrischen Skalenniveaus bei Unterstellung einer eindeutigen Richtung des Zusammenhangs unter den Variablen untersucht, weist der LISREL-Ansatz als modernes Verfahren der Kausalanalyse folgende bedeutende Vorteile auf:⁶²⁵

1. Durchleuchtung tatsächlich existierender Abhängigkeitsstrukturen; dies ist mit der Regressionsanalyse aufgrund der Einfachheit der Konzeption nicht möglich.

⁶²¹ Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Structural Equation*, S. 404.

⁶²² Bei der Beschäftigung mit den modernen Verfahren der Kausalanalyse wird die große Bedeutung des Computerprogramms LISREL (Linear Structural Relationship) deutlich. Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Lisrel VII* sowie Kailich, *Bankberatung*, S. 163 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 327.

⁶²³ Der kausalanalytische Ansatz des LISREL-Modells enthält die gängigen Schätzverfahren und ermittelt die entscheidenden Anpassungsmaße. Vgl. Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1092; Hüttner, *Marktforschung*, S. 267f.

⁶²⁴ Vgl. Bagozzi, *Introduction*, S. 403; Schmidt, *Theorien*, S. 235f.

2. Erfassung sämtlicher extern wirkender Einflüsse und somit Eignung für komplexe Vorgänge.
3. Simultane Analyse von Stichproben aus mehreren Populationen; es werden alle (theoretisch) möglichen direkten und indirekten Beziehungen zwischen allen Variablen untersucht, womit eine eventuelle Multikollinearität zwischen Variablen sichtbar wird und in die Analyse einbezogen werden kann.
4. Prüfung und Quantifizierung von asymmetrischen (kausalen) Beziehungen zwischen den latenten Variablen.
5. Verbesserte Grundlage für die Planung von Gestaltungsmaßnahmen einschließlich der Abschätzung der beabsichtigten Wirkungen und unbeabsichtigten Neben- und Rückwirkungen.

Die eigentliche Besonderheit des LISREL-Ansatzes, die ihn wesentlich leistungsfähiger als die traditionellen Ansätze macht, ist jedoch in der Überprüfung von Beziehungen zwischen latenten Variablen zu sehen, d.h., es ist möglich, neben beobachtbaren Variablen auch nicht-beobachtbare (latente) Variable in die Analyse einzubeziehen, wogegen latente Variable in der Regressions- oder Varianzanalyse nicht berücksichtigt werden.⁶²⁵

Dies ist insofern bemerkenswert, da in der modernen Ökonometrie latente Variable „which affect the observable variables, but which are not themselves directly observable either because observed magnitudes are subject to measurement error or because these variables do not correspond directly to anything that is likely to be measured“⁶²⁷ lange Zeit nicht beachtet wurden.⁶²⁷

⁶²⁵ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 6; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 3. Zu den Vorteilen siehe insbesondere Jöreskog/Sörbom, *Analysis*, S. I.3. sowie Backhaus/Weiber, *Marktforschung*, S. 160.

⁶²⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 324 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 7. Siehe auch Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 500f. sowie Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung*, S. 225f.

⁶²⁷ Griliches, *Unobservables*, S. 976f.

Nichtbeobachtbare Konstrukte werden als Faktoren aufgefaßt und in die Gesamtanalyse über die konfirmatorische Faktorenanalyse einbezogen.⁶²⁸ Diese führt, wie die herkömmlichen explorativen Faktorenanalysen, die Zusammenhänge unter zahlreichen gemessenen Variablen auf deren Abhängigkeit von wenigen latenten Variablen zurück. Der Unterschied zur explorativen Faktorenanalyse besteht jedoch darin, daß die Abhängigkeitszusammenhänge zwischen Indikatoren und Faktoren ex-ante aufgrund theoretischer Überlegungen festgelegt werden, um sie mit dem empirisch gewonnenen Datenmaterial zu überprüfen.⁶²⁹ Dagegen geht man bei der explorativen Faktorenanalyse davon aus, daß der gesamte zu analysierende Datensatz von allen Faktoren unterschiedlich stark beeinflusst wird.⁶³⁰ Bei der exploratorischen Anwendung geht es somit nicht darum, vorab theoretisch angestellte Abhängigkeitsstrukturen zu evaluieren bzw. zu falsifizieren, sondern um Modellmodifikationen, bis ein Abbruchkriterium erfüllt bzw. das „beste“ Modell gefunden ist.⁶³¹ Die exploratorische Anwendung ist in der Marketingforschung jedoch mit steigender Tendenz anzutreffen,⁶³² allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß sie aus methodischer Sicht kritisch zu bewerten ist.⁶³³

⁶²⁸ Neben dem konventionellen konfirmatorischen Ansatz besteht die Möglichkeit einer exploratorischen Anwendung der Kausalanalyse. Hierbei geht es jedoch nicht um die Überprüfung eines aus theoretischen Überlegungen abgeleiteten Kausalmodells auf der Basis der vorhandenen Daten (theory testing), sondern lediglich um das Auffinden eines Kausalmodells (theory building). Siehe hierzu Homburg/Baumgartner, Marketingforschung (1995); Homburg, Die Kausalanalyse (1992); Homburg/Dobratz, Iterative Modellselektion (1991).

⁶²⁹ Es handelt sich somit um ein hypothesenprüfendes statistisches Verfahren, vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 324 sowie Möller, Parametrisierung, S. 160f.

⁶³⁰ Vgl. Weede/Jagodzinski, Konfirmatorische Faktorenanalyse, S. 316; siehe hierzu auch Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 226 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL –Ansatz, S. 347.

⁶³¹ Auch als „ex post facto“ - Untersuchungen bezeichnet, siehe Hüttner, Marktforschung, S. 267. Im Rahmen der exploratorischen Ansätze lassen sich iterative und nichtiterative Ansätze unterscheiden, siehe hierzu Homburg, Die Kausalanalyse, S. 507 und die dort zitierte Literatur.

⁶³² In der internationalen Marketingforschung sind rein konfirmatorische Analysen mit 34,9 % insgesamt in der Minderheit; sie werden in der deutschen Marketingforschung jedoch mit 64,7 % stärker genutzt als exploratorische Analysen. Die Kausalanalyse ist zweifelfrei ursprünglich als konfirmatorische Methode konzipiert worden. Siehe hierzu Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1099f. sowie Hüttner, Marktforschung, S. 267.

⁶³³ Bei der explorativen Faktorenanalyse muß keine eindeutige Theorie darüber vorliegen, wie die hypothetischen Konstrukte aussehen und in welcher Beziehung sie zueinander stehen („theory building“). Zudem ist die Anzahl der Faktoren nicht ex-ante vorgegeben, sondern wird durch ein Extraktionskriterium bestimmt. Siehe hierzu Backhaus, Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 407f.; Homburg/Dobratz, Iterative Modellselektion, S. 218ff.

Während nur eine Gruppe von beobachtbaren Variablen - die sogenannten Indikatorvariablen - existiert, unterscheidet man bei den nicht-beobachtbaren Variablen latente Variable und Residualvariable.⁶³⁴ Unter latenten Variablen werden hypothetische Konstrukte verstanden, die sich einer direkten Meßbarkeit entziehen, wie z.B. die Qualität der Dienstleistung „Sicherheitsdienst“. Hypothetische Konstrukte sind hierbei durch abstrakte Inhalte gekennzeichnet, wobei sich nicht unmittelbar entscheiden läßt, ob der vermutete Sachverhalt in der Realität vorliegt oder nicht. Um jedoch die unterstellten kausalen Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten quantitativ erfassen und überprüfen zu können, werden Meßindikatoren als empirische Repräsentanten eingesetzt, um jede latente Variable durch einen oder mehrere Indikatoren zu beschreiben bzw. zu operationalisieren.⁶³⁵

Indikatoren sind hierbei „unmittelbar meßbare Sachverhalte, welche das Vorliegen der gemeinten, aber nicht erfaßbaren Phänomene [...] anzeigen“.⁶³⁶ Die Messung der Beziehungen erfolgt somit nicht direkt, sondern indirekt über die Indikatorvariablen, wobei jeder Indikator eine fehlerbehaftete Messung des latenten Konstrukts darstellt.⁶³⁷ Neben der Berücksichtigung latenter Variablen erlaubt der LISREL-Ansatz somit, explizit Meßfehler und Fehler - wobei auch Beziehungen zwischen den Fehlern zugelassen sind - in den Strukturgleichungen zu berücksichtigen. So können neben direkten, über Zwischenvariable vermittelte indirekte Effekte sowie Totaleffekte berechnet werden.⁶³⁸ Dieser Ansatz zur Messung von hypothetischen Konstrukten weist zwei wesentliche Vorteile auf:

- Zum einen nimmt man Abstand von der in aller Regel nicht gerechtfertigten Annahme anderer statistischer Verfahren, daß die relevanten Variablen

⁶³⁴ Bei den Residualvariablen werden in der Literatur Meßfehlervariablen und Störgrößen bzw. Drittvariablen unterschieden, vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 16 sowie Benz, *Marketingforschung*, S. 242 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 327; Andres, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 16.

⁶³⁵ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 324f.; Hodapp, *Analyse*, S. 47; siehe hierzu auch Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, *Marketing*, S. 747f.

⁶³⁶ Kroeber-Riel/Weinberg, *Konsumentenverhalten*, S. 31.

⁶³⁷ Vgl. Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 500 sowie Jöreskog/Sörbom, *LISREL VII*, S. 10.

⁶³⁸ Siehe hierzu auch Ausführungen in Abschnitt 5.1.1, S. 208 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 7.

fehlerfrei gemessen werden können.⁶³⁹

- Um etwaige Verzerrungen in einzelnen Indikatorvariablen aufzufangen, besteht zudem die Möglichkeit, latente Variable über mehrere Indikatoren zu messen, was zu einer Bereinigung des Meßprozesses führt.⁶⁴⁰

Zielsetzung des LISREL-Verfahrens ist es, ein aufgrund theoretischer Überlegungen aufgestelltes Hypothesensystem, das die vermuteten kausalen Abhängigkeiten zwischen den Variablen widerspiegelt, auf Basis der Kovarianz- oder Korrelationsbeziehungen zwischen den Variablen zu überprüfen. Auf dem Weg zur mathematischen Formulierung des Kausalmodells als lineares Gleichungssystem sind folgende Schritte zu durchlaufen:⁶⁴¹

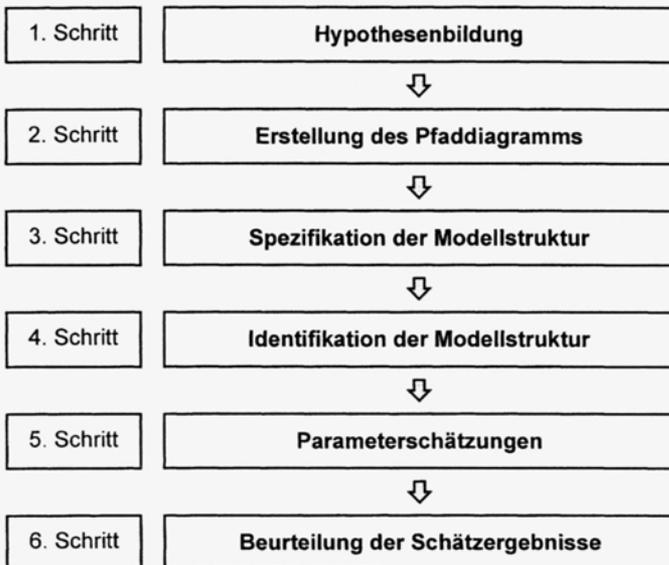


Abbildung 15: Schritte des LISREL-Verfahrens

⁶³⁹ Auf die Tatsache, daß in den Daten vorhandene, im Modell aber nicht berücksichtigte Meßfehler die Ergebnisse von Parameterschätzungen stark verzerren können, hat z.B. Bentler hingewiesen, siehe hierzu Bentler, Equations, S. 13ff.

⁶⁴⁰ Vgl. Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1092 sowie Homburg, Die Kausalanalyse, S. 501.

⁶⁴¹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 362.

Die vor der Anwendung statistischer Verfahren formulierten Hypothesen stellen das Gerüst für die Überprüfung der sachlogisch begründeten Zusammenhänge des Kausalmodells dar. Annahmen über die Art der zu analysierenden kausalen Beziehungen zwischen den Variablen müssen sich folglich aus dem zuvor aufgestellten theoretischen Kausalmodell ergeben, d.h., es wird vorab bestimmt, welche Variablen von welchen Faktoren abhängig bzw. unabhängig sein sollen. In einem ersten Schritt ist es somit erforderlich, genaue Überlegungen darüber anzustellen, welche Variablen in das System einfließen und welche Beziehungsstrukturen zugrunde gelegt werden, um das aufgestellte Hypothesensystem anschließend empirisch zu überprüfen.

Es empfiehlt sich, die verbal formulierten Hypothesen zunächst graphisch in einem Pfeil- bzw. Pfaddiagramm darzustellen;⁶⁴² dies erleichtert das Aufdecken eventuell noch fehlender Variablenbeziehungen in einem komplexen Hypothesensystem durch die Visualisierung kausaler Pfade sowie die Ableitung und Formulierung der notwendigen mathematischen Gleichungen.⁶⁴³ Nachfolgende Abbildung soll exemplarisch die Beziehungszusammenhänge von verschiedenen Variablen aufzeigen. Das Beispielmodell postuliert hierbei, daß die beobachtbaren Variablen in bestimmter Weise von den latenten Variablen und Fehlervariablen abhängen.

⁶⁴² In der Literatur werden hierbei beobachtbare Variable durch Quadrate, latente durch Kreise und Fehlervariablen durch nicht umrandete Buchstaben dargestellt. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 334. Siehe hierzu Abbildung 16: Beziehungszusammenhänge der Variablen, S. 170. Vgl. Andres, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 17ff. sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 325. Weiterführende Ausführungen zum Pfaddiagramm werden in Abschnitt 4.3.2, S. 178 vorgenommen.

⁶⁴³ Ein Kausalmodell muß mathematisch als lineares Gleichungssystem formuliert werden, damit es von LISREL bearbeitet werden kann, vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 333f. sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 349.

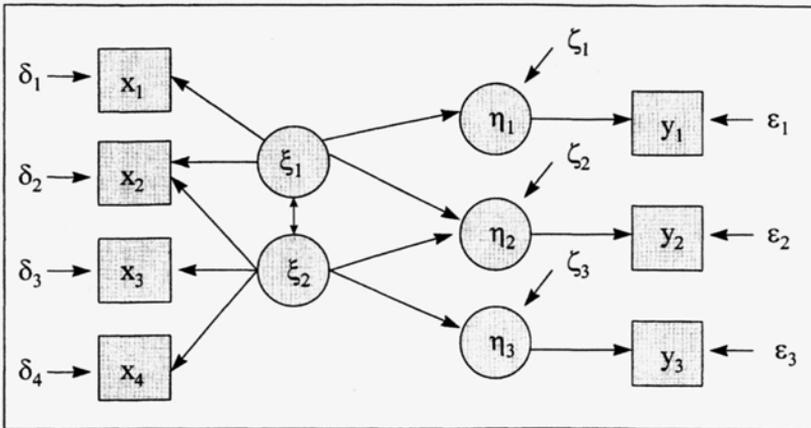


Abbildung 16: Beziehungszusammenhänge der Variablen⁶⁴⁴

Folgende Beziehungen werden durch o.g. Beispiel deutlich: die beobachtbare Variable x_1 wird beeinflusst von der latenten Variablen ξ_1 und einem Fehler δ_1 . Die latente Variable ξ_1 wiederum beeinflusst x_1 und x_2 sowie η_1 und η_2 und hat überdies eine Kovarianz mit ξ_2 .⁶⁴⁵ Aus der mathematischen Formulierung des Pfaddiagramms ergeben sich in einem weiteren Schritt sogenannte Strukturgleichungen, die die strukturellen Beziehungen zwischen den Variablen widerspiegeln. Eine tiefere Behandlung dieser Thematik wird anhand des empirischen Beispiels in Abschnitt 5 vorgenommen.

In einem LISREL-Modell lassen sich somit folgende Arten von Variablen differenzieren:⁶⁴⁶

(1) Endogene und exogene Variable

Zunächst erfolgt eine Unterscheidung zwischen exogenen und endogenen Variablen, wobei endogene (abhängige) Variable im Modell erklärt werden, während exogene (unabhängige) Variable - die frei variieren können - zur Erklärung der

⁶⁴⁴ In Anlehnung an Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 16.

⁶⁴⁵ Vgl. Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 16f.

endogenen Variablen beitragen, ohne selbst innerhalb des Modells erklärt zu werden.⁶⁴⁷

(2) Latente und beobachtbare Variable

Die exogenen und/oder endogenen Variablen eines Kausalmodells stellen dabei entweder direkt beobachtbare, somit meßbare Variable dar oder aber nicht-beobachtbare, d.h. latente Variable, die sich, wie bereits erläutert, einer direkten Meßbarkeit entziehen und über beobachtbare Variable, die sogenannten Indikatorvariablen, erfaßt werden.⁶⁴⁸ Die endogenen latenten Variablen werden im Kausalmodell als η -Variable bezeichnet, die exogenen latenten Variablen als ξ -Variable.⁶⁴⁹

(3) Indikator-Variable (y -, x -, η -, ξ)

Um die Beziehungen zwischen den latenten Variablen quantitativ erfassen zu können, muß jede latente Variable durch einen oder mehrere Indikatoren definiert werden. Y-Variable stellen hierbei die Indikatoren zu endogenen latenten Variablen (η -Variablen) dar; x-Variable die Indikatoren zu exogenen latenten Variablen (ξ -Variablen).⁶⁵⁰

(4) Residualvariable (ϵ , δ , ζ)

Die Residual- oder auch Fehlervariablen, d.h. die Meßfehler zu den x- und y-Indikatoren, werden als ϵ bzw. δ bezeichnet. Die Fehlervariablen zu den η -

⁶⁴⁶ Siehe hierzu Jöreskog/Sörbom, *Analysis*, S. 1.2f.; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 349f.; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 334 sowie S. 349; Hornburg, *Die Kausalanalyse*, S. 500f.

⁶⁴⁷ Saris/Stronkhurst beschreiben exogene Variable hierbei als Variable, „which are not explained by other variables in the theory“, siehe Saris/Stronkhurst, *Causal modelling*, S. 30. Vgl. auch Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 349; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 15f. und Andres, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 17.

⁶⁴⁸ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 349 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 324f.

⁶⁴⁹ In der Literatur wird auch nach latenten und manifesten Variablen differenziert, wobei die manifesten Variablen prinzipiell beobachtbar und meßbar sind. Siehe hierzu Möller, *Parametrisierung*, S. 161.

⁶⁵⁰ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 16; Möller, *Parametrisierung*, S. 158f. sowie Abbildung 16: Beziehungszusammenhänge der Variablen, S. 170.

Variablen, d.h. die Fehler in den Strukturgleichungen, tragen die Bezeichnung ζ .⁶⁵¹

Die mathematische Überführung der im Pfaddiagramm aufgezeigten Beziehungen in ein lineares Gleichungssystem ist daraufhin zur Spezifikation der Modellstruktur in einem dritten Schritt notwendig.⁶⁵² Diese Modellspezifikation muß vor dem Hintergrund der in den Hypothesen formulierten sachlogischen Beziehungen für das Struktur- und das Meßmodell vorgenommen werden, um darauf basierend die Stärke dieser Beziehungen mit Hilfe des Computerprogramms LISREL zu schätzen.⁶⁵³

Ein vollständiges LISREL-Modell setzt sich aus zwei Submodellen zusammen, dem sogenannten Strukturgleichungsmodell und dem Meßmodell, wobei für endogene und exogene Variable jeweils getrennte Meßmodelle aufgestellt werden:⁶⁵⁴

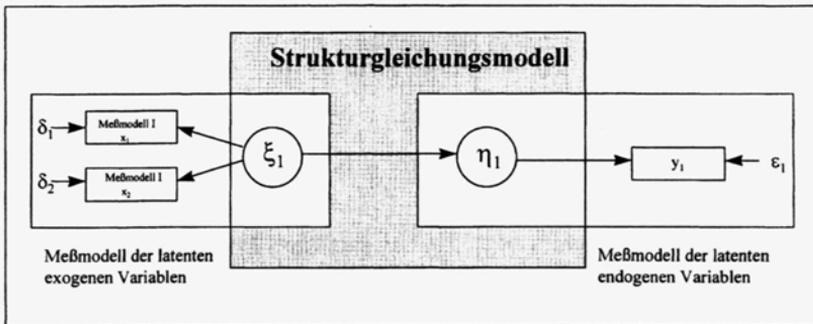


Abbildung 17: Strukturgleichungsmodell⁶⁵⁵

⁶⁵¹ Siehe hierzu Abbildung 17 Strukturgleichungsmodell, S. 172.

⁶⁵² Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 350. Die mathematische Formulierung des Modells wird in Abschnitt 4.3, S. 177 dargelegt.

⁶⁵³ Vgl. Dichtl/Raffée/Thies, Marktorientierung, S. 231 sowie Hüttner, Marktforschung, S. 26ff. LISREL produziert jedoch nur dann zuverlässige Ergebnisse, wenn die Multikollinearität der Variablen nicht zu hoch ist, vgl. Bagozzi, Causal Models, S. 108; Jagpal, Multicollinearity, S. 431ff.

⁶⁵⁴ Vgl. Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 20; Hüttner, Marktforschung, S. 268ff.; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 350; Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 501f.

⁶⁵⁵ In Anlehnung an Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 326.

(1) Strukturgleichungsmodell

Im Strukturgleichungsmodell werden die theoretisch vermuteten Beziehungen zwischen den latenten Variablen abgebildet, wobei endogene latente Variable (η) durch exogene latente Variable (ξ) erklärt werden (sowie unter Umständen durch andere endogene Variable). Das Strukturgleichungsmodell enthält daher die Kausalbeziehungen, die letztlich dem regressionsanalytischen Denkansatz entsprechen.

Die Gleichungen des Modells enthalten Parameter, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Variablen ausdrücken und durch das Computerprogramm auf Basis der bekannten Kovarianzen bzw. Korrelationskoeffizienten des Modells geschätzt werden. Daneben liefert LISREL einige Teststatistiken, die die Güte des analysierten Modells und der Parameterschätzungen illustrieren.⁶⁵⁶

(2) Meßmodell

Die Meßmodelle, die dem faktoranalytischen Denkansatz entsprechen, geben an, wie die latenten Variablen des Strukturmodells durch die beobachtbaren Variablen (Indikatorvariablen) operationalisiert werden.⁶⁵⁷ Der vermutete kausale Zusammenhang zwischen den latenten Variablen und ihren Indikatorvariablen wird hierbei jeweils in einem faktoranalytischen Modell innerhalb des LISREL-Modells abgebildet, wobei nach dem Meßmodell der exogenen Variablen sowie dem Meßmodell der endogenen Variablen unterschieden wird.⁶⁵⁸

Da es sich nur bei den Indikatorvariablen um direkt empirisch beobachtbare Größen handelt, werden zunächst Kovarianzen bzw. Korrelationen zwischen diesen berechnet, die in einem weiteren Schritt zur Bestimmung der Beziehungen zwischen latenten Variablen und ihren Indikatorvariablen dienen.⁶⁵⁹ Grundgedanke der Kausalanalyse ist es, aus den so ermittelten Kovarianzen bzw. Korrelationen Rückschlüsse auf Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den latenten Varia-

⁶⁵⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 349 und S. 356f.

⁶⁵⁷ Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Analysis*, S. 1.3.

⁶⁵⁸ Vgl. Benz, *Marketingforschung*, S. 241 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 17.

blen zu ziehen, d.h. Beziehungen zwischen den hypothetischen Konstrukten zu errechnen. Die Schätzung der Beziehungen zwischen den latenten Größen des Modells erfolgt mit dem Ziel der bestmöglichen Reproduktion einer empirisch ermittelten Kovarianzmatrix der Indikatorvariablen.⁶⁶⁰ Die Ermittlung der Schätzer basiert hierbei auf der Minimierung einer Diskrepanzfunktion, die die Diskrepanz zwischen der empirischen und der im Modell generierten Kovarianz- bzw. Korrelationsmatrix mißt.⁶⁶¹

Eine Schätzung der Modellparameter ist allerdings nur dann möglich, wenn das Modell in ausreichendem Maße identifiziert ist, d.h., die Identifikation stellt somit eine notwendige Voraussetzung für die Schätzung dar,⁶⁶² wobei ein Modell dann als identifiziert gilt, wenn die aus den empirischen Daten vorliegenden Informationen ausreichen, um die unbekannt Parameter eindeutig zu bestimmen.⁶⁶³

Liegt ein vollständig spezifiziertes und identifiziertes Modell vor, erfolgt in einem fünften Schritt die eigentliche Schätzung der Parameter. Mit Hilfe des LISREL-Ansatzes werden die aufgestellten Hypothesen an den aus dem empirischen Datenmaterial errechneten Korrelationen überprüft. Wesentliches Ziel ist es hierbei, einen Satz von Parameterwerten zu finden, der die Varianzen bzw. Kovarianzen der Indikatorvariablen bestmöglich reproduziert. Das LISREL-Modell greift hierbei auf gängige Verfahren der statistischen Parameterschätzung, wie z.B. das Verfahren der kleinsten Quadrate oder den Maximum-Likelihood-Ansatz, zurück.⁶⁶⁴

⁶⁵⁹ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 502f.; Hüttner, Marktforschung, S. 268; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 326f. und S. 349.

⁶⁶⁰ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 502 sowie die ausführliche Herleitung bei Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 147 ff. und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 349.

⁶⁶¹ Vgl. hierzu den Überblick bei Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S.164ff. sowie Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1093.

⁶⁶² Vgl. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 164f.

⁶⁶³ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 503; Hüttner, Marktforschung, S. 271 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 360.

⁶⁶⁴ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 503 sowie Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 169.

Die Beurteilung und Interpretation der Ergebnisse beschließt letztlich die kausalanalytische Betrachtung. Im Mittelpunkt stehen hierbei im wesentlichen die Beurteilung der Anpassungsgüte des Modells an sich, wobei nach globalen und lokalen Anpassungsmaßen differenziert wird, sowie die inhaltliche Interpretation der vorhandenen Abhängigkeiten der latenten Variablen.⁶⁶⁵

Weiterführende Ausführungen sowie die etwas aufwendige mathematische Betrachtung werden in den folgenden Kapiteln im Rahmen der spezifischen Anwendung des LISREL-Modells an dem der Untersuchung zugrundeliegenden Beispiel der Analyse des Verhaltens von Büroimmobilienmietern vorgenommen.

Neben LISREL existieren noch weitere kausalanalytische Verfahren, wobei an dieser Stelle jedoch erwähnt sei, daß LISREL gegenüber anderen Ansätzen der modernen Kausalanalyse einige Vorzüge aufweist. So besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen LISREL und dem jüngeren EQS-Modell⁶⁶⁶ darin, daß EQS das zu untersuchende Modell mit einer einfachen Gleichungssprache spezifiziert, während LISREL mit einer Matrix-Algebra arbeitet.⁶⁶⁷ Den Vorteil von EQS, bessere Schätzverfahren für die Parameter zu verwenden sowie die Berechnung von Standardfehlern zu ermöglichen, kompensiert LISREL durch ausführlichere Informationen im Bereich der Anpassungsgütemaße sowie durch die Identifikation der Parameter, deren Freisetzung zu einer Modellverbesserung führt.⁶⁶⁸ MUTHENS LISCOMP-Ansatz, ein weiteres Verfahren der Kausalanalyse, stellt dahingegen lediglich eine Verallgemeinerung des klassischen LISREL-Ansatzes dar.⁶⁶⁹

⁶⁶⁵ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 271f.; Homburg, Die Kausalanalyse, S. 504. Die Anwendung und kritische Darstellung verschiedener Maße zur Anpassungsgüte erfolgt in Abschnitt 5.1, S. 208.

⁶⁶⁶ EQUATIONS based Structural Program, Bentler (1989), EQS. Vgl. Auch Ausführungen in Faulbaum, Programme, S. 175.

⁶⁶⁷ Vgl. Bentler, EQS, für die Beschreibung der neuesten Programmversion von EQS sowie Homburg/Sütterlin, Kausalmodelle, zu einem mit Beispielen unterlegten Vergleich zwischen LISREL und EQS. Siehe hierzu auch Kailich, Bankberatung, S. 163.

⁶⁶⁸ Vgl. Faulbaum, Programme, S. 176.

⁶⁶⁹ Linear Structural Equations with a Comprehensive Measurement Model. Vgl. Muthén (1988), LISCOMP.

Die Stärken des von WOLD entwickelten PLS-Ansatzes⁶⁷⁰ liegen v.a. im Bereich der explorativen Datenanalyse, wobei er sich in Situationen geringen theoretischen Wissens zur datenorientierten Modellbildung besser, zur Prüfung theoretisch fundierter Kausalmodelle jedoch schlechter als der LISREL-Ansatz eignet.⁶⁷¹ Die Schätzungen durch PLS beruhen dabei ausschließlich auf dem Regressionsprinzip und sind daher für das Ziel dieser Arbeit, das auf die Prüfung eines Wirkungsgefüges kausaler Hypothesen abstellt, von geringer Bedeutung.⁶⁷²

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß dem LISREL-Modell aufgrund seiner Vielseitigkeit und eines hohen Maßes an Flexibilität in vorliegender Arbeit anderen kausalanalytischen Modellierungsansätzen Vorrang eingeräumt wird. Zudem stellt LISREL das bekannteste und ausgereifteste Softwareprogramm zur Analyse von Kausalmodellen dar, das sowohl in der Lage ist, Rohdaten zu analysieren als auch mit den Varianzen bzw. Kovarianzen der Indikatorvariablen als Input-Daten zu arbeiten.

Nachdem der grundsätzliche Aufbau und die Einsatzmöglichkeiten der kausalanalytischen Messung skizziert wurden, soll im folgenden nun der LISREL-Ansatz auf die Befragung ausgewählter Mieter von Bürogebäuden angewandt und kritisch bewertet werden. Der LISREL-Ansatz wird im folgenden somit zur empirischen Prüfung eines theoretisch fundierten Kausalmodells verwendet - eine Vorgehensweise, die eine Beurteilung der nomologischen Validität dieses Kausalmodells gestattet.⁶⁷³

⁶⁷⁰ Partial-Least-Squares-Ansatz. Vgl. Wold, *Soft Modeling*, S. 3ff.

⁶⁷¹ Vgl. hierzu Wold, *Model Construction* sowie Knepel, *Indikatormodelle*, S. 137ff. Siehe auch Fornell/Bookstein, *Equation Models*, S. 440.

⁶⁷² Vgl. Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 202f.

⁶⁷³ Vgl. Bagozzi, *Causal Modeling*, S. 198 sowie Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, S. 17.

4.3 Entwicklung und Spezifikation eines LISREL-Modells zur Erklärung von Mieterverhaltensintentionen

4.3.1 Zielsetzung der Spezifikation

Wie durch BAGOZZI ausführlich dargestellt, eignet sich der LISREL-Ansatz hervorragend zur Lösung der verschiedensten Varianten von Reliabilitäts- und Validitätsproblemen sowie zur Entwicklung und Prüfung von Hypothesen.⁶⁷⁴ Die Zielsetzung besteht im folgenden darin, ein spezifiziertes LISREL-Modell zur Prüfung eines theoretisch formulierten Kausalmodells einzusetzen, um die nomologische Validität des entwickelten Modells zu überprüfen. BAGOZZI definiert den Begriff der nomologischen Validität folgendermaßen: „Nomological validity indicates the degree to which predictions from a formal theoretical network containing a concept of interest are confirmed.“⁶⁷⁵

Die hier gewählte Anwendung des LISREL-Ansatzes entspricht somit der konfirmatorisch orientierten Vorgehensweise und wird im folgenden an erster Stelle zur Überprüfung des vor dem Hintergrund sachlogischer Überlegungen formulierten Hypothesensystems auf der Basis der empirisch ermittelten Daten genutzt.⁶⁷⁶ Ausgangspunkt ist hierbei die Durchleuchtung und Überprüfung der postulierten kausalen Zusammenhänge zwischen der Qualität des materiellen und immateriellen Leistungsangebots und dem Mieterverhalten.⁶⁷⁷ Viele ökonomische Variable und theoretisch abgeleitete Konstrukte, wie z.B. Qualitätseindrücke und Verhaltensabsichten, sind jedoch einer direkten Messung nicht zugänglich, was es nötig macht, diese latenten Variablen mittels meßbarer Indikatoren zu erfassen.⁶⁷⁸ Besonders deutlich wird dies bei der Erklärung des Mieterverhaltens bzw. des beabsichtigten Verhaltens der Mieter. Die nicht direkt beobachtbaren Größen

⁶⁷⁴ Bagozzi unterstreicht hierbei den ganzheitlichen Ansatz der Kausalanalyse als Researchinstrument im Konsumentenverhalten („a method of enourmous scope and power...“), vgl. Bagozzi, Causal Modeling, S. 195 sowie Bagozzi, Causal Models, S. 113ff.

⁶⁷⁵ Bagozzi, Causal Models, S. 198.

⁶⁷⁶ Die der Untersuchung zugrundeliegenden Hypothesen finden sich in Abschnitt 4.1.2, S. 142.

⁶⁷⁷ Sofern von immaterieller und materieller Leistungsqualität gesprochen wird und eine Differenzierung inhaltlich nicht explizit notwendig ist, soll vereinfacht der Begriff Leistungsqualität zugrunde gelegt werden.

⁶⁷⁸ Vgl. Krader, Kovarianzstrukturmodelle, S. 2; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 349.

Leistungsqualität und Mieterverhaltensintention müssen somit zunächst durch geeignete Indikatorvariable operationalisiert werden.

Insbesondere sollen im weiteren die komplexen Wirkungsgeflechte zwischen den einzelnen Variablen untersucht werden, wobei es sich in erster Linie um die Bestimmung der Einflußstärke von verschiedenen exogenen Variablen (gebotene Leistungsqualität) auf das Verhalten der Mieter handelt. Hierbei ist zu ergründen, ob und wenn ja, in welchem Maße eine Veränderung dieser Faktoren eine Verhaltensänderung hervorruft. So stellt sich die Frage, ob bei einer hohen Unzufriedenheit mit den einzelnen Leistungen die Bereitschaft zu einem Flächenwechsel wächst. Von besonderem Interesse ist die Fragestellung, welche Faktoren dazu führen, das Verhalten von Immobiliennutzern, im vorliegenden Fall von Büromietern, im Hinblick auf ihr Wechsel- bzw. Bleibeverhalten zu beeinflussen. In dem zu formulierenden branchenspezifischen LISREL-Modell handelt es sich somit um die Analyse und Bestimmung des Einflusses verschiedener Qualitätskriterien (Leistungs-/Angebotskriterien) der Produkt- als auch Servicepolitik auf das Verhalten der Mieter von Büroimmobilien.

4.3.2 Darstellung des Modells im Pfaddiagramm

4.3.2.1 Leistungsqualitäten und Mieterverhalten als latente Variable

Bei praktischen marketingpolitischen Fragestellungen muß man sich sehr häufig mit Größen, die nicht direkt beobachtbar sind, den sogenannten latenten Variablen auseinandersetzen. Als Beispiele seien hier die Einstellungen oder auch Erwartungen von Konsumenten oder selbst vermeintlich meßtechnisch einfach zu erfassende Variable, wie z.B. die Größe eines Unternehmens, genannt, die durch die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der Niederlassungen, die Bruttogeschosßfläche etc. indirekt erfaßt werden kann. Diese nicht beobachtbaren, latenten Variablen stellen den eigentlichen Kern des LISREL-Modells dar und werden, wie bereits erwähnt, in exogene (in LISREL mit dem griechischen Buchstaben ξ bezeichnet) und endogene Variable (in LISREL mit η bezeichnet) unterteilt, wobei im Strukturgleichungsmodell die endogenen durch die exogenen Variablen

erklärt werden.⁶⁷⁹ Die Analyse der Einflüsse von folgenden zentralen, das Verhalten der Mieter determinierenden, latenten Variablen liegt der Untersuchung zugrunde:⁶⁸⁰

- Immaterielle Leistungsqualität
- Materielle Leistungsqualität

Es wird hierbei nicht ausgeschlossen, daß zwischen den latenten Größen „Immaterielle Leistungsqualität“ und „Materielle Leistungsqualität“ Korrelationen bestehen; auch sollen mögliche Meßfehler geschätzt werden.

Einen Überblick über die im LISREL-Modell verwendeten Variablen bietet nachfolgende Tabelle:

Abkürzung	Sprechweise	Bedeutung	Notation in LISREL 7
η	Eta	latente endogene Variable, die im Modell erklärt wird	NE
ξ	Ksi	latente exogene Variable, die im Modell nicht erklärt wird	NK
Y		Indikatormessvariable für eine latente endogene Variable	NY
X		Indikatormessvariable für eine latente exogene Variable	NX
ε	Epsilon	Residualvariable für eine Indikatorvariable y	
δ	Delta	Residualvariable für eine Indikatorvariable x	
ζ	Zeta	Residualvariable für eine latente endogene Variable	

Tabelle 6: Variable im LISREL-Modell⁶⁸¹

⁶⁷⁹ Vgl. Benz, Marketingforschung, S. 241. Die vermuteten Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen werden im Strukturgleichungsmodell abgebildet, siehe Abbildung 17 Strukturgleichungsmodell, S. 172.

⁶⁸⁰ Eine Konzentration auf die Leistungsqualitäten als wesentliche Einflußgrößen erscheint hierbei plausibel, da aufgrund der Komplexität sowie aus Umsetzungsgesichtspunkten nicht alle aus sachlogischer Sicht relevanten Kriterien, die einen Einfluß auf das Mieterverhalten haben könnten, berücksichtigt werden können.

⁶⁸¹ Vgl. Backhaus, Multivariate, S. 345

Die Grundstruktur der theoretisch vermuteten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den latenten Variablen läßt sich mit Hilfe des unten abgebildeten rekursiven Kausaldiagramms wiedergeben, das die zentralen Untersuchungshypothesen umfaßt:⁶⁸²

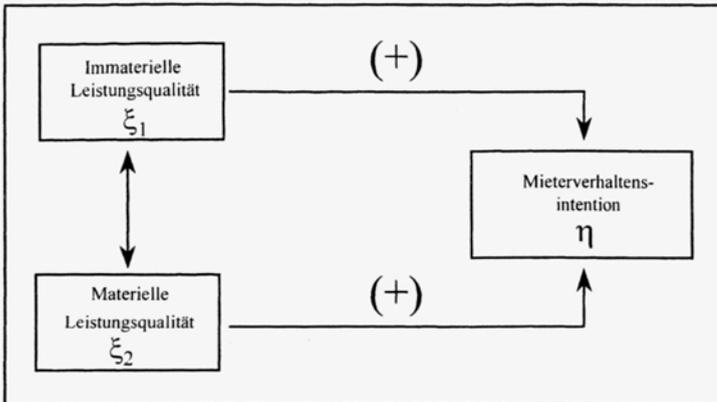


Abbildung 18: Rekursives Kausalmodell

Im betrachteten Zusammenhang existieren drei latente Variable: die hypothetischen Konstrukte Immaterielle Leistungsqualität und Materielle Leistungsqualität sowie die Verhaltensabsicht der Mieter, wobei theoretisch ergründet werden muß, welches Konstrukt als exogene bzw. endogene Variable ins Modell eingeht.⁶⁸³

Im Hinblick auf den unterstellten Zusammenhang zwischen Qualität und Konsumentenverhalten wurden in der Vergangenheit Studien durchgeführt, wie auch Diskussionen in der Literatur geführt, die zu der Vermutung Anlaß geben, daß

⁶⁸² So wird ein Kausalmodell als nichtrekursiv bezeichnet, wenn es Pfeile gibt, die die η -Variablen untereinander verbinden - wobei im vorliegenden Fall nur eine η -Variable existiert - und somit Wechselwirkungen ermöglichen; alle andere Modelle werden als rekursiv bezeichnet. Vgl. hierzu Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 49 i.V.m. S. 52 sowie Opp/Schmidt, Mehrvariablenanalyse, S. 33.

⁶⁸³ Da sich die hypothetischen Konstrukte einer direkten Meßbarkeit entziehen, ist es notwendig, für jede latente Variable genau anzugeben, durch welche Indikatoren, d.h. durch welche Sachverhalte sie gemessen werden kann, vgl. Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 226 sowie Benz, Marketingforschung, S. 241.

die Qualität mit dem Konsumentenverhalten positiv korreliert, wobei Qualität als die verursachende Größe anzusehen ist.⁶⁶⁴ So kann das Fehlen bestimmter Qualitätskriterien zu einem Abwandern der Kunden bzw. die Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien zu einer Bindung der Kunden an das Unternehmen führen.⁶⁶⁵ Dies macht deutlich, daß es für das Mietverhalten von grundlegender und entscheidender Bedeutung ist, wie die Mieter die einzelnen Leistungsqualitäten und somit die Gesamtqualität der von ihnen angemieteten Fläche bzw. Immobilie beurteilen.⁶⁶⁶ Aus diesen Überlegungen läßt sich für das zu untersuchende Kausalmodell bestätigen, daß die materielle und immaterielle Leistungsqualität als latente exogene Variable anzusehen sind, während das Mietverhalten die latente endogene Variable darstellt. Für ein solches Modell müssen die in Tabelle 7 dargestellten Konstruktionsregeln beachtet werden.

A	Allgemeine Konstruktionsregeln
(1)	Eine <i>kausale Beziehung</i> zwischen zwei Variablen wird immer durch einen geraden Pfeil (=Pfad) dargestellt. Die Endpunkte eines Pfeils bilden also immer zwei kausal verbundene Variable.
(2)	Ein Pfeil hat seinen Ursprung immer bei der verursachenden (unabhängigen) Variablen und seinen Endpunkt immer bei der abhängigen Variablen.
(3)	Ein Pfeil hat immer nur <i>eine</i> Variable als Ursprung und <i>eine</i> Variable als Endpunkt.
(4)	Je-desto-Hypothesen beschreiben kausale Beziehungen, wobei die zu Anfang genannte Größe <i>immer</i> die verursachende (ξ/η) und die zuletzt genannte Größe <i>immer</i> die kausal abhängige (η) Größe darstellt.
(5)	Der Einfluß von Residualvariablen (Meßfehlervariablen) wird ebenfalls durch Pfeile dargestellt, wobei der Ursprung eines Pfeils von der Residualvariablen ausgeht.
(6)	Nicht kausal interpretierte <i>Beziehungen</i> werden durch gekrümmte Doppelpfeile dargestellt und sind nur zwischen latenten exogenen Variablen (ξ -Variable) oder zwischen Meßfehlervariablen zulässig.

Tabelle 7: Allgemeine Konstruktionsregeln für das Pfaddiagramm⁶⁶⁷

⁶⁶⁴ So werden Produktqualität und Servicequalität in der Literatur als signifikante Stimuli genannt, vgl. hierzu Weinberg, Entscheidungsverhalten, S. 100ff.; Boulding, behavioral intentions, S. 23; Müller-Hagedorn, Konsumentenverhalten, S. 70. Zur Beziehung zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit siehe insbesondere Hirschman, der in seinen Ausführungen zur Zufriedenheit von einer Abwanderung unzufriedener Kunden ausgeht. Vgl. Hirschman, Abwanderung (1974).

⁶⁶⁵ Vgl. hierzu Qualitätsstudien, z.B. Lufthansa und American Express, in Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, S. 455 und S. 377f. So hat auch eine Studie über das US-Bankwesen zum Ergebnis, daß 50% der Bankkunden, die Serviceprobleme mit der Bank hatten, entweder einen Bankwechsel getätigt, oder das Konto bei ihrer Bank aufgelöst haben, vgl. Zeithaml, Qualitätsservice, S. 15.

⁶⁶⁶ Vgl. hierzu auch Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, S. 459.

⁶⁶⁷ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 365f.

4.3.2.2 Indikator- und Residualvariable des LISREL-Modells

Die latenten Variablen Leistungsqualität und Mieterverhaltensintention entziehen sich jedoch, wie bereits angeführt, als hypothetische Konstrukte der direkten Meßbarkeit. Um die angenommene kausale Abhängigkeit, die aufgrund sachlogischer Überlegungen zum Mieterverhalten von Büroimmobilien aufgestellt wurde, dennoch quantitativ zu überprüfen, müssen deshalb aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen direkt meßbare Größen gefunden werden, die eine Operationalisierung dieser hypothetischen Konstrukte möglich machen.⁶⁸⁸ Dies geschieht mit Hilfe von Indikatorvariablen als direkt meßbare Größen, wobei man davon ausgeht, daß sie von den latenten Variablen verursacht werden, die latenten Variablen somit jeweils einen gemeinsamen Faktor der Indikatorvariablen darstellen.⁶⁸⁹

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß die Indikatorvariablen fehlerbehaftete Messungen der latenten Variablen darstellen, wobei die Meßfehler jedoch durch Fehlervariable modelliert werden.⁶⁹⁰ Weiterhin muß bei der Wahl der Meßindikatoren beachtet werden, daß sich aus theoretischer Sicht die Korrelationen zwischen den Indikatoren durch die jeweilige latente Größe erklären lassen. Zudem wird unterstellt, daß zwischen den Indikatorvariablen und den latenten hypothetischen Variablen positive Beziehungen bestehen.⁶⁹¹ Die Werte der Meßindikatoren stellen hierbei empirisch erhobene Daten dar, die im Rahmen der bereits erwähnten Zielgruppenbefragung erfaßt wurden und die jeweilige Einschätzung der Probanden wiedergeben.⁶⁹² Nachfolgende Abbildung zeigt die der Untersuchung zugrundeliegenden empirischen Indikatoren auf. Differenziert wird hierbei nach x- und y-Variablen, wobei y-Variablen die Indikatoren zu den endogenen latenten Variablen und x-Variablen Indikatoren zu den exogenen latenten Variablen darstellen.

⁶⁸⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 363; siehe auch Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung*, S. 226 sowie Benz, *Marketingforschung*, S. 241.

⁶⁸⁹ Vgl. James/Mulaik/Brett, *Causal analysis*, S. 106; sowie Dichtl/Raffée/Thiess, *Marktorientierung*, S. 234.

⁶⁹⁰ Vgl. Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 500. Siehe weitere Ausführungen zu den Meßfehler- bzw. Residualvariablen in Abschnitt 4.3.2.2, S. 182.

⁶⁹¹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 363.

Latente Variable:	Empirische Indikatoren:
ξ_1 = Immaterielle Leistungsqualität	x_1 = Parkplatzmanagement x_2 = Vertragsmanagement x_3 = Empfangsservice x_4 = Sicherheitsservice x_5 = Kurierservice x_6 = Büroservice x_7 = Bankdienstleistungen x_8 = Fitnessprogramm als Dienstleistung x_9 = Wirtschaftlichkeitsvergleich x_{10} = Organisationsablaufberatung x_{11} = Technische Beratung x_{12} = Umzugservice x_{13} = Ausstattungsberatung x_{14} = Innenarchitekturberatung

Tabelle 8: Operationalisierung der Variable "Immaterielle Leistungsqualität"

Latente Variable:	Empirische Indikatoren:
ξ_2 = Materielle Leistungsqualität	x_{15} = Parkplatz am Standort x_{16} = Erreichbarkeit des Standortes mit PKW x_{17} = Erreichbarkeit des Standortes mit ÖPNV x_{18} = Autobahnanbindung des Standortes x_{19} = Flughafenanbindung des Standortes x_{20} = Kundennähe durch Lage x_{21} = Standortprestige x_{22} = Umfeldqualität des Standortes x_{23} = Nachbarschaft des Standortes x_{24} = Standortsicherheit x_{25} = Lage des Standortes in der Stadt x_{26} = Lage zentrale Innenstadt x_{27} = Lage Gewerbepark x_{28} = Einkaufsmöglichkeiten am Standort x_{29} = Gastronomie am Standort x_{30} = Mietniveau am Standort x_{31} = Parkplatzausstattung des Gebäudes x_{32} = Individualität - Architektur des Gebäudes x_{33} = Zweckmäßigkeit - Architektur des Gebäudes

692 Bei den Indikatorvariablen handelt es sich um Variable von metrischem Skalenniveau.

	x_{34} = Eingangsgestaltung des Gebäudes x_{35} = Ausstattung gemietete Fläche im Gebäude x_{36} = Expansionsmöglichkeiten innerhalb des Geb. x_{37} = Flächenmix innerhalb des Gebäudes x_{38} = Flächenflexibilität der gemieteten Fläche x_{39} = Sicherheit des Gebäudes x_{40} = Gastronomieangebot im Gebäude x_{41} = Ausstattung Kinder-/Sozialeinrichtg. im Geb. x_{42} = Einzelhandelsangebot im Gebäude x_{43} = Ausstattung Klimaanlage d. gemiet. Fläche x_{44} = Ausstattung Sonnenschutz d. gemiet. Fläche x_{45} = Ausstattung Doppelboden d. gemiet. Fläche x_{46} = Ausstattung Liftanlage im Gebäude
η = Mieterverhalten	y_1 = Verhalten der Mieter drückt sich durch einen Wechsel der Fläche aus y_2 = Verhalten der Mieter drückt sich durch Weiterempfehlung/Wiederwahl aus

Tabelle 9: Operationalisierung der Variable „Materielle Leistungsqualität“

Um die hypothetischen Konstrukte Materielle und Immaterielle Leistungsqualität zu erklären, werden als x-Variable, d.h. Indikatorvariable als direkt meßbare Größen, die jeweiligen durch die Mieter angegebenen Zufriedenheitswerte zugrunde gelegt.⁶⁹³

Alle Indikatorvariablen sowie die abhängigen Variablen innerhalb des Strukturmodells können von Residualvariablen in Form von Störgrößen oder Meßfehlern überlagert werden. Da in der Realität nicht davon ausgegangen werden kann, daß die endogene Variable Mieterverhalten vollständig durch die unterstellten Variablenbeziehungen geklärt wird, ist anzunehmen, daß zum einen bei der Erhebung empirischer Daten Meßfehler in Form von Übertragungs- und Verständnisfehlern begangen werden und zum anderen ein gegebenes Hypothesen-

⁶⁹³ Aufgrund einer noch nicht umfassenden Umsetzung immobilienpezifischer Dienstleistungen in der Praxis war es nicht immer möglich, die Zufriedenheitswerte der Mieter in Bezug auf die Beurteilung der Dienstleistungen vollständig zu erfassen; zudem soll die Bewertung der Bedeutung (WI) einer Leistung durch die Mieter Berücksichtigung finden. Für den Fall, daß die Zufriedenheit (ZUF) nicht direkt erfaßbar ist, wird folgendes Hilfskonstrukt verwandt: $ZUF = 6 - WI$. Je wichtiger dem Mieter eine Leistung ist, die er jedoch momentan nicht in Anspruch nehmen

system nicht immer alle relevanten Variablen erfaßt, die auf die endogene Variable Einfluß nehmen.⁶⁹⁴ Wie bereits erwähnt, hebt sich die Kausalanalyse von der multiplen Regression insbesondere durch die explizite Berücksichtigung von Meßfehlern ab.⁶⁹⁵ Unterteilt man die Variablen eines LISREL-Modells in abhängige und unabhängige Variable, so existiert neben den latenten exogenen Variablen eine zweite Gruppe von unabhängigen, nicht-beobachtbaren Variablen, die sogenannten Meßfehlervariablen. Diese repräsentieren alle Einflüsse auf die abhängigen y -, x - und η -Variablen, die nicht von der latenten exogenen bzw. endogenen Variablen (im Falle der y -Variablen) ausgehen.⁶⁹⁶

Es lassen sich demnach drei Gruppen von Meßfehlern einteilen: die Meßfehler ϵ_i (Epsilon) der y -Variablen, die Meßfehler δ_i (Delta) der x -Variablen und die Fehlervariable ζ (Zeta) der η -Variable, wobei diese Ausführungen deutlich machen, daß der LISREL-Ansatz explizit zwischen Fehlern in den postulierten Kausalbeziehungen durch die Größen ζ und Fehlern in den durchgeführten Messungen über die Größen δ und ϵ unterscheidet:

1. ϵ (Epsilon): Meßfehlervariable für eine Indikatorvariable y
2. δ (Delta): Meßfehlervariable für eine Indikatorvariable x
3. ζ (Zeta): Meßfehlervariable für die latente endogene Variable

Die Indikatorvariablen stellen folglich fehlerbehaftete Messungen der latenten Variablen dar. In der Regel verwendet man multiple Indikatoren, um die latenten Variablen zu messen, da die gegebenenfalls fehlerhafte Messung eines einzelnen Indikators mithin einen geringeren Einfluß auf das Gesamtergebnis hat.⁶⁹⁷ Es ist somit möglich, eine latente Variable über mehrere Indikatoren zu messen, um etwaige Verzerrungen in einzelnen Indikatorvariablen aufzufangen.

kann, oder je unzufriedener er bei der Erfahrung der entsprechenden Leistung mit deren Erfüllung ist, desto geringer fällt die Zufriedenheit aus.

⁶⁹⁴ Vgl. Benz, Marketingforschung, S. 242. Backhaus bezeichnet diese Variablen als Drittvariableneffekte, siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 337.

⁶⁹⁵ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 500. Die Störgrößen werden im Pfaddiagramm als nicht umrandete Buchstaben dargestellt und mit den Indizes der entsprechenden Variablen versehen.

⁶⁹⁶ Vgl. James/Mulaik/Brett, Causal analysis, S.106.

Weitere Meßfehler sind auf die Heterogenität der Befragten bei einer empirischen Erhebung zurückzuführen. Die ζ -Variable repräsentiert solche Fehler, die sich auf das Strukturmodell beziehen, und vereinigt alle nicht spezifizierten Einflüsse.⁶⁹⁸ ζ -Variablen spiegeln hierbei i.d.R. den Anteil nicht erklärter Varianz in den latenten endogenen Konstrukten wider, wobei im vorliegenden Fall nur eine latente endogene Variable, das zu erklärende Mieterverhalten, vorliegt. Auftretenden Störgrößen wie Meßfehlervariablen oder Drittvariablen wird im LISREL-Modell durch eine Residualvariable ε Rechnung getragen.⁶⁹⁹

4.3.2.3 Darstellung der Hypothesen im vorläufigen Pfaddiagramm

Durch Einbeziehung der Meßfehlervariablen erhält man das vorläufige Pfaddiagramm des vollständigen LISREL-Modells, dessen Darstellung den in der folgenden Tabelle abgebildeten Konventionen folgt.

B: Allgemeine Bezeichnungs- und Darstellungsweisen	
(7)	Die Stärke kausaler oder nicht kausal interpretierter Beziehungen wird durch griechische Kleinbuchstaben dargestellt und immer mit zwei Zahlenindizes versehen.
(8)	Bei kausalen Beziehungen gibt der erste Index immer die Variable an, auf die ein Pfeil hinzeigt (abhängige Variable) und der zweite Index entspricht immer der Variablen, von der ein Pfeil ausgeht (unabhängige Variable).
(9)	Direkt beobachtbare (Meß-) Variable werden in Kästchen (\square) dargestellt, latente Variable werden durch Kreise (O) gekennzeichnet und Meßfehlervariable bleiben uneingefaßt.
(10)	Beziehungen zwischen Indikatorvariablen und latenten Variablen werden hier durch gestrichelte Pfeile dargestellt, um deutlich zu machen, daß sie wie eine kausale Beziehung behandelt werden. Hier stellt die Indikatorvariable immer die abhängige und die latente Variable immer die unabhängige Variable dar.

Tabelle 10: Allgemeine Bezeichnungs- und Darstellungsweisen für das Pfaddiagramm⁷⁰⁰

⁶⁹⁷ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 500f.

⁶⁹⁸ Vgl. Haldemann, Kausalanalyse, S. 8.

⁶⁹⁹ Da der LISREL-Ansatz davon ausgeht, daß Drittvariableneffekte nicht relevant sind, da bei deren Vorliegen die Parameter im Modell falsch geschätzt würden, spricht man deshalb auch nicht von Residualvariablen, sondern nur von Meßfehlervariablen. In Anlehnung an Backhaus et al. stehen im folgenden bei einer Betrachtung der Residualvariablen somit die Meßfehlervariablen im Vordergrund. Siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 371.

⁷⁰⁰ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 365f.

Der Parameter λ_{ij} stellt hierbei jeweils den Einfluß der latenten Variable auf die entsprechenden Indikatorvariablen dar und die Parameter γ_1, γ_2 die Einwirkung der materiellen und immateriellen Leistungsqualität auf das beabsichtigte Mieterverhalten. Der Index i von λ_{ij} repräsentiert die Größe, die beeinflußt wird, der Index j im Gegenzug dazu die Variable, von der der Einfluß ausgeht.⁷⁰¹ Die Abhängigkeitsstrukturen des der Untersuchung zugrundeliegenden kausalanalytischen Modells werden in der folgenden Abbildung graphisch verdeutlicht. Es enthält alle Informationen, die bisher in den Hypothesen zum beabsichtigten Mieterverhalten aufgestellt wurden.⁷⁰²

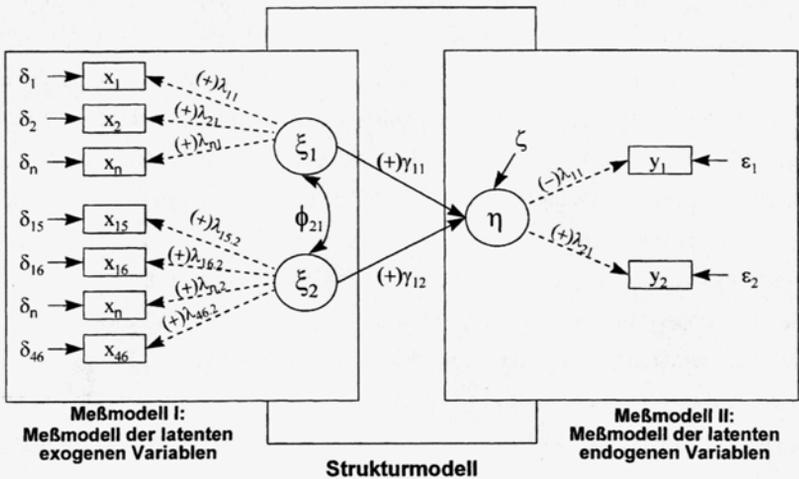


Abbildung 19: Vorläufiges Pfaddiagramm für das qualitätsinduzierte Mieterverhalten

Bei Betrachtung obiger Abbildung wird deutlich, daß bei den exogenen latenten Variablen ξ_1 und ξ_2 keine Abhängigkeit von anderen Modellvariablen besteht, wohingegen die endogene latente Variable η von anderen latenten Variablen abhängt. Die direkten kausalen Effekte der exogenen auf die endogene latente

⁷⁰¹ Für die Erstellung eines Pfaddiagramms haben sich in der Forschungspraxis bestimmte Konstruktionsregeln und Darstellungsweisen herausgebildet, siehe hierzu Bortz, Statistik, S. 39f.; Homburg, Die Kausalanalyse, S. 500f.

Variable werden hierbei mit γ bezeichnet. Auch muß an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, daß endogene latente Variable wiederum Ausgangspunkt von Abhängigkeitsbeziehungen sein können, wobei die Effekte von endogenen auf andere endogene Variable mit β bezeichnet werden; dies ist im vorliegenden Modell jedoch nicht relevant, da nur eine endogene Variable vorliegt.

Das zugrundegelegte Pfadmodell stellt gemäß den Anforderungen eines vollständigen Kausalmodells die Zusammenführung des auf dem regressionsanalytischen Denkansatz basierenden Strukturmodells sowie der beiden faktoranalytischen Meßmodelle dar.⁷⁰³ Wie bereits aufgezeigt, dient das Strukturgleichungsmodell zur Beschreibung der Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen - hiermit also den Beziehungen zwischen den Leistungsqualitäten und der Mieterverhaltensintention. Die beiden Meßmodelle führen zur Ermittlung der latenten Variablen über die beobachtbaren Variablen, wobei die Variablen x_1 bis x_{46} Meßvariable für die latenten exogenen Variablen und y_1 sowie y_2 Meßvariable für die latente endogene Variable darstellen.⁷⁰⁴ Der hierbei vermutete kausale Zusammenhang zwischen den latenten Variablen und ihren Indikatorvariablen wird jeweils in einem eigenen faktoranalytischen Meßmodell innerhalb des LISREL-Modells abgebildet. Des weiteren wird nicht ausgeschlossen, daß zwischen den latenten Größen Materielle Leistungsqualität und Immaterielle Leistungsqualität Korrelationen bestehen. Die unterstellten, nicht kausal interpretierten Beziehungen sind gemäß den Konstruktionsregeln eines Pfaddiagramms durch einen gekrümmten Doppelpfeil dargestellt.⁷⁰⁵

Das Meßmodell I stellt grundsätzlich den Zusammenhang zwischen den latenten exogenen Variablen und ihren Indikatorvariablen dar. Im Falle des vorliegenden LISREL-Modells werden hierbei die Beziehungen der latenten exogenen Größen

⁷⁰² Zur Bedeutung des Pfaddiagramms sowie zu den einzelnen Ablaufschritten des LISREL-Verfahrens siehe insbesondere die Ausführungen in Abschnitt 4.2.3, S. 164.

⁷⁰³ Siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 350; Andres, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 20 sowie Hüttner, *Marktforschung*, S. 268ff. Zum Aufbau eines vollständigen LISREL-Modells siehe auch Abschnitt 4.2.3, S. 164.

⁷⁰⁴ Vgl. Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 501. Die verbale Beschreibung der x- und y-Variablen findet sich in Abschnitt 4.3.2.2, S. 182.

⁷⁰⁵ Vgl. Tabelle 7: Allgemeine Konstruktionsregeln für das Pfaddiagramm, S. 181.

Immaterielle Leistungsqualität und Materielle Leistungsqualität der gemieteten Fläche bzw. Immobilie zu ihren jeweiligen Indikatorvariablen (im LISREL-Modell mit x gekennzeichnet) aufgezeigt. Die Werte der Einzelmerkmale stellen hierbei die empirisch erhobenen Werte der Einschätzung der befragten Mieter dar, wobei davon ausgegangen wird, daß die materielle und immaterielle Leistungsqualität durch die genannten Indikatoren weitgehend beschrieben wird. Des weiteren wird unterstellt, daß sich die Korrelationen zwischen den Indikatorvariablen auf den Einfluß der latenten Variablen zurückführen lassen, somit nicht kausal interpretiert werden. Die Pfeile im Pfaddiagramm führen daher von der Leistungsqualität zu den Einzelmerkmalen.⁷⁰⁶ Zu beachten ist hierbei, daß sich bei den Einzelmerkmalen materielle und immaterielle Leistungen differenzieren lassen.

Im Meßmodell II werden die Beziehungen zwischen der latenten endogenen Variablen Mieterverhalten und ihren Indikatorvariablen (im LISREL-Modell y genannt) dargestellt.⁷⁰⁷ Da objektive Indikatoren keine Anhaltspunkte zur Bestimmung des Mieterverhaltens liefern, werden hier subjektive Indikatoren eingesetzt. Aufgrund von theoretischen Überlegungen wird deutlich, daß die Wechselbereitschaft, die Bereitschaft zur Wiederwahl sowie die Bereitschaft zur Weiterempfehlung geeignete Indikatoren für das Mieterverhalten zu sein scheinen. Während die Wechselbereitschaft zweifelsohne die Auswirkung eines negativen Mieterverhaltens (y_1) darstellt, bringt die Bereitschaft zur Weiterempfehlung und zur Wiederwahl einer Immobilie (y_2) ein positives Mieterverhalten, somit eine tendenzielle Bleibebereitschaft zum Ausdruck.⁷⁰⁸

Die Wirkungsrichtungen zwischen den Variablen werden entsprechend den zugrunde gelegten Beziehungsstrukturen der Hypothesen in das Pfaddiagramm aufgenommen.⁷⁰⁹

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen zum „Fundamentaltheorem der Pfadanalyse“ in Backhaus/ Erichson/ Plinke/Weiber, Multivariate, S. 346f.

⁷⁰⁷ Vgl. Benz, Marketingforschung, S. 241.

⁷⁰⁸ Zu einer Auswertung und Analyse benötigt das LISREL-Programm metrische Daten; da die Antworten zur Weiterempfehlung sowie Wiederwahl jedoch nominale Daten liefern, wird - dem Ausdruck der positiven Bewertung folgend - durch eine lineare Verknüpfung eine Zusammenfassung zu dem Zufriedenheitsindex „Bleibebereitschaft“ vorgenommen. Siehe hierzu auch den verwendeten Fragebogen im Anhang A, S. 1.

⁷⁰⁹ Siehe Abbildung 19, S. 187.

4.3.3 Spezifikation der Modellstruktur

Die Voraussetzung für die mathematische Schätzung der Beziehungen im Modell stellt zunächst die Überführung der im Pfaddiagramm dargestellten Strukturen in ein lineares Gleichungssystem dar. Das sich damit ergebende Gleichungssystem wird daraufhin, um eine größere Übersichtlichkeit zu erzielen und um den spezifischen Anforderungen des Programmpaketes LISREL gerecht zu werden, in Matrixschreibweise dargestellt.⁷¹⁰

4.3.3.1 Mathematische Formulierung des Modells

Bei der Überführung der Modellstrukturen in ein lineares Gleichungssystem ergibt sich die abhängige Variable jeweils durch Addition der Einflüsse durch die unabhängigen Variablen auf sie.⁷¹¹ Da in einem LISREL-Modell drei Gruppen von abhängigen Variablen existieren (η -, x - und y -Variablen), entstehen folglich drei lineare Gleichungssysteme, wobei das vollständige LISREL-Modell, wie bereits gezeigt, aus den bereits dargestellten drei Submodellen, d.h. dem Strukturmodell und den beiden Meßmodellen besteht.⁷¹² Folgende Tabelle faßt die wesentlichen Regeln für die mathematische Formulierung des Pfaddiagramms zusammen:

A:	Mathematische Formulierung des Pfaddiagramms in einem Gleichungssystem
(1)	Für jede abhängige (x , y und η) Variable läßt sich genau eine Gleichung formulieren.
(2)	Abhängige Variable sind solche Variable, auf die ein Pfeil hinzeigt.
(3)	Variable, auf die ein Pfeil hinzeigt, stehen links vom Gleichheitszeichen und Variable, von denen ein Pfeil ausgeht, stehen rechts vom Gleichheitszeichen.
(4)	Die Pfeile des Pfaddiagramms werden mathematisch durch Pfadkoeffizienten repräsentiert, deren Größe die Stärke des jeweiligen Zusammenhangs angibt.
(5)	Werden abhängige Variable (x , y , η) von mehreren unabhängigen Variablen beeinflusst, so werden die unabhängigen Variablen additiv verknüpft.

Tabelle 11: Mathematische Formulierung des Pfaddiagramms in einem Gleichungssystem⁷¹³

⁷¹⁰ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 368.

⁷¹¹ Vgl. Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 24.

⁷¹² Vgl. Jöreskog/Sörbom, Analysis, S. I.3; Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 350 und Benz, Marketingforschung, S. 244.

⁷¹³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 368f.

Die Beziehungen im Pfaddiagramm für das beabsichtigte Mieterverhalten der vorliegenden Untersuchung werden durch das folgende lineare Gleichungssystem eindeutig abgebildet:

1. Die Gleichung des Strukturmodells für den vorliegenden Ansatz lautet:

$$\eta_1 = \gamma_{11} \cdot \xi_1 + \gamma_{12} \cdot \xi_2 + \zeta_1$$

- γ : Parameter des Strukturmodells
 ζ : Fehlervariable der endogenen Variable

Dabei bezeichnen die Parameter γ_{11}/γ_{12} die Stärke des Einflusses jeweils der materiellen und immateriellen Leistungsqualität ξ_1/ξ_2 (latente exogene Variablen) auf das Mieterverhalten η_1 (latente endogene Variable). Der Vektor ζ stellt die Residual- bzw. Fehlervariable der endogenen latenten η_1 -Variable dar.⁷¹⁴

2. Gleichungen des Meßmodells der latenten endogenen Variablen (Meßmodell II):

$$y_1 = \lambda_{11} \cdot \eta_1 + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \lambda_{21} \cdot \eta_1 + \varepsilon_2$$

- y : Indikatorvariable (Wechsel- und Bleibebereitschaft) der endogenen Variable (Mieterverhalten)
 λ : Parameter zwischen Indikator- und endogener Variable
 η : Endogene Variable „Mieterverhalten“
 ε : Fehlervariable der jeweiligen Indikatorvariable

Dabei stellt λ_{11} die Stärke der Einwirkung der Mieterverhaltensabsicht η_1 auf die Indikatorvariable y_1 und ε_1 die Meßfehlervariable von y_1 dar.

⁷¹⁴ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 350.

3. Gleichungssystem des Meßmodells der latenten exogenen Variablen

(Meßmodell I):

Das Meßmodell der materiellen und immateriellen Leistungsqualität läßt sich ebenfalls durch Regressionsgleichungen darstellen.⁷¹⁵

3 (a): Immaterielle Leistungsqualität

$$\begin{aligned}
 x_1 &= \lambda_{11} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_1 \\
 x_2 &= \lambda_{21} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_2 \\
 x_3 &= \lambda_{31} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_3 \\
 x_4 &= \lambda_{41} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_4 \\
 x_5 &= \lambda_{51} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_5 \\
 x_6 &= \lambda_{61} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_6 \\
 x_7 &= \lambda_{71} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_7 \\
 x_8 &= \lambda_{81} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_8 \\
 x_9 &= \lambda_{91} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_9 \\
 x_{10} &= \lambda_{101} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_{10} \\
 x_{11} &= \lambda_{111} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_{11} \\
 x_{12} &= \lambda_{121} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_{12} \\
 x_{13} &= \lambda_{131} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_{13} \\
 x_{14} &= \lambda_{141} \cdot \xi_1 + 0 \cdot \xi_2 + \delta_{14}
 \end{aligned}$$

x_1 bis x_{14} : Indikatorvariable der exogenen Variable „Immaterielle Leistungsqualität“

λ_{11} bis λ_{141} Parameter zwischen Indikator- und exogener Variable

ξ_1 Exogene Variable „Immaterielle Leistungsqualität“

ξ_2 Exogene Variable „Materielle Leistungsqualität“

δ : Fehler der Indikatorvariable

⁷¹⁵ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 346.

3 (b): Materielle Leistungsqualität

$$x_{15} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{15\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{15}$$

$$x_{16} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{16\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{16}$$

$$x_{17} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{17\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{17}$$

$$x_{18} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{18\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{18}$$

$$x_{19} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{19\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{19}$$

$$x_{20} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{20\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{20}$$

$$x_{21} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{21\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{21}$$

$$x_{22} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{22\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{22}$$

$$x_{23} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{23\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{23}$$

$$x_{24} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{24\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{24}$$

$$x_{25} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{25\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{25}$$

$$x_{26} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{26\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{26}$$

$$x_{27} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{27\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{27}$$

$$x_{28} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{28\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{28}$$

$$x_{29} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{29\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{29}$$

$$x_{30} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{30\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{30}$$

$$x_{31} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{31\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{31}$$

$$x_{32} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{32\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{32}$$

$$x_{33} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{33\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{33}$$

$$x_{34} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{34\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{34}$$

$$x_{35} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{35\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{35}$$

$$x_{36} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{36\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{36}$$

$$x_{37} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{37\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{37}$$

$$x_{38} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{38\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{38}$$

$$x_{39} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{39\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{39}$$

$$x_{40} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{40\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{40}$$

$$x_{41} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{41\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{41}$$

$$x_{42} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{42\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{42}$$

$$x_{43} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{43\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{43}$$

$$x_{44} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{44\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{44}$$

$$x_{45} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{45\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{45}$$

$$x_{46} = 0 \cdot \xi_1 + \lambda_{46\ 2} \cdot \xi_2 + \delta_{46}$$

x_{15} bis x_{46}

Indikatorvariable der exogenen Variable

„Materielle Leistungsqualität“

$\lambda_{15,2}$ bis $\lambda_{46,2}$

Parameter zwischen Indikator- und exogener Variable

ξ_1

Exogene Variable „Immaterielle Leistungsqualität“

ξ_2

Exogene Variable „Materielle Leistungsqualität“

δ :

Fehler der Indikatorvariable

Einige Indikatorvariable werden hierbei offensichtlich nur von der ersten ($x_1 - x_{14}$), andere nur von der zweiten exogenen Variable ($x_{15} - x_{46}$) beeinflusst. Die exogene Variable, die gerade nicht beeinflusst, hat einen Parameter von 0 mit der Indikatorvariablen und wird daher in der Modellspezifikation fixiert und auf 0 gesetzt.

Der Parameter λ_{i1} beschreibt hierbei den jeweiligen Einfluß der materiellen und immateriellen Leistungsqualität ξ_1/ξ_2 auf die Indikatorvariable x_i , wobei δ_i die Meßfehlervariable von x_i ist.

Sämtliche Modellgleichungen können nun in Matrizen-Schreibweise zusammengefaßt werden, wobei folgende Konventionen beachtet werden.

B: Formulierung des Pfaddiagramms in Matrizenschreibweise	
(1)	Ein vollständiges LISREL-Modell besteht immer aus drei Matrizen-Gleichungen: Zwei für die Meßmodelle und eine für das Strukturmodell.
(2)	Die Koeffizienten zwischen je zwei Variablengruppen werden in einer Matrix zusammengefaßt, wobei alle Matrizen durch griechische Großbuchstaben entsprechend den Bezeichnungen der Koeffizienten gekennzeichnet werden.
(3)	Die Variablen selbst werden als <i>Spaltenvektoren</i> aufgefaßt, und zur Kennzeichnung werden die <i>griechischen Kleinbuchstaben</i> beibehalten.

Tabelle 12: *Mathematische Formulierung des Pfaddiagramms in Matrizenschreibweise*⁷¹⁶

Die Matrizenschreibweise ermöglicht zum einen eine größere Übersichtlichkeit, zum anderen stellt sie einen wesentlichen Schritt in der Spezifikation der Modellstruktur des Kausalmodells und eine Voraussetzung für das LISREL-Programm dar. Für jede Variablengruppe entsteht dabei ein Spaltenvektor und für jede Parametergruppe eine Matrix.⁷¹⁷

1. Strukturgleichungsmodell

$$[\eta] = [\gamma_{11} \ \gamma_{12}] \cdot \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + [\zeta_{11}]$$

2. Meßmodell der latenten endogenen Variablen

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} \\ \lambda_{21} \end{bmatrix} \cdot [\eta_1] + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \end{bmatrix}$$

⁷¹⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, 1996, S. 368f.

3. Meßmodell der latenten exogenen Variablen

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ \dots \\ X_i \\ \dots \\ X_{46} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 \\ \dots & \dots \\ \lambda_{11} & \dots \\ \dots & \dots \\ \lambda_{141} & 0 \\ 0 & \lambda_{152} \\ \dots & \dots \\ \dots & \lambda_{12} \\ \dots & \dots \\ 0 & \lambda_{462} \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_{11} \\ \dots \\ \delta_{ii} \\ \dots \\ \delta_{4646} \end{bmatrix}$$

Das obige lineare Gleichungssystem gibt die Beziehungen im Pfaddiagramm eindeutig wieder, aufgrund ihrer Komplexität bietet es sich jedoch an, die aufgestellten Matrizen wie folgt zu verkürzen:⁷¹⁸

- (1) **Strukturgleichungsmodell** $\eta = \Gamma \cdot \xi + \zeta$
- (2) **Meßmodell des Mieterverhaltens** $Y = \Lambda y \cdot \eta + \varepsilon$
- (3) **Meßmodell der Leistungsqualität(en)** $X = \Lambda x \cdot \xi + \delta$

⁷¹⁷ Vgl. Andres, Strukturgleichungsmodelle, S. 21 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 351 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, Multivariate, S. 368.

⁷¹⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, Multivariate, S. 370.

Die einzelnen Parametermatrizen werden zur Verdeutlichung in nachfolgender Tabelle noch einmal zusammengefaßt:⁷¹⁹

Abkürzung	Sprechweise	Bedeutung	LISREL 7 - Notation
Λ_y	LAMBDA - y	(pxm)-Matrix. Repräsentiert die Koeffizienten der Pfade zwischen y und η -Variablen	LY
Λ_x	LAMBDA - x	(qxn)-Matrix. Repräsentiert die Koeffizienten der Pfade zwischen x und ξ - Variablen	LX
B	BETA	(mxm)-Matrix. Repräsentiert die postulierten kausalen Beziehungen zwischen η -Variablen	BE
Γ	GAMMA	(mxn)-Matrix. Repräsentiert die postulierten kausalen Beziehungen zwischen ξ und η - Variablen	GA
Φ	PHI	(nxn)-Matrix. Enthält Kovarianzen zwischen den ξ -Variablen	PH
Ψ	PSI	(mxm)-Matrix. Enthält Kovarianzen zwischen den ζ -Variablen	PS
θ_ϵ	THETA- EPSILON	(pxp)-Matrix. Enthält Kovarianzen zwischen den ϵ -Variablen	TE
θ_δ	THETA - DELTA	(qxq)-Matrix. Enthält Kovarianzen zwischen den δ -Variablen	TD

Tabelle 13: Parametermatrizen eines vollständigen LISREL-Modells

Dabei bedeuten: p = Anzahl der y-Variablen
 q = Anzahl der x-Variablen
 m = Anzahl der η -Variablen
 n = Anzahl der ξ -Variablen

(PHI) - Matrix: Schätzung der Kovarianzen bzw. Korrelationen (bei Standardisierung der latenten Größen) zwischen den latenten exogenen Variablen

(PSI) - Matrix: Schätzung der Residualgrößen in den Strukturgleichungen

(THETA-EPSILON) - Matrix: Kovarianzmatrix der Meßfehler ϵ

(THETA-DELTA) - Matrix: Kovarianzmatrix der Meßfehler δ

Die Matrizen Γ , Λ_y und Λ_x enthalten die in den Hypothesen aufgestellten kausalen Beziehungen, wobei die Matrix Γ (GAMMA) die direkten kausalen Effekte der Leistungsqualität(en) auf die Mieterverhaltensabsicht wiedergibt.⁷²⁰ LAMBDA-Y (Λ_y) stellt die Parameter zwischen der Mieterverhaltensabsicht und ihren Indikatoren dar; LAMBDA Y enthält hierbei die Faktorladungen der Meßvariablen y_i ,

⁷¹⁹ In Anlehnung an Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 372 sowie Hüttner, Marktforschung, S. 272.

und y_2 auf die latente Variable η_1 ; epsilon ist der Vektor der Residuen. LAMBDA- X (Λx) stellt die Matrix der Pfadkoeffizienten dar und bildet die Faktorenladungen der jeweiligen Einzelmerkmale auf die materielle und immaterielle Leistungsqualität ab; δ ist der Vektor der Residuen.⁷²¹

4.3.3.2 Modellannahmen und Festlegung der Parameter

Für die Lösung der Matrixgleichungen setzt das LISREL-Modell bestimmte modellimmanente Basisannahmen voraus.⁷²² So muß an dieser Stelle beachtet werden, daß unter der Voraussetzung, daß das vorliegende Hypothesensystem aus theoretischer Sicht als vollständig zu bezeichnen ist, die Meßfehlervariablen δ und ε des LISREL-Modells weder mit den latenten Variablen ξ und η noch mit der Residualgröße ζ , oder untereinander korrelieren dürfen.⁷²³ Ferner muß ζ mit ξ unkorreliert sein.⁷²⁴ Weiterhin werden vier weitere Parametermatrizen, die Kovarianzmatrizen der unabhängigen Variablen Φ (für ξ), Ψ (für ζ), Θ_ε (für ε), Θ_δ (für δ), eingeführt, um diese Annahme bei der Analyse zu überprüfen.⁷²⁵ Da im gegebenen Fall zwei ξ - und nur eine ζ -Variable analysiert werden, besteht die Matrix Φ aus zwei Werten und die Matrix Ψ aus lediglich einem Wert. Im Gegensatz zu den Matrizen Γ , Λy und Λx repräsentieren diese Matrizen Assoziationen.⁷²⁶

Nachdem die in den Ausgangshypothesen formulierten kausalen Beziehungen durch die acht Parametermatrizen mathematisch spezifiziert sind, folgt die Schätzung der einzelnen Parameter. Im Rahmen der LISREL-Analyse werden grundsätzlich drei Arten von Parametern - feste, freie und restringierte Parameter - unterschieden, wobei aus Anwendersicht vorab bestimmt werden muß,

⁷²⁰ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 24.

⁷²¹ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 346ff.

⁷²² Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 502 sowie Benz, Marketingforschung, S. 243 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 370f.

⁷²³ Eine Korrelation der Meßfehlervariablen mit den hypothetischen Konstrukten ließe vermuten, daß das Meßmodell mindestens eine unabhängige Variable zu wenig enthält. Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 371.

⁷²⁴ das bedeutet: $E(\xi \times \delta) = E(\eta \times \varepsilon) = E(\delta \times \varepsilon) = E(\zeta \times \delta) = E(\zeta \times \varepsilon) = E(\xi \times \zeta) = 0$; Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 405 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 340 und 352f. Siehe hierzu auch Benz, Marketingforschung, S. 243.

⁷²⁵ Siehe hierzu Tabelle 13: Parametermatrizen eines vollständigen LISREL-Modells, S. 196 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Moderne Verfahren, S. 18.

⁷²⁶ Vgl. Möller, Parametrisierung, S. 175; Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 24.

welche Parameter in dem Hypothesensystem, basierend auf den angestellten Annahmen, auftreten: ⁷²⁷

Festen Parametern (fixed parameters) wird aufgrund von theoretischen Überlegungen à priori ein konstanter Wert zugewiesen, der sich während der Analyse nicht ändert, d.h., es erfolgt keine Schätzung mehr durch das Modell. Üblicherweise kann man hier zwischen zwei Varianten differenzieren: zum einen können die entsprechenden Parameter auf Null gesetzt werden, basierend auf der Annahme, daß keine kausale Beziehung besteht; zum anderen können die Parameterwerte bei der Annahme des Bestehens einer kausalen Beziehung, z.B. wenn die kausale Beziehung numerisch abzuschätzen ist, auch Werte größer Null belegen und gehen mit dem zugewiesenen Wert in die Lösung ein.

Aufgrund von Plausibilitätsbetrachtungen wird folgenden Variablen ein fester Wert zugewiesen, der sich während der Analyse nicht ändert:

$$\text{PHI} = 1$$

und

$$y_1 = 1$$

Bezüglich der latenten exogenen Größen Immaterielle Leistungsqualität und Materielle Leistungsqualität wird angenommen, daß sie Einheitsvarianz besitzen, so daß die Varianz in der Phi-Matrix als fester Parameter mit dem Wert 1 in das Modell eingeht. Die Phi-Matrix ist somit eine Korrelationsmatrix, da sie die Korrelationen zwischen den Meßvariablen und den latenten exogenen Variablen enthält. Die LAMBDA-X-Matrix wird dadurch zur Faktorladungsmatrix, d.h., sie enthält die Korrelationen zwischen den Ksi- und den x-Variablen.

Weiterhin wird davon ausgegangen, daß die Indikatorvariable y_1 die endogene latente Variable η eindeutig repräsentiert, so daß der entsprechende Pfad λ_{11} auf 1 festgesetzt wird, d.h. es wird angenommen, daß die Einschätzung der

⁷²⁷ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 30f. Restringierte Parameter können auch

Meßvariablen Wechsel vollständig durch die latente Variable Mieterverhaltensintention bestimmt wird. Damit wird unterstellt, daß zwischen den jeweiligen Variablen eine Korrelation von 1 besteht. Eventuell vorhandene Meßfehler bei der Erhebung der Indikatorvariable Wechsel sollen jedoch durch den Meßfehler ε_1 geschätzt werden. Die entsprechenden Meßfehler könnten hier auch auf Null gesetzt werden, sofern man die Annahme trifft, daß die jeweilige Indikatorvariable ohne Meßfehler erhoben wird. Diese Annahme wird hier jedoch nicht getroffen.⁷²⁸

Freie Parameter (free parameters), deren Werte als unbekannt gelten, werden im Rahmen der LISREL-Analyse aus den empirischen Daten geschätzt, wobei die Schätzung durch die Festlegung der festen Parameter beeinflusst wird.⁷²⁹ Die freien Parameter spiegeln somit die formulierten Kausalbeziehungen und zu schätzenden Meßfehlergrößen sowie die Kovarianzen zwischen den Variablen wider. Alle Parameter, die nicht fixiert oder restringiert wurden, sind im Modell zu schätzen, d.h., sie werden in der spezifizierten Form beibehalten und stellen somit freie Parameter dar.⁷³⁰

Restringierte Parameter (constrained parameters) schließlich sind Parameter, die ebenfalls im Modell geschätzt werden sollen. Der Unterschied zu den freien Parametern besteht jedoch darin, daß bei diesen Parametern die gleiche Wirkung auf eine entsprechende Variable vermutet wird, d.h. deren Wert soll genau dem Wert eines oder mehrerer anderer Parameter entsprechen, wobei sie entweder fest oder frei sein können.⁷³¹ Restringierte Parameter kommen in der vorliegenden Analyse aufgrund theoretischer Überlegungen nicht zum Tragen. Die obigen Festsetzungen einzelner Parameter führen in der Folge zu einer Veränderung der Gleichung (2), da nun λ_{11} auf 1 gesetzt wird:

als begrenzte Parameter bezeichnet werden.

⁷²⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 373f.

⁷²⁹ Vgl. James/Mulaik/Brett, *Causal Analysis*, S. 129.

⁷³⁰ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 374.

⁷³¹ Vgl. James/Mulaik/Brett, *Causal Analysis*, S. 129.

1. Strukturgleichungsmodell: $\gamma_{11}; \gamma_{12}; \zeta$ = 3 Parameter
2. Meßmodell des Mieterverhaltens: $\lambda_{21}; \varepsilon_1; \varepsilon_2$ = 3 Parameter
3. Meßmodell der Leistungsqualitäten: $\lambda_{11} - \lambda_{14}; \lambda_{15}; \lambda_{152} - \lambda_{46}; \delta_{11} - \delta_{14}; \delta_{15}; \delta_{152} - \delta_{46}$; = 92 Parameter

Im vorliegenden LISREL-Modell zur Analyse des beabsichtigten Mieterverhaltens sind folglich insgesamt 98 Parameter zu schätzen.⁷³²

Hierbei sind nachfolgende Konstruktionsregeln zu beachten:

C: Konstruktionsregeln im vollständigen LISREL-Modell	
(11)	Ein vollständiges LISREL-Modell besteht immer aus zwei Meßmodellen und einem Strukturmodell.
(12)	Das Pfaddiagramm für ein vollständiges LISREL-Modell ist wie folgt aufgebaut: <ul style="list-style-type: none"> • Links steht das Meßmodell der latenten exogenen Variablen. Es besteht aus x - und ξ - Variablen und den Beziehungen zwischen diesen Variablen. • In der Mitte wird das Strukturmodell abgebildet. Es besteht aus ξ - und η - Variablen und den Beziehungen zwischen diesen Variablen. • Rechts steht das Meßmodell der latenten endogenen Variablen. Es besteht aus y - und η - Variablen und den Beziehungen zwischen diesen Variablen.
(13)	Für die Kennzeichnung kausaler Beziehungen werden folgende griechische Kleinbuchstaben als Bezeichnungen gewählt: <ul style="list-style-type: none"> λ (lies: Lambda): kennzeichnet eine kausale Beziehung zwischen einer latenten endogenen oder exogenen Variablen und ihrer entsprechenden Meßvariablen; γ (lies: Gamma): kennzeichnet eine kausale Beziehung zwischen ξ (exogenen)- Variablen und einer η (endogenen) - Variablen; β (lies: Beta): kennzeichnet eine kausale Beziehung zwischen zwei η (endogenen)- Variablen.
(14)	Kausal nicht interpretierte Beziehungen zwischen exogenen Variablen werden durch den griechischen Buchstaben ϕ (Phi) dargestellt.

Tabelle 14: Konstruktionsregeln im vollständigen LISREL-Modell für das Pfaddiagramm⁷³³

Alle acht Parametermatrizen können unterschiedliche Formen und einen unterschiedlichen Status annehmen, wobei in dem LISREL-Programm für jede Matrix eine bestimmte Form und der Status voreingestellt sind. Entspricht die Voreinstellung des Computerprogramms nicht der bei der Untersuchung benötigten

⁷³² Siehe hierzu auch Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15

⁷³³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 365f.

Kombination von Form und Status einer Matrix, so muß diese neu definiert werden.⁷³⁴

Die Abbildung 20 gibt nun das endgültige Pfaddiagramm mit den jeweilig freien und festen Parametern wieder:⁷³⁵

⁷³⁴ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 428.

⁷³⁵ In Anlehnung an Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 376.

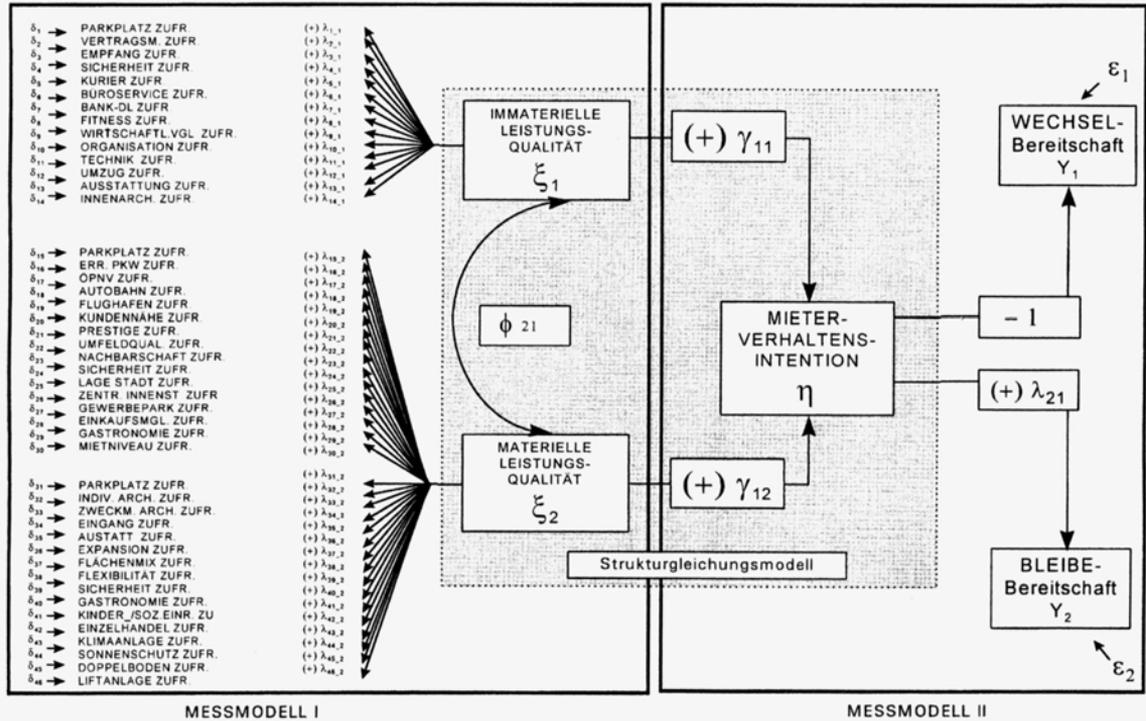


Abbildung 20: Pfaddiagramm mit festen und freien Parametern

Ausgehend von einem vollständig spezifizierten Kausalmodell, werden im folgenden Kapitel die Identifikationskriterien aufgezeigt. Der Identifikation des Modells kommt besondere Bedeutung zu, da dies eine notwendige Voraussetzung für die Schätzung der Parameter darstellt.⁷³⁶

4.3.4 Identifizierbarkeit des LISREL-Modells

Um zuverlässige Schätzergebnisse für die Modellparameter zu erhalten, muß zunächst das Problem der Modellidentifikation geklärt sein, wobei es im wesentlichen um die Frage geht, ob die Informationen, die aus den empirischen Daten bereitgestellt werden, ausreichen, um die unbekannt Parameter eindeutig zu bestimmen. Ein Modell ist dann identifiziert, wenn „die Kovarianzstruktur des Modells so gestaltet ist, daß zu gegebenen Werten der Varianzen/Kovarianzen der Indikatorvariablen genau ein Satz von Werten der Modellparameter existiert, der die Werte der Varianzen/Kovarianzen generiert.“⁷³⁷

Da der LISREL-Ansatz jedoch eine Kombination aus Regressions- und Faktorenanalyse darstellt, ergibt sich eine derart komplexe Modellstruktur, die nicht eindeutig auf Identifizierbarkeit überprüft werden kann.⁷³⁸ Auch liegen bis heute keine allgemeinen und hinreichenden Identifikationskriterien vor, so daß im Grunde jeder Modellparameter dahingehend überprüft werden müßte, ob er sich eindeutig bestimmen läßt; dies steht jedoch in keinem Verhältnis zu dem damit verbundenen Aufwand.⁷³⁹ In der Literatur wurden deshalb eine Reihe von Testkriterien entwickelt, mit deren Hilfe die Identifizierbarkeit des LISREL-Modells überprüft werden kann, wobei letztlich eine individuelle mathematische Identifikationsprüfung durch das Programm selbst durchgeführt wird.⁷⁴⁰

⁷³⁶ Vgl. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 164f.; Homburg, Die Kausalanalyse, S. 503; Hüttner, Marktforschung, S. 271.

⁷³⁷ Homburg, Die Kausalanalyse, S. 502. Siehe auch Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 165; Bagozzi, Causal Models, S. 97ff sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 353.

⁷³⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 377.

⁷³⁹ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Moderne Verfahren, S. 23 sowie Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 165f.

⁷⁴⁰ Vgl. hierzu Jöreskog/Sörbom, Analysis, S. I.22; Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 76ff. sowie Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 164ff.

Ein vollständiges LISREL-Modell ist ein Mehrgleichungssystem, d.h., das Gleichungssystem ist nur dann lösbar, wenn die Anzahl der Gleichungen mindestens der Zahl der zu schätzenden Parameter entspricht. Die Zahl der Gleichungen entspricht hierbei der Anzahl der unterschiedlichen Elemente in der modelltheoretischen Korrelationsmatrix.⁷⁴¹

Wesentlicher Ausgangspunkt und Voraussetzung für die Identifizierbarkeit des Modells stellt, wie bereits erwähnt, die Frage dar, ob die aus dem empirischen Datenmaterial zur Verfügung stehenden Informationen zur Berechnung dieser Parameter ausreichen, d.h., welche Zahl an Freiheitsgraden⁷⁴² sich für das vorliegende Modell ermitteln läßt.

Werden n Indikatorvariable in einem Modell erhoben, so erhält man $\frac{1}{2} \cdot n \cdot (n+1)$ Korrelationskoeffizienten und Gleichungen. Aus der Differenz der Anzahl der Gleichungen (s) und der Anzahl der zu schätzenden Parameter (t) ergibt sich die Zahl der Freiheitsgrade des Gleichungssystems. Hat ein Gleichungssystem genau null Freiheitsgrade, d.h. die Zahl der Gleichungen entspricht genau der Zahl der unbekannt Parameter, dann ist es eindeutig identifizierbar. Allerdings wären bei diesem Beispiel keine empirischen Informationen mehr vorhanden, mit deren Hilfe man die Modellstruktur testen könnte. In einem solchen Fall würden die Modellparameter lediglich aus den empirischen Daten berechnet werden, was nicht sinnvoll erscheint.

Für die empirische Erhebung sollte deshalb sichergestellt werden, daß mindestens so viele Indikatorvariable erhoben werden, wie benötigt werden, um eine positive Zahl von Freiheitsgraden zu erlangen.⁷⁴³

⁷⁴¹ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 353; sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate S. 377.

⁷⁴² Im LISREL-Programm als degrees of freedom, kurz: d.f. bezeichnet.

⁷⁴³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 380.

Für die Lösbarkeit eines LISREL-Modells erhält man somit als notwendige, jedoch nicht vollkommen hinreichende Identifikationsbedingung, daß die Zahl der Freiheitsgrade größer oder gleich Null ist, also:

$$t \leq 1/2 \cdot (p+q) \cdot (p+q+1)$$

$$t \leq t^*$$

und: $t \leq t^*$ (Anzahl der in einer Stichprobe zur Verfügung stehenden empirischen Korrelationen)

wobei t die Anzahl der freien, d.h. zu schätzenden Parameter angibt und p die Zahl der y -Variablen und q die Zahl der x -Variablen bezeichnet.⁷⁴⁴

Im vorliegenden Fallbeispiel sind insgesamt 98 freie Parameter (t) zu schätzen. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden empirischen Korrelationen (s) entsprechen hierbei

$$1/2 \cdot (2 + 46) \cdot (2 + 46 + 1) = 1.176.$$

Die notwendige Bedingung der Identifizierbarkeit ist somit erfüllt, da die Anzahl der Freiheitsgrade $1.176 (s) - 98 (t) = 1.078$ beträgt. Damit ist das betrachtete Modell überidentifiziert, da gilt:

$$98 \leq 1.176$$

wobei: $p = 2$ und $q = 46$ beträgt

Wäre das Modell unteridentifiziert, d.h. die Informationen wären nicht ausreichend, so müßten entweder restriktive Annahmen über die Parameter getroffen oder zusätzliche Informationen, d.h. Variable hinzugefügt werden, da das Modell ansonsten nicht fehlerfrei bzw. nur in einzelnen identifizierten Teilen berechenbar ist. Ist das Modell jedoch genau bzw. überidentifiziert, d.h. es sind gerade so viele oder mehr Informationen vorhanden, wie sie zur Schätzung notwendig sind,

⁷⁴⁴ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S.272f; Homburg, Die Kausalanalyse, S. 503 und Backhaus/ Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 380.

so muß ein Verfahren gefunden werden, mit dessen Hilfe die sich dann ergebenden Schätzungen für ein und dieselbe Variable so kombinieren lassen, daß die Schätzung des Parameters der in Realität vorliegenden Stärke des Zusammenhangs zwischen den Variablen möglichst nahe kommt.⁷⁴⁵ Ein solches Verfahren wird im Rahmen des LISREL-Programms u.a. mit der im weiteren Laufe der Arbeit beschriebenen „Unweighted Least-Squares“-Methode zur Verfügung gestellt. So setzt die Identifizierbarkeit des Modells voraus, daß die Gleichungen linear unabhängig sind, da nur dann die Matrizen positiv definiert, d.h. invertierbar sind; diese Überprüfung wird durch das Programm direkt vorgenommen.⁷⁴⁶

Die Prüfung der Modellidentifikation stellt eines der schwierigsten Probleme in der Praxis der Kausalanalyse dar, da bis heute keine allgemeingültigen und hinreichenden Kriterien für die Modellidentifikation bekannt sind.⁷⁴⁷ Die soeben aufgezeigte notwendige Identifikationsbedingung reicht i.d.R. nicht aus, um die Identifizierbarkeit einer Modellstruktur mit Sicherheit überprüfen zu können. Es besteht, wie bereits erwähnt, die Möglichkeit, weitere Verfahren zur individuellen mathematischen Identifikationsprüfung anzuwenden, wobei hier zu zeigen wäre, daß jeder unbekannte Parameter eindeutig durch Elemente der Varianz-Kovarianz-Matrix, die Summe der beobachtbaren Variablen erfaßt werden könnte. Die individuelle algebraische Prüfung jedes einzelnen Modellparameters ist jedoch ein sehr langwieriges und schwerfälliges Verfahren und wurde bei vorliegendem Beispiel nicht angewendet.⁷⁴⁸

Liegt ein spezifiziertes und identifiziertes Modell vor, dann kann mit Hilfe des LISREL-Programms in einem fünften Schritt die Schätzung der gesuchten Parameter vorgenommen werden.

⁷⁴⁵ Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Analysis*, S. I. 21f. sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 353.

⁷⁴⁶ Vgl. Aaker/Bagozzi, *equation models*, S. 153 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 23.

⁷⁴⁷ Vgl. Pfeifer/Schmidt, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 30.

⁷⁴⁸ Siehe hierzu Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 354 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 23 und Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 503. Da die algebraische Identifikationsprüfung bei komplexeren Modellen sehr aufwendig ist, hat Seidel ein FORTRAN-Programm zur Prüfung der hinreichenden Identifikationsbedingung entwickelt. Siehe hierzu Seidel, *Identification*, S. 15f.

4.4 Zusammenfassung

Die Kundenanalyse stellt im Rahmen der marketingstrategischen Analysetätigkeit den Kernbereich dar. Bei einer Durchleuchtung des Büroimmobilienmarktes stehen hierbei v.a. die Bedürfnisse und Anforderungen der jeweiligen Nutzer, in vorliegender Arbeit der Gruppe der Mieter, im Mittelpunkt des Interesses. Um Tendenzen hinsichtlich deren Erwartungshaltung aufzeigen und insbesondere Verhaltensabsichten antizipieren zu können, ist eine gezielte Beschäftigung mit diesem Segment notwendig. Angesichts der intransparenten Struktur des Immobilienmarktes kommt v.a. empirischen Untersuchungen zur Informationsgewinnung ein hoher Stellenwert zu.

Kapitel 4 hat sich dem grundsätzlichen Aufbau und der Methodik der im Mittelpunkt der Arbeit stehenden empirischen Untersuchung gewidmet. Zunächst wurden die zu prüfenden Hypothesen im Hinblick auf vermutete kausale Zusammenhänge zwischen Leistungsqualität und Mieterverhalten formuliert, die gleichzeitig den Bezugsrahmen bestimmen. Ausgehend von der Zielsetzung der empirischen Untersuchung des Verhaltens von Büroimmobilienmieter ist die Auswahl und Festsetzung des zugrundeliegenden Analyseverfahrens erfolgt.

Durch die Möglichkeit, mit Hilfe der Kausalanalyse komplexe Theorien auf der Basis empirischer Daten zu testen, wurde ein LISREL-Modell zur Erklärung möglicher Verhaltensreaktionen von Büroimmobilienmieter entwickelt. Die Besonderheiten und die Vorgehensweise zur Entwicklung und Spezifikation eines kausalanalytischen LISREL-Modells auf der Basis der formulierten Hypothesen standen hierbei im Mittelpunkt der Betrachtung.

Die eigentliche Schätzung der Parameter wird auf der Grundlage einer Mieterbefragung in Kapitel 5 vorgenommen.

5 Ergebnisse und Implikationen der empirischen Studie zum Mieterverhalten

Die in Kapitel 4 vorgenommenen Schritte der Darstellung des Modells zur Erklärung des Mieterverhaltens in einem Pfaddiagramm sowie der Modellspezifikation und -identifikation stellen unabdingbare Voraussetzungen für die eigentliche Schätzung der Parameter dar. Die Bestimmung der unbekannt Parameter ist das Kernstück der Analyse eines Kausalmodells und kann nur auf der Basis eines vollständig spezifizierten und identifizierten Modells vorgenommen werden.⁷⁴⁹ Folgende Ausführungen befassen sich zunächst mit der Schätzung der Parameter sowie der Überprüfung der Güte der Modellstruktur. Ausgehend von den Schätzergebnissen des LISREL-Modells und der empirischen Überprüfung des Einflusses der strukturierenden Variablen können erste Schlußfolgerungen in Bezug auf ein zielgruppenspezifisches Mietermarketing gezogen werden. Eine kritische Würdigung zu Vorgehensweise und Ergebnissen der empirischen Untersuchung beschließt dieses Kapitel.

5.1 Empirische Überprüfung des LISREL-Modells zum Mieterverhalten

5.1.1 Schätzung der Parameter

Die der Untersuchung zugrundeliegenden Hypothesen werden im folgenden hinsichtlich der möglicherweise qualitätsinduzierten Verhaltensabsichten der Mieter von Büroimmobilien an den aus dem empirischen Datenmaterial errechneten Korrelationen überprüft.⁷⁵⁰ Durch die Spezifikation der Hypothesen zum Mieterverhalten wurde bereits festgelegt, welche Parameter im Rahmen des vorliegenden Beispiels zu schätzen sind.⁷⁵¹ Die Schätzungen werden hierbei auf der Basis des empirischen Datensatzes vorgenommen. Den folgenden Betrachtungen liegen somit die Beurteilungen von 250 Mietern von Büroimmobilien hinsichtlich der

⁷⁴⁹ Bei nicht identifizierten Kausalmodellen existieren häufig zu gegebenen Werten der Varianzen/Kovarianzen der Indikatorvariablen unendlich viele äquivalente Sätze von Parameterwerten. Vgl. hierzu Homburg, Die Kausalanalyse, S. 502f.

⁷⁵⁰ Eine Übersicht der aufgestellten Hypothesen findet sich in Abschnitt 4.1.2, S. 142.

⁷⁵¹ Vgl. hierzu insbesondere die Ausführungen zur Spezifikation der Modellstruktur in Abschnitt 4.3.3, S. 190.

48 Indikatorvariablen zugrunde.⁷⁵² Alle Variablen gehen in den LISREL-Ansatz als zentrierte Variable, d.h. als Abweichungswerte von ihrem jeweiligen Mittelwert ein, wodurch die Eliminierung des konstanten Terms erreicht wird und in den Regressionsgleichungen somit keine konstanten Werte zu schätzen sind.⁷⁵³

5.1.1.1 Schätzung mit Hilfe alternativer Schätzverfahren

Kerngedanke der Parameterschätzung ist „[...] that of fitting the covariance matrix Σ implied by the model to the sample covariance matrix S “⁷⁵⁴, d.h. die bestmögliche Anpassung der modelltheoretischen Matrix Σ durch Schätzung der Parameter an die empirische Korrelationsmatrix R .⁷⁵⁵ In der Praxis arbeitet man i.d.R. mit Modellen, in welchen ein sog. überbestimmtes Gleichgewicht vorliegt, d.h. die Zahl der Gleichungen der Kovarianzstruktur übersteigt die Zahl der zu schätzenden Parameter bei weitem. Die Folge ist, daß ein Satz von Parameterwerten nicht alle Varianzen/Kovarianzen der Indikatorvariablen exakt reproduzieren kann, so daß derjenige Satz gefunden werden muß, der die Varianzen/Kovarianzen der Indikatorvariablen möglichst gut reproduziert.⁷⁵⁶

Mit den Ergebnissen der Parameterschätzungen werden daraufhin die ex-ante aufgestellten Hypothesen überprüft, was zu einer Bestätigung oder Widerlegung der getroffenen Annahmen führt. Insbesondere geht es um die Überprüfung der angestellten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, d.h. für das vorliegende Modell die Durchleuchtung und Überprüfung der Annahme, inwieweit differierende Leistungsqualitäten einer Büroimmobilie zu unterschiedlichen Verhaltensreaktionen der Mieter führen. Zielsetzung ist es u.a., durch eine Zerlegung der Kausaleffekte eine differenzierte Einsicht in das Gefüge der Kausalzusammenhänge zu erreichen.

⁷⁵² Die Aufstellung der Indikatorvariablen ist in Tabelle 6: Variable im LISREL-Modell, S. 179.

⁷⁵³ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 379 u. 335ff.

⁷⁵⁴ Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 405. Die empirische Matrix trägt in der vorliegenden Studie Bezeichnung 'R' anstelle von 'S'.

⁷⁵⁵ Vgl. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 169; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 380.

⁷⁵⁶ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 503. Siehe hierzu insbesondere die Ausführungen zur Identifikation des zugrunde liegenden Modells in Abschnitt 4.3.4, S. 204.

LISREL stellt eine Analyse auf Aggregationsniveau dar, da in die Analyse nicht die Rohdaten, sondern verdichtete Daten in Form einer Kovarianz- oder Korrelationsmatrix eingehen. Ausgangspunkt zur Schätzung der Parameter stellt hierbei grundsätzlich die Eingabematrix R dar, die die empirischen Korrelationen der 48 Indikatorvariablen repräsentiert.⁷⁵⁷ Für das vorliegende Modell zur Analyse des Mieterverhaltens wurde als Eingabematrix eine Kovarianzmatrix herangezogen, so daß folglich auch die modelltheoretische Matrix Σ eine Kovarianzmatrix darstellt. Im Vergleich zu Korrelationsmatrizen stellen Kovarianzmatrizen mehr Informationen bereit.⁷⁵⁸ Die Schätzergebnisse der unstandardisierten Lösung stellen somit keine Korrelationen sondern Varianzen und Kovarianzen der Parameter dar; die standardisierte Lösung jedoch ist identisch mit der Korrelationsmatrix, da die Ergebnisse in Korrelationen umgerechnet werden.⁷⁵⁹

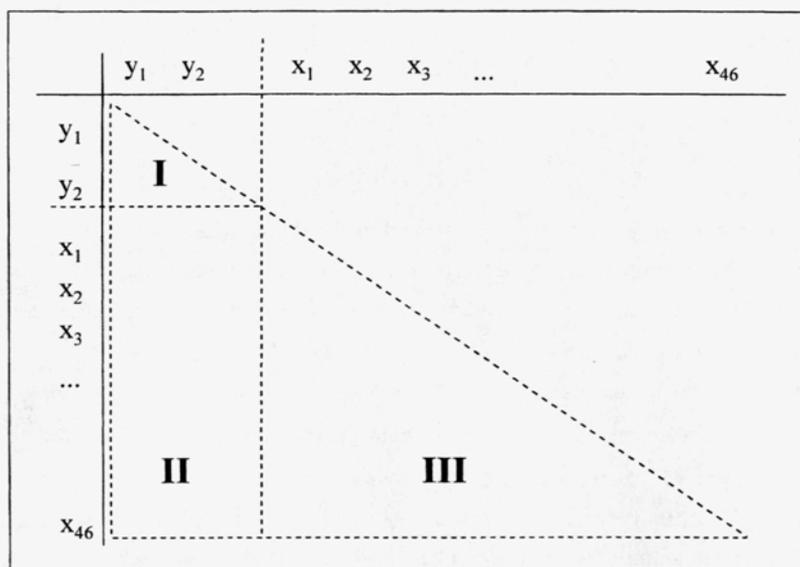


Abbildung 21: Empirische Kovarianzmatrix R

⁷⁵⁷ Siehe hierzu Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15 ff. („Covariance Matrix to be analyzed“ und „Empirische Kovarianzmatrix R “). Vgl. auch Hüttner, Marktforschung, S. 273.

⁷⁵⁸ Die den Schätzungen zugrundegelegte Matrix bestimmt den Typ der modelltheoretischen Matrix Σ ; siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, Multivariate, S. 382.

⁷⁵⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, Multivariate, S. 424.

Während die Kovarianzen der y-Variablen - hier im Dreieck I abgebildet - für die Beziehungen im Meßmodell der latenten endogenen Variablen und die Kovarianzen der x-Variablen - Dreieck III - für die Beziehungen im Meßmodell der latenten exogenen Variablen zuständig sind, bestimmen die Kovarianzen zwischen den x- und y-Variablen die Pfade im Strukturmodell (Rechteck II).

Die Hypothesenprüfung wird für das vorliegende Kausalmodell wie folgt vorgenommen: Mit Hilfe der Parameter $\lambda_{1,1} - \lambda_{46,2}$, $\delta_1 - \delta_{46}$, $\lambda_{1,1} - \lambda_{2,1}$, $\varepsilon_1 - \varepsilon_2$ und ζ_1 wird eine modelltheoretische Kovarianzmatrix Σ , die entsprechend der empirischen Kovarianzmatrix R aufgebaut ist, durch das LISREL-Modell errechnet und möglichst gut an die empirische Kovarianzmatrix R angepaßt.⁷⁶⁰

Die modelltheoretische Kovarianzmatrix stellt sich folgendermaßen dar:

$$\Sigma = \begin{bmatrix} \Sigma_{YY} & \Sigma_{YX} \\ \Sigma_{XY} & \Sigma_{XX} \end{bmatrix}$$

Zur Berechnung der Elemente der modelltheoretischen Matrix sind alle spezifizierten Parametermatrizen notwendig, wobei sich die vier Teilmatrizen der modelltheoretischen Matrix Σ jeweils durch Multiplikation mit den Parametermatrizen ergeben.⁷⁶¹ Die Elemente in der modelltheoretischen Matrix Σ , die im folgenden mit σ_j (Sigma) bezeichnet werden, stellen lineare Funktionen der unbekanntenen Modellparameter dar. Werden diese zu dem Vektor π (Pi) zusammengefaßt, so gibt das Programm im Rahmen der Schätzung den Parametern in einem ersten Schritt sog. Startwerte vor.⁷⁶² Aufbauend auf diesen Ausgangswerten, die lediglich eine Annahme über die wahren Werte der zu schätzenden Parameter dar-

⁷⁶⁰ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 352f und S. 380f.

⁷⁶¹ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 354 sowie Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15 („Elemente der modelltheoretischen Kovarianzmatrix Σ^* “). Siehe hierzu auch Abschnitt Spezifikation der Modellstruktur 4.3.3, S. 190. Zur mathematischen Herleitung siehe auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 381.

⁷⁶² Vgl. Krader, Kovarianzstrukturmodelle, S. 21 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 382.

stellen, werden - wie bereits erwähnt - solche Schätzwerte gesucht, die diejenige modelltheoretische Matrix bilden, die der empirischen Matrix am nächsten kommt. Das Schätzproblem besteht somit in der Suche nach solchen Werten der unbekanntem Modellparameter, für die die Diskrepanz zwischen der vom Modell erzeugten Varianz-Kovarianzmatrix, die sich aus den o.g. Parametermatrizen ergibt, und der Stichproben-Varianz-Kovarianzmatrix möglichst gering wird, d.h. der Minimierung der Differenz $R - \Sigma$.⁷⁶³

Zur Ermittlung der Startwerte stehen LISREL zwei Verfahren zur Verfügung:⁷⁶⁴

- Methode der Instrumentalvariablen (IV)
- Zweistufenschätzmethode (two-stage least square)

Bei beiden Ansätzen handelt es sich um nicht-iterative Verfahren, die den großen Vorteil haben, relativ robust gegen Fehlspezifikationen zu sein, da die Parameter sukzessiv pro Gleichung geschätzt werden. Allerdings verwerten diese Verfahren nur einen Teil der Informationen und liefern zudem keine Teststatistiken.⁷⁶⁵ Zur Analyse komplexer Modelle, bei denen z.B. die Residualvariablen kovariieren, sind diese Verfahren weniger gut geeignet.

Die Schätzungen der nicht-iterativen Verfahren lassen sich jedoch als Ausgangsschätzungen (Initial Estimates) verwenden und iterativ mit Hilfe der konsistenten ULS-, GLS-, ML-, WLS-, DWLS-Verfahren verbessern. Zur eigentlichen Schätzung werden somit iterative Schätzverfahren zugrunde gelegt, die simultan alle Informationen aus der empirischen Matrix nutzen sowie die Berechnung von Teststatistiken ermöglichen. Hierzu stehen bei LISREL VII grundsätzlich fünf alternative Schätzverfahren zur Verfügung:⁷⁶⁶

⁷⁶³ Vgl. hierzu Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 169 sowie Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 32.

⁷⁶⁴ Vgl. Jöreskog/Sörbom, LISREL VI, S. 132ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 354 sowie Bentler, Noniterative Estimation, S. 417ff.

⁷⁶⁶ Das LISREL-Programmpaket VII stellt hierbei die gängigen Prinzipien der statistischen Parameterschätzung zur Verfügung, vgl. hierzu Jöreskog/Sörbom, LISREL, S. 16f. Bis zur Modellversion IV stand der Forschung jedoch nur das relativ aufwendige ML-Verfahren zur Verfügung, siehe hierzu Hüttner, Marktforschung, S. 273.

- Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate (ULS)⁷⁶⁷
- Methode der verallgemeinerten kleinsten Quadrate (GLS)⁷⁶⁸
- Maximum-Likelihood-Methode (ML)⁷⁶⁹
- Methode der allgemeinen gewichteten kleinsten Quadrate (WLS)⁷⁷⁰
- Methode der diagonalen gewichteten kleinsten Quadrate (DWLS)⁷⁷¹

Alle genannten Verfahren verfolgen die Zielsetzung der Differenzminimierung zwischen der empirischen und der modelltheoretischen Matrix und können sämtlich zu der Klasse der gewichteten Kleinste-Quadrate-Schätzungen gerechnet werden.⁷⁷² Unter der Annahme der Multinormalverteilung aller beobachteten Variablen liefert die ML-Methode bei großem Stichprobenumfang die vergleichsweise zuverlässigsten Schätzergebnisse. Trifft die Annahme der Multinormalverteilung der Ausgangsdaten nicht zu, so empfiehlt sich die Anwendung der Schätzverfahren ULS, WLS oder DWLS, um konsistente Schätzungen zu erhalten.⁷⁷³

Im vorliegenden Kausalmodell des Mieterverhaltens wird zur Parameterschätzung zunächst das Verfahren der Instrumental-Variablen (IV) eingesetzt mit der Zielsetzung einer Generierung der Startwerte. Im Anschluß daran wird das iterative Verfahren der ungewichteten kleinsten Quadrate (ULS)⁷⁷⁴ verwendet, da die Annahme der Normalverteilung nicht für alle beobachteten Variablen zutrifft. Die Anzahl der Beobachtungen kann hier als relativ hoch bezeichnet werden.⁷⁷⁵

⁷⁶⁷ Unweighted least-squares (ULS)

⁷⁶⁸ Generalized least-squares (GLS)

⁷⁶⁹ Maximum-Likelihood-Methode (ML)

⁷⁷⁰ Generally weighted least-squares (WLS)

⁷⁷¹ Diagonally weighted least-squares (DWLS)

⁷⁷² Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 355 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 383.

⁷⁷³ Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Structural Equation*, S. 405 sowie Bagozzi, *Causal Models*, S. 103; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 425.

⁷⁷⁴ Die ULS-Methode minimiert dabei die Funktion $F_{ULS}(R, \Sigma) = \frac{1}{2} \text{tr}[(R - \Sigma)^2]$, wobei tr die Spur einer Matrix, d.h. die Summe der Diagonalelemente ist. Vgl. hierzu Pfeifer/Schmidt, *Strukturgleichungsmodelle*, S. 33. In der Originalformel wird die Eingabematrix R durch den Buchstaben S und die empirische Matrix Σ durch die Bezeichnung Sigma besetzt.

⁷⁷⁵ Die Größe des Stichprobenumfangs spielt eine entscheidende Rolle zur Sicherstellung ausreichender Informationen für die Parameterschätzung, wobei man von der „Faustregel“ ausgehen kann, daß ein ausreichender Stichprobenumfang dann vorliegt, wenn die Stichprobengröße minus der Anzahl der zu schätzenden Parameter größer 50 ist. Dies ist im vorliegenden Beispiel der Fall: $250 - 98 = 152$. Siehe hierzu Bagozzi, *Evaluating*, S. 380.

5.1.1.2 Überprüfung der Hypothesen und Interpretation der Schätzergebnisse

Bei der Schätzung der Parameter wird die Diskrepanz zweier quadratischer Matrizen mit der Absicht minimiert, die bestmögliche Anpassung der modelltheoretischen Kovarianzmatrix an die empirische Kovarianzmatrix zu erzielen.⁷⁷⁶ Die Interpretation der vorliegenden Untersuchung wird basierend auf den Ergebnissen der Parameterschätzungen vorgenommen, die mit Hilfe der Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate (ULS) ermittelt wurden. Das ULS-Verfahren, das einen Sonderfall des GLS-Verfahrens darstellt, erfüllt die Bedingungen für Diskrepanzfunktionen und liefert konsistente Schätzwerte. Festzuhalten gilt es an dieser Stelle jedoch, daß für Schätzergebnisse, die mit dem ULS-Verfahren ermittelt wurden, weder die Signifikanz einzelner Parameter noch die Anpassungsgüte des Modells getestet werden können.⁷⁷⁷

Die Tabellen 15 bis 18 geben einen Überblick über die Schätzgrößen für die Parameter des vorliegenden Modells, wobei zwischen der unstandardisierten (LISREL Estimates: ULS), der standardisierten sowie der komplett standardisierten Lösung differenziert wird.⁷⁷⁸ Im Rahmen der Auswertung zeigt das LISREL-Programm zunächst jedoch die festgelegte Spezifikation des Modells an, indem die Ziffern „1“ bis „98“ die zu schätzenden Parameter darstellen und die Ziffer „0“ für nicht zu schätzende oder feste Parameter im Modell steht.⁷⁷⁹ Daraufhin kann die eigentliche Schätzung erfolgen.

⁷⁷⁶ Vgl. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 169.

⁷⁷⁷ Vgl. hierzu Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 172ff. Siehe hier auch Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 32f, die den ULS-Schätzungen die Konsistenz bestätigen, jedoch auch darauf hinweisen, daß es zum einen keine Tests gibt, d.h. keine T-Werte, Standard-schätzfehler, Chi-Quadrat-Test und zum anderen Skalenabhängigkeit besteht.

⁷⁷⁸ Die Tabellen (15 bis 18) werden aufgrund ihres Umfangs hier verkürzt wiedergegeben; eine komplette Version kann Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15 entnommen werden.

⁷⁷⁹ Vgl. Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15. Der LISREL-Ausdruck der Modellspezifikation (parameter specifications) sowie die Ergebnisse der Schätzverfahren (LISREL Estimates, Standardized, Completely Standardized) sind hier abgebildet.

Parameter- matrix	Para- meter	Initial Estimates (IV)	LISREL Estimates (ULS)	Standardisierte Lösung	Komplett Stand. Lö- sung
Λ_y LAMBDA-y	$\lambda_{1,1}$	-1,000	-1,000	-0,550	-0,369
	$\lambda_{2,1}$	0,353	0,594	0,327	0,411
Λ_x LAMBDA-x	$\lambda_{1,1}$	0,985	0,252	0,252	0,230
	$\lambda_{2,1}$	0,440	0,342	0,342	0,366
	$\lambda_{3,1}$	0,780	0,575	0,575	0,519
	$\lambda_{4,1}$	0,743	0,416	0,416	0,381
	$\lambda_{5,1}$	0,576	0,509	0,509	0,522
	$\lambda_{6,1}$	0,537	0,463	0,463	0,553
	$\lambda_{7,1}$	0,721	0,481	0,481	0,470
	$\lambda_{8,1}$	0,712	0,495	0,495	0,454
	$\lambda_{9,1}$	0,872	0,668	0,668	0,582
	$\lambda_{10,1}$	0,566	0,580	0,580	0,570
	$\lambda_{11,1}$	1,015	0,822	0,822	0,724
	$\lambda_{12,1}$	0,869	0,779	0,779	0,712
	$\lambda_{13,1}$	0,794	0,667	0,667	0,673
	$\lambda_{14,1}$	0,795	0,645	0,645	0,647

Tabelle 15: Ergebnisse der Parameterschätzungen "Dienstleistungskriterien"

Parameter- matrix	Para- meter	Initial Estimates (IV)	LISREL Estimates (ULS)	Standardisierte Lösung	Komplett stand. Lö- sung
	$\lambda_{15.2}$	1,004	0,327	0,327	0,293
	$\lambda_{16.2}$	0,520	0,262	0,262	0,285
	$\lambda_{17.2}$	- 0,001	0,129	0,129	0,128
	$\lambda_{18.2}$	0,181	0,133	0,133	0,151
	$\lambda_{19.2}$	0,179	0,201	0,201	0,202
	$\lambda_{20.2}$	0,218	0,281	0,281	0,313
	$\lambda_{21.2}$	0,164	0,298	0,298	0,337
	$\lambda_{22.2}$	0,268	0,358	0,358	0,365
	$\lambda_{23.2}$	0,054	0,152	0,152	0,210
	$\lambda_{24.2}$	0,287	0,420	0,420	0,450
	$\lambda_{25.2}$	0,067	0,197	0,197	0,239
	$\lambda_{26.2}$	0,009	0,128	0,128	0,134
	$\lambda_{27.2}$	0,161	0,221	0,221	0,223
	$\lambda_{28.2}$	-0,123	0,204	0,204	0,184
	$\lambda_{29.2}$	-0,078	0,219	0,219	0,218
	$\lambda_{30.2}$	0,110	0,150	0,150	0,156

Tabelle 16: Ergebnisse der Parameterschätzung "Standortkriterien"

Parameter-matrix	Parameter	Initial Estimates (IV)	LISREL Estimates (ULS)	Standardisierte Lösung	Komplett stand. Lösung
	$\lambda_{31,2}$	1,146	0,441	0,441	0,378
	$\lambda_{32,2}$	0,380	0,535	0,535	0,572
	$\lambda_{33,2}$	0,376	0,476	0,476	0,514
	$\lambda_{34,2}$	0,361	0,499	0,499	0,486
	$\lambda_{35,2}$	0,393	0,472	0,472	0,482
	$\lambda_{36,2}$	0,461	0,499	0,499	0,488
	$\lambda_{37,2}$	0,362	0,517	0,517	0,568
	$\lambda_{38,2}$	0,448	0,474	0,474	0,491
	$\lambda_{39,2}$	0,402	0,538	0,538	0,531
	$\lambda_{40,2}$	0,185	0,419	0,419	0,438
	$\lambda_{41,2}$	0,104	0,313	0,313	0,300
	$\lambda_{42,2}$	0,260	0,377	0,377	0,369
	$\lambda_{43,2}$	0,317	0,526	0,526	0,475
	$\lambda_{44,2}$	0,304	0,428	0,428	0,411
	$\lambda_{45,2}$	0,234	0,332	0,332	0,401
	$\lambda_{46,2}$	0,430	0,383	0,383	0,382

Tabelle 17: Ergebnisse der Parameterschätzung "Ausstattungskriterien"

Parameter-matrix	Parameter	Initial Estimates (IV)	LISREL Estimates (ULS)	Standardisierte Lösung	Komplett stand. Lösung
Γ GAMMA	$\gamma_{1,1}$	0,143	0,147	0,268	0,268
	$\gamma_{1,2}$	0,391	0,473	0,860	0,860
Φ (PHI)-Matrix	Φ				
Ψ (PSI)-Matrix		0,336	0,057	0,190	0,190

Tabelle 18: Ergebnisse der Parameterschätzungen „Gamma-, Phi und Psi-Matrix“

Sind die (Schätz-)Werte nicht standardisiert, d.h., die Kovarianz wird durch die Skaleneinheiten der Varianz der jeweiligen Variablen beeinflusst, so wird von einer unstandardisierten Lösung (LISREL Estimates: ULS) gesprochen. Die Interpretation ist somit maßstabsabhängig.⁷⁸⁰ Dies trifft im vorliegenden Fall für die LAMBDA-Y-Matrix zu, die die Regressionskoeffizienten zwischen den latenten endogenen Variablen und den Meßvariablen enthält. Die LAMBDA-X-Matrix hingegen entspricht einer Faktorladungsmatrix, die die Korrelationen zwischen den Meßvariablen und den latenten exogenen Variablen, den Leistungsqualitäten, darstellt. Dies ist darauf zurückzuführen, daß im Rahmen der Festlegung der Parameter davon ausgegangen wurde, daß die latenten Größen Materielle Leistungsqualität und Immaterielle Leistungsqualität Einheitsvarianz besitzen, so daß die Phi-Matrix als fester Parameter mit dem Wert 1 in das Modell eingeht, PHI somit als Korrelationsmatrix spezifiziert wurde.

Zielsetzung soll es sein, eine Beeinflussung der Ergebnisse durch die Varianzen weitgehend zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, eine Standardisierung der Lösung vorzunehmen.⁷⁸¹ Im Rahmen der standardisierten Lösung werden die Varianzen der latenten Variablen auf 1 fixiert, bei der komplett standardisierten Lösung werden zudem noch alle Indikatorvariablen standardisiert.⁷⁸²

Durch die Ergebnisse der Schätzgrößen ist nunmehr eine Quantifizierung der Parameter des endgültigen Pfaddiagramms möglich, wobei im folgenden die Beurteilung der Hypothesen vor dem Hintergrund der standardisierten Schätzergebnisse erfolgt. Nachfolgende Abbildung stellt das LISREL-Modell als Pfaddiagramm mit den Schätzergebnissen der standardisierten Lösung dar:

⁷⁸⁰ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 386f.

⁷⁸¹ Bei dem vorliegenden Fallbeispiel wurde bei den latenten exogenen Variablen a priori bereits eine Fixierung auf 1 vorgenommen; insofern stimmen die Ergebnisse der unstandardisierten Lösung mit der standardisierten Lösung bei der LAMBDA-X-Matrix sowie bei PHI überein. Siehe hierzu insbesondere die Spezifikation der Modellstruktur in Abschnitt 4.3.3, S. 190.

⁷⁸² Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 387 sowie Holtmann, *Modellbildung*, S. 76f.

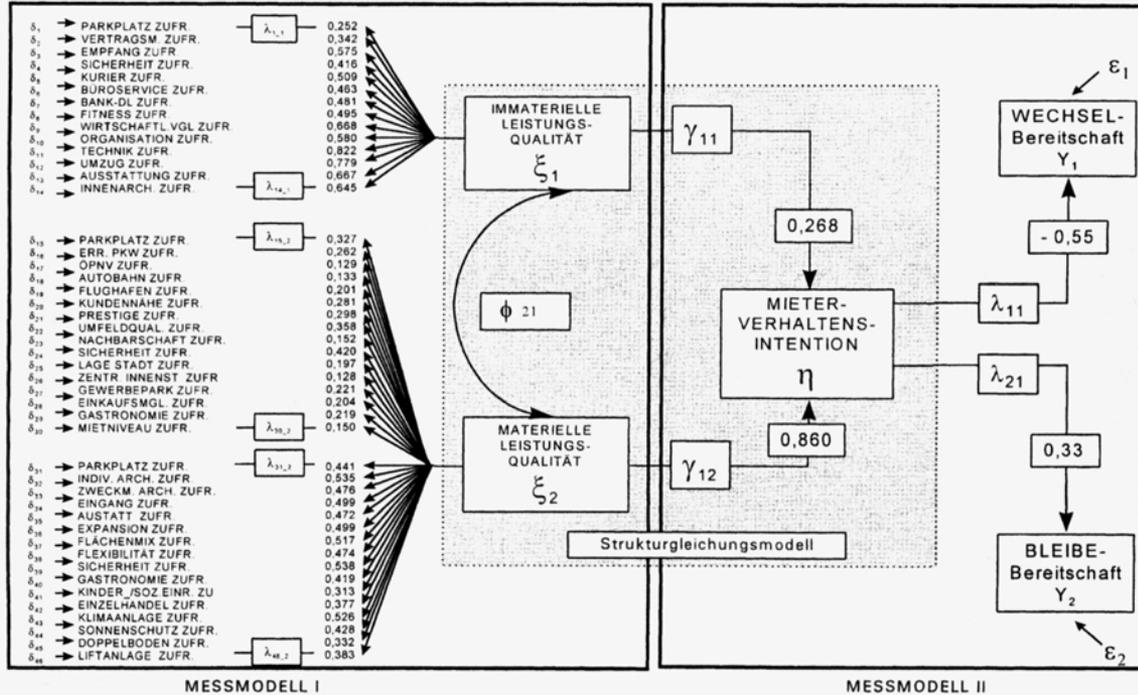


Abbildung 22: LISREL-Modell - Schätzergebnisse der standardisierten Lösung

Die ex-ante formulierten Hypothesen zu dem unterstellten Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Leistungsqualität einer Büroimmobilie und den Verhaltensabsichten der Mieter, deren Aussagekraft durch die Ergebnisse der Parameterschätzungen überprüft werden sollen, werden nun im folgenden einzeln analysiert und diskutiert.

Bei einer ersten Betrachtung der Ergebnisse der Parameterschätzungen in Tabelle 15 wird deutlich, daß das Mieterverhalten tatsächlich von der materiellen und der immateriellen Leistungsqualität beeinflusst wird. Auch kann bei einer Betrachtung der Beziehung zwischen der latenten endogenen Variable Mieterverhalten und den beobachtbaren Indikatorvariablen in der standardisierten Lösung mit einem Wert von $-0,55$ ein Zusammenhang zwischen dem Mieterverhalten und der Reaktion der Mieter durch Flächenwechsel festgehalten werden. Um jedoch die in den Hypothesen getroffenen Annahmen schrittweise überprüfen zu können, empfiehlt es sich, die Zusammenhänge im Kausalmodell einer differenzierten Analyse zu unterziehen mit der Zielsetzung, die Effekte einzeln zu betrachten.

Hypothese 1:

„Die wahrgenommene Materielle Leistungsqualität beeinflusst das Mieterverhalten“, d.h.:

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle Leistungsqualität eingeschätzt wird, umso positiver/negativer fällt das Mieterverhalten aus.

Hypothese 2:

„Die wahrgenommene Immaterielle Leistungsqualität beeinflusst das Mieterverhalten“, d.h.:

Je höher/geringer die wahrgenommene Immaterielle Leistungsqualität eingeschätzt wird, umso positiver/negativer fällt das Mieterverhalten aus.

Die in den Hypothesen 1 und 2 unterstellten Wirkungen der exogenen latenten Konstrukte auf das endogene latente Konstrukt Mieterverhalten konzentrieren sich auf die Beziehungen der Parameter innerhalb des Strukturmodells, wobei

deutlich wird, daß die angenommenen Richtungszusammenhänge durch die Vorzeichen der entsprechenden Koeffizienten (GAMMA) bestätigt werden. Es läßt sich somit festhalten, daß je höher/geringer die Materielle Leistungsqualität und die Immaterielle Leistungsqualität beurteilt werden, desto stärker äußert sich die Verhaltensabsicht der Mieter, d.h., desto positiver/negativer fällt das Mieterverhalten aus. Dieser Beziehungszusammenhang wird durch die Werte der Korrelationsmatrix zwischen den latenten Variablen belegt, indem die Ergebnisse der standardisierten Lösung die Annahmen der Hypothesen 1 und 2 eines direkten Einflusses der Leistungsqualitäten auf die Mieterverhaltensabsicht bestätigen.⁷⁸³ Die standardisierten Pfadkoeffizienten von 0,86 und 0,27 im Strukturmodell spiegeln den Anteil der Standardabweichung der endogenen Variablen Mieterverhaltensabsicht wider, der durch die jeweilige exogene Variable erklärt wird, korrigiert um den Einfluß anderer Variablen, die auf die beiden latenten Größen wirken. Der Varianzanteil des Mieterverhaltens, der durch die Materielle Leistungsqualität erklärt werden kann, beträgt hierbei $0,860^2 = 0,74$ und der Varianzanteil des Mieterverhaltens, der durch die Immaterielle Leistungsqualität erklärt wird, $0,268^2 = 0,07$.⁷⁸⁴ Hierbei ist auffallend, daß die Beeinflussung der latenten exogenen Größe Materielle Leistungsqualität auf die Mieterverhaltensabsicht deutlich größer ist als die Effekte der latenten exogenen Größe Immaterielle Leistungsqualität. Diese Werte bestätigen eindeutig die in **Hypothese 3** getroffene Vermutung eines stärkeren Einflusses der Materiellen Qualität im Vergleich zu dem Einfluß der Immateriellen Qualität auf die latente endogene Variable Mieterverhaltensintention.

Durch die latente Größe Materielle Leistungsqualität werden somit 74% der Varianz der latenten Variable Mieterverhalten erklärt, durch die Immaterielle Leistungsqualität jedoch nur 7%; die erklärten Varianzen nehmen somit stark von

⁷⁸³ Siehe hierzu Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15ff. (Correlation Matrix of Eta and Ksi).

⁷⁸⁴ Der erklärte Varianzanteil einer Variablen entspricht dem Quadrat des entsprechenden Pfadkoeffizienten. Zu erklärten bzw. nicht-erklärten Varianzen siehe Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 358 sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 206.

einander differierende Werte ein.⁷⁶⁵ Daraus läßt sich schließen, daß in Bezug auf die Materielle Leistungsqualität nur wenige Meßfehler aufgetreten sind, somit im Hinblick auf das Mieterverhalten ein adäquates Meßmodell vorliegt. Weniger groß hingegen ist der Erklärungsbeitrag der Immateriellen Leistungsqualität hinsichtlich des beabsichtigten Mieterverhaltens. Dies kann zum einen Probleme bei der Datenerhebung als Ursache haben - so war es bspw. nicht immer möglich, die Zufriedenheit in Bezug auf bestimmte Dienstleistungen direkt zu erfassen, da die Leistung zu diesem Zeitpunkt einfach noch nicht geboten wurde - zum anderen ist es auch möglich, daß in diesem Zusammenhang wichtige Variable unberücksichtigt blieben (Drittvariableneffekte).⁷⁶⁶ Es sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, daß die Dienstleistungsthematik in der Immobilienbranche ein noch junges Gebiet, sowohl in der Forschung wie auch in der Umsetzung in spezifische Leistungen, darstellt. Im Gegensatz dazu ist bspw. der Finanzbereich sehr stark von der Qualität immaterieller Leistungen geprägt. Im Kreditkartengeschäft z.B. ist „Servicequalität das entscheidende - wenn nicht sogar das einzige - Merkmal, das über den langfristigen Erfolg im Markt [...] entscheiden wird.“⁷⁶⁷ Eine vergleichbare Bedeutung kann den Serviceleistungen in der Immobilienbranche noch nicht eingeräumt werden. Der angestellten Vermutung in Hypothese 2, einer Beeinflussung der Dienstleistungsqualität auf das Mieterverhalten, kann aufgrund des sehr schwachen kausalen Zusammenhangs somit nur bedingt zugestimmt werden. Wichtig ist es jedoch hierbei anzumerken, daß die immaterielle Leistungsqualität bereits einen gewissen, nicht zu vernachlässigenden Einfluß auf das Mieterverhalten ausübt und in Anbetracht der wachsenden Bedeutung des Dienstleistungssektors in der Betrachtung der Gesamtqualität berücksichtigt werden muß.⁷⁶⁸

⁷⁶⁵ Sollten nur zwei latente Variable in einem direkten kausalen Verhältnis stehen, d.h. falls nur eine exogene und nur eine endogene latente Variable vorliegen, dann kann dieser Pfadkoeffizient als Korrelationskoeffizient interpretiert werden. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 357.

⁷⁶⁶ Siehe hierzu Ausführungen in Abschnitt 4.3.2.2, S. 182.

⁷⁶⁷ Meffert/Bruhn, *Dienstleistungsmarketing*, S. 378.

⁷⁶⁸ Durch die Entwicklung der Immobilienmärkte zu sog. Mietermärkten wird eine konsequente Mieterpflege immer notwendiger. Vgl. Mletzko, *Mieterpflege*, S. 222.

Hypothese 4:

„Die wahrgenommene Leistungsqualität beeinflusst indirekt die Bleibebereitschaft“, d.h.:

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle/Immaterielle Leistungsqualität aus Mietersicht beurteilt wird, desto positiver/negativer fällt die Bleibebereitschaft aus.

Hypothese 5:

„Die wahrgenommene Leistungsqualität beeinflusst indirekt die Wechselbereitschaft“, d.h.:

Je höher/geringer die wahrgenommene Materielle/Immaterielle Leistungsqualität aus Mietersicht beurteilt wird, desto geringer/stärker fällt die Wechselbereitschaft aus.

Die Annahme einer Beeinflussung der Materiellen Leistungsqualität resp. der Immateriellen Leistungsqualität auf die Wechselabsicht sowie die Bleibebereitschaft läßt sich nicht direkt erfassen, sondern muß im weiteren über Zwischenvariablen ermittelt werden. Um diese Kausalzusammenhänge genauer analysieren zu können und eine differenzierte Einsicht in das Gesamtgefüge der Kausalitätsbeziehungen zu erhalten, müssen die einzelnen Effekte zerlegt werden.⁷⁸⁹ Bisher wurden lediglich direkte Effekte zwischen den Variablen betrachtet, es können jedoch auch indirekte Beeinflussungseffekte auftreten, wobei die Summe der direkten und indirekten Effekte zu den totalen Kausaleffekten führt.⁷⁹⁰

Indirekte Effekte entstehen dadurch, daß sich die Beziehung zwischen zwei Variablen nur über zwischengeschaltete Variable finden läßt, d.h., eine Variable wirkt nicht direkt, wie dies z.B. bei der Wirkung der Materiellen Leistungsqualität auf das Wechselverhalten der Mieter der Fall ist, sondern indirekt durch ein oder mehrere Zwischenvariable auf eine andere Variable ein. Der totale Effekt wird hierbei durch Multiplikation der Koeffizienten, über die der indirekte Effekt zustande kommt, berechnet. Da in dem betrachteten Modell nur eine endogene

⁷⁸⁹ Vgl. Graff/Schmidt, *Decomposition*, S. 15f.

⁷⁹⁰ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 355f. sowie Krader, *Kovarianzstrukturmodelle*, S. 102.

latente Variable, die Mieterverhaltensabsicht, existiert, sind in dem Strukturmodell selbst keine indirekten Effekte zu verzeichnen.

Es bestehen jedoch indirekte kausale Effekte zwischen der Materiellen/Immateriellen Leistungsqualität und den Indikatorvariablen der Mieterverhaltensabsicht, die inhaltlich sinnvoll sind und dem totalen Effekt entsprechen, da diese Größen im vorliegenden Modell nicht in direkter kausaler Beziehung zueinander stehen. Hiermit kann bestätigt werden - wie in Hypothese 4 und 5 angenommen -, daß indirekte Beeinflussungseffekte zwischen der Materiellen und Immateriellen Leistungsqualität und den Indikatoren der Verhaltensabsicht der Mieter bestehen. So beträgt der totale kausale Effekt zwischen der Immateriellen Leistungsqualität und der Bleibebereitschaft $0,268 \cdot 0,327 = 0,09$; zwischen der Materiellen Leistungsqualität und der Bleibebereitschaft $0,860 \cdot 0,327 = 0,28$. Die Bleibebereitschaft wird somit durch die Materielle und die Immaterielle Leistungsqualität positiv beeinflusst, wobei der beeinflussende Effekt durch die Qualität der immateriellen Leistungen deutlich geringer ausfällt. Auch die Bereitschaft zum Wechsel erfährt durch die Leistungsqualitäten einen Einfluß. So beträgt der totale kausale Effekt zwischen der Immateriellen Leistungsqualität und der Bereitschaft zum Wechsel $0,268 \cdot -0,55 = -0,15$ und zwischen der Materiellen Leistungsqualität und der Bereitschaft zum Wechsel $0,86 \cdot -0,55 = -0,47$.⁷⁹¹ Deutlich wird hierbei, daß die Bereitschaft zu einem Wechsel einen nicht zu vernachlässigenden Einfluß durch die wahrgenommene Materielle Leistungsqualität erfährt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Indikatoren der Mieterverhaltensabsicht auch durch die latenten exogenen Größen Materielle Leistungsqualität und Immaterielle Leistungsqualität beeinflusst werden, wobei der Effekt jedoch dadurch abgeschwächt wird, daß - wie bereits ausgeführt - der Einfluß der Mieterverhaltensabsicht auf die entsprechenden Indikatorvariablen nicht sehr stark ausgeprägt ist. So wird bspw. ein hoher Einfluß der Materiellen Leistungsqualität auf das Mieterverhalten ($\xi_2 = 0,86$) durch einen vergleichsweise

⁷⁹¹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 390. Siehe hierzu Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15ff. („Total and Indirect Effects“).

geringeren Einfluß der Mieterverhaltensabsicht auf die Bleibebereitschaft ($\gamma_2 = 0,327$) gemindert (totaler Effekt = 0,28).

Hypothese 6:

„Die Verhaltensabsicht der Mieter ist durch die Indikatoren Wechselbereitschaft und Bleibebereitschaft eindeutig erfaßbar“, d.h.:

Je höher/geringer die Bleibebereitschaft ist, umso positiver/negativer ist das Mieterverhalten, wohingegen es negativ/positiv mit der Wechselbereitschaft korreliert.

Die Annahme der Hypothese 6, daß die Verhaltensabsicht der Mieter durch die beiden Indikatorvariablen Wechselbereitschaft und Bleibebereitschaft eindeutig operationalisiert wird, kann nicht in vollem Umfang bestätigt werden. Die Vorzeichen der Elemente entsprechen allerdings den in Hypothese 4 und 5 formulierten Vermutungen. Betrachtet man zunächst die Schätzergebnisse der LAMBDA-Y-Matrix in der unstandardisierten Lösung (ULS), so wird deutlich, daß hier aufgrund der vorgenommenen Fixierung von y_1 ($\lambda_{1,1}$) auf den Wert 1 nur der Parameter $\lambda_{2,1}$ geschätzt werden muß.⁷⁹²

Hierbei ergibt sich ein Schätzwert von 0,594, der in der unstandardisierten Lösung die Kovarianz zwischen den Variablen Mieterverhalten und Bleibebereitschaft angibt. Für die standardisierten Pfadkoeffizienten zwischen der endogenen Variablen Mieterverhaltensabsicht und ihren Indikatorvariablen ergeben sich für das vorliegende Modell Werte von -0,55 für die Wechselbereitschaft und von 0,38 für die Bleibebereitschaft, wobei der Wert von -0,55 die Korrelation zwischen der Mieterverhaltensabsicht und der Wechselbereitschaft darstellt.

Die erklärten Varianzen nehmen mit $-0,55^2 = 0,30$ für die Wechselbereitschaft und $0,327^2 = 0,11$ für die Bleibebereitschaft keine sehr starken Ausprägungen bzw. für den Fall der Bleibebereitschaft nur unterdurchschnittliche Werte an. Dies bedeutet, daß 70 % der Varianz der Wechselbereitschaft durch die im Modell

⁷⁹² Vgl. hierzu Tabelle 15, S. 216.

unterstellten Kausalbeziehungen nicht erklärt werden können und auf Meßfehler oder Drittvariableneffekte zurückzuführen sind; die Verhaltensabsicht der Mieter ist somit durch die beiden zugrundeliegenden Indikatorvariablen nicht eindeutig erfassbar. Es ergibt sich jedoch entsprechend ein durch die latente Variable Mieterverhaltensabsicht erklärter Varianzanteil der Wechselbereitschaft von 30%. Dies hat zur Folge, daß mit Hilfe der postulierten kausalen Beziehungen im Modell etwa 30% des Wechselverhaltens der Mieter von Büroimmobilien erklärt werden kann.

Hypothese 7:

„Die Materielle Leistungsqualität erklärt sich durch einige zentrale ausstattungs- und standortbezogene Kriterien.“

Hypothese 8:

„Die Immaterielle Leistungsqualität erklärt sich durch einige zentrale servicebezogene Kriterien.“

Zur Überprüfung der Hypothesen 7 und 8 werden die Werte der Lambda-X-Matrix, die - wie bereits aufgezeigt - einer Faktorladungsmatrix entspricht, zugrunde gelegt. Die Elemente der Lambda-X-Matrix, deren Vorzeichen die Hypothese 7 und 8 bestätigen, geben hierbei Auskunft über die Stärke der Korrelationen der Indikatorvariablen mit den hypothetischen exogenen Konstrukten Materielle Leistungsqualität und Immaterielle Leistungsqualität; die x-Variablen stellen somit Meßindikatoren dar, die als empirische Repräsentanten für die jeweiligen latenten Größen stehen.⁷⁹³ Da Korrelationen vorliegen, ist eine Ermittlung der Stärke der Beziehungen zwischen jeweils zwei metrischen Variablen möglich, es kann somit bspw. die Stärke der Einzelbeziehungen der servicebezogenen Kriterien mit der Immateriellen Leistungsqualität festgestellt werden⁷⁹⁴. In diesem Zusammenhang stellt sich nun die Frage, inwieweit man aus den einzelnen erklärten Varianzen auf den Gesamterklärungsbeitrag der ganzen Gruppe, z.B. der Indikatorvariablen der Immateriellen Leistungsqualität, zurückschließen kann. Zu

⁷⁹³ Siehe hierzu Tabelle 15, S. 216 bis Tabelle 18, S. 218.

⁷⁹⁴ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 200. Zur Analyse von Zusammenhängen, siehe auch Green/Tull, Marketingforschung, S. 290f.

einer Beantwortung dieser Frage ist es sinnvoll, die Hypothesen 9 und 10 mit einzubeziehen.

Hypothese 9:

„Einige materielle Kriterien leisten einen höheren Erklärungsbeitrag zur wahrgenommenen Materiellen Leistungsqualität als andere.“

Hypothese 10:

„Einige immaterielle Kriterien leisten einen höheren Erklärungsbeitrag zur wahrgenommenen Immateriellen Leistungsqualität als andere.“

Setzt man die Faktorladungen ins Quadrat, so erhält man den erklärten Varianzanteil einer beobachteten Indikatorvariablen.⁷⁹⁵ Dabei erklärt bspw. das Konstrukt Immaterielle Leistungsqualität mit $0,822^2 = 0,675$, d.h. 67,5% der Varianz der Variablen Technisches Servicemanagement, jedoch nur mit $0,252^2 = 0,063$, d.h. 6,35% der Varianz der Variablen Parkplatzmanagement.⁷⁹⁶ Subtrahiert man den erklärten Varianzanteil von 1, so erhält man den Anteil der unerklärten Varianz. Bei dem Kriterium Technisches Servicemanagement beträgt die unerklärte Varianz folglich $1 - 0,675 = 0,325$, bei dem Kriterium Parkplatzmanagement $1 - 0,063 = 0,937$. Dies bedeutet, daß 32% der Einheitsvarianz der Variablen Technisches Servicemanagement sowie 93% der Variablen Parkplatzmanagement auf Meßfehler bzw. nicht berücksichtigte Variableneffekte zurückzuführen sind.⁷⁹⁷

Bestätigt werden kann aufgrund der Schätzergebnisse, daß sowohl die materiellen, als auch die immateriellen Indikatorvariablen unterschiedliche Erklärungsbeiträge zu den jeweiligen latenten exogenen Variablen leisten. Die getroffenen Annahmen der Hypothesen 7 bis 10 können somit angenommen werden. Am Beispiel der Immateriellen Leistungsqualität soll im folgenden der Erklärungsbei-

⁷⁹⁵ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 206; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 358.

⁷⁹⁶ Die Korrelationen geben die Stärke des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Zufriedenheitswerten und der jeweiligen wahrgenommenen Leistungsqualität wieder. Es handelt sich hierbei um wechselseitige Beziehungen, d.h. eine Richtung wird nicht vorgegeben, so daß eine Interpretation auch andersherum erfolgen könnte, vgl. hierzu Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 200, Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 194f. Die zugrundeliegenden Daten können Tabelle 15, S. 216 bis Tabelle 18, S. 218 entnommen werden.

⁷⁹⁷ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 386f. sowie S. 358.

trag einzelner Kriterien sowie insbesondere der Beitrag der Gesamtheit der zugrundgelegten servicebezogenen Kriterien aufgezeigt werden.

Variable	Servicebezogene Kriterien	Faktorladung	Bestimmtheitsmaß	Summe Erklärungsbeitrag	
L1_Z	PARKPLATZMANAGEMENT	0,252	0,063504		
L2_Z	VERTRAGSMANAGEMENT	0,342	0,116964		
L3_Z	EMPFANGSSERVICE	0,575	0,330625		
L4_Z	SICHERHEITSMANAGEMENT	0,416	0,173056		
L5_Z	KURIERSERVICE	0,509	0,259081		
L6_Z	BÜROSERVICE	0,463	0,214369		
L7_Z	BANKDIENSTLEISTUNGEN	0,481	0,231361		
L8_Z	BEREICH FÜR FITNESS	0,495	0,245025		
L9_Z	WIRTSCHAFTLICHKEITSVERGLEICH	0,668	0,446224		
L10_Z	ORGANISATIONSABLAUFBEURATUNG	0,58	0,336400		
L11_Z	TECHNISCHE ANALYSE	0,822	0,675684		
L12_Z	UMZUGSSERVICE	0,779	0,606841		
L13_Z	AUSSTATTUNGSSERVICE	0,667	0,444889		
L14_Z	INNENARCHITEKTURBEURATUNG	0,645	0,416025		
Summe		14	7,694	4,560048	0,3257177

Tabelle 19: Gesamterklärungsbeitrag der servicebezogenen Indikatorvariablen

Durch eine Summierung der erklärten Varianzen der einzelnen Variablen erhält man den Gesamterklärungsbeitrag bzw. den sog. Eigenwert der servicebezogenen Kriterien zu dem latenten Konstrukt Immaterielle Leistungsqualität.⁷⁹⁸ Obiger Tabelle kann entnommen werden, daß der Gesamterklärungsbeitrag der der Untersuchung zugrundeliegenden servicebezogenen Kriterien hierbei etwa 33 %

⁷⁹⁸ Die Tabelle 15, S. 216, gibt die Faktorladungen des Faktors Immaterielle Leistungsqualität auf die Variablen an. Das Bestimmtheitsmaß stellt die quadrierte Faktorladung bzw. den quadrierten Korrelationskoeffizienten dar und gibt den erklärten Varianzanteil wieder, vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 223f.

beträgt.⁷⁹⁹ Dies bedeutet, daß die ausgewählten immobilienpezifischen Serviceleistungen zusammen bereits etwa ein Drittel des latenten Konstrukts Immaterielle Leistungsqualität erklären können. Auch wird deutlich, daß es durchaus immaterielle Kriterien wie z.B. das technische Dienstleistungsmanagement oder das Umzugsmanagement gibt, die einen höheren Erklärungsbeitrag zur wahrgenommenen Immateriellen Leistungsqualität liefern und somit als zentrale Kriterien im Rahmen der Gestaltung des Leistungsprogramms bezeichnet werden können.

Als wesentliches Ergebnis ist festzuhalten, daß insgesamt ein deutlicher Einfluß der Leistungsqualitäten auf das Mieterverhalten besteht. Nur teilweise in Übereinstimmung mit den Ausgangshypothesen stellt sich jedoch der Zusammenhang der beobachtbaren Indikatorvariablen mit der Mieterverhaltensintention dar. Insbesondere liefert die Bleibebereitschaft nur einen geringen Erklärungsbeitrag zum beabsichtigten Mieterverhalten.

Die Erklärungsleistung des Kausalmodells in Bezug auf die Mieterverhaltensintention ist deshalb differenziert zu beurteilen. Das Ergebnis zeigt, daß die gewonnenen Daten die Kernaussage im vorliegenden Modell stützen: die wahrgenommene Leistungsqualität beeinflusst die Mieterverhaltensabsicht. So entfaltet insbesondere die Materielle Leistungsqualität in Form von standort- und ausstattungsbezogenen Kriterien einen ausgeprägten direkten Effekt auf die Mieterverhaltensintention. Der Anteil der erklärten Varianz bezüglich der Berücksichtigung materieller Leistungskriterien beträgt hierbei 74%. Es kann somit für die befragten Mieter der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen werden, daß sich wahrgenommene Qualitätsunterschiede hinsichtlich der materiellen Leistungen in einer Verhaltensreaktion der Mieter äußern, wie bspw. einer Weiterempfehlung, oder bei Unzufriedenheit durch einen Flächenwechsel.

⁷⁹⁹ Dieser Gesamterklärungsbeitrag ergibt sich, indem man den Eigenwert, d.h. die Summe der quadrierten Faktorladungen durch 14 dividiert. Durch die vorgenommene Standardisierung der Daten ist die Gesamtvarianz gleich der Anzahl der Kriterien: 4,56 dividiert durch 14 ergibt 0,3257. Vgl. hierzu Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 225. Zur Bedeutung des

Entgegen der in den Hypothesen formulierten Erwartung kommt jedoch dem Einfluß der Immateriellen Leistungsqualität auf das beabsichtigte Mieterverhalten - die erklärte Varianz hierbei beträgt lediglich 7% und hat somit einen relativ geringen Einfluß - keine größere Bedeutung zu.⁸⁰⁰ Immobilienspezifische Dienstleistungen spielen offensichtlich hinsichtlich der Gesamtqualitätswahrnehmung der angemieteten Fläche bzw. des angemieteten Gebäudes der befragten Mieter eine untergeordnete bis beinahe unbedeutende Rolle. Als Differenzierungspotential erscheinen immobilienpezifische Serviceleistungen durchaus sinnvoll; sie werden jedoch i.d.R. nicht der auslösende Faktor für eine Verhaltensreaktion bei den Mietern darstellen. Die Erwartungshaltung hingegen in Bezug auf gebotene Dienstleistungen bei einem Flächenwechsel ist als deutlich anspruchsvoller zu bezeichnen. Interessanterweise äußert sich dies auch in der Bereitschaft, für die erwünschten Dienstleistungen eine angemessene Vergütung zu erbringen.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, daß z.T. die unerklärten Varianzanteile der Qualitätsdimensionen relativ hoch sind. Dies könnte Probleme bei der Datenerfassung wie bspw. Meßfehler zur Ursache haben. Es ist allerdings auch möglich, daß das verwendete Modell wichtige, die Qualitätswahrnehmung bzw. das Mieterverhalten beeinflussende Kriterien unberücksichtigt läßt. Das sind u.a. die Entfernung der Bürofläche zum Wohnort, die infrastrukturelle Ausstattung des Umfeldes mit Schulen, kulturellen Einrichtungen, Imagegründe etc., die möglicherweise einen entscheidenden Einfluß auf die Entscheidungsfindung der Mieter ausüben. Die Analyse der Zusammenhänge zwischen der Leistungsqualität und dem Mieterverhalten kann sicherlich nicht alle denkbaren Einflußparameter abdecken und ist in diesem Sinne als Partialmodell und nicht als Totalmodell zu verstehen.⁸⁰¹

Die diskutierten Ergebnisse, basierend auf Schätzungen der ULS-Methode, sind jedoch nur dann von sachlicher Bedeutung, wenn das Kausalmodell die empiri-

Eigenwertes im Rahmen der Faktorenextraktion siehe Hammann/Erichson, Marktforschung, S. 206f.

⁸⁰⁰ Siehe hierbei insbesondere die Hypothesen 2 und 10 sowie die Ausführungen in Abschnitt 3.2, S. 95 zur wachsenden Bedeutung immobilienpezifischer Serviceleistungen.

schen Zusammenhänge in ausreichendem Maße abbildet. Es ist somit zu prüfen, ob die Anpassung des Modells an die empirischen Daten hinreichend gut ist. Die Frage nach der geeigneten Vorgehensweise zur Überprüfung der Modellanpassung sowie geeigneten Gütekriterien ist in der Literatur lebhaft diskutiert worden.⁸⁰² Das LISREL-Programm stellt zur Beantwortung dieser Frage eine Reihe von Beurteilungskriterien zur Verfügung, auf die es im folgenden näher einzugehen gilt.

5.1.2 Test der Modellstruktur

5.1.2.1 Beurteilung der Anpassungsgüte

Im Anschluß an die Schätzung der Modellparameter wird im folgenden die Beurteilung der Anpassungsgüte des zugrundeliegenden Modells vorgenommen, die neben den eigentlichen Parameterschätzungen einen zentralen Baustein des LISREL-Verfahrens darstellt. Zunächst sollte jedoch geklärt werden, ob die im Modell geschätzten Parameter keine logisch oder theoretisch unplausiblen Werte aufweisen. Im Rahmen dieser Plausibilitätsbetrachtung der Schätzung würde eine Unplausibilität bspw. dann vorliegen, wenn die Matrix PHI als Korrelationsmatrix spezifiziert wurde - wie dies für vorliegendes Beispiel der Fall ist - und die Lambda-X-Matrix dennoch Werte absolut größer 1 aufweisen würde; dies ist hier jedoch nicht der Fall. Auch würden durch das Programm Fehlermeldungen ausgedruckt werden, sollten weitere Indikatoren wie negative Varianzen oder nicht-invertierbare Kovarianzmatrizen auftreten.⁸⁰³ Auch dies trifft für das vorliegende Modell nicht zu. Es kann somit zunächst festgehalten werden, daß in dem vorliegenden Modell keine unplausiblen Schätzungen auftreten und somit im weiteren die Anpassungsgüte kritisch beurteilt werden kann.⁸⁰⁴

⁸⁰¹ Vgl. Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 224. Zielsetzung der Studie ist es, einen Realitätsausschnitt zu beleuchten.

⁸⁰² So kritisieren Bentler/Bonett, Significance Tests (1980) sowie Fornell/Larcker, Structural Equation (1981) z.B. den Chi-Quadrat-Test als alleiniges Maß zur Anpassungsgüte und schlagen zusätzliche Kriterien und Testprozeduren vor, die heute in die neueren LISREL-Versionen (V, VI, VII) aufgenommen wurden.

⁸⁰³ Vgl. Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 407.

⁸⁰⁴ Vgl. hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 393.

Zur Beurteilung der Zuverlässigkeit der Schätzung sowie zur Überprüfung der Anpassung der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten stellt das LISREL-Programm verschiedene Prüfkriterien zur Verfügung, die sich zum einen auf die Prüfung der Modellstruktur als Ganzes (Globalkriterien) beziehen und zum anderen eine Prüfung von Teilstrukturen (Detailkriterien), die sich auf die Anpassung einzelner Parameter beziehen, ermöglichen.⁸⁰⁵ Es sei jedoch hervorgehoben, daß nur eine simultane Betrachtung der verschiedenen Beurteilungskriterien sicherstellt, daß ein Modell insgesamt nicht widerlegt ist. Auch kann nicht jedes Kriterium zur Beurteilung der Ergebnisse für alle Schätzverfahren herangezogen werden. Im folgenden werden daher insbesondere die Kriterien berücksichtigt, die zur Beurteilung von ULS-Schätzungen geeignet sind:

Detailkriterien	Globalkriterien
Quadrierte Multiple Korrelationskoeffizienten	Goodness of Fit Index (GFI)
Determinationskoeffizienten	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)
T-Werte	Root Mean Square Residual (RMR)
	Chi-Quadrat-Wert

Tabelle 20: Testkriterien für Kausalmodelle⁸⁰⁶

Das LISREL-Programm stellt hierbei verschiedene statistische Kriterien zur Verfügung, die eine Beurteilung der Zuverlässigkeit der Schätzungen ermöglichen sollen. Da es sich bei den analysierten empirischen Daten um eine Stichprobe handelt, können Parameterschätzungen je nach Stichprobe durchaus variieren. In der Regel werden für alle geschätzten Parameter zunächst die Standardfehler berechnet, deren Werte anzeigen, mit welcher Streuung bei den jeweiligen Parameterschätzungen zu rechnen ist.⁸⁰⁷ Eine zunehmende Größe der Standardfehler wird mit einer steigenden Unzuverlässigkeit des Modells gleichgesetzt,

⁸⁰⁵ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 504; Hüttner, Marktforschung, S. 273. Backhaus et al. sowie Pfeifer et al. nehmen bspw. eine Dreiteilung und somit eine veränderte Zuordnung der Kriterien zur Modellanpassung vor, indem sie zwischen Parameterschätzungen sowie Maßen für die Gesamt- und die Detailanpassung unterscheiden. Siehe hierzu Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 393f. und Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 34.

⁸⁰⁶ In Anlehnung an Homburg, Die Kausalanalyse, S. 505 sowie Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 187.

wobei als Orientierungswert der Wert 0,14 genannt wird, d.h., liegen die Standardfehler unter 0,14, so kann auf relativ sichere Schätzungen geschlossen werden.⁸⁰⁸ Die Betrachtung der Standardschätzfehler als Kriterium zur Modellprüfung ist jedoch nur für GLS- und ML-Schätzungen geeignet und kann für die vorliegende Schätzung folglich nicht zugrunde gelegt werden.⁸⁰⁹

Ein weiterer Hinweis für unzuverlässige Schätzungen liegt vor, wenn die Korrelationen zwischen zwei Parameterschätzungen sehr hoch sind. Ist dies der Fall, so messen beide Parameter den gleichen Sachverhalt, ein Parameter ist somit redundant und sollte aus der Modellstruktur entfernt werden. Die Berücksichtigung der Korrelationen der Parameterschätzungen zur Modellbeurteilung ist jedoch ebenfalls nur für Schätzungen im Rahmen des GLS- bzw. ML-Verfahrens geeignet und wird somit für vorliegendes Beispiel nicht ausgewertet.⁸¹⁰

Im folgenden wird eine Prüfung der Modellstruktur anhand von Detail- und daraufhin von Globalkriterien vorgenommen.

5.1.2.2 Beurteilung der Teilstrukturen

Im Rahmen des Tests der Modellstruktur wird überprüft, wie gut die Indikatoren - einzeln oder gemeinsam - zur Messung der latenten Variablen Leistungsqualitäten einer Bürofläche sowie der Mieterverhaltensintention und damit zur Wiedergabe der in den Hypothesen aufgestellten Zusammenhänge geeignet sind. Folgende Kriterien liefern hierbei eine Beurteilungsgrundlage für die Teil-

⁸⁰⁷ Vgl. Grover, Standard Errors, S. 298.

⁸⁰⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 394.

⁸⁰⁹ Siehe hierzu Ausführungen zu Kriterien der Modellprüfung und Modellanpassung bei Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 34. Förster et al. sowie Jöreskog/Sörbom weisen darauf hin, daß bei einer Abweichung der beobachtbaren Variablen von der Normalverteilung die Interpretation der Standardfehler nur sehr vorsichtig erfolgen darf, siehe Förster/Fritz/ Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 358 sowie Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 406f. Im vorliegenden Modell liegen alle Werte unter dem Grenzwert von 0,14, folglich könnte basierend auf diesem Testkriterium von relativ sicheren Schätzungen ausgegangen werden.

⁸¹⁰ Vgl. Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 407 sowie Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 34 u. S. 39 i.V.m. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 397, die Werte von absolut größer als 0,9 als sehr hohe Korrelationen ansehen. Im Modell sind alle Korrelationskoeffizienten kleiner 0,6, was für eine relativ geringe Kollinearität spricht.

strukturen, wobei in einem nächsten Schritt die Beurteilung der Anpassungsgüte des Gesamtmodells kritisch betrachtet wird:

- Quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten
- Determinationskoeffizienten
- T-Werte („T-Values“)

Die Reliabilität, die in LISREL 7 durch quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten berechnet wird, gibt den Grad wieder, mit dem eine Messung frei von zufälligen Meßfehlern ist, wobei das Ausmaß der vorhandenen Fehlervarianz die Reliabilität einer Messung vermindert.⁸¹¹ Es besteht zunächst die Möglichkeit der Einzelbetrachtung jeder Modellgleichung, um die Stärke der jeweiligen Beziehung zu messen. Die quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten stellen hierbei dar, wie gut die Indikatorvariablen einzeln zur Messung der latenten Variablen geeignet sind. Auf der anderen Seite kann eine Beurteilung der Gleichungen des Strukturmodells ebenfalls anhand der quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten erfolgen. Sie liefern in den Strukturgleichungen Hinweise bzgl. des tatsächlichen Beitrags der exogenen latenten Variablen Immaterielle und Materielle Leistungsqualität zur Erklärung der endogenen latenten Variable Mieteverhaltensabsicht, somit der Stärke der Kausalbeziehungen.⁸¹² Die Ergebnisse können hierbei zwischen 0 und 1 liegen. Je näher der Wert sich 1 nähert, als desto zuverlässiger werden die Messungen angesehen, wogegen Werte größer als 1 auf mögliche Fehlspezifikationen hinweisen. Dies würde wiederum bedeuten, daß einzelne Indikatoren von den zugehörigen latenten Variablen nur unzureichend erklärt bzw. wichtige erklärende Größen nicht berücksichtigt werden.⁸¹³

Während sich quadrierte multiple Korrelationskoeffizienten somit auf einzelne Modellgleichungen beziehen, beurteilen Determinationskoeffizienten⁸¹⁴ (coefficient of determination) Gruppen von Modellgleichungen. Sie spiegeln die Maße

⁸¹¹ Vgl. Jöreskog/Sörbom, *Analysis*, S. III.11; Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 45.

⁸¹² Vgl. Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 45. Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 393f. sowie Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 505.

⁸¹³ Vgl. Oehler, *Akzeptanz*, S. 171; Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 197.

für die Stärke mehrerer Beziehungen wider, d.h., Determinationskoeffizienten beschäftigen sich mit der Fragestellung, wie gut die Indikatoren zusammen zur Messung der latenten Variablen beitragen. Weisen diese Indizes Werte nahe bei 1 auf, so deutet dies auf einen hohen Erklärungsgehalt des Strukturgleichungsmodells hin.⁸¹⁵ Folgende Tabelle bildet jeweils den „total coefficient of determination“ sowie den quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten für das Strukturmodell ab:⁸¹⁶

Reliabilitätskoeffizienten	Wert
Total Coefficient of Determination for y-Variables	0,266
Total Coefficient of Determination for x-Variables	0,981
Total Coefficient of Determination for Structural Equations	0,810
Squared Multiple Correlations for Structural Equations	0,810

Tabelle 21: Reliabilitätskoeffizienten

Hinsichtlich der Reliabilität des Strukturgleichungsmodells macht der hohe Wert von 0,810 deutlich, daß die wesentlichen Determinanten der latenten endogenen Variablen Mieterverhaltensabsicht erfaßt wurden, somit weitere, im Modell nicht erfaßte Größen keinen wesentlichen Einfluß ausüben.⁸¹⁷ Während das Bestimmtheitsmaß der x-Indikatorvariablen mit einem Wert von 0,981 ebenfalls einen sehr hohen Wert darstellt, muß jedoch das Bestimmtheitsmaß der y-Indikatorvariablen mit einem Wert von 0,266 kritisch betrachtet werden, da sich dieser Wert der unteren Grenze der Zuverlässigkeitsskala und damit des noch zu akzeptierenden Intervalls nähert. Determinationskoeffizienten messen als lokale Anpassungsmaße den Beitrag von Fehlervariablen, der in diesem Fall für die Gruppe der y-Variablen hoch ausfällt und somit auf eine weniger gute Erklärung der Indikatoren Bleibebereitschaft sowie Wechselbereitschaft durch die zugehörige latente Variable Mieterverhaltensabsicht schließen läßt. Angesichts der hohen Reliabili-

⁸¹⁴ Determinationskoeffizienten werden u.a. auch als Bestimmtheitsmaß bezeichnet, vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 396.

⁸¹⁵ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 358; Homburg, *Kausalanalyse als Instrument*, S. 199.

⁸¹⁶ Die Einzelwerte der multiplen Korrelationskoeffizienten für die x- und y-Variablen finden sich im Anhang B: Daten des LISREL-Modells, S. 15.

tät der anderen Werte soll jedoch auch hier eine Annahme des Modells erfolgen.⁸¹⁸

Ein Parameter liefert dann einen wichtigen Beitrag zur Bildung der Modellstruktur, wenn er als signifikant von Null verschieden angesehen werden kann. Als ein weiteres Kriterium zur Beurteilung der Teilstrukturen bietet das Programm deshalb die Ermittlung der sog. „T-Werte“ an, wobei Parameterschätzungen dann als signifikant von Null verschieden angesehen werden, wenn sie absolut größer als $|2|$ sind.⁸¹⁹ Die Signifikanzprüfung einzelner Parameter und somit die Anwendung des T-Werte-Tests sind für ULS-Schätzungen nicht geeignet, können jedoch bei GLS- und ML-Schätzungen angewandt werden und werden deshalb nur der Vollständigkeit halber hier erwähnt.⁸²⁰

Den genannten Maßen zufolge ist zwar die Zuverlässigkeit einzelner multipler Korrelationskoeffizienten nicht vollauf befriedigend; die Werte insgesamt können jedoch als akzeptabel eingestuft werden. Aus theoretischer Sicht liegen somit, basierend auf einer Prüfung der Teilstrukturen, keine Fehlspezifikationen des Modells vor.

⁸¹⁷ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 505.

⁸¹⁸ Ein Modell wäre dann abzulehnen, wenn sich für die genannten Beurteilungskriterien unsinnige Werte ergeben würden, wie z.B. negative Varianzen oder Korrelationen mit einer Ausprägung größer als 1. Weitere Ausführungen hierzu finden sich bei Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 358.

⁸¹⁹ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 35 sowie Möller, Parametrisierung, S. 202.

⁸²⁰ Vgl. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 172; Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 34. Zur Kritik am T-Test siehe insbesondere Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 94.

5.1.2.3 Beurteilung der Gesamtstruktur

Da o.g. Kriterien eine Reihe von Nachteilen aufweisen, wie eine nur partielle Modellbetrachtung und eine relativ grobe Beurteilung, mit deren Hilfe sich lediglich extrem schlecht angepaßte oder stark unteridentifizierte Modelle ablehnen lassen,⁸²¹ bietet LISREL zusätzlich vier Kriterien zur Beurteilung der Gesamtstruktur, des sogenannten „overall-fit“:⁸²²

- Goodness-of-Fit-index
- Adjusted-Goodness-of-Fit-index
- Root-Mean-Square-Residual
- CHI-Quadrat-Anpassungsmaß

Oben genannte Kriterien beurteilen hierbei - im Unterschied zu den vorher diskutierten partiellen Gütekriterien - das Meßmodell in seiner Gesamtheit, indem sie ein Maß für die Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten liefern. Die Grundidee ist hierbei für alle globalen Anpassungsmaße gleich, indem der Grad der Abweichung der vom Modell reproduzierten Varianzen der Indikatorvariablen von den tatsächlichen Werten aus der zugrundeliegenden Stichprobe gemessen wird.⁸²³ Folgende Ergebnisse haben sich für das vorliegende Modell zur Analyse des beabsichtigten Verhaltens von Büroimmobilienmietern ergeben:

Beurteilungskriterien	Wert
Goodness of Fit Index (GFI)	0,784
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,764
Root Mean Square Residual (RMR)	0,104

Tabelle 22: Beurteilungskriterien der Gesamtstruktur

⁸²¹ Es besteht die Gefahr der irrtümlichen Modellablehnung aufgrund „unsinniger“ Schätzergebnisse, die bspw. auf ungenauen Daten beruhen können, jedoch über eine Falsifikation der Hypothesen nichts auszusagen vermöchten. Vgl. hierzu Fornell/Bookstein, Equation Models, S. 444 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 360.

⁸²² Vgl. hierzu Jöreskog/Sörbom, Analysis, S. I. 38f.; Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 186ff.

⁸²³ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 504.

JÖRESKOG und SÖRBOM haben durch die Entwicklung der deskriptiven Maße des Goodness-of-Fit-Index (GFI) und des Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI) zwei wesentliche Kriterien zur Beurteilung des overall-fit entwickelt, die unabhängig vom Stichprobenumfang und zudem relativ robust gegen Abweichungen von der Multi-Normalverteilungsannahme sind.⁸²⁴ Während beide Indizes die relative Menge an Varianz und Kovarianz messen, der das Modell insgesamt Rechnung trägt, berücksichtigt der AGFI zusätzlich noch die Zahl der Freiheitsgrade.⁸²⁵ Hierbei gilt für beide, daß der Anteil der erklärten Varianz umso höher ist, je weiter sich die Werte 1 nähern.⁸²⁶ Der Anpassungsindex GFI ist bei ULS-Schätzungen folgendermaßen definiert:⁸²⁷

$$GFI = \frac{1 - tr(R - \Sigma)^2}{tr(R^2)}$$

wobei:

tr den Pfad einer Matrix, d.h. die Summe der Diagonalelemente

R die Eingabematrix

Σ die modelltheoretische Matrix darstellt

Der adjustierte Anpassungsindex AGFI wird folgendermaßen ermittelt:⁸²⁸

$$AGFI = 1 - \left[k \frac{(k+1)}{2d} \right] \cdot (1 - GFI)$$

wobei:

k die Anzahl der Indikatorvariablen

d die Anzahl der Freiheitsgrade darstellt.

Wie obiger Tabelle zu entnehmen ist, ergibt sich für das vorliegende Modell ein GFI-Wert von 0,784. Dies bedeutet, daß die Modellstruktur 78,4% der gesamten Ausgangsvarianz erklärt. Der AGFI-Wert beträgt 0,764, d.h. 76,4% stellen nach

⁸²⁴ Vgl. Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 404ff.

⁸²⁵ Ein wesentlicher Nachteil des GFI besteht darin, daß die Freiheitsgrade nicht berücksichtigt werden. Siehe hierzu Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 190.

⁸²⁶ Vgl. Jöreskog/Sörbom, Analysis, S. 111f. sowie Jöreskog/Sörbom, Structural Equation, S. 408. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 504.

⁸²⁷ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 37.

⁸²⁸ Vor dem Hintergrund einer einheitlichen Bezeichnung wurde in beiden Formeln die ursprüngliche Bezeichnung der Eingabematrix S durch R und der modelltheoretischen Matrix Sigma durch Σ ersetzt. Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 37.

diesem Kriterium die im Modell erklärte Varianz dar, was für einen guten Modell-Fit spricht.⁸²⁹

Während die Anpassungsindizes GFI und AGFI den relativen Anteil der im Modell erklärten Varianz abbilden, stellt das Root-Mean-Square-Residual (RMR) die durchschnittlichen Residualvarianzen dar, die im Modell nicht erklärt werden können, und entspricht somit dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse. Eine wesentliche Voraussetzung zur Annahme dieses Kriteriums zur Gütebeurteilung der Modellstruktur ist jedoch das Vorliegen der Eingabematrix als Korrelationsmatrix, da unterstellt wird, daß alle Varianzen der Meßvariablen in etwa gleich groß sind. Je näher sich hierbei der RMR-Wert der 0 nähert, desto geringer ist die nicht-erklärte Varianz.⁸³⁰ Für das vorliegende Modell ist der RMR-Wert nicht als Kriterium geeignet, da es sich bei der Eingabematrix um eine Kovarianzmatrix handelt.

Ein weiteres, häufig zur Beurteilung der Validität eines Modells zugrundegelegtes Kriterium stellt der Chi-Quadrat-Test dar.⁸³¹ Hierbei wird die Validität eines Modells mit Hilfe eines Likelihood-Ratio-Tests überprüft, wobei der ermittelte CHI-Quadrat-Wert im Vergleich zu den Freiheitsgraden möglichst gering sein soll. Da die Annahme der Multinormalverteilung aller beobachteten Variablen für die vorliegenden Daten nicht zutrifft, diese jedoch eine Voraussetzung für die Anwendung des CHI-Quadrat-Tests darstellt, wurde der CHI-Quadrat-Test nicht zur Beurteilung der Gesamtanpassungsgüte herangezogen.⁸³² Auch läßt sich dieser Test lediglich sinnvoll auf der Basis des ML- oder GLS-Schätzverfahrens durchführen.⁸³³ Die Anwendung des CHI-Quadrat-Tests ist zudem mit derart schwerwiegenden Problemen behaftet, daß seine Aussagekraft grundsätzlich in Frage

⁸²⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 399f.

⁸³⁰ Vgl. Möller, *Parametrisierung*, S. 205 sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 400.

⁸³¹ Bis zur Entwicklung der LISREL-Programmversion V war der Chi-Quadrat-Test das einzige vom Programm errechnete Instrument zur Beurteilung der Gesamt-Modellanpassung. Siehe Möller, *Parametrisierung*, S. 273.

⁸³² Vgl. Andres, *chi-square-goodness*, S. 5f. sowie Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 398.

⁸³³ Vgl. Bentler/Bonnett (1980), *Significance Tests*, die insbesondere die Anwendung und Interpretation kritisieren sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Der LISREL-Ansatz*, S. 360.

gestellt werden muß.⁸³⁴ Kritisiert wird am CHI-Quadrat-Test insbesondere, daß er äußerst sensitiv neben Abweichungen von der Normalverteilungsannahme auch auf den Umfang⁸³⁵ der Stichprobe reagiert.⁸³⁶ Weiterhin ist er nicht in der Lage, Fehler der 2. Art zu erkennen, d.h., es bleibt letztlich offen, ob und mit welcher Wahrscheinlichkeit eine falsche Modellstruktur als wahr angenommen wird.⁸³⁷

Erwähnt werden soll noch, daß es neben den oben dargestellten Globalindizes auch Indizes gibt, die die Anpassungsgüte eines Modells in Relation zu einem bestimmten Nullmodell setzen.⁸³⁸ Da die Interpretation der ermittelten Werte jedoch nur sehr vorsichtig und nur in Verbindung mit anderen Anpassungsmaßen erfolgen kann und ein Einsatz v.a. bei exploratorischen Analysen sinnvoll ist, werden die Nullmodellvarianten für vorliegendes Modell nicht als Kriterien zugrundegelegt.

Die oben diskutierten Kriterien zur Beurteilung des sogenannten „Fits“ des Gesamtmodells machen jedoch nur dann Sinn, wenn simultan die Ergebnisse der Beurteilung der Teilstrukturen betrachtet werden. So gibt ein schlechter Fit des Gesamtmodells bspw. noch keine Auskunft darüber, welche Teilstrukturen für die nicht zufriedenstellende Anpassungsgüte verantwortlich sind. Ein Modell kann somit formal zwar bestätigt sein, jedoch negative Varianzen in den Fehlern aufgrund eines schweren Spezifikationsfehlers enthalten und somit nicht interpretierbare Lösungen aufweisen.⁸³⁹ FÖRSTER et al. kritisieren des weiteren den

⁸³⁴ Vgl. Homburg, Die Kausalanalyse, S. 505 sowie Homburg, Kausalanalyse als Instrument S. 46ff. und S. 188ff.

⁸³⁵ So können bei sehr großen Stichprobenumfängen schon minimale Unterschiede zwischen der empirischen und der vom Modell reproduzierten Kovarianzmatrix signifikant werden und zu einer Ablehnung des Modells führen. Siehe hierzu Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 188. Zur Falsifikation im Rahmen der statistischen Hypothesenprüfung vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 26f.

⁸³⁶ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 36f. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 361. Bezüglich der Sensitivität des CHI-Quadrat-Wertes sind im Hinblick auf den Stichprobenumfang eine Reihe von Simulationsstudien durchgeführt worden, siehe hierzu entsprechende Verweise in Backhaus/Erichson/Plinke/Weber, Multivariate, S. 399.

⁸³⁷ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 361 sowie Fornell, Structure Analysis, S. 443f.

⁸³⁸ Unterschieden wird hierbei nach dem Vergleich mit einem frei wählbaren, einem festen sowie dem Vergleich mit festem und saturiertem Nullmodell. Siehe hierzu Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 187f. sowie die dort zitierte Literatur.

⁸³⁹ Vgl. Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, S. 34.

Mangel an klaren und allgemeinverbindlichen kritischen Werten für die Beurteilungsmaßstäbe, anhand derer Kausalmodelle eindeutig empirisch zurückgewiesen werden können.⁸⁴⁰

Mit der Beurteilung der Güte der Parameterschätzungen sind alle Ablaufschritte im Rahmen eines vollständigen LISREL-Modells erfüllt. Als wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, daß das zur Erklärung des Mieterverhaltens entwickelte Modell nicht nur weitgehend den Anforderungskriterien entspricht, sondern insbesondere die Grundaussage stützt, daß die Mieterverhaltensintention unterschiedlich stark durch die wahrgenommene Materielle und Immaterielle Leistungsqualität einer Büroimmobilie beeinflusst wird. Der vermutete kausale Zusammenhang zwischen den latenten Variablen Leistungsqualität einer Büroimmobilie und Mieterverhalten sowie der unterstellte Richtungszusammenhang wird somit bestätigt.

Nachdem die Zusammenhänge zwischen der Qualitätswahrnehmung und möglicher Reaktionen durch die Mieter durchleuchtet wurden, besteht die Zielsetzung darin, die entsprechenden Mieter hinsichtlich ihrer Anforderungen und Merkmale mit Hilfe der strukturierenden Variablen weitergehend zu analysieren und zu beschreiben. Eine empirische Überprüfung des Einflusses der strukturierenden Variablen wird in Abschnitt 5.2 vorgenommen.

⁸⁴⁰ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 362. Siehe hierzu auch Homburg, Die Kausalanalyse, S. 506 mit einem ersten Ansatz zur Identifikation von Richtwerten für Modelle mittlerer Komplexität.

5.2 Empirische Überprüfung des Einflusses der strukturierenden Variablen

In einem weiteren Schritt soll eine Analyse und Bewertung des erhobenen Datenmaterials hinsichtlich der Bedeutung und des Einflusses der strukturierenden Variablen erfolgen, wobei zwischen mietobjektbezogenen sowie mietpartiebezogenen strukturierenden Variablen unterschieden wird.⁸⁴¹ Die hierbei gewonnenen Informationen tragen zur Optimierung des Nutzwertes aus der Perspektive der Mieter bei und leisten einen bedeutenden Beitrag zur Konzeptionierung eines zielgruppenorientierten Mietermarketing.⁸⁴²

5.2.1 Analyse und Bewertung mietobjektbezogener strukturierender Variablen

Den nachfolgenden Betrachtungen liegen Vermutungen über die Wirkungsrichtung der strukturierenden Variablen zugrunde, wie bspw. die Fragestellung, welchen Einfluß die Lage eines Mietobjektes auf die Wichtigkeits- bzw. Bedeutungsbeurteilung immobilienpezifischer Dienstleistungen hat. Eine Überprüfung wird mit Hilfe der Varianzanalyse vorgenommen, wobei die Lage des Objektes als mietobjektbezogene unabhängige Variable und die Dienstleistungen als abhängige Variable in die Analyse eingehen.⁸⁴³ Die Annahme, daß die Lage der Immobilie die Beurteilung der Mieter beeinflusst, soll an folgender Aussage untersucht werden:

Hypothese 11:

„Mieter in peripheren Lagen halten immaterielle Leistungen für wichtiger als Mieter in zentralen Lagen.“

⁸⁴¹ Zur Unterscheidung mietobjektbezogener sowie mietpartiebezogener Variablen siehe Bezugsrahmen der empirischen Studie, Abschnitt 4, S. 137.

⁸⁴² Aufgrund des Stichprobencharakters und damit des Wirkens des Zufallsfehlers können Aussagen basierend auf den Ergebnissen der Hypothesentests nicht mit Sicherheit, sondern nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit getroffen werden. Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 33 sowie Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 25; Kreyszig, Statistische Methoden, S. 204.

⁸⁴³ An multivariaten Analysemethoden wird im folgenden primär die Varianzanalyse in Verbindung mit dem CHI-Quadrat-Test als einem der wichtigsten statistischen Tests, zugrundegelegt. Zu

Trifft die Vermutung der oben formulierten Hypothese zu, so hätte dies zur Folge, daß je weiter die Lage der gemieteten Fläche von einer zentralen Stadtlage entfernt ist, desto wichtiger wäre für die Mieter das Angebot an immateriellen Leistungen, d.h. immobilienpezifischen Dienstleistungen. Diese Hypothesenformulierung basiert auf der Annahme, daß Unternehmen in der zentralen Innenstadt i.d.R. von einem hohen und breitgefächerten Angebot an Dienstleistungen in der näheren Umgebung profitieren können. Die Bedeutung der Versorgung mit Dienstleistungen rückt somit zugunsten anderer Angebotskriterien, wie z.B. der Ausstattungs- und Standortkriterien, in den Hintergrund. Der Versorgungsgrad und die Dichte des Serviceangebots nehmen hingegen gewöhnlich mit zunehmender Entfernung zum Stadtzentrum ab. Letztlich stellt sich somit die Frage, ob das Angebot an Serviceleistungen für Nutzer in peripheren Lagen bei ansonsten vergleichbaren Bürogebäuden hinsichtlich Preis, Ausstattung und Lage zu einem Entscheidungskriterium für oder gegen ein Mietobjekt werden könnte.

Serviceleistungen	Lage	Zentrale Innenstadt	Stadt-rand	Lage außerhalb Stadt/Peripherie	Signifikanz-niveau
Parkplatzmanagement		3,77	3,32	3,05	0,01
Vertragsmanagement		2,26	2,51	2,52	0,04
Empfangsservice		2,19	2,47	2,01	0,24
Sicherheitsmanagement		3,33	3,46	3,75	0,36
Kurierservice		1,87	2,16	2,17	0,18
Kunstservice		1,91	1,15	1,01	0,11
Büroservice		1,62	1,76	1,78	0,54
Bankdienstleistungen		2,19	2,18	2,52	0,59
Fitnessbereich		2,29	2,38	2,15	0,75
Wirtschaftlichkeitsvergleich		3,06	3,19	2,90	0,72
Organisationsablaufberatung		2,30	2,25	2,52	0,69
Technische Analyse		2,91	2,86	2,92	0,97
Umzugsservice		2,59	2,62	2,23	0,49
Ausstattungs-service		2,25	2,41	2,0	0,35
Innenarchitekturberatung		3,25	3,00	-	0,67

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 23: Einfluß der Lage auf die Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen

Basierend auf den ermittelten Daten in Tabelle 20 kann die angestellte Vermutung in Hypothese 11 für das vorliegende Datenmaterial jedoch nur teilweise bestätigt werden. Bei einer Betrachtung der Ergebnisse ergibt sich zunächst, daß je weiter die angemieteten Flächen von der Innenstadt entfernt sind, desto wichtiger werden den Nutzern Dienstleistungen wie Vertragsmanagement, Sicherheitsdienst, Kurierservice, Büroservice, Bankdienstleistungen und Organisationsablaufberatung. Für diese genannten Serviceleistungen kann insofern die getroffene Annahme in Hypothese 11 bestätigt werden. Eine Beeinflussung der Lage der jeweiligen Immobilie auf die Bedeutungsbeurteilung ist jedoch nur für die Dienstleistungen Parkplatz- und Vertragsmanagement signifikant.⁸⁴⁴

Entgegen dieser Annahme, d.h. „je weiter sich die Lage des jeweiligen Bürogebäudes bzw. der Mietfläche in der zentralen Innenstadt befindet, desto höher ist die Bedeutungseinschätzung gewisser immaterieller Kriterien“, verhält es sich für die Serviceleistungen Parkplatzmanagement, Kunstservice und z.B. Umzugsservice. Dies weist u.a. wiederum darauf hin, daß insbesondere einem reibungslosen Parkplatzmanagement in der zentralen Innenstadt vor dem Hintergrund begrenzter Parkmöglichkeiten eine hohe Priorität zukommt, wie dies auch in der Bewertung der Standort- und Ausstattungskriterien deutlich wird. Interessant ist es hierbei festzuhalten, daß derzeit u.a. Serviceleistungen im Vordergrund stehen, die einen Flächenwechsel unterstützen, wie z.B. ein Umzugsservice und hiermit die vorherrschende Tendenz der Veränderungsnachfrage von Seiten der Mieter, die derzeit durch Rationalisierungs- und Verbesserungswünsche geprägt ist, bestätigen.⁸⁴⁵

⁸⁴⁴ In vorliegender Untersuchung werden folgende Falsifikationsgrenzen nach Hüttner verwendet: Der untersuchte Zusammenhang gilt als hoch signifikant, wenn das Signifikanzniveau kleiner als 0,01 ist, als signifikant bei einem Signifikanzniveau von 0,05. Zusammenhänge, deren Werte jenseits dieser Grenze liegen, gelten als nicht signifikant. Siehe hierzu Hüttner, Marktforschung, S. 35. Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 26. Vgl. auch Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 65 sowie Kreyszig, Statistische Methoden, S. 224f.

⁸⁴⁵ Vgl. o.V. Fluktuation, S. 4: auf den deutschen Büromärkten ist ein reges Neuvermietungsgeschäft zu verzeichnen. o.V., Büromarkt, S. 8: „so darf nicht verkannt werden, daß die Veränderungsnachfrage in aller Regel am gleichen Standort ältere Büroflächen freisetzt, z.T. werden durch Rationalisierungsumzüge in moderne Gebäude sogar größere Flächen freigesetzt als neu angemietet“. Siehe hierzu auch Friedemann, Perspektiven, S. 39: Rationalisierung sowie ein beispielloser Flächentausch dominiert derzeit den Büromarkt.

Hypothese 12:

„Die Lage der Mietobjekte hat einen Einfluß auf das Wechselverhalten der Mieter.“

Es stellt sich die Frage, inwieweit der Wunsch nach einem Flächenwechsel durch die Lage der jeweiligen Immobilie, d.h. „Zentrale Innenstadt/Stadtrandlage/Außerhalb Stadt“ beeinflusst wird. Innerhalb dieser drei Lagekategorien soll zudem analysiert werden, welche Leistungen für potentielle Wechsler bzw. Nicht-Wechsler von besonderer Bedeutung sind. Diskutiert wird im folgenden somit die Wichtigkeitsbeurteilung materieller und immaterieller Leistungen durch Wechsler bzw. Nicht-Wechsler, für die sich eine signifikante Trennung ergibt.

Zunächst soll jedoch untersucht werden, ob eine Differenzierung nach Wechsler/Nicht-Wechsler im Hinblick auf die Lagekategorie des Mietobjektes möglich ist. Betrachtet man das Verhältnis zwischen Wechsler und Nicht-Wechsler nach den Lagen „Zentrale Innenstadt/Stadtrandlage/Außerhalb Stadt“, so zeigt sich folgendes Bild:⁸⁴⁶

Lage	Wechsler	Nicht-Wechsler
Zentrale Innenstadt	16,4 %	19,3 %
Stadtrandlage	21,3 %	11,1 %
Außerhalb Stadt	3,5 %	2,5 %

Tabelle 24: Einfluß der Lage auf die Wechselabsicht

Hierbei wird deutlich, daß die Mieter mit der höchsten Wechselbereitschaft zum Zeitpunkt der Befragung in Stadtrandlagen gemietet haben (Tabelle 24: 21,3 %). Als Begründung für die hohe Wechselbereitschaft haben diese Mieter insbesondere Expansions- sowie Modernisierungsbeweggründe angegeben. Bei einer näheren Betrachtung der Flächennachfrage für den deutschen Büromarkt 1997 läßt sich allgemein der Trend feststellen, daß „die Mehrheit der Mieter erstklassig-

⁸⁴⁶ In obige Tabelle haben die Mieter Eingang gefunden, die auf einer Skala von 1 bis 5 die Extrempositionen eingenommen haben, wobei 1 für ein Wechsel „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 für ein Wechsel „trifft sehr zu“ steht. Siehe Teil 5, Frage 1 im Fragebogen, Anhang A, S. 1.

ge und modern ausgestattete Büroflächen bevorzugten.⁸⁴⁷ Als besonders wichtige Kriterien hinsichtlich der Erwartungen an zukünftige Flächen wurden zudem Flexibilität sowie Flächenmix genannt. So war auch zu beobachten, daß die Entwicklung neuer Büroflächen seit dem Bauboom Anfang der neunziger Jahre sich insbesondere durch Ausstattung und Flächenvariabilität von älteren Bestandsimmobilien unterscheiden, „zwei wichtige Faktoren für Büromieter, die einen Flächentausch oder die Anmietung neuer Flächen in Erwägung ziehen“⁸⁴⁸.

Die Annahme, daß die Lage der Mietobjekte einen Einfluß auf das Wechselverhalten der jeweiligen Mieter hat, läßt sich erweitern, indem man die Beurteilung hinsichtlich des Leistungsspektrums in die Betrachtung integriert.

Dies soll im folgenden zunächst am Beispiel der Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen vorgenommen werden:

Serviceleistungen	Lage			Zentrale Innenstadt			Stadttrand			Lage außerhalb Stadt/Peripherie		
	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.
Parkplatzmgt.	4,22	3,30	0,00	3,13	3,40	0,44	3,40	2,50	0,37			
Vertragsmgt.	2,22	2,35	0,68	2,46	2,52	0,84	2,20	2,00	0,80			
Empfangsservice	2,82	1,85	0,00	2,52	2,30	2,44	2,01	1,20	0,19			
Sicherheitsmgt.	3,58	2,95	0,03	3,48	3,31	0,58	4,00	3,00	0,24			
Kurierservice	2,07	1,62	0,05	2,25	1,90	0,25	1,50	2,60	0,18			
Kunstservice	2,50	1,50	0,25	1,25	1,00	0,38	-	-	-			
Büroservice	1,81	1,50	0,29	1,67	1,82	0,55	1,50	1,60	0,88			
Bankdienststgen.	2,31	2,14	0,58	2,30	2,18	0,74	3,16	1,75	0,07			
Fitnessbereich	2,79	1,97	0,00	2,27	2,56	0,37	2,50	1,40	0,18			
Wirtschaftlichkeitsvgl.	3,33	3,11	0,47	3,32	2,92	0,24	3,16	1,66	0,06			
Organisat.ablaufber.	3,32	2,25	0,78	2,26	2,16	0,77	2,83	1,83	0,33			
Technische Analyse	2,97	2,89	0,80	2,95	2,75	0,57	3,16	2,01	0,21			
Umzugsservice	2,71	2,60	0,73	2,53	2,84	0,40	2,83	1,66	0,09			
Ausstattungsservice	2,52	2,13	0,17	2,39	2,56	0,59	2,00	1,66	0,59			
Innenarchitekturber.	3,00	3,50	0,66	-	-	-	-	-	-			

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Legende: W = Wechsler/NW = Nicht-Wechsler

Tabelle 25: Einfluß der Lage und der Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen auf das Wechselverhalten

⁸⁴⁷ Junghanns, Leerstand, S. 38. Siehe hierzu auch o.V. Frankfurt, S. 42. Für den Großteil der neu gemieteten Flächen werden alte Büroräume freigesetzt, so daß wachsende Leerstände trotz hoher Nachfrage zu verzeichnen sind.

⁸⁴⁸ Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1203.

Bei einer Betrachtung der Werte in obiger Tabelle läßt sich eine hochsignifikante Trennung zwischen Wechslern und Nicht-Wechslern in der Lage „Zentrale Innenstadt“ bspw. in Bezug auf die Bedeutung der Dienstleistung Parkplatzmanagement erkennen. Wechsler in der zentralen Innenstadt stufen im Gegensatz zu Nicht-Wechslern diese Serviceleistung als äußerst bedeutend ein, wobei in weiterführenden Untersuchungen zu überprüfen wäre, welche Bedeutung diese Einschätzung auf die intrinsische Motivation der Mietpartei hat, die Flächen zu wechseln. Neben dem Parkplatzmanagement für Mitarbeiter und Kunden trifft dies ebenfalls zu für einen zentralen Empfangsservice, einen Kurierservice, direkt gefolgt vom Sicherheitsdienst sowie einem Angebot an Fitness und Erholung.⁸⁴⁹ Die genannten Leistungen stellen für die hier befragten Innenstadtwechsler Dienstleistungen von hoher Bedeutung dar und werden sich somit in dem Anforderungsprofil der Mieter an zukünftig anzumietende Flächen wiederfinden. Es zeichnet sich ab, daß Vermieter zunehmend Serviceleistungen als Incentives bieten, um Mieter für leerstehende Büroflächen zu gewinnen, obwohl der Trend „weg vom renditeorientierten Anbietermarkt und hin zum zielgruppen- und serviceorientierten Mietermarkt“ der Immobilienwirtschaft bundesweit nicht leicht fällt.⁸⁵⁰

Ein etwas anderes Bild ergibt sich hingegen in der Bedeutungsbeurteilung der Serviceleistungen durch Wechsler, deren derzeitige Mietfläche sich in einem Gebäude in einer Lage „Außerhalb der Stadt“ befindet. Diese wechselwilligen Mieter räumen Bankdienstleistungen, einem Wirtschaftlichkeitsvergleich sowie einem Umzugsservice - was vor dem Hintergrund des beabsichtigten Wechsels nicht überrascht - hohe Bedeutung ein. Insgesamt ist zu beobachten, daß aufgrund des schnell wachsenden Angebots an modernen Büroflächen in guten Lagen der

⁸⁴⁹ Bei neu zu vermietenden Büroflächen werden zunehmend innovative Serviceleistungen geboten, so ist z.B. für den Sportbereich möglich, über Online-Services direkt vom Schreibtisch aus Tennis- und Golfplätze zu reservieren sowie Sondertarife in einem Fitneßclub zu erhalten, vgl. o.V., Dienstleistungskonzept, S. 1ff.

⁸⁵⁰ Beul, Schließfach, S. 45. Ein umfassendes Dienstleistungspaket für zukünftige Büromieter, das sich über Serviceleistungen im Kommunikationsbereich, Reiseservice, Autovermietungs- und Limousinenservice bis zu Büroserviceangeboten, Kunstberatung und Pflanzen-Leasing etc. erstreckt, findet sich bei Checkpoint Charlie in Berlin. Vgl. o.V., Dienstleistungskonzept, S. 1ff.

objektive, betriebswirtschaftliche Schwellenwert für einen Flächenwechsel merklich gesunken ist.⁸⁵¹

Neben der Analyse der Bedeutung der Serviceleistungen für Büromieter soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit die Lage einen Einfluß auf das Wechselverhalten unter besonderer Berücksichtigung der Bedeutung der Ausstattungskriterien hat.

Ausstattungskriterien	Lage Zentrale Innenstadt			Stadttrand			Lage außerhalb Stadt/Peripherie		
	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.
Parkplatz	4,56	4,25	0,06	4,47	4,50	0,89	4,14	4,60	0,33
Individ. Architektur	3,69	3,27	0,09	3,47	3,56	0,74	2,57	3,40	0,30
Zweckm. Architektur	4,04	3,69	0,08	4,09	4,00	0,68	4,01	4,00	0,97
Eingangsbereich	3,90	3,61	0,19	3,78	3,70	0,75	3,42	4,00	0,34
Ausstattung	3,19	3,06	0,62	2,97	2,73	0,40	3,00	2,60	0,40
Expansionsmöglichkeiten	4,25	3,39	0,00	4,19	3,50	0,00	4,57	3,20	0,00
Flächenmix	3,25	2,45	0,00	3,39	2,69	0,03	4,00	3,60	0,49
Flexibilität	4,17	3,37	0,00	4,31	3,95	0,08	4,28	4,20	0,87
Sicherheit	4,29	3,97	0,08	4,36	3,95	0,73	4,33	4,60	0,55
Gastronomie	3,45	2,63	0,00	3,56	3,43	0,62	1,47	1,41	0,85
Kinder-/Soz. Einrichtung	3,09	2,37	0,00	2,64	2,52	0,70	2,50	2,01	0,48
Einzelhandel	3,02	2,48	0,03	2,93	2,69	0,38	2,16	2,40	0,77
Klimaanlage	4,04	3,46	0,23	3,56	3,70	0,61	4,00	3,20	0,34
Sonnenschutz	4,17	3,93	0,21	4,17	4,19	0,92	3,85	3,80	0,93
Doppelboden	3,43	2,70	0,00	3,02	2,50	0,07	3,42	2,50	0,27
IFTanlage	3,08	3,58	0,07	3,62	3,54	0,83	3,00	3,50	0,43

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Legende: W = Wechsler/NW = Nicht-Wechsler

Tabelle 26: *Einfluß der Lage und der Bedeutungseinschätzung der Ausstattungskriterien auf das Wechselverhalten*

Für Mieter, die in der zentralen Innenstadt ansässig sind, ergibt sich, wie Tabelle 26 zu entnehmen ist, eine hochsignifikante Trennung zwischen Wechsler und Nicht-Wechsler bezüglich eines Großteils der Ausstattungskriterien. So werden von mobilitätsbereiten Mietern Leistungen wie z.B. Expansionsmöglichkeiten im Gebäude und Flexibilität der Raum- und Flächenaufteilung als bedeutend angesehen; ein Fokus wird eindeutig auf den Flächen- bzw. Mietermix gelegt. Ge-

⁸⁵¹ Die Mobilitätsbereitschaft der Büromieter ist ungleich höher im Vergleich zu vergangenen Jah-

nannt werden jedoch auch Ausstattungselemente, die bisher noch nicht im Vordergrund standen; so legen die wechselwilligen Mieter im Vergleich zu den Mietern mit einer höheren Bleibebereitschaft in der zentralen Innenstadt deutlich mehr Wert auf Einrichtungen wie Kinder- und Sozialeinrichtungen, Gastronomie und Einzelhandel im Gebäude. Dem Phänomen der immer knapper werdenden Zeit setzt das Vermarktungskonzept der Bürogebäude „Checkpoint Charlie“ ein integriertes Dienstleistungskonzept entgegen, indem es für die Mieter möglich sein wird, bspw. direkt vom Schreibtisch aus Einkäufe, Essensbestellungen zu ordern sowie Leistungen wie Reinigung, Schuster bis hin zum Pet- und Home-Sitting in Anspruch zu nehmen.⁸⁵²

In der Gruppe der aktuellen Stadtrand-Mieter ist ebenfalls eine Differenzierung zwischen Wechslern und Nicht-Wechslern aufgrund der jeweiligen Beurteilung der Ausstattungskriterien möglich, wobei die potentiellen Wechsler auch hier verstärkt Wert auf Expansionsmöglichkeiten innerhalb des Gebäudes, einen ausgeglichenen Flächenmix sowie auf die Flexibilität der Raum- bzw. Flächenaufteilung legen.⁸⁵³

Keine oder nur eine geringe Wirkung der Lage auf wechselwillige bzw. bleibebe-reite Mieter ist im Hinblick auf die Beurteilung der Standortkriterien zu verzeichnen (Tabelle 27). Interessant ist es jedoch festzuhalten, daß in der Gruppe der derzeit außerhalb der Stadt mietenden Probanden die wechselbereiten Mieter dem Mietniveau eine deutlich höhere Bedeutung zukommen lassen als nicht-wechselwillige Mieter. Eine Erklärung für diese Mietzinsensibilität kann durch die aktuelle Marktsituation gegeben werden, da sich oft höherwertig ausgestattete Flächen in zentralen Lagen aufgrund eines gewissen Überangebots in einem für die Mieter durchaus attraktiven Preis-/Leistungsverhältnis bewegen und

ren. Vgl. Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1202.

⁸⁵² Vgl. o.V., Dienstleistungskonzept, S. 1ff.

⁸⁵³ In einer Befragung zu der Thematik „Das zeitgemäße Büro“, durchgeführt vom Stuttgarter Fraunhofer Institut und der Mensch & Büro-Akademie, hat sich als eine der zentralen Nutzeranforderungen die Raumflexibilität sowie die Möglichkeit eines additiven Ausbaus ergeben, siehe hierzu Kern/Bauer/Schneider, Büro, S. 46. Der Gewerbeimmobilienmarkt produziert seit Beginn der neunziger Jahre zunehmend neue Bürogebäude, die sich auf eine „multiple Funktionalität“ berufen. Siehe hierzu Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1203.

wechselbereite Mieter sich nicht zuletzt von dem Argument günstiger Mietkonditionen überzeugen lassen.

Standortkriterien	Lage			Stadtrand			Lage außerhalb Stadt/Peripherie		
	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.	W	NW	Sig.
Parkplatz	4,45	4,37	0,58	4,39	4,25	0,35	4,28	4,40	0,71
Erreichbarkeit PKW	4,32	4,31	0,96	4,40	4,46	0,63	4,28	4,60	0,31
Erreichbarkeit ÖPNV	4,51	4,38	0,38	4,30	4,34	0,78	3,85	4,20	0,51
Anbindung Autobahn	3,32	3,00	0,19	3,79	4,00	0,41	3,57	3,60	0,96
Anbindung Flughafen	2,95	2,52	0,10	3,58	3,07	0,07	3,83	3,00	0,24
Kundennähe	3,33	3,20	0,67	3,39	3,36	0,90	3,01	3,00	0,97
Standortprestige	3,55	3,79	0,32	3,30	3,38	0,74	3,00	3,20	0,68
Umfeldqualität	4,07	3,82	0,18	4,06	4,11	0,74	-	-	-
Nachbarschaft	3,33	3,13	0,41	3,15	2,84	0,22	2,85	3,20	0,68
Standortsicherheit	4,02	3,79	0,22	4,12	4,07	0,77	4,42	4,00	0,25
Lage i. d. Stadt	3,53	3,61	0,75	3,71	3,44	0,22	3,00	3,80	0,12
Zentrale Innenstadt	3,54	4,00	0,06	2,29	2,00	0,30	2,16	2,80	0,53
Gewerbepark	2,00	2,02	0,92	2,66	2,21	0,14	2,42	3,20	0,29
Einkaufsmöglichkeiten	3,66	3,68	0,91	3,72	3,48	0,27	2,42	3,00	0,48
Gastronomie	3,79	3,44	0,11	3,76	3,88	0,50	3,00	3,20	0,78
Mietniveau	4,06	3,93	0,50	4,13	4,18	0,80	4,71	3,80	0,07

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Legende: W = Wechsler/NW = Nicht-Wechsler

Tabelle 27: Einfluß der Lage und der Bedeutung der Standortkriterien auf das Wechselverhalten

Hypothese 13:

„Der Gebäudestatus (Gebäudealter/-typ) hat einen Einfluß auf das Wechselverhalten der Mieter.“

Bei einer genaueren Betrachtung der Gruppe der Wechsler in Tabelle 28 stellt sich heraus, daß die höchste Wechselquote bei nicht-modernisierten Bestandsbauten in Randlagen vorliegt, dagegen die Wechselquote für Mieter in modernisierten Bürogebäuden relativ stabil ist, die Quote bei Mietern in Neubauten sich jedoch wieder deutlich erhöht.

Lage	Stadtrandwechsler		Innenstadtwechsler	
	Wechsler	Nicht-Wechsler	Wechsler	Nicht-Wechsler
Gebäudestatus				
Neubau	68,8%	31,3%	43,3%	56,7%
Modernisiert	58,3%	41,7%	47,1%	52,9%
Nicht-Modernisiert	69,2%	30,8%	46,2%	53,8%

Tabelle 28: Einfluß des Gebäudestatus auf das Wechselverhalten

Bei einer Auseinandersetzung mit den ermittelten Daten läßt sich festhalten, daß bei einer Betrachtung der wechselwilligen Mieter in Stadtrandlagen der Gebäudetyp des modernisierten Bestandsbaus mit ca. 58 % im Vergleich die geringste Wechselquote aufweist. Dieses Bild kehrt sich jedoch um bei einer Betrachtung der Wechselquote in der zentralen Innenstadt. Mit ca. 47 % stellen die Mieter modernisierter Bestandsgebäude hier den größten Anteil potentieller Wechsler, direkt gefolgt von Mietern nicht-modernisierter Gebäude mit 46,2 %. Die Tendenz, daß Mieter in Altbauten eine höhere Wechselbereitschaft bekunden als Mieter in Neubauten, zeichnet sich somit nur schwach ab, obwohl ältere Bürogebäude i.d.R. konstruktionsbedingt ungünstigere Zuschnitte haben und somit eine unzureichende Flächeneffizienz aufweisen.⁸⁵⁴

Auch hiermit wird die Tendenz einer Flächenumschichtung, die insbesondere Umzüge von peripheren Lagen in zentrale Lagen und neu entwickelte Bürogebäude betrifft, untermauert.⁸⁵⁵ Die in obiger Hypothese getroffene Annahme eines Einflusses des Gebäudestatus auf das Wechselverhalten kann somit bestätigt werden.

⁸⁵⁴ Vgl. Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1202f.

⁸⁵⁵ Vgl. Junghanns, Leerstand, S. 38. Die Netto-Absorptionsrate betrug in den Immobilienhochburgen 1997 lediglich 30 %, wobei die Nachfrager erstklassige und modern ausgestattete Büroflächen bevorzugten.

Hypothese 14:

„Der Gebäudestatus (Gebäudealter/-typ) des jeweiligen Mietobjektes beeinflusst die Beurteilung der Materiellen Leistungsqualität durch die Mieter.“

Dieser Hypothese liegt die Annahme zugrunde, daß ein Zusammenhang zwischen dem Gebäudealter sowie der Beurteilung der Mieter hinsichtlich der Bedeutung der Ausstattungskriterien der gemieteten Fläche bzw. des Gebäudes besteht. Dies könnte bspw. zu der Aussage führen, daß je älter das Gebäude ist, desto unzufriedener sind die Mieter mit dem materiellen Leistungsangebot. Ein weiterführender interessanter Aspekt wäre die Frage, wie es sich bei renovierten Bestandsimmobilien verhält, die nach einer erfolgreichen Revitalisierung und Modernisierung durchaus dem Standard einer Neuimmobilie entsprechen können. Auch gilt es zu prüfen, inwieweit das Bleibe-/Wechselverhalten der Mieter durch das Gebäudealter beeinflusst wird.

Betrachtet man die Ergebnisse der Bedeutungsbeurteilung einzelner Ausstattungskriterien in Abhängigkeit vom Gebäudealter in Tabelle 29, so kann o.g. Hypothese durch die ermittelten Daten weitgehend bestätigt werden.

Gebäudestatus	Gebäudealter < 5 Jahre	Gebäudealter zwischen 5 und 10 Jahren	Gebäudealter > 10 Jahre	Signifi- kanz- niveau
Ausstattungskriterien				
Parkplatz	4,58	4,28	4,46	0,25
Individ. Architektur	3,76	3,84	3,39	0,06
Zweckm. Architektur	4,02	3,94	3,92	0,82
Eingangsbereich	3,91	3,88	3,67	0,34
Ausstattung	3,26	3,11	2,87	0,11
Expansionsmöglichkeiten	3,97	3,72	3,78	0,49
Flächenmix	3,19	3,17	3,03	0,73
Flexibilität	4,35	3,94	3,92	0,03
Sicherheit	4,17	4,38	4,16	0,55
Gastronomie	3,33	3,05	3,26	0,67
Kinder-/Soz. Einrichtung	2,47	2,57	2,61	0,77
Einzelhandel	2,67	3,23	2,85	0,21
Klimaanlage	3,66	3,66	3,76	0,87
Sonnenschutz	4,36	4,37	4,02	0,03
Doppelboden	3,26	2,94	2,91	0,20
Liftanlage	4,05	3,50	3,31	0,00

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 29: *Einfluß des Gebäudealters auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien*

Es besteht ein signifikanter Unterschied in der Bedeutungsbeurteilung bestimmter Ausstattungskriterien zwischen Mietern, die in Gebäuden jünger als 5 Jahre gemietet haben, und Mietern, die in Gebäuden älter als 10 Jahre gemietet haben. So messen erstere Kriterien wie einer individuellen Architektur, der Ausstattung sowie der Flexibilität der gemieteten Fläche, Sonnenschutzvorrichtungen und einer Liftanlage eine deutlich höhere Bedeutung bei als Mieter in Bestandsgebäuden, die älter als 10 Jahre sind. Während das Vorhandensein von Parkplätzen und die Sicherheit des Gebäudes für beide Gruppen von hoher Bedeutung sind, legen Mieter älterer Gebäude gegenüber Mietern jüngerer Gebäude insbesondere Wert auf das Vorhandensein einer Klimaanlage und Einzelhandel im Gebäude. Unter dem Gesichtspunkt einer ganzheitlichen Bürooptimierung sowie der Optimierung des Nutzwertes kann hier die Frage gestellt werden, inwieweit eine vollautomatisierte Klimaanlage produktivitätsförderlich ist und ob es nicht möglich ist, Gebäude zu konzipieren, die gänzlich auf künstliche Belüftung bis hin zur Klimaanlage verzichten können.⁸⁵⁶

Wie bereits erwähnt, ist es in einem weiteren Schritt interessant zu erfahren, ob sich ebenfalls eine signifikante Trennung bei Mietern modernisierter gegenüber nicht-modernisierter Bestandsflächen hinsichtlich der Beurteilung von Ausstattungskriterien ergibt, somit der Gebäudestatus einen Einfluß auf die Beurteilung materieller Kriterien ausübt.

Wie Tabelle 30 zu entnehmen ist, ergibt sich basierend auf den Antworten der Probanden eine überwiegend hochsignifikante Trennung hinsichtlich der Kriterien: individuelle Architektur, Ausstattung der Mietfläche, Flexibilität der Fläche, Sonnenschutz sowie hinsichtlich des Ausstattungselements Liftanlage. Dies entspricht weitgehend den Ergebnissen der vorhergehenden Hypothese.

⁸⁵⁶ Vgl. Lorenz, Bürooptimierung, S. 21. Vgl. auch o.V. Daimler-Benz Projekt, S. 3f.

Gebäudestatus	Neubau	Modernisiert	Nicht-Modernisiert	Signifikanzniveau
Ausstattungskriterien				
Parkplatz	4,48	4,51	4,35	0,39
Individ. Architektur	3,74	3,34	3,37	0,03
Zweckm. Architektur	4,01	3,95	3,93	0,88
Eingangsbereich	3,79	3,67	3,84	0,58
Ausstattung	3,21	2,86	2,88	0,07
Expansionsmöglichkeit	4,02	3,71	3,84	0,10
Flächenmix	3,10	2,95	3,23	0,41
Flexibilität	4,29	3,87	3,88	0,00
Sicherheit	4,29	4,13	4,24	0,43
Gastronomie	3,25	3,29	3,27	0,97
Kinder-/Soz. Einrichtung	2,60	2,64	2,63	0,97
Einzelhandel	2,87	2,81	2,82	0,93
Klimaanlage	3,72	3,61	3,84	0,53
Sonnenschutz	4,37	3,9	4,00	0,00
Doppelboden	3,13	3,02	2,80	0,30
IFTanlage	3,29	3,26	3,76	0,01

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 30: *Einfluß des Gebäudestatus auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien*

Während die befragten Mieter in neuen Bürogebäuden im Unterschied zu Mietern nicht-modernisierter Flächen erhöhten Wert auf die ersten der vier genannten Kriterien legen, ist für Mieter nicht-modernisierter Flächen das Vorhandensein einer Liftanlage ein äußerst wichtiges Ausstattungskriterium eines Gebäudes. Dies ist offensichtlich dadurch zu begründen, daß in Altbauten vielfach keine Liftanlage vorhanden ist. Hier wäre es wiederum von Interesse zu ergründen, welche Auswirkung das Nicht-Angebot einer Liftanlage auf das potentielle Wechselverhalten der jeweiligen Mieterpartei hätte. Auffallend ist zudem, daß Mieter von Neubaufächen den Ausstattungskriterien insgesamt ein deutlich höheres Bedeutungs-niveau zukommen lassen als Mieter nicht-modernisierter Flächen, sich somit bezüglich ihres Anforderungsprofils an Büroimmobilien auf einer höheren Ebene bewegen.⁸⁵⁷ Dies muß zu den entsprechenden Schlußfolgerungen führen,

⁸⁵⁷ Knapp die Hälfte der freien Bürofläche in Frankfurt ist über 15 Jahre alt und nur noch sehr schwer bis überhaupt nicht mehr vermietbar. In diesem Zusammenhang ist die Frage zu stellen, inwieweit ein Leerstand akzeptiert werden kann, oder eine Revitalisierung bzw. ein Abbau notwendig werden, um ein markt- und nachfragergerechtes Angebot zu produzieren. Vgl. o.V. Frankfurt, S. 42.

indem eine Berücksichtigung dieser Mieteranforderungen Eingang in die zielgruppenspezifische Angebotsgestaltung findet.

Im folgenden soll untersucht werden, inwieweit das Gebäudealter eine Wirkung auf die Beurteilung der Wichtigkeit immaterieller Leistungen hat, wobei von folgender Annahme ausgegangen wird:

Hypothese 15:

„Je älter das Gebäude, um so wichtiger erachten die Mieter immobilien-spezifische Dienstleistungen.“

Die Trennung zwischen älteren und jüngeren Gebäuden wurde an der 10-Jahresgrenze festgemacht, d.h. die o.g. Hypothese bezieht sich auf Mietflächen in Bestandsgebäuden, die älter als 10 Jahre sind. Hierbei wird davon ausgegangen, daß, je älter das Gebäude ist, die Mieter dieser Bestandsflächen - im Vergleich zu Mietern von Neubauten - tendenziell weniger bis keine Serviceleistungen geboten bekommen.⁸⁵⁸ Auf der anderen Seite werden diesen Mietern die Markttendenzen eines zunehmenden Serviceangebots bei Neu-Projektentwicklungen und Erstvermietungen nicht entgangen sein, was zu dem Entstehen einer gewissen Erwartungshaltung und dem Wecken eines entsprechenden Bedarfs beigetragen haben dürfte.⁸⁵⁹

Bei der Betrachtung der ausgewerteten Daten in Tabelle 31 überrascht es jedoch feststellen zu müssen, daß es sich im Gegenteil zu der getroffenen Annahme umgekehrt verhält, d.h. Mieter, die ihre Flächen in Gebäuden mit einem Alter von weniger als 5 Jahren angemietet haben, erachten immobilien-spezifische Serviceleistungen als bedeutend wichtiger als Mieter in älteren Gebäuden, wobei ein Einfluß des Gebäudealters auf die Beurteilung von Serviceleistungen bei folgen-

⁸⁵⁸ Vgl. Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1202. In Deutschland verzichten die meisten Mieter zur Zeit noch auf einen umfassenden Service.

⁸⁵⁹ Vgl. hierzu die Zunahme des Serviceangebots als Argument in der Vermarktung von Gewerbeimmobilien. Siehe zu dieser Thematik insbesondere o.V., Dienstleistungskonzept, S. 1ff.

den Kriterien signifikant ist: Vertrags-, Sicherheitsmanagement sowie Kurier- und Büroservice.

Gebäudealter	< 5 Jahre	zwischen 5 und 10 Jahren	> 10 Jahre	Signifikanzniveau
Serviceleistungen				
Parkplatzmanagement	3,56	3,64	3,47	0,84
Vertragsmanagement	2,79	2,4	2,20	0,04
Erfangsservice	2,56	2,25	2,19	0,33
Sicherheitsmanagement	3,80	3,86	3,29	0,03
Kurierservice	2,34	2,23	1,89	0,07
Kunstservice	1,87	1,0	1,35	0,39
Büroservice	2,02	1,50	1,58	0,02
Bankdienstleistungen	2,23	2,06	2,20	0,90
Fitness	2,67	2,00	2,28	0,12
Wirtschaftlichkeitsvergleich	3,37	3,52	2,98	0,13
Organisationsablaufberatung	2,64	2,29	2,25	0,26
Technische Analyse	3,17	3,11	2,75	0,17
Umzugsservice	2,84	2,76	2,44	0,20
Ausstattungs-service	2,57	2,64	2,18	0,10
Innenarchitekturberatung	4,00	-	3,00	0,20

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 31: *Einfluß des Gebäudealters auf die Bedeutungsbeurteilung von Serviceleistungen*

Dies mag damit zusammenhängen, daß erstere durch bspw. einen kürzlich abgewickelten Umzug in den Genuß verschiedener Dienstleistungen gekommen sind und diesbezüglich eine andere Wahrnehmung hinsichtlich des Bedeutungsprofils immobilienpezifischer Dienstleistungen aufweisen als Mieter älterer Bestandsgebäude. Hinsichtlich ihres Anforderungsprofils können Mieter von jüngeren Immobilien in Bezug auf immobilienpezifische Dienstleistungen als aufnahmebereiter und anspruchsvoller bezeichnet werden, da sie diesen Servicekriterien eindeutig eine größere Bedeutung beimessen als Mieter älterer Bürogebäude.

5.2.2 Analyse und Bewertung mietparteibezogener strukturierender Variablen

Nach einer Analyse des Einflusses von Kriterien, die in direktem Zusammenhang mit dem Mietobjekt stehen, soll nun eine Betrachtung der Kriterien erfolgen, die eine Strukturierung der Büromieter ermöglichen. Um die einzelnen Mietergruppen hinsichtlich ihres spezifischen Anforderungsprofils weitergehend zu differenzieren und analysieren zu können, stellt sich die Frage, ob und inwieweit mietparteibezogene strukturierende Variable wie z.B. die Unternehmensgröße und die jeweilige Branchenzugehörigkeit einen Einfluß auf die Beurteilung verschiedener Ausstattungs- und Standortkriterien ausüben. Sollte hier eine signifikante Trennung möglich sein, so wären zwei verhältnismäßig einfach zu erfassende Differenzierungskriterien als Ansatzpunkt zu einer Formulierung mieterspezifischer Anforderungsprofile identifiziert.

Hypothese 16:

„Die Mieter lassen sich in verschiedene Gruppen - differenziert nach Unternehmensgröße - trennen, die sich in ihrem Wechselverhalten signifikant unterscheiden.“

Es stellt sich zunächst die Frage, inwieweit sich für die Gesamtheit der Mieter in Abhängigkeit von der Wechselbereitschaft sinnvolle Gruppierungen bilden und beschreiben lassen. Eine Beschreibung der Mieter erfolgt hierbei anhand der Mitarbeiterzahl und des Ausmaßes der jeweilig angemieteten Fläche, wobei sich nach dem Quantilsprinzip drei etwa gleichgroße Gruppen bilden lassen.⁸⁶⁰

Gruppe	Unternehmen	Fälle	Wechsel	Sig.
1	klein	84	2,4524	
2	Mittel	77	3,2987	
3	Groß	74	3,3530	
Within groups total		235	3,0255	0,00

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 32: Differenzierung der Probanden nach Unternehmensgröße und Wechselwunsch

⁸⁶⁰ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 27 sowie Bortz, Statistik, S. 54. Am bekanntesten ist das Quartils-Prinzip.

Die Gruppenstärke ist hierbei annähernd gleich verteilt, wobei 84 Fälle der befragten Mieter der ersten Gruppe, den sog. kleinen Unternehmen, die weniger als 23 Mitarbeiter und bis zu 600 qm Mietfläche aufweisen, zugerechnet werden können. Die zweite Gruppe der mittleren Unternehmen vertritt mit 77 Fällen Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 23 und 70 und einer Mietfläche von 600 qm bis 1.900 qm. Der dritten Gruppe, der Gruppe der größeren Unternehmen, können schließlich 74 Fälle zugerechnet werden, die mehr als 70 Mitarbeiter beschäftigen und eine Fläche größer als 1.900 qm gemietet haben.

Durch obige Werte kann bestätigt werden, daß sich die Gesamtheit der befragten Mieter in drei etwa gleichstarke Gruppen, differenziert nach der Unternehmensgröße, beschreiben läßt, womit ein Teil der Hypothese 16 positiv beantwortet werden kann. Mit Hilfe der Varianzanalyse soll nun festgestellt werden, ob und welche Wirkung die oben definierten Unternehmensgrößen auf den Wechselwunsch ausüben, wobei sich die drei Mietergruppen aufgrund ihres Wechselverhaltens hochsignifikant voneinander unterscheiden.

Auffallend ist hierbei die Diskrepanz in der Beurteilung des Wechselwunsches zwischen der ersten und der dritten Mietergruppe. Während die Wechselbereitschaft der Gruppe der größeren Unternehmen (Gruppe 3) mit einem Wert von 3,4 am stärksten ausfällt, zeichnen sich kleinere Unternehmen (Gruppe 1) hingegen durch eine höhere Bleibebereitschaft aus, d.h., größere Unternehmen weisen in vorliegender Untersuchung tendenziell eine höhere Wechselbereitschaft auf.

Als Ergebnis kann somit festgehalten werden, daß sich die oben genannte Hypothese bestätigen läßt. Die Frage, inwieweit die Unternehmensgröße einen Einfluß auf die Bewertung der Leistungsqualität ausübt, soll durch nachfolgende Hypothese geprüft werden.

Hypothese 17:

„Die Unternehmensgröße der Mieter beeinflusst die Beurteilung der Leistungsqualität.“

In obiger Hypothese wird vermutet, daß Mieter unterschiedlicher Unternehmensgrößen einzelnen Leistungen des Angebotsspektrums einer Büroimmobilie unterschiedliche Bedeutung beimessen. Dies soll am Beispiel der Bewertung der Ausstattungskriterien exemplarisch untersucht werden:

Unternehmensgröße	Klein	Mittel	Groß	Signifikanzniveau
Ausstattungskriterien				
Parkplatz	4,53	4,5	4,27	0,06
Individ. Architektur	3,52	3,65	3,40	0,39
Zweckm. Architektur	3,95	4,04	4,15	0,37
Eingangsbereich	3,65	3,73	3,89	0,34
Ausstattung	3,14	2,97	2,92	0,43
Expansionsmöglichkeit	3,67	3,86	4,12	0,01
Flächenmix	2,86	3,06	3,38	0,04
Flexibilität	3,69	4,06	4,30	0,00
Sicherheit	4,12	4,22	4,24	0,59
Gastronomie	3,20	3,39	3,18	0,45
Kinder-/Soz. Einrichtung	2,58	2,71	2,63	0,80
Einzelhandel	3,16	2,87	2,53	0,00
Klimaanlage	3,69	3,80	3,61	0,64
Sonnenschutz	4,01	4,02	4,25	0,21
Doppelboden	2,76	2,98	3,28	0,02
Liftanlage	3,31	3,48	3,49	0,60

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 33: *Einfluß der Unternehmensgröße auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien*

Basierend auf dem zugrundegelegten Datenmaterial spielt die Unternehmensgröße offensichtlich durchaus eine Rolle hinsichtlich der Bedeutungseinschätzung spezifischer Ausstattungskriterien, wobei zur Unterscheidung der Bedeutungsprofile zwischen drei Unternehmensgrößen differenziert wird.⁸⁶¹

⁸⁶¹ Die drei Gruppen sind hierbei folgendermaßen definiert: Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 23 Mitarbeiter und bis zu 600 qm Mietfläche aufweisen, Mittlere Unternehmen verfügen über eine Mitarbeiterzahl zwischen 23 und 70 und eine Mietfläche von 600 qm bis 1.900 qm; Größere Unternehmen beschäftigen mehr als 70 Mitarbeiter und haben eine

Eine signifikante Trennung zwischen diesen Unternehmensgruppen ergibt sich hierbei für folgende Ausstattungskriterien: Parkplatzangebot, Expansionsmöglichkeiten im Gebäude, Flächenmix, Flexibilität der Räume, Doppelboden und Einzelhandel im Gebäude. Es ist offensichtlich, daß große Unternehmen hierbei nutzungsbezogenen Kriterien wie Expansionsmöglichkeiten, dem Flächenmix, der Flexibilität der angemieteten Fläche sowie einem Doppelboden eindeutig höhere Bedeutung beimessen als kleine Unternehmen. Das Anforderungsprofil der befragten kleinen Unternehmen hingegen weist Kriterien wie das Parkplatzangebot des Gebäudes mit einem Wert von 4,53 sowie den Einzelhandel im Gebäude mit einem Wert von 3,16 als wichtige Angebotselemente aus.⁶⁵²

Es scheint, daß bei der Zielgruppe der kleineren Unternehmen primär infrastrukturelle Kriterien von Bedeutung sind, während bei den größeren Unternehmen ein direkter Bezug zur angemieteten Fläche konstatiert werden kann. Große Unternehmen legen verstärkt Wert auf Flexibilität (Expansionsmöglichkeiten, Flächenmix, Flächenflexibilität) sowie auf Voraussetzungen für eine zeitgemäße Kommunikations- und Informationstechnologie (z.B. Doppelboden).

Bestätigt werden diese Aussagen durch BULLINGER, der festhält, daß „in Bürogebäuden von morgen [...] die kabeltechnische Erschließung jedes Arbeitsplatzes auch nach mehreren Umorganisationen keine Probleme bereiten [sollte]. Dazu muß in sämtlichen Flächen, auf denen sich Arbeitsplätze und Anschlüsse für EDV und Telekommunikation befinden, eine horizontale Installationsebene (z.B. Doppelboden) vorhanden sein“⁶⁵³. Eine durch das Fraunhofer Institut und die Mensch & Büro-Akademie durchgeführte Studie hat zudem ergeben, daß Raum- und Gebäudeflexibilität eine wesentliche Nutzeranforderung der Zukunft darstellt. Diese Forderung bezieht sich jedoch nicht nur auf eine räumliche Flexibilität, vielmehr müssen verstärkt Merkmale von Intelligent Buildings zukünftig Gebäude auszeichnen, um die Voraussetzung für die Umsetzung optimaler Nutzungskon-

Fläche von größer 1.900 qm gemietet. Die Gruppenstärke ist hierbei annähernd gleich verteilt. Siehe auch Tabelle 32, S. 258.

⁶⁵² Die Skala reicht hierbei von 1 (als extrem unwichtig) bis 5 (als extrem wichtig).

⁶⁵³ Bullinger, Entwicklungen, S. 194.

zepte zu schaffen.⁸⁶⁴ Ein offensichtlich entscheidendes Anliegen ist beiden Mietergruppen, d.h. Mietern sowohl kleiner als auch großer Unternehmen, darüber hinaus eine zweckmäßige Architektur, die Sicherheit des Gebäudes und das Vorhandensein von Sonnenschutzeinrichtungen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Unternehmensgröße der jeweiligen Mietpartei durchaus eine Wirkung auf die Bedeutungsbeurteilung spezifischer Ausstattungskriterien und folglich auch auf das Anforderungsprofil der jeweiligen Mieter hat und somit als Segmentierungskriterium in die Zielgruppenbeschreibung Eingang finden sollte.

Hypothese 18:

„Die Branchenzugehörigkeit der Mieter beeinflusst die Beurteilung der Leistungsqualität.“

Um die Erwartungen der befragten Mieter weitergehend zu analysieren und Beurteilungen nachvollziehen zu können, soll festgestellt werden, ob, und falls inwieweit, die jeweilige Branchenzugehörigkeit eine Wirkung auf die Beurteilung der Leistungsqualität eines Bürogebäudes hat. Hierbei soll untersucht werden, ob ein Brancheneinfluß zum einen auf die Beurteilung der Ausstattungs- und zum anderen auf die Beurteilung der Standortkriterien besteht.

Betrachtet man die ermittelten Daten in Tabelle 34 zunächst hinsichtlich einer branchenspezifischen Bedeutung der Ausstattungskriterien, so ist eine signifikante Trennung nach Branchen für folgende Kriterien gegeben: Parkplatz, Individuelle Architektur, Eingangsbereich, Ausstattung der gemieteten Fläche, Expansionsmöglichkeiten und Flächenmix. Es ist offensichtlich, daß beruhend auf den durch die Befragung ermittelten Daten, bspw. öffentliche Behörden und Ämter der Ausstattung der gemieteten Fläche mit einem Wert von 1,7 eine vergleichsweise geringe Bedeutung, Kreditinstitute und Versicherungen hingegen mit 3,52

⁸⁶⁴ Vgl. Schneider, Umbruch, S. 46.

eine relativ hohe Bedeutung beimessen.⁸⁶⁵

Branche	Ver- arb. Ge- werbe	Einzel- hdl.	Ver- kehr/ Nach- richt.	Kred./ Versg	Dienst- leist- ungen	Öfftl. Behör- den	Ges.- heits- /Vet. ws.	Sonst	Sig.
Ausstattungskrit.									
Parkplatz	4,13	4,72	3,75	4,57	4,44	4,30	4,51	4,42	0,02
Individ. Architektur	3,46	3,36	3,60	3,85	2,60	3,60	3,66	3,35	0,04
Zweckmäßige Ar- chitektur	3,93	4,06	3,75	4,05	3,88	3,80	4,07	4,22	0,93
Eingangsbereich	3,81	3,61	4,00	4,05	3,70	2,72	3,74	4,05	0,04
Ausstattung	3,00	2,87	3,00	3,52	3,05	1,70	3,10	2,95	0,00
Expansionsmgl.keit	4,06	3,87	3,75	4,05	3,93	3,00	3,41	4,30	0,00
Flächenmix	4,05	3,33	3,50	2,90	3,11	2,10	2,22	3,65	0,00
Flexibilität	4,41	3,83	3,75	4,10	4,05	3,66	3,67	4,38	0,18
Sicherheit	4,25	4,18	3,75	4,21	4,17	4,20	4,30	4,38	0,96
Gastronomie	3,55	3,12	3,20	3,14	3,36	2,44	3,10	3,65	0,22
Kinder-/Soz. Ein- richtg.	2,73	2,70	3,00	2,71	2,50	2,33	2,93	2,80	0,61
Einzelhandel	2,66	3,24	2,80	2,60	2,88	2,20	2,66	2,80	0,22
Klimaanlage	3,88	3,70	3,00	3,75	3,53	3,60	4,09	3,83	0,52
Sonnenschutz	4,22	3,80	4,00	4,25	4,05	3,90	4,37	4,33	0,33
Doppelboden	3,06	2,74	3,00	3,28	2,96	2,90	3,11	3,05	0,95
Liftanlage	3,09	3,66	3,40	3,31	3,51	3,10	3,62	3,25	0,78

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 34: Einfluß der Branchenzugehörigkeit auf die Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien

Versucht man zunächst die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Branchen aufzudecken, so ergibt sich in Bezug auf oben genannte Kriterien das in Tabelle 35 dargestellte Bild.

	Ver- arbeitendes Gewerbe	Einzel- handel	Verkehr/ Nach- richten	Kreditinst./ Ver-siche- rung	Dienst- leistungen	Öffentl. Ämter / Behörden	Gesund- heits-/ Vet.wesen
1.	Parkplatz	Parkplatz	Eingangsbereich	Parkplatz	Parkplatz	Parkplatz	Parkplatz
2.	Expansionsmöglich- lichkeiten	Expansionsmöglich- lichkeiten	Expansionsmöglich- lichkeiten	Eingangsbereich	Expansionsmöglich- lichkeiten	Individ. Architektur	Eingangsbereich
3.	Flächen- mix	Eingangsbereich	Parkplatz	Expansionsmöglich- lichkeiten	Eingangsbereich	Expansionsmöglich- lichkeiten	Individ. Architektur

Tabelle 35: Bedeutungsbeurteilung der Ausstattungskriterien nach der Branchenzugehörigkeit

⁸⁶⁵ Die Skala reicht hierbei von 1, als extrem unwichtig bis 5, als extrem wichtig.

Hierbei sind die Ausstattungskriterien, deren Beurteilung durch die Branchenzugehörigkeit der Mieter beeinflusst wird, in der Rangfolge ihrer Bedeutung wiedergegeben; die Wichtigkeit sinkt mit steigenden Ziffern. Festgehalten werden muß, daß hinsichtlich des Einflusses der Branchenzugehörigkeit auf die Bedeutungsbeurteilung, fokussiert auf die drei wichtigsten Kriterien, in der Rangfolge der Wichtigkeiten zwischen den einzelnen Branchen zunächst keine großen Unterschiede bestehen. Dies läßt darauf schließen, daß bspw. das Angebot an Parkplätzen offensichtlich branchenübergreifend als ein dominierendes Kriterium angesehen wird. Viele Büroimmobilien treffen jedoch auch deshalb die Marktanforderungen nicht, „weil sie die unterschiedlichen und zum Teil höchst individuellen Ansprüche der Büronutzer, die nach Branchenherkunft und von Ort zu Ort verschieden sind, nicht genügend berücksichtigen“⁸⁶⁶.

Es stellt sich weiterführend die Frage, welche Wirkung die Branchenzugehörigkeit auf die Beurteilung der Bedeutung von Standortkriterien hat.

Branche	Ver. arb. Gewerbe	Einzelhd.	Verkehr/Nachricht.	Kred./Versg.	Dienstleistungen	Öfftl. Behörden	Ges.-heits-/Vet. Ws.	Sonst.	Sig.
Standortkriterien									
Parkplatz	4,33	4,56	3,75	4,65	4,37	4,27	4,48	4,40	0,18
Erreichbarkeit PKW	4,25	4,54	3,25	4,42	4,37	4,09	4,50	4,33	0,03
Erreichbarkeit ÖPNV	4,18	4,27	4,25	4,57	4,39	4,50	4,45	4,23	0,41
Anbindung Autobahn	4,00	3,30	3,50	3,23	3,73	3,09	2,87	3,54	0,01
Anbind. Flughafen	3,66	2,88	3,50	2,80	3,46	2,10	2,18	3,09	0,00
Kundennähe	3,33	3,48	4,00	3,71	3,35	3,22	3,27	3,26	0,87
Standortprestige	3,12	3,60	3,75	4,09	3,56	2,50	3,75	3,25	0,00
Umfeldqualität	4,12	4,00	4,01	4,23	3,94	3,90	4,18	3,95	0,59
Nachbarschaft	3,60	3,36	3,75	3,66	3,24	2,30	2,93	2,86	0,02
Standortsicherheit	4,12	4,25	3,75	4,19	4,00	4,10	4,09	4,21	0,84
Lage i. d. Stadt	3,73	3,46	3,50	3,26	3,69	3,90	3,81	3,14	0,19
Zentrale Innenstadt	2,28	2,87	3,50	3,90	2,92	3,81	3,51	3,00	0,01
Gewerbepark	3,23	2,68	3,00	1,85	2,30	1,90	2,03	2,27	0,02
Einkaufsmgl.keiten	3,46	3,78	3,75	3,66	3,67	3,27	3,75	3,65	0,90
Gastronomie	3,56	3,81	4,00	3,61	3,86	3,00	3,31	3,75	0,03
Mietniveau	4,50	4,40	4,00	3,76	3,96	4,00	4,15	4,30	0,05

Skala: 1 (extrem unwichtig) bis 5 (extrem wichtig)

Tabelle 36: *Einfluß der Branchenzugehörigkeit auf die Bedeutungsbeurteilung der Standortkriterien*

⁸⁶⁶ Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1203.

Tabelle 36 kann die Trennung hinsichtlich folgender Kriterien entnommen werden: Erreichbarkeit PKW, Anbindung Autobahn, Anbindung Flughafen, Standortprestige, Nachbarschaft, Zentrale Innenstadtlage, Gewerbepark, Gastronomie und Mietniveau.

Die Zusammenfassung der aus der Perspektive der einzelnen Branchen bedeutendsten Standortkriterien geht aus der Tabelle 37 hervor.

	Verarbeitendes Gewerbe	Einzelhandel	Verkehr/Nachrichten	Kredit/Versicherung	Dienstleistungen	Öffentl. Ämter/Behörden	Gesundheits-/Veterinärws.
1.	Mietniveau	Erreichbarkeit PKW	Mietniveau	Erreichbarkeit PKW	Erreichbarkeit PKW	Erreichbarkeit PKW	Erreichbarkeit PKW
2.	Erreichbarkeit PKW	Mietniveau	Gastronomie	Standortprestige	Mietniveau	Mietniveau	Mietniveau
3.	Anbindung Autobahn	Gastronomie	Standortprestige	Zentrale Innenstadt	Gastronomie	Zentrale Innenstadt	Standortprestige

Tabelle 37: *Bedeutungsbeurteilung der Standortkriterien nach der Branchenzugehörigkeit*

Auch hier sind die jeweils drei wichtigsten Kriterien gegenübergestellt, deren Bedeutungseinschätzung durch die Branchenzugehörigkeit der Mieter beeinflusst wird. Es ist offensichtlich, daß Branchen mit direktem Kundenkontakt wie z.B. Einzelhandel, Kreditinstitute und öffentliche Ämter der Erreichbarkeit mit dem PKW eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Die Kundenorientierung steht bei diesen Mietern so im Vordergrund, daß das Mietniveau bei einer Beurteilung aus Mieterperspektive sekundär wird. Für die Branchen Verarbeitendes Gewerbe und Verkehr/Nachrichten hingegen stellt das Mietniveau ein dominantes Kriterium dar und wird dementsprechend in Entscheidungssituationen (z.B. Aushandeln der Vertragskonditionen bei Flächenwechsel) als Kriterium zugrundegelegt werden. Für Unternehmen der Kredit-/Versicherungsbranche stehen nach der Erreichbarkeit in der branchenspezifischen Bedeutungsbeurteilung der Standortkriterien an zweiter und dritter Stelle das Standortprestige und die Lage in der zentralen Innenstadt. Dieses Ergebnis deckt sich mit einer Studie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, die hinsichtlich der Qualitätssicherung im Finanz-

dienstleistungsbereich durchgeführt wurde. Bei einer Kundenbefragung wurde den Kriterien „Erreichbarkeit der Geschäftsstelle“ und „Parkmöglichkeiten“ hierbei eine hohe Bedeutung beigemessen.⁸⁶⁷

Bei einer Konzentration auf den Einzelhandel ist festzuhalten, daß für diese Branche i.w.S. existenzgefährdende Kriterien wie bspw. die Parkplatzsituation, die Erreichbarkeit, die Umfeldqualität etc. als extrem wichtig, d.h. sämtlich mit Bedeutungswerten zwischen 4 und 5, eingestuft werden.

Die Betrachtung und Analyse des Einflusses objektbezogener sowie mietparteibezogener Kriterien liefert insbesondere Informationen, die in einem ersten Schritt zu einer besseren Strukturierung und Beschreibung und in einem zweiten Schritt zu einer zielgerichteten Bearbeitung der verschiedenen Mietergruppen beitragen. Als wesentliches Ergebnis kann festgehalten werden, daß sowohl die derzeitige Lage des Bürogebäudes als auch der Gebäudetyp, im Sinne von Gebäudealter und -status und letztlich auch die Unternehmensgröße und -branche eine Wirkung auf die Beurteilung des Leistungsspektrums und den Wechselwunsch des jeweiligen Mieters haben.

Die wechselwilligen Mieter dieser Studie gehören primär der Dienstleistungsbranche, Schwerpunkt Finanzdienstleistungen an, die bei der vorliegenden Grundgesamtheit überwiegend in Stadtrandlagen Flächen gemietet haben und eine Wechseltendenz zu zentralen Lagen dokumentieren. Bei einer genaueren Betrachtung der als wichtig empfundenen Kriterien rangieren die Nähe zu Kunden, ein ausreichendes Parkplatzangebot sowie die Erreichbarkeit und Anbindung durch öffentliche und private Verkehrsmittel an erster Stelle. An zweiter Stelle der Beweggründe für einen Flächenwechsel werden vertraglich verankerte Argumente wie ein zu hoher Mietzins oder das Auslaufen des Vertrags genannt. Eine Betrachtung der Umzugsgründe macht jedoch nur dann Sinn, wenn man die

⁸⁶⁷ Vgl. Bruhn/Hennig, Qualitätsmanagement, S. 233f i.V.m. Forschungsprojekt (interne Unterlagen) des Instituts für Marketing an der European Business School Schloß Reichartshausen im Auftrag der Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen e.V. Bonn.

dahinter stehenden Mietergruppen differenziert analysiert. Mietpartei- sowie mietobjektbezogene Variable bieten hierzu einen ersten Ansatz.

5.3 Kritische Würdigung der empirischen Studie

Zur kritischen Würdigung empirischer Studien, basierend auf quantitativen Datenanalysen, steht eine Reihe von Beurteilungsmaßen zur Verfügung, wobei die durchgeführte empirische Untersuchung anhand folgender Kriterien beurteilt werden soll.⁸⁶⁸



Abbildung 23: Beurteilungskriterien zur Würdigung empirischer Untersuchungen

5.3.1 Statistische Kriterien

Die Anwendung kausalanalytischer Verfahren ist an einige z.T. recht restriktive Annahmen und Bedingungen geknüpft, die erfüllt sein müssen, um bspw. ein LISREL-Modell sinnvoll überprüfen zu können.⁸⁶⁹ So gehen in eine LISREL-Analyse nur Zufallsvariable ein,⁸⁷⁰ auch darf die Kollinearität zwischen den Variablen nicht zu hoch sein.⁸⁷¹ Für alle Variablen müssen endliche, von Null verschiedene Varianzen vorliegen,⁸⁷² sowie eine metrische oder eine Intervallskalierung

⁸⁶⁸ Zur Überprüfung der externen und internen Validität eines Modells vgl. Hildebrandt, S. 106ff. Zu Testgütekriterien siehe auch Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 180f.

⁸⁶⁹ Die Anwendung von LISREL beruht auf verschiedenen Annahmen, deren Erfüllung in der Praxis nicht immer leicht fällt. Vgl. hierzu Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 362f.

⁸⁷⁰ Dies bedeutet, daß jeder Variable v genau ein Zufallswert $x = X(v)$ zugeordnet wird. Vgl. hierzu Andres, Kovarianzmatrizen, S. 2, sowie Reichardt, Methodenlehre, S. 143.

⁸⁷¹ Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 363.

⁸⁷² Vgl. Reichardt, Methodenlehre, S. 177.

zugrunde liegen.⁸⁷³ Zudem setzen einige Schätzverfahren die Normalverteilung der beobachtbaren Variablen voraus.⁸⁷⁴ Auch wären die theoretischen Vorüberlegungen als unzureichend zu bezeichnen, falls starke Korrelationen zwischen den Fehlervariablen und anderen Variablen bestehen. Dies wird als ein Indiz dafür gesehen, daß nicht alle zur Analyse benötigten Variablen im Modell verankert sind.⁸⁷⁵

Die o.g. Kriterien machen deutlich, daß der Einsatz der Kausalanalyse als Marktforschungsinstrument mit großem zeitlichen und - je nach dem Befragungsumfang - mit finanziellen Aufwand verbunden ist. Die Kausalanalyse basiert auf asymptotischer statistischer Theorie, d.h. nur bei hinreichend großen Stichproben ist eine Anwendung kausalanalytischer Verfahren gerechtfertigt. Verschiedene Simulationsstudien haben gezeigt, daß bei Anwendungen, die auf zu kleinen Stichproben basieren, erhebliche Fehler auftreten können. Es stellt sich nun die Frage, ab wann eine Stichprobe als hinreichend groß bezeichnet werden kann. Dies ist wiederum nur fallweise zu beantworten, da hierbei die Komplexität des Modells sowie das zugrundegelegte Schätzverfahren eine Rolle spielen.⁸⁷⁶ So verlangt das Programm letztlich auch aus programmtechnischer Perspektive einen gewissen Stichprobenumfang, um überhaupt Schätzungen durchführen zu können.⁸⁷⁷ Zur Beurteilung der Modellstruktur durch den Indikator GFI ist bspw. ein Stichprobenumfang > 200 erforderlich.⁸⁷⁸

Einen weiteren Problembereich stellt die Modellidentifikation dar. Die LISREL-Analyse kann nicht durchgeführt werden, wenn die Korrelationsmatrix nicht posi-

⁸⁷³ Vgl. Aaker/Bagozzi, equation models, S. 157 sowie Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 242.

⁸⁷⁴ Vgl. Krader, Kovarianzstrukturmodelle, S. 5 und S. 217; Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate, S. 423 sowie Ausführungen zu den Schätzverfahren in Abschnitt 5.1: so setzt z.B. die ML- und die GLS-Methode voraus, daß die beobachteten Variablen einer Multi-Normalverteilung folgen.

⁸⁷⁵ Vgl. Benz, Marketingforschung, S. 243.

⁸⁷⁶ Vgl. Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1093 und die dort zitierte Literatur.

⁸⁷⁷ Vgl. Körösi, comparison, S. 6.

⁸⁷⁸ Vgl. Aaker/Bagozzi, equation models, S. 157. Zu den Schätzverfahren siehe auch Abschnitt 5.2, S. 243. Vorliegender Untersuchung liegt ein Stichprobenumfang von 250 zugrunde.

tiv definiert und damit nicht invertierbar, d.h. das Modell nicht identifizierbar ist.⁸⁷⁹ Ein Kausalmodell gilt hierbei dann als identifiziert, wenn ausreichend Informationen zur Parameterschätzung vorliegen.⁸⁸⁰ Es ist allerdings bis heute kein notwendiges und kein hinreichendes Instrument zur Identifikation eines Modells bekannt, obwohl gilt, daß nur dann eine sinnvolle Interpretation der ermittelten Parameter möglich ist, wenn das Modell identifiziert ist.⁸⁸¹

Die einseitige Eindeutigkeit bei der Ableitung der Kovarianzstruktur stellt einen weiteren Kritikpunkt dar. In einem kausalanalytischen Modell ist zwar eindeutig eine Kovarianzstruktur aus den Modellgleichungen abzuleiten, es stellt sich allerdings die Frage, wie viele weitere Kausalmodelle (evt. unendlich viele) zu dieser resultierenden Kovarianzstruktur existieren.⁸⁸² Kausalmodelle sind, im Gegensatz zum Kausalprinzip, keineswegs immun gegen empirische Kritik. So besteht durchaus die Möglichkeit, daß einzelne Kausalmodelle Kovariationen und zeitliche Abfolgen von Ereignissen postulieren, die mit den dazu gehörenden Beobachtungen inkompatibel sind. Diese Kausalmodelle sind falsifiziert und müssen folglich abgelehnt oder modifiziert werden.⁸⁸³ Dies leitet zu einem weiteren Kritikpunkt über. Aufgrund des Reizes der Modellmanipulation stellt die Modellmodifikation einen besonderen Problembereich dar. Wird eine gegebene Theorie jedoch modifiziert, so verläßt man die konfirmatorische Analyse und der LISREL-Ansatz erhält einen exploratorischen Charakter. Durch „Trial & Error“ läßt sich nahezu jedes Modell auf die Spezifika eines gegebenen Datensatzes ausrichten.⁸⁸⁴

Neben den oben skizzierten statistischen Kriterien, die einer umfassenden Anwendung des zugrundegelegten kausalanalytischen Verfahrens in der Praxis

⁸⁷⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, *Multivariate*, S. 377f. i.V.m. S. 423. Siehe auch Hildebrandt, *Konfirmatorische Analysen*, S. 106f.

⁸⁸⁰ Vgl. hierzu Abschnitt 4.3.3, S. 190 dieser Arbeit sowie die dort zitierte Literatur.

⁸⁸¹ Das Problem der theoretischen Parameteridentifikation in latenten Kovarianzstrukturmodellen, für die in der Regel allgemeingültige Identifikationskriterien fehlen, wird in Abschnitt 4, S. 137, behandelt. Vgl. Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1093. Siehe auch Krader, *Kovarianzstrukturmodelle*, S. 218 sowie Förster/Fritz/Silberer/Raffée, *Moderne Verfahren*, S. 38ff.

⁸⁸² Vgl. Homburg/Baumgartner, *Marketingforschung*, S. 1094.

⁸⁸³ Vgl. Weede, *Methodik*, S. 532.

gewisse Grenzen setzen, sollen im folgenden Kriterien aufgezeigt werden, die zur Qualitätsbeurteilung der empirischen Untersuchung herangezogen werden.

5.3.2 Methodische Kriterien

Die Qualität einer empirischen Untersuchung läßt sich an verschiedenen Gütekriterien festmachen, wobei in der Literatur i.d.R. zwischen Objektivität, Reliabilität und Validität unterschieden wird, die im folgenden kurz erläutert werden.⁸⁸⁵

(1) Objektivität

Das Kriterium der Objektivität ist dann erfüllt, wenn die Ergebnisse der Messung unabhängig vom Untersuchungsleiter zu erzielen sind, d.h. es muß Anwenderunabhängigkeit vorliegen. Die Güte der durch die Messung erzeugten Daten hängt in entscheidendem Maße von dem zugrundegelegten Meßinstrument ab. Damit die Messung und Schlußfolgerungen verläßlich sind, muß folgenden drei Arten von Meßobjektivität Rechnung getragen werden:

- Durchführungsobjektivität
- Auswertungsobjektivität
- Interpretationsobjektivität

Die Forderung nach Durchführungsobjektivität gilt als erfüllt, da eine schriftliche Befragung von Büroimmobilienmietern jederzeit wiederholbar ist; die Befragung ist somit vom konkreten Testanwender unabhängig. Durch die Verwendung eines standardisierten Fragebogens und der Erzielung quantitativer Ergebnisse wird eine hohe Auswertungs- und Interpretationsobjektivität sichergestellt. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß bei standardisierten quantitativen Verfahren, im Gegensatz zu qualitativen Studien, eine hohe Objektivität vorliegt.⁸⁸⁶

⁸⁸⁴ Vgl. Backhaus/Erichson/Plink/Weiber, *Multivariate*, S. 426 sowie Homburg, *Die Kausalanalyse*, S. 507.

⁸⁸⁵ Vgl. Bortz/Döring, *Forschungsmethoden*, S. 180f. sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder, *Marktforschung*, S. 86f. Siehe auch Hüttner, *Marktforschung*, S. 14f.

Die Vorgehensweise der Untersuchung sollte der Problemstellung angemessen sein. In Anlehnung an Churchills Empfehlungen zur Entwicklung von Meßinstrumenten für Marketingkonstrukte wurde zur Qualitätsmessung im Rahmen der Untersuchung eine Vielzahl von Merkmalen geprüft und in einem iterativen Prozeß ein in sich stimmiges Meßinstrument hergeleitet.⁸⁸⁷

(2) Reliabilität

Unter Reliabilität wird die formale Genauigkeit der Merkmals erfassung verstanden, die dann gegeben ist, wenn die Meßwerte präzise und stabil, d.h. bei wiederholter Messung reproduzierbar, sind.⁸⁸⁸ Je kleiner der Meßfehler, desto höher ist die Reliabilität, d.h. Reliabilität liegt in dem Maße vor, in dem Messungen frei von Zufallsfehlern sind. Meßfehler, die wiederholt auftreten, können hierbei auf drei Ursachen zurückgeführt werden:

- fehlende Bedingungskonstanz
- fehlende Merkmalskonstanz
- fehlende instrumentale Konstanz

Messungen erbringen i.d.R. jedoch nicht den wahren Wert, vielmehr sind sie von Fehlern unterschiedlichster Art überlagert. Exemplarisch sollen hier Zufallsfehler (random error), auch als Stichprobenfehler bezeichnet und systematische Fehler (bias), die bspw. durch fehlerhafte Handhabung des Verfahrens entstehen, genannt werden. Zur Ermittlung der Reliabilität eines Meßvorgangs kann u.a. die Test-Retest-Methode, Split-Half-Methode oder Interne-Konsistenz-Methode angewandt werden.⁸⁸⁹

⁸⁸⁶ Von einer perfekten Objektivität kann ausgegangen werden, wenn die Durchführung der Untersuchung von geschulten Testanweisern unter kontrollierten Bedingungen durchgeführt und ausgewertet wird, vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 181.

⁸⁸⁷ Vgl. Churchill, paradigm, S. 64ff. Vgl. auch Bruhn/Hennig, Qualitätsmanagement, S. 231. Siehe insbesondere die Ausführungen zu Vorgehensweise und Design der Studie in Abschnitt 4.1.3, S. 146.

⁸⁸⁸ Die Reliabilität kennzeichnet somit den Grad der Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird. Bei wiederholten Messungen sollte das gleiche Ergebnis erzielt werden, vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 13. Vgl. auch Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 181ff.

Das LISREL-Programm stellt verschiedene, in das Programm integrierte, statistische Kriterien zu einer Reliabilitätsprüfung zur Verfügung.⁸⁹⁰ Empirisch erfolgt die Berechnung mit sog. Reliabilitätskoeffizienten, die für das vorliegende Modell bereits ausführlich in Abschnitt 5.1.2 diskutiert wurden. Die Ergebnisse können sich zwischen 0 und 1 bewegen, wobei grundsätzlich gilt, daß Messungen umso zuverlässiger sind, je näher sich der Wert 1 nähert.⁸⁹¹ Eine niedrige Fehlervarianz spricht folglich für eine hohe Meßgenauigkeit.

In Bezug auf die Reliabilität der Dimensionen der Mieterverhaltensabsicht fällt auf, daß sie relativ breit und unscharf definiert sind. Dies hat zur Folge, daß die gleichen Aspekte durch unterschiedliche Befragte unterschiedlichen Dimensionen zugeordnet werden können. Insofern ist auch die relativ schwache Ausprägung einzelner multipler Korrelationskoeffizienten nachvollziehbar. Dennoch muß hier kritisch vermerkt werden, daß das Bestimmtheitsmaß der y-Indikatorvariablen in der vorliegenden Untersuchung den Anforderungen an ein gutes Testergebnis nicht genügt.⁸⁹² Die Indikatoren der Leistungsqualitäten hingegen können als weitgehend reliabel angesehen werden. Dementsprechend belegt das Bestimmtheitsmaß der x-Variablen, als Indikatorvariablen der Leistungsqualität mit einem Wert von 0,981 eine gute Reliabilität.

(3) Validität

Ein Meßinstrument kann dann als valide bezeichnet werden, „when the differences in observed scores reflect true differences“⁸⁹³, d.h. wenn das Meßinstrument auch tatsächlich den interessierenden Sachverhalt erfaßt und somit die Fragestellungen mißt, die gemessen werden sollten.⁸⁹⁴ Die Validität steht hierbei für das Maß, in dem Messungen frei von systematischen Fehlern sind.⁸⁹⁵ In der Literatur liegen divergierende Formen und Bezeichnungen für den Begriff Validität

⁸⁸⁹ Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 87, Hüttner, Marktforschung, S. 14 sowie Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 182f.

⁸⁹⁰ Siehe insbesondere Abschnitt 5.1.2, S. 232.

⁸⁹¹ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 14.

⁸⁹² Es besteht die Forderung, daß ein guter Test, der nicht nur zu explorativen Zwecken dient, eine Reliabilität von 0,8 erzielen sollte. Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 184.

⁸⁹³ Churchill, paradigm, S. 65.

⁸⁹⁴ Vgl. Benkenstein: Dienstleistungsqualität, S. 1099. Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 13.

⁸⁹⁵ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 13.

vor, häufig ist jedoch eine Differenzierung zwischen der Inhalts-, Kriteriums- und Konstruktvalidität anzutreffen.⁸⁹⁶

Die o.g. drei Kriterien dienen zur Beurteilung der Qualität von Meßinstrumenten. Die Unterscheidung zwischen interner und externer Validität hingegen wird zur Gütebeurteilung empirischer Untersuchungsdesigns genutzt, wobei es jedoch nur selten gelingt, beide Kriterien perfekt zu erfüllen.⁸⁹⁷

Interne Validität liegt hierbei vor, „wenn die gemessene Variation der abhängigen Variablen einzig und allein auf [...] die ‚Manipulation‘ der unabhängigen Variablen zurückgeführt werden kann.“⁸⁹⁸ Dies ist v.a. dann der Fall, wenn keine unkontrollierten Störeinflüsse auftreten, wie dies bspw. bei Laborexperimenten weitgehend zutrifft. Ein Ausschluß von Störeinflüssen trifft für die durchgeführte Untersuchung aufgrund ihres Charakters - es handelt sich um eine überregionale, schriftliche Befragung ohne direkte Kontrolle - jedoch nicht zu. Als ein Indikator für interne Validität ist „die Adäquatheit, mit der eine Modellstruktur [...] die Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Satz von beobachtbaren Variablen beschreibt“⁸⁹⁹ zu verstehen.

Externe Validität hingegen ist gegeben, wenn die gewonnenen Ergebnisse generalisierbar, d.h. über die betrachtete Stichprobe und Untersuchungssituation hinaus auf andere Situationen oder Zeitpunkte übertragbar sind.⁹⁰⁰ Ein Indikator für die externe Validität ist „die Adäquatheit, mit der eine Modellstruktur theoretisch endogene Varianz [...] erklärt.“⁹⁰¹ Da es sich bei der empirischen Untersuchung, wie bereits ausgeführt, um eine überregionale schriftliche Befragung von Bü-

⁸⁹⁶ Zur Inhalts-/Konstrukt- und Kriteriumsvalidität vgl. Hüttner, S. 13ff. Vgl. auch Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 106f., sowie zur Überprüfung der Validität von Meßmodellen (Inhalts-, Kriteriums-, Konstruktvalidität) ebenda, S. 125. Vgl. auch Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 158ff.

⁸⁹⁷ Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 52f. sowie Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 107f. und Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 88.

⁸⁹⁸ Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 88.

⁸⁹⁹ Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 107. Die in Abschnitt 5.1.2 ausführlich dargestellten Teststatistiken und Indexmaße dienen zur Beurteilung der internen Validität.

⁹⁰⁰ Vgl. Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 53 sowie Berekoven/Eckert/Ellenrieder, Marktforschung, S. 88.

⁹⁰¹ Hildebrandt, Konfirmatorische Analysen, S. 107.

roimmobilienmietern handelt, können die Ergebnisse der betrachteten Stichprobe durchaus als Tendenzaussagen für eine entsprechend größere Grundgesamtheit gewertet werden. Es kann jedoch aufgrund der Größe der Stichprobe kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, daß das methodologische Grundproblem insbesondere darin besteht, daß keine klaren, allgemeinverbindlichen Werte für die Beurteilungsmaßstäbe vorliegen, anhand derer Kausalmodelle eindeutig empirisch zurückgewiesen werden können. Eine Falsifikation ist nur in Extremfällen möglich, was dazu führt, daß der empirisch-wissenschaftliche Charakter entsprechender Kausalmodelle als zweifelhaft zu beurteilen ist.⁹⁰²

5.3.3 Inhaltlich - konzeptionelle Kriterien

Das theoretische Fundament wird bestimmt durch den Informationsgehalt, die empirische Bewährung und die Präzision des Modells. Den Informationsgehalt betreffend müssen alle wesentlichen Dimensionen sowie ihre Auswirkungen, basierend auf dem verwendeten Qualitätsbegriff, zufriedenstellend berücksichtigt werden.

Der Untersuchung zugrundegelegt wurde ein subjektiv kundenorientierter Qualitätsbegriff. Dies erscheint insofern plausibel, da die Einschätzung der tatsächlichen Flächennutzer als „Leistungskonsumenten“ im Mittelpunkt stand, wobei insbesondere das Qualitätsempfinden der Mieter erfaßt werden sollte.⁹⁰³ Der Mieter als der eigentliche Leistungsempfänger entscheidet durch den Erfüllungsgrad seiner Erwartung darüber, ob die geleistete Qualität als zufriedenstellend oder unzufriedenstellend zu beurteilen ist. Allerdings ist hinsichtlich des Anspruchs der Erfassung aller wesentlichen Dimensionen auf den Konflikt zwischen der Durchführbarkeit einer Fragebogenaktion hinsichtlich Umfang und Aufwand und einem

⁹⁰² Vgl. Förster/Fritz/Silberer/Raffée, Der LISREL-Ansatz, S. 362. Zu Bewertungskriterien von Informationen siehe Berekoven et al: Marktforschung, S. 20-24, S. 81ff. Zur Thematik der Falsifikation siehe insbesondere Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 26.

⁹⁰³ Dieser Qualitätsbegriff basiert auf Konzeptionen der allgemeinen Qualitätsliteratur. Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 3.2.5.3, S. 129.

damit verbundenen Informationsverlust zu verweisen.⁹⁰⁴ Der Anspruch auf vollständige Erfassung eines Totalmodells ist ex ante problembehaftet. Wesentlich ist die Identifikation der relevanten und wichtigen Einflußfaktoren, wobei „ein relativ kleiner, unaufgeklärter Rest an Störeinflüssen und Meßfehlern [...] tolerierbar [ist]“⁹⁰⁵. Zielsetzung empirischer Hypothesen ist primär in der Ermittlung von Tendenzen und Trends zu verstehen.

Weiterhin ist auf die Präzision des beschriebenen Modells zu achten, d.h. es muß so formuliert sein, daß die Operationalisierung der materiellen und immateriellen Leistungsqualitäten eines Bürogebäudes logisch und verständlich erscheint. Dies ist ebenfalls erfüllt, da es nachvollziehbar ist, die Leistungsqualität als faktoranalytische Ursache ihrer Dimensionen anzusehen und daher über diese zu operationalisieren. Durch den Einsatz des Computerprogramms LISREL VII schließlich konnte die empirische Überprüfbarkeit des formulierten Kausalmodells gewährleistet werden.

5.3.4 Interpretationsspezifische Kriterien

Da die Erfassung und Beurteilung der Leistungsqualität aus Mieterperspektive als Grundlage für zukünftige Planungen sowie ein zielgruppenspezifisches Mietermarketing dienen soll, kommt der Interpretierbarkeit der Meßergebnisse besondere Bedeutung zu. Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, daß die verschiedenen Merkmale der Leistungsqualität, insbesondere der materiellen und immateriellen Leistungen, konkret und entsprechend ihrer empfundenen Wichtigkeit erfaßt werden, damit beurteilt werden kann, an welchen Punkten leistungs- bzw. qualitätsverbessernde Maßnahmen ansetzen sollten.⁹⁰⁶ Hinsichtlich der qualitätspolitischen Interpretierbarkeit läßt sich anmerken, daß es dem Modell hierbei gelingt aufzuzeigen, welche Dimensionen einen Einfluß auf die Gesamt-

⁹⁰⁴ Der der empirischen Studie zugrundeliegende Fragebogen ist als recht umfangreich zu bezeichnen und aufgrund seiner Länge nicht für regelmäßig wiederkehrende Befragungen geeignet. Siehe hierzu den Fragenbogen im Anhang A, S. 1.

⁹⁰⁵ Bortz/Döring, Forschungsmethoden, S. 14.

⁹⁰⁶ Die Eignung des Modells, leistungsspezifische Qualitätskriterien zu erfassen, wobei insbesondere die Eigenheiten materieller und immaterieller Leistungen berücksichtigt werden müssen, ist ausschlaggebend für die Interpretationsfähigkeit des Modells. Vgl. Hentschel, Kundensicht, S. 148 sowie Stauss/Hentschel, Problem, S. 236.

wahrnehmung der Mieter haben und wie sich diese wahrgenommenen Qualitäten auf das Mieterverhalten auswirken. Durch eine Zusammenführung der Analyse von Verhaltenszusammenhängen und der Untersuchung des Einflusses strukturierender Variablen wie bspw. der Branchenzugehörigkeit wird deutlich, welche Dimensionen für welche Mieter entscheidend sind. Die gewonnenen Informationen tragen zu einer Zielgruppenbeschreibung und somit einer zielgerichteten Marktbearbeitung bei, indem es u.a. möglich ist, Verhaltensreaktionen in einem gewissen Maße zu antizipieren.

In Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse ist die verhaltensprognostische Relevanz des Konzepts entscheidend. Der Einfluß der Qualität auf das Verhalten von Kunden, in diesem Falle der Mieter von Bürogebäuden, konnte nachgewiesen werden. Im Rahmen der empirischen Überprüfung des Modells wurde mit Hilfe des Computerprogramms LISREL VII die Stärke der Beziehungen zwischen der Leistungsqualität einer Büroimmobilie und dem beabsichtigten Mieterverhalten festgestellt. Eine Konzentration auf die Leistungsqualitäten als wesentliche Einflußgrößen erscheint hierbei plausibel, da aufgrund der Komplexität sowie aus Umsetzungsgesichtspunkten nicht alle aus sachlogischer Sicht relevanten Kriterien, die einen Einfluß auf das Mieterverhalten haben könnten, berücksichtigt werden können. Die wahrgenommene Qualität als hypothetisches Konstrukt reicht jedoch offensichtlich allein nicht zur Beurteilung der Chancen der jeweiligen Immobilie am Markt aus. Um konkrete Schlußfolgerungen hinsichtlich des beabsichtigten Verhaltens der Mieter zu ziehen, müssen weitere Kriterien berücksichtigt werden. Sonstige Variablen, die vermutlich einen Einfluß auf das beabsichtigte Mieterverhalten haben und in vorliegender Untersuchung nicht berücksichtigt wurden, sind bspw. das soziale Umfeld (Schulen, Freundeskreis, Wohnumfeld) sowie Imagegründe.

Obwohl sich die Kausalanalyse bislang weitgehend auf den akademischen Bereich beschränkt, ist sie aufgrund ihrer zahlreichen Vorteile für die Marketingpraxis v.a. im Hinblick auf eine komplexe Untersuchungsthematik als Instrument in

der Marktforschung zu empfehlen.⁹⁰⁷ Dies trifft insbesondere dann zu, wenn es gilt, ein vorab definiertes theoretisches Modell hinsichtlich vermuteter Kausalbeziehungen zu überprüfen und diese quantitativ zu bewerten.⁹⁰⁸ Die Analyse von Ursache-/Wirkungsbeziehungen hinsichtlich des Verhaltens potentieller Mieter stellt ein außerordentlich wichtiges Feld zur Entwicklung wirkungsvoller Strategien und Maßnahmen dar, die den Einsatz eines komplexen Analyseinstruments zur Durchleuchtung grundsätzlicher Zusammenhänge rechtfertigen. Anzumerken gilt es in diesem Zusammenhang, daß es sich bei dem konkreten Beispiel um die Analyse eines zentralen Bausteins komplexer Wirkungsketten des Mieterverhaltens handelt. Dieser Modellbaustein zur Analyse der Zusammenhänge zwischen der Leistungsqualität und dem Mieterverhalten kann sicherlich nicht alle denkbaren Einflußparameter abdecken und ist in diesem Sinne als Partialmodell und nicht als Totalmodell zu verstehen.⁹⁰⁹

Durch die Möglichkeit einer simultanen Behandlung eines komplexen Beziehungsgeflechts, das Wirkungsketten einschließlich Neben- und Rückwirkungen beinhaltet, ist die Kausalanalyse i.d.R. den traditionellen Verfahren vorzuziehen. In der Marktforschung lassen sich mit Hilfe der Kausalanalyse eine Reihe von Fehlern, wie z.B. die Meßfehler in ihrem verzerrenden Einfluß auf die Kausalzusammenhänge, besser erkennen und kontrollieren, die mit traditionellen Verfahren meist nicht identifiziert werden können. Zudem wird die Klarheit und Präzision der Forschungsarbeiten gefördert durch die Notwendigkeit, zunächst alle Variablen, Beziehungen und Annahmen explizit darzustellen und zu einem Modell zu verdichten.⁹¹⁰

Zur Durchführung wiederholter Messungen ist die Kausalanalyse jedoch weniger geeignet, da der Aufwand der empirischen Datenerhebung und -auswertung als relativ groß und zeitintensiv bezeichnet werden kann. Auf der anderen Seite ergeben sich bei der erstmaligen Erhebung der Qualität aus der Perspektive der

⁹⁰⁷ In der wissenschaftlichen Diskussion wurde mehrere leistungsfähige Verfahren der Kausalanalyse erarbeitet (EQS-Ansatz, Pfadanalyse oder LISREL-Ansatz). Siehe hierzu Wiedmann/Kreutzer, Strategische Marketingplanung, S. 102. Vgl. hierzu Homburg, Die Kausalanalyse, S. 507.

⁹⁰⁸ Vgl. Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 243f.

⁹⁰⁹ Vgl. Dichtl/Raffée/Thiess, Marktorientierung, S. 224.

⁹¹⁰ Vgl. Bagozzi, Causal Models, S. 75ff. Vgl. Förster 1983, S. 41ff.

Mieter jedoch einige interessante Anhaltspunkte und Zusammenhänge, die zu einem besseren Verständnis weitere Forschungsarbeiten notwendig machen. Der jeweilige Flächenanbieter erhält Hinweise hinsichtlich einer zielgerichteten Verbesserung der Angebotsqualität der materiellen und immateriellen Leistungen.

Ein Ansatzpunkt für Kritik könnte auch in der zweigeteilten Untersuchungsmethodik gesucht werden, indem zunächst die Verhaltensabsichten der Mieter intensiv durch ein komplexes spezifiziertes LISREL-Modell zur Analyse kausaler Abhängigkeiten durchleuchtet werden, um dann in einem zweiten Schritt multivariate Verfahren für die weitere Analyse der Mietparteien anhand von strukturierenden Variablen vorzunehmen. Hierbei ist jedoch hervorzuheben, daß zunächst die Qualitätswahrnehmung und Zusammenhänge zu Verhaltensreaktionen anhand von Hypothesen erforscht und überprüft werden sollten, um daraufhin mit Hilfe der strukturierenden Variablen die Anforderungen der Zielgruppen weiterführend, u.a. auch nach ihrer Bedeutung, zu differenzieren. Dies stellt eine Grundlage für eine nach Mietergruppen differenzierte Qualitätspolitik dar. Allerdings sollte vorab genau geprüft werden, ob sich die Fragestellung nicht gegebenenfalls ebenso mit i.d.R. weniger zeitaufwendigen multivariaten Analysemethoden bearbeiten und interpretieren läßt. Für die Praxis der Marktforschung ist kritisch die Frage zu stellen, ob die Relation von möglichem Informationsgewinn zu entstehendem Aufwand noch gerechtfertigt ist.⁹¹¹

Hinsichtlich der Eignung der Kausalanalyse als Analyse- und Marktforschungsinstrument soll abschließend die Beurteilung BAGOZZI's zum Einsatz von Strukturgleichungsmodellen zitiert werden, der die Herausforderungen an die Marketingwissenschaft bei Einsatz dieses Instrumentes treffend wiedergibt: „The evaluation of structural equation models is a complex conceptual and empirical activity fraught with errors for the experienced and unexperienced researcher alike“.⁹¹² So handelt es sich bei der Kausalanalyse zwar um eine statistische Methode von beträchtlicher Reichweite, allerdings ist deren Einsatz in der Marke-

⁹¹¹ Vgl. Hüttner, Marktforschung, S. 277.

tingforschung nicht ganz unproblematisch. Bei allen Vorzügen sollte nicht übersehen werden, daß die Methode - wie aufgezeigt - auch eine ganze Reihe von Problemen in sich birgt.⁹¹³

⁹¹² Bagozzi, Evaluating, S. 375.

⁹¹³ Vgl. Homburg/Baumgartner, Marketingforschung, S. 1093.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die Problemstellung der Arbeit geht von einer unzureichenden Kundenorientierung bei der Konzipierung und Nutzung von Bürogebäuden aus. Aufgrund der Besonderheiten des Immobilienmarktes - exemplarisch seien die mangelnde Transparenz und die Langfristigkeit von Investitionsentscheidungen genannt - wird eine ganzheitliche, strategische Betrachtung zur Marktbearbeitung als zwingend notwendig erachtet. Die Bedeutung einer konsequenten Erforschung der Kundenbedürfnisse scheint in der Immobilienbranche allerdings erst in jüngster Zeit erkannt worden zu sein. Eine systematisch-analytische Erfassung der Anforderungen und Verhaltenszusammenhänge ist hier offensichtlich noch nicht die Regel.⁹¹⁴

Die wesentliche Aufgabe der vorliegenden Arbeit bestand deshalb darin, die Notwendigkeit strategischer Analysen im Rahmen der Marketingplanung von Immobilienunternehmen zu begründen sowie die Anwendbarkeit ausgewählter Analyseinstrumente zu prüfen. Die theoretischen Überlegungen haben sich hierbei zunächst auf die Integration strategischer Analysen in den Prozeß der strategischen Marketingplanung und die Ausformung der einzelnen Elemente fokussiert. Herausgearbeitet wurde dabei die Bedeutung einer ganzheitlichen strategischen Marketingplanung, d.h. einer konsequenten Verknüpfung mit der strategischen Rahmenplanung auf Unternehmensebene wie auch der Planung des Instrumenteinsatzes auf der operativen Ebene. Die konkrete Formulierung und Gestaltung von Marketingstrategien als ein wesentliches Element des strategischen Marketing-Management stand nicht im Vordergrund der Arbeit. Hier eröffnet sich jedoch ein interessantes Feld für zukünftige Forschungsaufgaben.⁹¹⁵

Vor diesem Hintergrund war es insbesondere die Zielsetzung, einen wissenschaftlichen Ansatz zur Erforschung möglicher Zusammenhänge zwischen der

⁹¹⁴ Seit Beginn der 90er Jahre wurden vorrangig neue Bürogebäude konzipiert und gebaut bevor der zukünftige Nutzer feststand. Vgl. Richter/Scheffler, Bürogebäude, S. 1202f. Vgl. o.V., Dauerleerstände, S. 5.

⁹¹⁵ Dies wird untermauert durch die oft als Kritikpunkt genannte unzureichende Implementierung von Marketingstrategien in der Praxis.

Leistungsqualität einer Immobilie und dem Verhalten der jeweiligen Nutzer zu spezifizieren und empirisch zu überprüfen. Hierzu erfolgte eine Einschränkung auf die Zielgruppe der Mieter von Bürogebäuden. Im Mittelpunkt der Arbeit stand somit eine empirische Untersuchung zur Analyse des Mieterverhaltens. Die theoretischen Überlegungen haben sich mit der Auswahl eines geeigneten Analyseverfahrens und in einem weiteren Schritt mit der methodischen und inhaltlichen Entwicklung und Spezifikation eines Kausalmodells (LISREL) befasst. Die kritische Würdigung und Interpretation der gewonnenen Ergebnisse runden die Arbeit ab.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß für die Erforschung von Marktzusammenhängen wie Verhaltens- oder Kundenzufriedenheitsanalysen moderne Verfahren der Kausalanalyse wie beispielsweise LISREL ein wertvolles Instrumentarium darstellen. Ihre Bedeutung für den Marketingbereich kann als hoch eingestuft werden.⁹¹⁶ Bei der Arbeit mit quantitativen Analysemethoden ist jedoch auf die Gefahr aufmerksam zu machen, daß durch den Einsatz gewisser Rechenoperationen und quantitativer Darstellungen von Zusammenhängen u.U. eine „Magie der Zahlen“ entsteht. In der Folge wird nicht mehr nach den eigentlichen „Begründungszusammenhängen und Entstehungsursachen der aufbereiteten Informationen [gefragt, sondern es wird] allein mit den quantitativen Informationen [operiert]“⁹¹⁷. Hier besteht die Gefahr einer „Buchhaltung nach vorn“ und somit die Emanzipation von echtem strategischen Denken. Deshalb ist die Bewahrung einer kritischen Distanz zu den verfügbaren Instrumenten und Entscheidungshilfen zu fordern.⁹¹⁸ Obwohl das Erfordernis systematischer Denkhilfen und Analysen umso ausgeprägter wird, je komplexer das Produkt bzw. die Leistung und die relevante Umwelt sind, darf die Komplexität des Analyseverfahrens in keinem Fall die Komplexität der Problemstellung übersteigen; vielmehr sollten sie in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen.⁹¹⁹

⁹¹⁶ Vgl. Benz, Marketingforschung, S. 248. Homburg, Kausalanalyse als Instrument, S. 139 sowie zum Einsatz der Kausalanalyse in der Marketingforschung, s. Homburg, S. 26ff.

⁹¹⁷ Kreikebaum, Unternehmenplanung, S. 31.

⁹¹⁸ Vgl. Kreikebaum, Unternehmenplanung, S. 31.

⁹¹⁹ Es muß vielmehr eine gedankliche Zerlegung des Leistungsspektrums in miteinander vereinbarte Teilbereiche erfolgen, für die jeweils gezielt und methodengestützt die strategische Ausgangssituation analysiert wird, siehe Kreilkamp, Marketing, S. 66.

Auf Grundlage des gewählten Untersuchungsdesigns ist es gelungen, die unterschiedlichen Zusammenhänge, Verhaltensweisen und Einflußfaktoren der gebotenen Leistungsqualität einer Büroimmobilie in umfassender Weise zu analysieren. Die eingangs formulierte Hypothese, daß die Leistungsqualität das Mieterverhalten beeinflußt, kann somit eindeutig bestätigt werden. Auch kann festgehalten werden, daß der Dienstleistungsbereich in der Immobilienbranche an Bedeutung gewinnen wird. Während die Ansprüche an die Lage- und Ausstattungsqualität von Bürogebäuden primär das Anforderungsprofil der Mieter prägen, zeigt sich doch auch deutlich, daß Serviceleistungen in der Immobilienbranche sinnvoll als Marketinginstrument eingesetzt werden können. Für die wissenschaftliche Forschung zur Immobilienökonomie ergeben sich aus der vorliegenden Untersuchung verschiedene Ansatzpunkte, die zum Gegenstand weiterer Forschungsbemühungen werden sollten. So würde es sich in weiterführenden Studien anbieten, die Eignung ungenutzter Servicepotentiale zur Differenzierung und zur Kundenbindung zu überprüfen. Interessant erscheint v.a. eine vergleichende Analyse des expandierenden Serviceangebots als Element der Facilities Management-Leistungen. Ziel müßte die Identifikation geeigneter Vergleichskriterien zur Durchführung eines immobilienpezifischen Dienstleistungs-Benchmarking sein.

Zusammenfassend läßt sich zur Anwendung statistischer und strategischer Analyseverfahren kritisch anmerken, daß ein zu intensiver und breiter Einsatz zur Verdrängung des visionären, zeitnahen und risikobewußten Unternehmenssinns beitragen kann. Von Vertretern der evolutionären Managementlehre wird andererseits konstatiert, daß „ein synoptisches Verständnis des strategischen Management mit dem Anspruch auf die vollständige Planbarkeit und proaktive anbieterseitige Marktbeeinflussung den vielfältigen Außeneinflüssen der Unternehmensinnenwelt nicht mehr gewachsen sei.“⁹²⁰ Der große Bedarf an Prognoseinformationen führt jedoch immer wieder die Grenzen strategischer (Marketing-) Planung vor Augen.⁹²¹

⁹²⁰ Meffert, Marketing-Management, S. 6 sowie die dort zitierte Literatur.

⁹²¹ Vgl. Raffée, Strategisches Marketing, S. 14.

Es stellt sich die Frage, ob die Analyse- und Planungstätigkeiten nicht lange Zeit überbewertet wurden. Denn die Qualität strategischer Entscheidungen hängt nicht nur von den analytischen, sondern insbesondere von den in ihrer Bedeutung oft vernachlässigten schöpferischen und kreativen Fähigkeiten und dem Urteilsvermögen der Personen ab, die mit dem strategischen Denken betraut sind. Eine Formalisierung dieses Denkens ist wünschenswert, um frühzeitig Chancen und Risiken zu erkennen sowie die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen zu reduzieren. Eine schematisch abgewickelte strategische Planung kann zwar zu treffende Entscheidungen und zu formulierende Strategien vorbereiten, diese jedoch letztlich nicht treffen. Abschließend muß festgehalten werden, daß die Realität „sozio-ökonomischer Systeme [...] zu komplex [ist], als daß derartige Algorithmen angewendet werden können. Obwohl Planungssysteme eine wesentliche Unterstützung des Prozesses ermöglichen, wird auch in Zukunft die Entwicklung einer Strategie eine Aufgabe sein, bei der praktische Erfahrung, Intuition, schöpferisches Denken, Intelligenz und wissenschaftliche Erkenntnisse zusammenfließen müssen.“⁹²²

⁹²² Kreilkamp, Marketing, S. 67.

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A.** (*Markt-Management*): Strategisches Markt-Management: Wettbewerbsvorteile erkennen; Märkte erschließen; Strategien entwickeln. Aus dem Amerikan. von Ursula Ritter, Wiesbaden 1989.
- Aaker, D.A./Bagozzi, P.** (*equation models*): Unobservable variables in structural equation models with an application in industrial selling, in: Journal of Marketing Research, Vol. 16 (May 1979), S. 147 - 158.
- Abell, D.F.** (*Strategic Planning*): Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1980.
- Abell, D.F./Hammond, J.S.** (*Strategic Marketing Planning*): Strategic Marketing Planning - Problems and Analytical Approaches, Englewood Cliffs, N.J. 1979.
- Andres, J.** (*Kovarianzmatrizen*): Analyse von Kovarianzmatrizen mit LISREL, Bonner Methoden-Berichte, 3 (2), lfde. Nr. 11, Bonn 1986.
- Andres, J.** (*Strukturgleichungsmodelle*): Grundlagen linearer Strukturgleichungsmodelle, Frankfurt/Bern/New York/Paris 1990.
- Andres, J./Haessner, A.** (*chi-square-goodness*): Some problems concerning the chi-square-goodness of fit test in LISREL, Bonner Methoden-Berichte, 1 (2), lfde. Nr. 2, Bonn 1984.
- Ansoff, H.I.** (*Planungssysteme*): Zum Entwicklungsstand betriebswirtschaftlicher Planungssysteme, übers. a.d. Engl., in: Planung und Kontrolle, hrsg. von Steinmann, H., München 1981, S. 59 - 82.
- Ansoff, H.I./Declerck, R.P./Hayes, R.L.** (*Strategic Management*): From Strategic Planning to Strategic Management, in: Ansoff, H.I./Declerck, R.P./Hayes, R.L. (Ed.) London et al. 1976, S. 39 - 78.

- Atteslander, P. (Methoden):** Methoden der empirischen Sozialforschung, 5., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Berlin/New York 1985.
- Backhaus, K. (Investitionsgütermarketing):** Investitionsgütermarketing, 3. Aufl., München 1992.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (Multivariate):** Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 8., verb. Aufl., Berlin/Heidelberg et al. 1996.
- Backhaus, K./Weiber, R. (Marktforschung):** Die Anwendung multivariater Analysemethoden in der Marktforschung - Ein Überblick, in: WISU, 13. Jg., 1984, H. 10, S. 159 - 164.
- Bagozzi, R.P. (Causal Models):** Causal Models in Marketing, New York 1980.
- Bagozzi, R.P. (Causal Modeling):** Causal Modeling: A General Method for Developing and Testing Theories in Consumer Research, in: Monroe, K.B. (ed.), Advances in Consumer Research, 8, Ann Arbor 1981, S. 195 - 202.
- Bagozzi, R.P. (Evaluating):** Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment, in: Journal of Marketing Research, Vol. 18 (1981), S. 375 - 381.
- Bagozzi, R.P. (Introduction):** Introduction to Special Issue on Causal Modeling. In: Journal of Marketing Research, 19. Jg. (November 1982), S. 403.
- Balck, H. (Service Revolution):** „Rund um den Bau“ - Umriss eines neuen Branchenmasters, Die Service Revolution im Unternehmen, Teil 1, in: Facility Management, 3/96, S. 22 - 31.
- Balck, H. (Branchenmuster):** „Rund um den Bau“ - Umriss eines neuen Branchenmasters, Teil 2, in: Facility Management, 4/96, S. 36 - 43.
- Bänsch, A. (Käuferverhalten):** Käuferverhalten, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., München/Wien 1993.

- Barwise, P.** (*Strategie*): Investitionsentscheidungen machen die Strategie, in: Handelsblatt, Nr. 16, Freitag/Samstag, 23./24.01.1998, S. K 12.
- Becker, J.** (*Marketing-Konzeption*): Grundlagen der Marketing-Konzeption, München 1983.
- Behrens, G.** (*Konsumentenverhalten*): Konsumentenverhalten: Entwicklung, Abhängigkeiten, Möglichkeiten, Heidelberg 1988.
- Behrens, G./Schneider, R./Weinberg, P.** (*Messung*): Messung der Qualität von Produkten - eine empirische Studie, in: Marketing - Neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, hrsg. von Topritzhof, E., Wiesbaden 1978, S. 131 - 143.
- Belgardt, K.** (*Tag*): Am Tag danach. Marketing im Vorfeld allein genügt nicht mehr, in: Immobilien Manager, Nr. 5, Oktober 1994, S. 8.
- Bendixen, P./Kemmler, H.W.** (*Entscheidungsprozesse*): Planung - Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin/New York 1972.
- Benkenstein, M.** (*Dienstleistungsqualität*): Dienstleistungsqualität, in: ZfB, Nr. 11, November 1993, S. 1095 -1116.
- Bentler, P.M.** (*Noniterative Estimation*): Confirmatory Factor Analysis via Noniterative Estimation: A Fast, Inexpensive Method, in: Journal of Marketing Research 19 (1982), S. 417 - 424.
- Bentler, P.** (*Equations*): Simultaneous Equations as Moment Structure Models: With an Introduction to latent Variable Models, in: Journal of Econometrics, 22. Jg., 1983, S. 13 - 42.
- Bentler, P.** (*Structural Modeling*): Structural Modeling and Psychometrika: An Historical Perspective on Growth and Achievements, in: Psychometrika 51 (1986), S. 35 - 51.
- Bentler, P.** (*EQS*): EQS - Structural Equations Program Manual (Version 3.0, BMDP Statistical Software), Los Angeles 1989.

- Bentler, P.M./Bonett, D.G.** (*Significance Tests*): Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 88, 1980, S. 588 - 606.
- Benz, J.** (*Marketingforschung*): Kausalanalyse in der Marketingforschung auf verschiedenen Wegen, in: *Marketing ZFP*, 12. Jg. (1990), H. 4, S. 241 - 249.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.** (*Marktforschung*): *Marktforschung: methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1996.
- Berndt, R.** (*Marketing*): *Marketing 1. Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen*, Berlin/Heidelberg/New York et al. 1990.
- Beul, M.** (*Schließfach*): Abendessen aus dem Schließfach, in: *Handelsblatt*, Nr. 205, Freitag/Samstag, 24/25.10.1997, S. 45.
- Blalock, H.M. Jr.** (*Causal Inferences*): *Causal Inferences in Nonexperimental Research*, Chapel Hill 1964.
- Blalock, H.M. Jr.** (*Measurement Problem*): The Measurement Problem: A Gap between the Languages of Theory and Research, in: Blalock, H.M. & Blalock, A.B. (eds.), *Methodology in Social Research*, New York 1968, S. 5 -27.
- Blalock, H.M. Jr.** (*Causal Models*): Four-variable Causal Models and Partial Correlations, in: Blalock, H.M.Jr. (ed.): *Causal Models in the Social Sciences*, 2nd ed., Chicago 1985, S. 23 - 38.
- Bleicher, K.** (*Das Konzept*): *Das Konzept Integriertes Management*, 4., rev. und erw. Aufl., Frankfurt/New York 1996.
- Böcker, F.** (*Marketing*): *Marketing*, 5., überarb. Aufl., Stuttgart 1994.
- Böhler, H.** (*Marktsegmentierung*): *Methoden und Modelle der Marktsegmentierung*, 1. Aufl. Stuttgart, 1977.

- Bone-Winkel, S.** (*Management*): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Köln 1994.
- Bortz, J.** (*Statistik*): Statistik für Sozialwissenschaftler, 3., neubearb. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1989.
- Bortz, J./Döring, N.** (*Forschungsmethoden*): Forschungsmethoden und Evaluation, 2., vollst. überarb. und akt. Aufl., Berlin/Heidelberg et al. 1995.
- Boulding, W./Kalra, A./Staelin, R./Zeithaml, V.** (*behavioral intentions*): A dynamic process of service quality: From expectations to behavioural intentions, in: Journal of Marketing Research, Vol. 30 (February 1993), No.1, S. 7 - 27.
- Brockhoff, K.** (*Prognoseverfahren*): Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977.
- Brockhoff, K.** (*Planung*): Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle, 4. Aufl., München/Wien 1994.
- Bruhn, M.** (*Konsumentenzufriedenheit*): Konsumentenzufriedenheit und Beschwerden. Erklärungsansätze und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in ausgewählten Konsumbereichen, Schriften zum Marketing, Band 4, Frankfurt a.M. 1982.
- Bruhn, M.** (*Kommunikationsmix*): Planung des Kommunikationsmix von Unternehmen, in: Handbuch des Marketing, hrsg. von Bruhn, M., München 1989.
- Bruhn, M.** (*Qualitätssicherung*): Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing - eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. von Bruhn, M./ Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 19 - 47.
- Bruhn, M.** (*Marketing*): Grundlagen für Studium und Praxis, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden 1997.

- Bruhn, M./Hennig, K.** (Qualitätsmanagement): Selektion und Strukturierung von Qualitätsmerkmalen - auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement für Kreditinstitute (Teil 1), in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 39. Jg., Heft 3 (1993), S. 214 - 238.
- Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.)** (*Dienstleistungsqualität*): Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 1991.
- Bullinger, H.-J.** (*Entwicklungen*): Entwicklungen in der Arbeitsorganisation und Kommunikationstechnik zukünftiger Bürogebäude, in: Gebäude von morgen, Forschungsbericht, hrsg. von der Philipp Holzmann AG, Frankfurt 1996, S. 190 - 199.
- Bulwien, H.** (*Institutioneller Anlagemarkt*): Institutioneller Anlagemarkt, Interne Studie des Münchener Instituts, München 1997.
- Christensen, C.R./Andrews, K.R./Bower, J.L.** (*Business Policy*): Business Policy: Text and cases, 3rd ed., Homewood/Ill. 1973, in: Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Churchill, G.A. Jr.** (*paradigm*): A Paradigm for developing better Measures of Marketing Constructs, in: Journal of Marketing Research, Vol. 10, February (1979), S. 64 - 73.
- Cleaveley, E.S.** (*Marketing*): The Marketing Of Industrial And Commercial Property, London 1984.
- Corsten, H.** (*Die Produktion*): Die Produktion von Dienstleistungen, Grundzüge einer Produktions-Wirtschaftslehre des tertiären Sektors, Berlin 1985.
- Corsten, H.** (*Dienstleistungen*): Dienstleistungen in produktionstheoretischer Interpretation, in: Das Wirtschaftsstudium 1988, 17.Jg. Nr. 2, S. 81 - 87.

- Dichtl, E./Raffée, H./Beeskow, W./Köglmayr, H.G.** (*Bestellverhalten*): Faktisches Bestellverhalten als Grundlage einer optimalen Ausstattungspolitik bei PKW-Modellen, in: ZfbF, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 3/1983, S. 173 - 196.
- Dichtl, E./Raffée, H./Thiess, M. (Hrsg.)** (*Marktorientierung*): Innovatives Pharma-Marketing. Marktorientierung als Erfolgsstrategie der 90er Jahre, Wiesbaden, o.J., Sonderdruck.
- Diederichs, C.J.** (*Bauwirtschaftslehre*): Bauwirtschaftslehre als Branchenbetriebswirtschaftslehre, in: BW, 46. Jg., 1992, H. 6, S. 30 - 33.
- Drewes, W.** (*Qualitätsmanagement*): Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 9 (1992), S. 937 - 956.
- Dustdar, B./Heuser, H.** (*Kerngeschäft*): Besinnung auf das Kerngeschäft, in: Immobilien Manager 11/97, S. 29.
- Eberhardt, M.** (*Trefferquote*): Höhere Trefferquote? In: Immobilien Manager, Nr. 3, 1993, S. 38 - 41.
- Edelmann, F.** (*La Potsdamerplatz*): Une cathédrale de l'esprit sur la Potsdamerplatz, in: Le Monde, 5. November 1997, S. 30 - 31.
- Faehsler, B.** (*Emotionale Grundhaltungen*): Emotionale Grundhaltungen als Einflussfaktoren des Käuferverhaltens: eine empirische Analyse der Beziehungen zwischen emotionalen Grundhaltungen und ausgewählten Konsumstrukturen, Frankfurt/Bern/New York 1986.
- Falk, B.** (*Gewerbe-Immobilien*): Marketing für Gewerbe-Immobilien, in: Gewerbe-Immobilien, hrsg. von Bernd Falk, 5. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 573 - 591.
- Falk, B.** (*Immobilien-Handbuch*): Immobilien-Handbuch - Wirtschaft, Recht, Bewertung, 3. Aufl., Loseblattausg., 28. Nachlieferung (11/1997), Landsberg am Lech 1992 (Grundwerk).

- Falk, B.** (*Immobilienmarketing*): Immobilienmarketing, in: Handwörterbuch des Marketing, hrsg. von Bruno Tietz, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 940 - 947.
- Falk, B.** (*Immobilienmarketing*): Das große Handbuch Immobilien-Marketing, Landsberg/Lech 1997.
- Faulbaum, F.** (*Programme*): Programme zur Anpassung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen. Eine vergleichende Darstellung von EQS und LISREL, S. 165 - 177, in: Statistik-Software. Bericht über die 3. Konferenz über die wissenschaftliche Anwendung von Statistik-Software, (1985), hrsg. von Lehmacher, W./Hörmann, A., Stuttgart/New York 1986.
- Fehr, B.** (*Internet*): In Amerika wird der Hauskauf über Internet populär, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 5. Juli 1996, Nr. 154, S. 39.
- Feinen, K.** (*Der Markt*): Der Markt der gewerblichen und gemischt-genutzten Objekte, in: LFK, 38. Jg., 1987, S. 314 - 321.
- Fornell, C.** (*Structure Analysis*): Issues in the Application of Covariance Structure Analysis: a comment, in: Journal of Consumer Research, Vol. 9, March 1983, S. 443 - 448.
- Fornell, C./Bookstein, F.** (*Equation Models*): Two Structural Equation Models: LISREL and PLS applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19 (1982), No. 4, S. 440 - 452.
- Fornell, C./Larcker, D.F.** (*Structural Equation*): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: Journal of Marketing Research, 18, 1981, S. 39 - 50.
- Förster, F./Fritz, W./Silberer, G./Raffée, H.** (*Moderne Verfahren*): Moderne Verfahren der Kausalanalyse und ihre Bedeutung für die Marketingwissenschaft und -praxis, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsumenteninformation, Universität Mannheim, Mannheim 1983.

- Förster, F./Fritz, W./Silberer, G./Raffée, H.** (*Der LISREL-Ansatz*): Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung, in: ZfB, 54. Jg. (1984), H. 4, S. 346 - 365.
- Friedemann, J.** (*Laudatio*): Laudatio, in: Lebensqualität im Bürohaus. Arbeiten im ATRICOM, Schriftenreihe „Forum Bauen und Leben“, Band 9, 1993, S. 10 - 23.
- Friedemann, J.** (*Perspektiven*): Gedämpfte Perspektiven für den Büromarkt, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 25.07.1997, Nr. 170, S. 39.
- Friedemann, J.** (*Euro*): Die Banken setzen auf den Euro, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 25.07.1997, Nr. 170, S. 39.
- Friedemann, J.** (*Jahre*): Die mageren Jahre, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 06.01.1998, Nr. 4, S. 13.
- Friedemann, J.** (*Büromärkte*): Die Büromärkte beginnen sich zu erholen, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 16.01.1998, Nr. 13, S. 41.
- Friedemann, J.** (*Struktur*): Jones Lang Wootton: Neue Struktur, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 16.01.1998, Nr. 13, S. 41.
- Gälweiler, A.** (*Unternehmensplanung*): Unternehmensplanung: Grundlagen u. Praxis. Neuausg., bearb. u. erg. von Markus Schwaninger, Frankfurt/New York 1986.
- Gälweiler, A.** (*Strategische Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung. In: Planung und Kontrolle: Probleme der strategischen Unternehmensführung, hrsg. von Steinmann, H., München 1981, S. 84 - 101.
- Gälweiler, A.** (*Unternehmensführung*): Strategische Unternehmensführung, zugest., bearb. u. erg. von Markus Schwaninger, mit einem Vorwort von Fredmund Malik, Frankfurt/New York 1987.

- Gaul, W./Förster, K./Schiller, K.** (Typologisierung): Typologisierung deutscher Marktforschungsinstitute, in: Marketing ZFP, 8. Jg. (1986), S. 165 - 172.
- Gilmore, F.F./Brandenburg, R.G.** (*Anatomy*): Anatomy of Corporate Planning, in: HBR 1962, 40, Nr. 6, S. 61 - 69, in: Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Graff, J./Schmidt, P.** (*Decomposition*): A General Model for Decomposition of Effects, in: Jöreskog, K.G./Wold, H. (eds.): Systems Under Indirect Observation, Part I, Amsterdam 1982.
- Green, P.E./Tull, D.S.** (*Marketingforschung*): Methoden und Techniken der Marketingforschung. Dt. Übersetzung von Richard Köhler u. Mitarb., Stuttgart 1982.
- Greengard, S.** (*Virtual Office*): Making the virtual office a reality, in: Personnel Journal, Volume 73, Issue No. 9, Sept. 1994, S. 66 - 77.
- Griliches, Z.** (*Unobservables*): Errors in variables and other unobservables, in: Econometrica, Vol. 42 (1974), S. 971 - 998.
- Grimm, U.** (*Strategische Faktoren*): Die Analyse strategischer Faktoren als Grundlage der strategischen Unternehmensplanung, Diss. Frankfurt 1981.
- Grover, R.** (*Standard Errors*): Estimation and use of standard errors of latent class model parameters, in: Journal of Marketing Research, Vol. 24 (1987), No. 3, S. 298 - 304.
- Haas, E./Wyers, G.** (*Immobilienanalyse*): Immobilienanalyse und Immobilienbewertung - Entscheidungsgrundlage für Großinvestitionen (1. Teil), in: GuG, 1. Jg., 1990, S. 140 - 147.
- Haedrich, G.** (*Marketingstrategien*): Entwicklung von Marketingstrategien. Marketing 5 (3/1983), S. 175 - 180.

- Hahn, D.** (*Entwicklungstendenzen*): Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung, in: Strategische Unternehmungsplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von Hahn, D./Taylor, B., 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 1 - 27.
- Hahn, D.** (*Portfolio-Konzepte*): Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmungsplanung - strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von Hahn, D./Taylor, B., 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997, S. 372 - 406.
- Hahn, D./Taylor, B. (Hrsg.)** (*Unternehmungsplanung*): Strategische Unternehmungsplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, 7., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg 1997.
- Haldemann, T.** (*Kausalanalyse*): Einführung in die Kausalanalyse mit LISREL, in: Kleine Studien zur politischen Wissenschaft, Nr. 246, hrsg. von Forschungsstelle für Politische Wissenschaft an der Universität Zürich, Zürich 1987.
- Hammann, P./Erichson, B.** (*Marktforschung*): Marktforschung, 3., überarb. und erw. Aufl., Jena /New York 1994.
- Hansen, U.** (*Frühwarnsysteme*): Verbraucherabteilungen als Frühwarnsysteme, in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg, Ergänzungsheft 2/1979, S. 120 - 134.
- Hedley, B.** (*Strategy*): Strategy and the „Business Portfolio“ in: LRP, Vol. 10 (1977), No. 1, pp. 9 - 15.
- Heinen, E.** (*Ansatz*): Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 1971, S. 429 - 444.
- Heinen, E.** (*Führungslehre*): Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen - Strategien - Modelle, 2., verb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1984.

- Hennig, K.** (*Grundlagen*): Grundlagen des Immobilienmarketing. Vorlesung im Rahmen des Kontaktstudiums Immobilienökonomie, **ebs IMMOBILIENAKADEMIE**, Oestrich-Winkel am 13.06.1996, S. 1 - 73.
- Hennig, K.** (*Büromieter*): Wie wichtig ist Büromietern ein Serviceangebot? In: *Zadelmarkt*, 9. Jg., Mai 1997, S. 12 - 19.
- Hentschel, B.** (*Kundensicht*): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992.
- Hentschel, B.** (*Messung*): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: *Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, hrsg. von Bruhn, M./Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 311 - 343.
- Herrmann, C./Lehmann, L./Sommer, F./Vogler, K.L.** (*Facility Management*): Entwicklungen im Bereich des Facility Management (FM), in: *Gebäude von morgen*, Forschungsbericht hrsg. von der Philipp Holzmann AG, Frankfurt 1996, S. 53 - 60.
- Hildebrandt, L.** (*Konfirmatorische Analysen*): Konfirmatorische Analysen von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin 1983.
- Hilke, W. (Hrsg.)** (*Grundprobleme*): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: *Dienstleistungs-Marketing*, Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, hrsg. von Hilke, W., Wiesbaden 1989, S. 5 - 44.
- Hines, M.A.** (*Marketing*): *Marketing Real Estate Internationally*, Westport/ Connecticut 1988.
- Hinsche, S.** (*Immobilien-service*): *Immobilien-service als Angebotserweiterung in der Immobilienwirtschaft*, Bergisch Gladbach/Köln 1994.
- Hinterhuber, H.H.** (*Wettbewerbsstrategie*): *Wettbewerbsstrategie*, Berlin/New York 1982.

- Hinterhuber, H.H.** (*Unternehmensführung [1989]*): Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, strategische Führungskompetenz, 4., völlig neubearb. Aufl., Berlin/New York 1989.
- Hinterhuber H.H.** (*Strategisches Denken*): Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, Berlin/New York 1992.
- Hinterhuber, H.H.** (*Unternehmensführung [1997]*): Strategische Unternehmensführung, II. Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, strategisches Controlling, strategische Führungskompetenz, 6., völlig neu bearb. Aufl., Berlin/New York 1997.
- Hirschman, A.O.** (*Abwanderung*): Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen u. Staaten, übers. aus d. Engl. von Leonhard Walentik, Tübingen 1974.
- Hodapp, V.** (*Analyse*): Analyse linearer Kausalmodelle, Bern/Stuttgart/Toronto 1984.
- Hofer, C.W./Schendel, D.** (*Strategy Formulation*): Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978.
- Holtmann, D.** (*Modellbildung*): Multivariate Modellbildung für metrische Daten, in: Analyse und Kritik (1983), S. 37 - 82.
- Holz kämpfer, H. L.** (*Wachstumschancen*): Wachstumschancen und Risiken im Bereich Facility Management, in: Der langfristige Kredit 7/1997, S. 206 - 210.
- Homburg, C.** (*Kausalanalyse als Instrument*): Exploratorische Ansätze der Kausalanalyse als Instrument der Marketingplanung, Frankfurt/Bern/New York/Paris 1989.
- Homburg, C.** (*Die Kausalanalyse*): Die Kausalanalyse, in: WiSt, 21. Jg. (1992), Heft 10, S. 499 - 508.

- Homburg, C./Baumgartner, H.** (*Marketingforschung*): Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung, in: ZfB, 65. Jg. (1995), Heft Nr. 10, S. 1091 - 1108.
- Homburg, C./Dobratz, A.** (*Iterative Modellselektion*): Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse, in: ZfbF, 43,3 (1991), S. 213 - 237.
- Homburg, C./Sütterlin, S.** (*Kausalmodelle*): Kausalmodelle in der Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 12. Jg. (1990), S. 181 - 192.
- Hopfenbeck, W** (*Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, 10. vollst. überarb. Aufl., Landsberg am Lech 1996.
- Hossinger, H.-P.** (*Pretests*): Pretests in der Marktforschung: die Validität von Pretestverfahren der Marktforschung unter besonderer Berücksichtigung der Tachistoskopie, Würzburg/Wien 1982.
- Howard, J.A./Sheth, J.N.** (*Behavior*): The Theory of Buyer Behavior, New York u.a. 1969, in: Kroeber-Riel, W./Weinberg, P., Konsumentenverhalten, 6., völlig überarb. Aufl., München 1996.
- Hüttner, M.** (*Informationen*): Informationen für Marketing-Entscheidungen: ein Lehr- und Arbeitsbuch der Marktforschung, München 1979.
- Hüttner, M.** (*Prognoseverfahren*): Prognoseverfahren und ihre Anwendung, Wiesbaden 1986.
- Hüttner, M.** (*Marktforschung*): Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin 1989.
- Jagpal, H.S.** (*Multicollinearity*): Multicollinearity in Structural Equation Models with Unobservable Variables, in: Journal of Marketing Research 19 (1982), S. 431 - 439.

- James, L.R./Mulaik, S.A./Brett, J.M.** (*Causal Analysis*): Causal Analysis, Beverly Hills/London/New Delhi 1983.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Analysis*): LISREL V: Analysis of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood and Least Squares Methods, Forschungsbericht 81-8, Universität Uppsala, November 1981. S. I.1 - V.30.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Structural Equation*): Recent Developments in Structural Equation Modeling, in: Journal of Marketing Research, Vol. 19 (November 1982), S. 404 - 416.
- Jöreskog, K.G./Wold, H. (Hrsg.)** (*Systems*): Systems Under Indirect Observation, Part I, Amsterdam 1982, S. 1 - 54.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Lisrel VI*): LISREL VI - Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood, User's guide, Scientific Software Inc., Mooresville 1986.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Prelis*): Prelis a Program for Multivariate Data Screening and Data Summarization. A Preprocessor for LISREL, Scientific Software Inc., Mooresville 1986.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Lisrel VII*): LISREL VII - A Guide to the Program and Applications, 2. Aufl., Chicago 1989.
- Jöreskog, K.G./Sörbom, D.** (*Lisrel*): LISREL VII - User's Reference Guide, Mooresville 1989.
- Junghanns, K.** (*Leerstand*): Wachsender Leerstand trotz hoher Nachfrage, in: Handelsblatt Nr. 11, Freitag/Samstag, 16./17.01.1998, S. 38.
- Kaas, K.-P./Runow, H.** (*Verbraucherzufriedenheit*): Wie befriedigend sind die Ergebnisse der Forschung zur Verbraucherzufriedenheit, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 44, H. 3, 1984, S. 451 - 460.

- Kailich, N.** (*Bankberatung*): Qualität der Bankberatung im Firmenkundengeschäft. Theoretische Analyse der Beratungsqualität und empirische Untersuchung ihrer Beurteilung durch mittelständische Unternehmen, Bergisch-Gladbach 1990.
- Kelly, K.** (*Control*): Out of Control - The new Biology of Machines, Fourth Estate Ltd., London 1994.
- Kern, P./Bauer, W./ Schneider, R.** (*Büro*): So ist das Büro zeitgemäß, in: Mensch & Büro, 6/94, Teil 1, S. 142 - 145.
- Kern, P./Bauer, W./ Schneider, R.** (*Zeitgemäß*): So ist das Büro zeitgemäß, in: Mensch & Büro, 1/95, Teil 2, S. 48 - 52.
- Kern, P./Bauer, W./ Schneider, R.** (*zeitgemäßes Büro*): Das zeitgemäße Büro, in: Mensch & Büro, Leserumfrage Teil 3, 2/95., S. 144 - 145.
- Kern, P./Lorenz, D.** (*Planung*): Von Innen nach Außen. Mitarbeiterorientierte Planung von wirtschaftlichen und zukunftssicheren Bürogebäuden, in: Office Management 10/1990, S. 55 - 63.
- Kessler-Hässig, S.** (*Immobilien-Marketing*): Der strategische Ansatz im Immobilien-Marketing, in: Thexis 1/92, S. 34 - 35.
- Kinnebrock, W.** (*Integriertes Eventmarketing*): Integriertes Eventmarketing vom Marketing-Erleben zum Erlebnismarketing, Wiesbaden 1993.
- Kirsch, W.** (*Forschung*): Über den Sinn der empirischen Forschung in der angewandten Betriebswirtschaftslehre, in: Der praktische Nutzen empirischer Forschung, hrsg. von Witte, E., Tübingen 1981, S. 189 - 229.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.** (*Management*): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.** (*Reorganisation*): Reorganisation, München 1978.

- Kirsch, W./Roventa, P. (Hrsg.)** (*Bausteine*): Bausteine eines Strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin/New York 1983.
- Kirsch, W./Roventa, P./Trux, W.** (*Strategisches Management*): Strategisches Management: Grundüberzeugungen einer Führungsphilosophie, in: Bausteine eines Strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Kirsch, W./Roventa, P., Berlin/New York 1983, S. 13 - 41.
- Kirsch, W./Trux, W.** (*Marketing*): Vom Marketing zum Strategischen Management, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Kirsch, W./Roventa, P., Berlin/New York 1983, S. 43 - 63.
- Kirsch, W./Trux, W.** (*Strategische Frühaufklärung*): Strategische Frühaufklärung, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Kirsch, W./Roventa, P., Berlin/New York 1983, S. 221 - 236.
- Klaus, P.G.** (*Interaktionsansatz*): Auf einem Weg zu einer Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungen: Der Interaktionsansatz, in: Die Betriebswirtschaft, 44. Jg., Heft 3 (1984), S. 467 - 475.
- Kloth, K.D.** (*Transparenz*): Transparenz im Immobilienmarkt. Bericht der Arbeitsgruppe 5 der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (gif) vom 2. August 1995, S. 1 - 2.
- Knepel, H.** (*Indikatormodelle*): Sozialökonomische Indikatormodelle zur Arbeitsmarktanalyse, Frankfurt/New York 1982.
- Koch, M.** (*Chancen*): Ungenutzte Chancen im Dienstleistungsbereich: Konsequente Servicepolitik, Vortrag im Rahmen des Immobilien Professional Collegs Immobilienmarketing, Berlin, 15. Juni 1994, S. 1-16.

- Kohlbacher, J.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit managen. Customer Satisfaction Management (CSM) als Schlüsselfaktor für erfolgreiches Qualitätsmanagement, in: QZ 38 (1993) 6, S. 351 - 354.
- Köhler, R.** (*Entwicklungsperspektiven*): Entwicklungsperspektiven und Marktforschung aus der Sicht des strategischen Managements, in: Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Festschrift E. Grochla, hrsg. von Gaugler, E./Meissner, H.G./Thom, N., Stuttgart 1986, S. 111 - 138.
- Köhler, R.** (*Grundprobleme*): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: Die Führung des Betriebes, Festschrift für C. Sandig, hrsg. von Geist, M.N./Köhler, R., Stuttgart 1981, S. 261 - 291.
- Köhler, R.** (*Marketing*): Marketing, Beiträge zum Marketing Management, 2. Aufl., München 1991.
- Köhler, R./Böhler, H.** (*Marketing-Planung*): Strategische Marketing-Planung: Kursbestimmung bei ungewisser Zukunft, in: Absatzwirtschaft 3/1984, S. 93 - 101.
- Kornardt, O./Drumm, J./Endrueit, G./Zapf, K.** (*Entwicklungstrends*): Soziologische Entwicklungstrends, in: Gebäude von morgen, Forschungsbericht, hrsg. von der Philipp Holzmann AG, Frankfurt 1996, S. 5 - 22.
- Körösi, G.** (*comparison*): A comparison of LISREL and PLS estimations, Diskussionspapiere der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Nr. B 57, Bonn 1986.
- Kotler, P./Bliemel, F.** (*Marketing-Management*): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8., vollst. neu bearb durch Manfred Brandl, Stuttgart 1995.

- Krader, W.** (*Kovarianzstrukturmodelle*): Neuere Entwicklungen linearer latenter Kovarianzstrukturmodelle mit quantitativen und qualitativen Indikatorvariablen: Theorie und Anwendung auf ein mikroempirisches Modell des Preis-, Produktions- und Lageranpassungsverhaltens von deutschen und französischen Betrieben des Verarbeitenden Gewerbes, Frankfurt/Bern/New York/Paris 1991.
- Kranz, H. R.** (*Gebäudeautomation*): Gebäudeautomation, Kombination der Systeme vor dem Durchbruch, in: Der Facility Manager, März/April, 1996, S. 42 - 44.
- Kreikebaum, H.** (*Strategische Marketingplanung*): Ansätze der strategischen Marketingplanung und Probleme ihrer organisatorischen Umsetzung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989, S. 283 - 298.
- Kreikebaum, H.** (*Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung, 6., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1997.
- Kreikebaum, H./Grimm, U.** (*Strategische Unternehmensplanung*): Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von Hahn, D./Taylor, B., Würzburg/Wien 1980, S. 517 - 539.
- Kreikebaum, H./Grimm, U.** (*Analyse*): Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WIST, 12. Jg., 1983, H. 1, S. 6 - 12.
- Kreilkamp, E.** (*Marketing*): Strategisches Management und Marketing: Markt- und Wettbewerbsanalyse, strateg. Frühaufklärung, Portfoliomangement, Berlin/New York 1987.
- Kreyszig, E.** (*Statistische Methoden*): Statistische Methoden und ihre Anwendungen, Göttingen 1975.

- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.** (*Konsumentenverhalten*): Konsumentenverhalten, 6., völlig überarb. Aufl., München 1996.
- Kromrey, H.** (*Sozialforschung*): Empirische Sozialforschung. Opladen 1986.
- Kühne-Büning, L.** (*Besonderheiten*): Besonderheiten des Wirtschaftsgutes Wohnung und seiner Nutzungsleistungen, in: Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, hrsg. von Kühne-Büning, L./Heuer, J.H.B., 3., überarb. u. erw. Aufl., Frankfurt a.M. 1994, S. 6 - 17.
- Kühne-Büning, L./Heuer, J.H.B. (Hrsg.)**: Grundlagen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, 3. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt a.M. 1994.
- Kuß, A.** (*Käuferverhalten*): Käuferverhalten, Stuttgart u.a. 1991.
- Lehmacher, W./Hörmann, A. (Hrsg.)** (*Statistik-Software*): Statistik-Software. Bericht über die 3. Konferenz über die wissenschaftliche Anwendung von Statistik-Software (1985), Stuttgart/New York 1986.
- Lehmann, A.** (*Marketing-Qualität*): Marketing-Qualität im Dienstleistungsmanagement - eine neue Perspektive? In: Thexis, 6. Jg., Heft 6 (1989), S. 46 - 50.
- Leontiades, M.** (*Strategy*): Management policy, strategy and plans, Boston/Toronto 1982, in: Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Link, J.** (*Wettbewerbsvorteile*): Strategische Wettbewerbsvorteile durch Syteminnovation, in: ZfB, 63. Jg. Nr. 11, November 1993, S. 1117 - 1136.
- Lorenz, D.** (*Bürooptimierung*): Lean-Office. Ganzheitliche Bürooptimierung, in: Intelligente Bürogebäude, Tagungsunterlagen Business Circle vom 6.10.1994, Wien 1994, S. 1 - 31.
- Lorenz, D./Struhk, H./Schneider, F.** (*Lean-Office*): Lean-Office. Die ganzheitliche Optimierung des Büros, 1. Aufl., Murnau 1994.

- Marquart, C.** (*Freizeitfabrik*): Die Freizeitfabrik des modernen Erlebnismenschen, in: FAZ, Nr. 18, vom 22.01.1998, S. R1.
- Marr, R./Picot, A.** (*Absatzwirtschaft*): Absatzwirtschaft, in: Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb, hrsg. von Heinen, E., 5. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 423 - 523.
- Maslow, A.H.** (*Motivation*): Motivation and Personality, New York 1954, S. 80-106, zitiert nach: Kotler, P./Bliemel, F. (*Marketing-Management*): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 7., vollst. neu bearb. und für den dt. Sprachraum erw. Aufl. unter Einbeziehung der Übers. zur 6. Aufl. durch Manfred Brandl, Stuttgart, 1992.
- Mattmüller, R.** (*Marketing-Prognosen*): Marketing-Prognosen für den Handel, 2., überarb. Aufl., Augsburg 1992.
- Meffert, H.** (*Marketing*): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, mit Fallstudien, 7., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1986.
- Meffert, H.** (*Käuferverhalten*): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H.** (*Marketingforschung*): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1992.
- Meffert, H.** (*Marketing-Theorie*): Marketing-Theorie in: Vahlens großes Marketinglexikon, hrsg. von Diller, H., München 1992, S. 698-702
- Meffert, H.** (*Marketing - Management*): Marketing - Management: Analysen, Strategien, Implementierung, Wiesbaden 1994.
- Meffert, H./Benkenstein, M.** (*Wertkette*): Wertkette, in: DBW, 49. Jg., 1989, Heft 6, S. 785 - 787.
- Meffert, H./Bruhn, M.** (*Dienstleistungsmarketing*): Grundlagen, Konzepte, Methoden, Wiesbaden 1995.

- Meyer, A.** (*Absatzmarktprogramm*): Das Absatzmarktprogramm, in: Integrierte Marketingfunktionen, Stuttgart/Berlin/Köln 1996, S. 52 - 83.
- Meyer, A.** (*Dienstleistungsmarketing*): Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Augsburg 1994.
- Meyer, A./Dornach, F.** (*Zufriedenheit*): Das Deutsche Kundenbarometer - Qualität und Zufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, hrsg. von Simon, H./Homburg, C., Wiesbaden, 1995, S. 161 - 178.
- Meyer, A./Matzmüller, R.** (*Dienstleistungen*): Qualität von Dienstleistungen. Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg (1987), H. 3, S. 187-195.
- Meyer, P.W. (Hrsg.)** (*Integrierte Marketingfunktionen*): Integrierte Marketingfunktionen, Stuttgart/Berlin/Köln 1996.
- Meyer, P.W./Matzmüller, R.** (*Marketingoptionen*): Strategische Marketingoptionen: Änderungsstrategien auf Geschäftsfeldebene, Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Meyer, P.W./Meyer, A. (Hrsg.)** (*Marketing-Systeme*): Marketing-Systeme. Grundlagen des institutionalen Marketing, 2., überarb. Aufl., Stuttgart/ Berlin/Köln 1993.
- Mezrahi, C.** (*Marketing*): Le Marketing Immobilier, Paris 1991.
- Mintzberg, H.** (*Strategy*): Strategy Formation - Schools of thought, in: Perspectives on Strategic Management, hrsg. von J.W. Fredrickson, New York/Grand Rapids u.a., 1990, S. 105 - 135.
- Mitropoulos, S./Fricke, U.** (*Immobilienmarkt Deutschland*): Immobilienmarkt Deutschland. Analysen und Prognosen (1996 - 2001), Publikation der Deutsche Bank Research/Deutsche Immobilien Anlagegesellschaft, Frankfurt 1997.

- Mietzko, M.** (*Mieterpflege*): „Mieterpflege“ sichert den Ertrag, in: IMMOBILIEN Wirtschaft heute, Nr. 12/97, 11. Jahrgang, S. 222.
- Möller, H.** (*Parametrisierung*): Möglichkeiten und Grenzen linearer Strukturmodelle zur Parametrisierung ereignisorientierter Potentiale: eine Untersuchung am Beispiel von emotional bedeutsamen Reizmaterial, Trier 1991.
- Müller-Hagedorn, L.** (*Konsumentenverhalten*): Das Konsumentenverhalten: Grundlagen für die Marktforschung, Wiesbaden 1986.
- Muthèn, B.** (*General Structural Equation Model*): A general structural equation model with ordered categorical and continuous latent variable indicators, Los Angeles 1981.
- Muthèn, B.** (*LISCOMP*): LISCOMP-Analysis of linear structural equations with a comprehensive measurement model, 2nd Edition, 1988.
- Negroponte, N.** (*Intelligent Building*): Intelligent Building, MIT Cambridge, Massachusetts 1967, in: Schneider, R./Gentz, M.: Intelligent Office. Das Bürogebäude der Zukunft - nutzerorientiert und intelligent, Stuttgart 1995.
- Neißer, U.-B.** (*Marktvorsprung*): Marktvorsprung durch professionelles Research, in: Zedelmarkt, 6. Jg., Oktober 1994, S. 28 - 33.
- Newman, W.H./Logan, J.P.** (*Strategy*): Strategy, Policy and Central Management, 7th ed., Cincinnati 1976, in: Schreyögg, G., Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Niederstadt, K.** (*Immobilie*): „Verkaufen“ Sie Ihre Immobilie richtig! In: Bank Magazin 10/93, S. 17 - 19.
- Niederstadt, K.** (*Immobilienmarketing*): Immobilienmarketing. Eine sinnvolle und notwendige Investition. Vortrag im Rahmen des 1. Fach-Dialogs Praxis (Bernd Heuer), Marketing für Gewerbeimmobilien, am 25.10.1995 in Frankfurt a. M., S. 1 - 12.

- Nielen, K.** (*Immobilien-Marketing*): Immobilien-Marketing - Vermarktung von Bauträgermaßnahmen und Bestandsimmobilien (Teil 1), 1. Aufl., Düsseldorf 1996.
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.** (*Marketing*): Marketing. 16. Aufl., Berlin 1991.
- o.V.** (*Marketing*): Marketing für Gewerbeimmobilien, in: Immobilien-Handbuch: Wirtschaft, Recht, Bewertung. Loseblatt-Ausgabe, hrsg. von Falk, B., 3. Aufl., 28. Nachlieferung (11/1997), Landsberg/Lech 1992 (Grundwerk), S. 1 - 10.
- o.V.** (*SPSS*): SPSS Lisrel 7 and Prelis, Chicago, 1993.
- o.V.** (*Research*): Research als wichtige Voraussetzung für Immobilienmarketing. Videos äußerst erfolgreich, in: Zedelmarkt, Mai 1994, S. 42 - 49.
- o.V.** (*Höhenflug*): Höhenflug am Immobilienmarkt zu Ende, in: FAZ, Nr. 203, 1. September 1995, S. 37.
- o.V.** (*Gebäude*): Gebäude von morgen. Forschungsbericht, hrsg. von der Philipp Holzmann AG, 1. Aufl. 5/1996.
- o.V.** (*La construcción*): La construcción del nuevo centro de Berlin se exhibe en Barcelona, in: El Pais, 26. Juni 1996, o.S.
- o.V.** (*Altbauten*): Altbauten nur noch selten gefragt, in: FAZ, Nr. 226, 27. September 1996, S. 47.
- o.V.** (*Fluktuation*): Starke Fluktuation am Büroflächenmarkt, Immobilien PUR, 1/97, S. 4.
- o.V.** (*Büromarkt*): Büromarkt: Veränderungsnachfrage überwiegt, in: Allgemeine Immobilien-Zeitung, 10/97, S. 8 -12.
- o.V.** (*Dauerleerstände*): Dauerleerstände drohen, in: IMMOBILIEN PUR, Praxis und Recht, Nr. 1/97, 15. Oktober 1997, S. 5.

- o.V. (*Erlebnispark*): Milliarden-Investitionen für Erlebnis-Park am Güterbahnhof, in: FAZ, Nr. 276, 27. November 1997, S. 47f.
- o.V. (*Modernisierungsfonds*): Modernisierungs- und Konservierungsfonds. Verlässliche Partner besonders wichtig, in: Kapitalanlage in Immobilien-Fonds, Immobilien-Markt-Verlagsbeilage der FAZ, Freitag, 21. November 1997, Nr. 271, S. V1 - V12.
- o.V. (*Plazierungsvolumen*): Neuer Rekord mit 13,5 Milliarden DM Plazierungsvolumen, in: Kapitalanlage in Immobilien-Fonds, Immobilien-Markt-Verlagsbeilage der FAZ, Freitag, 21. November 1997, Nr. 271, S. V1 - V12.
- o.V. (*Zwangsversteigerungen*): Zwangsversteigerungen. Fast 40.000 Termine. Neue Rekordmarke, in: Handelsblatt, Nr. 1, Freitag/Samstag, 2./3.01.1998, S. 32.
- o.V. (*Frankfurt*): München vor Frankfurt, in: FAZ, Nr. 24, 29. Januar 1998, S. 42.
- o.V. (*Immobilien-Index*): Was kann ein Immobilien-Index leisten? In: Der Langfristige Kredit 3/98, S. 8.
- o.V. (*Daimler-Benz Projekt*): Daimler-Benz Projekt Potsdamer Platz - Bauen und Ökologie, Presseinformation der Daimler-Benz Aktiengesellschaft, Berlin o.J., S. 1 -10.
- o.V. (*Dienstleistungskonzept*): Network Office Checkpoint Charlie - Ein innovatives Dienstleistungskonzept für moderne Bürogebäude, hrsg. von CCSC Checkpoint Charlie Service Company, GmbH, o.J., S. 1 - 6.
- Oehler, A.** (*Akzeptanz*): Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft von Universalbanken, Stuttgart 1990.

- Opp, K.-D./Schmidt, P.** (*Mehrvariablenanalyse*): Einführung in die Mehrvariablenanalyse. Grundlagen der Formulierung und Prüfung komplexer sozialwissenschaftlicher Aussagen, Reinbek bei Hamburg 1976, in: *Moderne Verfahren der Kausalanalyse und ihre Bedeutung für die Marketingwissenschaft und -praxis*, Arbeitspapier der Forschungsgruppe Konsumenteninformation, hrsg. von Förster, F./Fritz, W./Silberer, G./Raffée, H., Mannheim 1983.
- Opp, K.-D.** (*Methodologie*): Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung, 2. Aufl., Reinbek 1976.
- Orchard-Lisle, P.** (*Marketing*): Site Assembly and Marketing, Reading 1985.
- Pepels, W.** (*Käuferverhalten*): Käuferverhalten und Marktforschung: eine praxisorientierte Einführung, Stuttgart 1995.
- Peters, R.J./Waterman, R.H. Jr.** (*Spitzenleistungen*): Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann (Aus d. Amerikan. übers. von Hartmut Reddmann unter Mitwirkung von Gabriele E. Schlichting), 7. Aufl., Landberg am Lech, 1984.
- Pfarr, K.** (*Bauwirtschaft*): Grundlagen der Bauwirtschaft, Essen 1984.
- Pfeifer, A./ Schmidt, P.** (*Strukturgleichungsmodelle*): LISREL: Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart 1987.
- Popper, K.** (*Logik*): Logik der Forschung, 9. Aufl., Tübingen, 1989 (Erstdruck: 1934).
- Porter, M.E.** (*Wettbewerbsstrategie*): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, (Competitive strategy), Michael E. Porter (Dt. Übers. von Volker Brandt u. Thomas C. Schwoerer), 4. Aufl., Frankfurt/New York 1987.

- Porter, M.E.**, (*Nationale Wettbewerbsvorteile*): Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, (The Competitive Advantage of Nations), Michael E. Porter (Dt. Übers. von Wolfgang Riehl), München, 1991.
- Porter, M.E.** (*Wettbewerbsvorteile*): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, (Competitive advantage), Michael E. Porter (Dt. Übers. von Angelika Jaeger), 4. Aufl., Frankfurt/ New York 1996.
- Protzmann, F.** (*Rebirth*): Rebirth of Potsdamer Platz. Project Aims to Make Berlin One Again, in: International Herald Tribune, Tuesday, November 29, 1994, o.S.
- Raffée, H.** (*Marketingansatz*): Der Marketingansatz als Grundkonzept in der Betriebswirtschaftslehre, in: WISU, 6. Jg. (2/1977), S. 56 - 60.
- Raffée, H.** (*Marketingorientierung*): Marketingorientierung der Betriebswirtschaftslehre zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Marktorientierte Unternehmensführung, hrsg. von Mazanec, J./Scheuch, F.: Wien 1984, S. 81 - 108.
- Raffée, H.** (*Prognosen*): Prognosen als ein Kernproblem der Marketingplanung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989, S. 142 - 168.
- Raffée, H.** (*Strategisches Marketing*): Grundfragen und Ansätze des strategischen Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989, S. 3 - 33.
- Raffée, H.** (*Methoden*): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 3. überarb. und erw. Aufl., hrsg. von Michael Bitz, München 1993, S. 1 - 46.

- Raffée, H.** (*Marketing-Wissenschaft*): Marketing-Wissenschaft, in: Handwörterbuch des Marketing, hrsg. von Bruno Tietz, 2., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1668 - 1682.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.** (*Marketingumwelt*): Marketingumwelt 2000, in: Marketing 2000, Perspektiven zwischen Theorie und Praxis, hrsg. von Schwarz, C., Wiesbaden 1987, S. 185 - 209.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.** (*Corporate Communications*): Corporate Communications als Aktionsinstrumentarium des strategischen Marketing, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989, S. 662 - 691.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P.** (*Wertewandel*): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, K.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989, S. 552 - 611.
- Rahlwes, K./Steiger, P./Meier, H.-R.** (*Baustoffe*): Baustoffe und Konstruktionen, in: Gebäude von morgen, Forschungsbericht, hrsg. von der Philipp Holzmann AG, Frankfurt 1996, S. 61 - 138.
- Rapp, R.** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption - Messung - Umsetzung, Wiesbaden 1995.
- Reetz, P.** (*Bebauungsplan*): Bebauungsplan für Alex soll Mitte Juni vorliegen, Berliner Zeitung vom 14.3.1996, o.S.
- Rehmann, K.** (*Projektbeschreibung*): Danksagung und Projektbeschreibung, in: Lebensqualität im Bürohaus. Arbeiten im ATRICOM, Schriftenreihe „Forum Bauen und Leben“, Band 9, 1993, S. 24 - 35.
- Reichardt, H.** (*Methodenlehre*): Statistische Methoden für Wirtschaftswissenschaftler, Opladen 1976.
- Reinsch, M.** (*Marketing*): Bei Berlins Großprojekten fließt viel Geld in das Marketing, in: FAZ Immobilienmarkt, Freitag, 4.11.1994, Nr. 257, S. 45.

- Richter, S./Scheffler, R. (*Bürogebäude*):** Büroflächenmarkt und Bürogebäude, in: Bauwelt, Heft 21, 30. Mai 1997, 88. Jahrgang, S. 1202 - 1203.
- Rogge, H.-J. (*Marktforschung*):** Marktforschung: Elemente und Methoden betrieblicher Informationsgewinnung, 2., überarb. und erw. Aufl., München/Wien 1992.
- Rogosa, D. (*Causal Models*):** Causal models in longitudinal research: Rationale, formulation and interpretation, in: Longitudinal research in the study of behaviour and development, hrsg. von J.R. Nesselroade/P.B. Baltes, New York 1979, S. 263 - 302.
- Rößler, H.C. (*Baustelle*):** Im Weinhaus Huth wohnt man auf Berlins größter Baustelle, in: FAZ, Nr. 161, 14. Juli 1995, S. 4.
- Rothgängel, E. (*Unternehmensplanung*):** Strategische Unternehmensplanung: Instrument zur langfristigen Existenzsicherung einer Unternehmung, Frankfurt a.M. 1989.
- Rothörl, J. - U. (*Wartung*):** Wartung per Knopfdruck senkt Gebäudekosten, in: Facility Management 1/97, S. 62 - 63.
- Roventa, P./Mauthe, K.-P. (*Portfolio-Analyse*):** Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand - Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Kirsch, W./Roventa, P., Berlin/New York 1983, S. 109 - 140.
- Roventa, P./Mauthe, K.-P. (*Strategische Analyse*):** Offene Fragen zur Strategischen Analyse - Ein trilaterales Konzept, in: Bausteine eines strategischen Managements. Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, hrsg. von Kirsch, W./Roventa, P., Berlin/New York 1983, S. 89 - 108.
- Salcher, E.F. (*Marktforschung*):** Psychologische Marktforschung, 2., neu bearb. Aufl., Berlin 1995.

- Saris, W.E./Stronkhurst, L.H.** (*Causal modelling*): Causal modelling in non-experimental research; An introduction to the LISREL-Approach; Sociometric Research Foundation, Amsterdam 1984.
- Schäfer, E./Knoblich, H.** (*Marktforschung*): Grundlagen der Marktforschung, 5., neubearb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1978.
- Schäfers, W.** (*Strategisches Management*): Strategisches Management von Unternehmensimmobilien: Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Köln 1997.
- Scharfstädt, T.** (*Märkte*): Muntermacher für müde Märkte, in: Immobilien Manager, Nr. 5, Oktober 1994, S. 6 - 20.
- Scherrieb, H.R.** (*Märkte*): Märkte, Nachfragepräferenzen, Standortentscheidungen und Produktinformationen bei Tourismus und Freizeitimmobilien, in: Immobiliengeschäft und touristische Entwicklung, hrsg. von AIEST, St. Gallen 1995, Band 37 der Schriftenreihe.
- Scherrieb, H.R.** (*Freizeitimmobilien*): Der Markt für Freizeitimmobilien. Unterlagen zu einem Vortrag im Rahmen des Seminars „Spezifika einzelner Immobilienarten“ an der **abs** IMMOBILIENAKADEMIE am 07. November 1997, S. 1 - 61.
- Scheuch, F.** (*Marketing*): Marketing, 3., erneuerte u. erw. Aufl., München 1989.
- Schiefer, F.** (*Faktoren*): Faktoren der internationalen Wettbewerbsfähigkeit - aufgezeigt am Vergleich USA, Japan, Deutschland, in: ZfbF, 1/1982, S. 34 - 51.
- Schmidt, P.** (*Mehrvariablenanalyse*): Einführung in die Mehrvariablenanalyse. Grundlagen der Formulierung und Prüfung komplexer sozialwissenschaftlicher Aussagen, Reinbek 1976.
- Schmidt, P.** (*Theorien*): Zur praktischen Anwendung von Theorien: Grundlagene probleme und Anwendung auf die Hochschuldidaktik, Dissertation Mannheim 1977.

- Schneider, R.** (*Umbruch*): Mitten im Umbruch, in: Immobilien Manager, 1+2/95, S. 42 - 46.
- Schnermann, J.** (*Projektentwicklung*): Projektentwicklung für Gewerbeimmobilien, in: Gewerbe-Immobilien, hrsg. von Bernd Falk, 5. Aufl., Landsberg am Lech 1992, S. 297 - 310.
- Schreyögg, G.** (*Unternehmensstrategie*): Unternehmensstrategie: Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin/New York 1984.
- Schub von Bossiazky, G.** (*Marketingforschung*): Psychologische Marketingforschung: qualitative Methoden und ihre Anwendung in der Markt-, Produkt- und Kommunikationsforschung, München 1992.
- Schulte, K.-W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als Wissenschaft, in: Immobilien in Europa II - Märkte in Bewegung, hrsg. von Bronner, O., Wien 1992, S. 231 - 235.
- Schulte, K.-W./Schäfers, W.** (*Immobilienökonomie*): Immobilienökonomie als wissenschaftliche Disziplin, in: Immobilienökonomie - Betriebswirtschaftliche Grundlagen (Veröffentlichung in Vorbereitung), hrsg. von Schulte, K.-W. et al., München 1998, S. 1 - 36.
- Schulte, K.-W./Väth, A.** (*Finanzierung*): Finanzierung und Liquiditätssicherung, in: Diederichs, C.J., Handbuch der strategischen und taktischen Bauunternehmensführung, Wiesbaden/Berlin 1996, S. 463 - 512.
- Schulte, K.-W./Walbröhl, V.** (*Bauwirtschaft*): Bauwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre, in: Baubetriebswirtschaftslehre in Theorie und Praxis, Schriftenreihe 44, hrsg. von Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes, Bonn 1996, S. 7 - 31.
- Schulze, P.M.** (*Statistik*): Beschreibende Statistik, München 1990.

- Seidel, G.** (*Identification*): Identification problems in LISREL-Models and their algebraic clarification by LISRAN; unveröff. Manuskript, Frankfurt 1986, in: Pfeifer/Schmidt, Strukturgleichungsmodelle, LISREL: Die Analyse komplexer Strukturgleichungsmodelle, Stuttgart 1987.
- SF Bau (Hrsg.)** (*Projektentwicklung*): Umweltorientierte Projektentwicklung von Immobilien, in: Report, Informationen - Berichte - Meinungen, Jahrgang 9, Ausgabe 8, Köln 1994, S. 1 - 47.
- Shenkel, W.M.** (*Marketing*): Marketing Real Estate, 2nd edition Englewood Cliffs, 1985.
- Silberer, G.** (*Wertewandel*): Wertewandel und Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 3, 1985, S. 119 - 124.
- Simon, H.** (*Entscheidungsverhalten*): Entscheidungsverhalten in Organisationen: Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, übers. von Wolfgang Müller unter Mitarb. von Jürgen Eckert u. Bernd Schauenberg, Landberg am Lech 1981.
- Simon, H.** (*Preispolitik*): Preispolitik, in: Handwörterbuch des Marketing, hrsg. von Tietz, B., 2. Aufl., Stuttgart 1995.
- Simon, H./Homburg, C. (Hrsg.)** (*Kundenzufriedenheit*): Kundenzufriedenheit: Konzepte - Methoden - Erfahrungen, Wiesbaden 1995.
- Statistisches Bundesamt** (*Konjunktur*): Konjunktur: Eckwerte der Konjunktur, in: SZ, Nr. 25, Samstag/Sonntag 31. Jan./1. Feb., 1998, S. 27.
- Stauss, B.** (*Augenblicke*): „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunktanalyse, in: Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, hrsg. von Bruhn, M./Stauss, B., Wiesbaden 1991, S. 345 - 365.

- Stauss, B./Henschel, B. (*Problem*):** Verfahren der Problementdeckung und -analyse im Qualitätsmanagement von Dienstleistungsunternehmen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 38. Jg., Nr. 3 (1990), S. 232 - 259.
- Steffenhagen, H. (*Marketingplanung*):** Der Strategiebegriff in der Marketingplanung. Ein literaturkritisch gestützter Vorschlag zur Verwendung des Ausdrucks 'Marketing-Strategie', Arbeitspapier Nr. 29, Institut für Marketing der Universität Münster, hrsg. von H. Meffert, Münster 1982.
- Steindler, M. (*Freizeitimmobilie*):** Das Urban Entertainment Center. Analyse einer innovativen Freizeitimmobilie, Diplomarbeit an der European Business School Schloß Reichartshausen, Oestrich-Winkel, Februar 1997.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (*Management*):** Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien, 3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1993.
- Szyperski, N. (*Betriebswirtschaftslehre*):** Zur wissenschaftsprogramatischen und forschungsstrategischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF, 23. Jg. (1971), S. 261 - 282.
- Szyperski, N. (*Forschungs- und Entwicklungsprobleme*):** Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Unternehmensplanung, in: Grochla, E. und Szyperski, N. (Hrsg.), Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, a.o.O. 1973.
- Szyperski, N. (*Planungswissenschaft*):** Planungswissenschaft und Planungspraxis, in: ZfB, 44. Jg., 1974, H. 10, S. 667 - 684.
- Takagawa, M. (*Virtual Offices*):** Virtual Offices bring challenges to the real estate industry, in: Real-Estate Finance Journal, Vol. 11, Issue No. 1, Summer 1995, S. 94 - 96.
- Thanheiser, H./Patel, P. (*Strategische Führung*):** Strategische Führung - Aktion nach Plan, in: Manager Magazin 8 (5/1978), S. 72 - 79.

- Thomas, M.** (*Index*): Der Index kommt, in: FAZ, Nr. 289, 12. Dezember 1997, S. 49.
- Timmermann, A.** (*Strategien*): Erarbeitung innovativer Strategien, Unterlagen zu Agplan - Fachtagung: Strategieerarbeitung in der Praxis, Wiesbaden 1981.
- Trommsdorff, V.** (*Konsumentenverhalten*): Konsumentenverhalten, 2., überarb. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Trommsdorff, V./Bleicker, U./Hildebrandt, L.** (*Einstellung*): Nutzen und Einstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, Juni 1980, S. 269 - 276.
- Trutmann, E.** (*Immobilien-Marketing*): Immobilien-Marketing - Gebot der Sachlage, in: Verkauf und Marketing International, Nr. 6/90, S. 6 - 8.
- Unterreiner, F. P.** (*Steuerorientiertheit*): Weg von der Steuerorientiertheit, zurück zur Immobilie selbst, in: Kapitalanlage in Immobilien-Fonds, Immobilien-Markt-Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, S. V1 - V12.
- Völker, H.H.** (*Immobilieninvestitionen*): Immobilieninvestitionen institutioneller Anleger, in: die Gewerbeimmobilie als Kapitalanlage, hrsg. von Gerlach, H./Hieronymus, W./Schwatlo, W./Tewes, D./Völker, H.H., 3. Aufl., Freiburg i. Br. 1992, S. 126 - 137.
- von Einem, E.** (*Immobilien Research*): Immobilien Research in Deutschland, IfS Institut für Stadtforschung und Strukturpolitik, Berlin o.J., S. 1 - 6.
- Wahlen, R.** (*Immobilien*): Facility Management für Immobilien. Unterlagen zum Vortrag im Rahmen des **eba** Immobilien Professional Collegs „Projektmanagement“ am 7. Oktober 1993 in Castrop-Rauxel, S. 1 - 21.
- Weede, E.** (*Methodik*): Zur Methodik der kausalen Abhängigkeitsanalyse (Pfadanalyse) in der nicht-experimentellen Forschung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 22 (1970), S. 532 - 550.

- Weede, E./Jagodzinski, W.** (*Konfirmatorische Faktorenanalyse*): Einführung in die konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Zeitschrift für Soziologie, 6 (1977), S. 315 - 333.
- Weigel, S.** (*Büro*): Der Weg ins Büro spielt eine entscheidende Rolle. Wie sich Unternehmen ihre Büros wünschen, in: FAZ, Nr. 280, 1. Dezember 1995, S. V1.
- Weinberg, P.** (*Entscheidungsverhalten*): Das Entscheidungsverhalten der Konsumenten, Paderborn/München/Wien/Zürich 1981.
- Weis, H. C.** (*Marketing*): Marketing, 8., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen/Kiehl 1993.
- Welters, K.** (*Cross Impact Analyse*): Cross Impact Analyse als Instrument der Unternehmensplanung, in: BFuP, 29. Jg., 1977, Nr. 6, S. 557 - 568.
- Westdeutsche ImmobilienHolding** (*Immobilienmärkte*): Immobilienmärkte in Strukturwandelregionen - Märkte mit Zukunft? Marktbericht II, Düsseldorf o.J.
- Westrup, L.** (*Measuring*): Measuring the German market, in: EURO Property, December/January 1998, S. 11.
- Wiedmann, K.-P.** (*Früherkennung*): Konzeptionelle und methodische Grundlagen der Früherkennung, S. 301 - 348, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, H.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989.
- Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R.** (*Strategische Marketingplanung*): Strategische Marketingplanung - Ein Überblick, S. 61 - 141, in: Strategisches Marketing, hrsg. von Raffée, H./Wiedmann, H.-P., 2. Aufl., ungekürzte Sonderausg., Stuttgart 1989.
- Wilson, I.H./George, W./Solomon, P.J.** (*Strategic Planning*): Strategic Planning for Marketers, in: Business Horizons, Vol. 21, 1978.

- Wimmer, F.** (*Produktwahrnehmung*): Die Produktwahrnehmung und Qualitätsbeurteilung durch den Verbraucher, in: Qualität - die Herausforderung, hrsg. von Lisson, A., Berlin/Heidelberg 1987, S. 503 - 523.
- Wittmann, W.** (*Information*): Unternehmung und unvollkommene Information, Köln/Opladen 1959.
- Wöhe, G.** (*Betriebswirtschaftslehre*): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. überarb. Aufl., München 1996.
- Wold, H.** (*Model Construction*): Model Construction and Evaluation when Theoretical Knowledge is scarce. Theory and Application of Partial Least Squares, in: The Evaluation of Econometric Models, hrsg. von Kmenta, J./Ramsey, J.B., New York 1980, S. 47 - 90.
- Wold, H.** (*Soft Modeling*): Soft Modeling, in: Systems under indirect observation, P. II, hrsg. von Jöreskog, K.G./Wold, H., Amsterdam 1982, S. 1 - 54.
- Zeithaml, V./Parasuraman, A./Berry, L.L.** (*Qualitätsservice*): Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten - was Sie leisten müssen, Frankfurt a.M./New York 1992.
- Zentes, J.** (*Marketing*): Marketing, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, 3., hrsg. von Bitz, M., überarb. und erw. Aufl., München 1993.
- Zentes, J.** (*Marketing*): Grundbegriffe des Marketing, 4. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1996.

Verzeichnis des Anhangs

	Seite
Anhang A: Fragebogen der empirischen Studie	321
Anhang B: Daten des LISREL-Modells	328
Inputdaten	328
Parameterspezifikationen	329
Initial Estimates	332
LISREL Estimates (ULS)	335
Gütemaße zur Modellanpassung	338
Residuen	340
Total- und Indirekte Effekte	340
Standardisierte Lösung	341
Komplett standardisierte Lösung	343

Teil 2: Die Fragen beziehen sich auf die von Ihnen gemietete Fläche:
1. Die Hauptnutzungsart Ihrer Flächen ist ... (Schätzung genügt)

Büro-/ Praxisräume	Schulungs-/ Konferenzräume	Lager	Produktion	Verkaufsflächen/ Einzelhandel	Sonstiges Was?
ca. _____ %	ca. _____ %	ca. _____ %	ca. _____ %	ca. _____ %	_____

2. Befinden sich Ihre Flächen in ...

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | einem neu gebauten Büro-/Geschäftshaus? | Das Gebäude ist ca. _____ Jahre alt |
| <input type="checkbox"/> | einem modernisierten Bestandsobjekt? | Das Gebäude ist ca. _____ Jahre alt |
| | wenn ja,
wann fand die letzte Renovierung statt? | <input type="radio"/> vor 0-2 Jahren |
| | | <input type="radio"/> vor 2-5 Jahren |
| | | <input type="radio"/> vor mehr als 5 Jahren |
| <input type="checkbox"/> | einem nicht-modernisierten Bestandsobjekt? | Das Gebäude ist ca. _____ Jahre alt |
| <input type="checkbox"/> | Sonstiges, Was? _____ | |

3. Mietniveau - Wie hoch ist Ihre monatliche Kaltmiete pro qm?

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | bis zu 10 DM/qm | <input type="checkbox"/> | 30 bis unter 35 DM/qm |
| <input type="checkbox"/> | 10 bis unter 15 DM/qm | <input type="checkbox"/> | 35 bis unter 40 DM/qm |
| <input type="checkbox"/> | 15 bis unter 20 DM/qm | <input type="checkbox"/> | 40 bis unter 45 DM/qm |
| <input type="checkbox"/> | 20 bis unter 25 DM/qm | <input type="checkbox"/> | 45 bis unter 50 DM/qm |
| <input type="checkbox"/> | 25 bis unter 30 DM/qm | <input type="checkbox"/> | 50 DM/qm und mehr |

4. Wie zufrieden sind sie insgesamt mit ...

	absolut unzufrieden			extrem zufrieden	
	-2	-1	0	+1	+2
- Ihrer gemieteten <u>Fläche</u> ?	<input type="checkbox"/>				
- dem <u>Gebäude</u> , in dem sich Ihre Flächen befinden?	<input type="checkbox"/>				
- Wie zufrieden sind Sie mit der Betreuung durch den Vermieter ?	<input type="checkbox"/>				
- Wie zufrieden sind Sie mit der Betreuung vor Ort (Hauswart, Gebäudemanager)?	<input type="checkbox"/>				

5. Würden Sie, falls sie noch einmal vor der Wahl stünden, wieder in diesem Objekt anmieten?
ja nein Würden Sie dieses Objekt weiterempfehlen?ja nein

Teil 3a: Folgende Fragen beziehen sich auf Leistungen rund um die Immobilie:

Uns interessiert hierbei insbesondere

- welche (Dienst-)Leistungen werden Ihnen bereits geboten?
- welche Erwartungen/Ansprüche stellen Sie an die 'Immobilie der Zukunft'?
- sollte die 'Immobilie der Zukunft' diese Leistung gegen eine **angemessene Vergütung** bieten?

1. In einem Bestandsobjekt - Welche Leistungen sollten geboten werden?

Leistung wird <u>bereits</u> geboten	absolut un- zufrieden				extrem zufrieden	nicht geboten		absolut unwichtig				extrem wichtig	wäre Ver- gütung wert
	-2	-1	0	+1				+2					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Parkplatzmanagement/-bewirtschaftung (Bewachung, Sicherheitscodekarte, Gästeplätze etc.)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Vertragsmanagement (z.B. Überwachung von Mietverträgen, Rechnungen, Dienstleistungen)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Zentraler Empfangsbereich (Gästeservice, Anmeldung, zentrale Telefonanlage, etc.)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Sicherheitsdienst (Gebäude, Parkplatz, Garage...)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Kurierdienst (Büro-zu-Büro Service, Botendienst)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Kunstservice (z.B. Wechsel der Bilder in regelmäßigem Abstand)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Vermittlung Büro-, Schreibservice	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Im Gebäude: Bankdienstleistungen (24 h Geldautomat, etc...)	<input type="checkbox"/>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Bereich für Fitness, Gymnastik, Erholung etc.	<input type="checkbox"/>					

Globalurteil:

- **Wie wichtig** wären Ihnen insgesamt diese Leistungen?

absolut unwichtig	-2	-1	0	+1	extrem wichtig +2
<input type="checkbox"/>					

- **Wie zufrieden** sind Sie insgesamt mit den angebotenen (Dienst-)Leistungen?

absolut unzufrieden	-2	-1	0	+1	extrem zufrieden +2
<input type="checkbox"/>					

Teil 3b: Leistungen rund um die Immobilie

2. Bei Flächenveränderungen - Welche Leistungen sollten geboten werden?

Das Angebot dieser Leistung ist/wäre mir:

diese Leistung wird bereits geboten	absolut unzufrieden				extrem zufrieden				nicht geboten		absolut unwichtig				extrem wichtig				wäre Vergütung wert
	2	-1	0	+1	+2	2	-1	0			+1	+2	-2	-1	0	+1	+2		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Wirtschaftlichkeitsvergleich alter/neuer Flächen (bzgl. Miete, Nebenkosten, Flächennutzung, Raumökonomie)	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Analyse der Ablauf-/Organisationsstruktur Ihres Unternehmens (Optimierungspotential ermitteln bzgl. Informations-/Kommunikationswege, Logistik, Raumplanung...)	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Analyse technischer Aspekte (Optimierungspotential bzgl. EDV, Vernetzung, Verkabelung)	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Organisation des Umzugs (Optimierung bzgl. Termin-/Kostenplanung, Zwischenlager, Versicherungen, etc.)	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Ausstattungs-service (Büroeinrichtung/Musterbüro)	<input type="checkbox"/>											
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	Beratung durch Innenarchitekten (z.B. Beratung bzgl. ökologischer Büroeinrichtung)	<input type="checkbox"/>											

Sonstiges, Was?

Globalurteil: - Wie **wichtig** wären Ihnen insgesamt diese Leistungen bei Flächenveränderungen?

	absolut unwichtig				extrem wichtig			
	-2	-1	0	+1	+2			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
absolut unzufrieden	<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

- Wie **zufrieden** sind Sie insgesamt mit den o.g. Leistungen (die Ihnen bereits) geboten werden

3. In der Büroimmobilie der Zukunft - Welche der folgenden Leistungen sollten Ihrer Meinung nach ...

eine **feste Einrichtung** im Gebäude sein?

über eine **zentrale Vermittlungsstelle** den Mietern als Service angeboten werden?

ja	nein		Wichtigkeit				ja	nein		Wichtigkeit					
			-2	-1	0	+1				+2	-2	-1	0	+1	+2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reisebüro/Autovermietung	<input type="checkbox"/>	Reisedienst/Autovermietung	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Reinigung/Änderungsschneiderei	<input type="checkbox"/>	Reinigung/Änderungsschneiderei	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Einkaufsmöglichkeit im Gebäude	<input type="checkbox"/>	Einkaufsservice (Boten)	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Restaurant/Bistro	<input type="checkbox"/>	Catering-/Essenservice	<input type="checkbox"/>										

Teil 4a: Gebäude- und Ausstattungskriterien: Bewerten Sie bitte Ihre gegenwärtigen Flächen. Welche Bedeutung nehmen diese Kriterien für Sie bei zukünftigen Flächen ein?

Ausstattung: Zufriedenheit mit gegenwärtigen Flächen?					Bedeutung bei der Wahl zukünftiger Flächen?				
absolut unzufrieden					absolut unwichtig				
-2	-1	0	+1	+2	-2	-1	0	+1	+2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang B: Daten des LISREL-Modells

L I S R E L 7.20

BY

KARL G. JORESKOG AND DAG SORBOM

This program is published exclusively by
SCIENTIFIC SOFTWARE, Inc.

Inputdaten

```

-> lisrel
-> / da ni=48
-> /mo ny=2 nx=46
-> ne=1 nk=2 td=fr te=fr lx=fr ly=fr ph=fi
-> /lk /IMM MAT
-> /le /MIETVERH
-> /fi ly (1,1)
-> lx(1,2) lx(2,2) lx(3,2) lx(4,2) lx(5,2)
-> lx(6,2) lx(7,2) lx(8,2) lx(9,2)
-> lx(10,2) lx(11,2) lx(12,2) lx(13,2) lx(14,2)
-> lx(15,1) lx(16,1) lx(17,1) lx(18,1) lx(19,1)
-> lx(20,1) lx(21,1) lx(22,1) lx(23,1) lx(24,1)
-> lx(25,1) lx(26,1) lx(27,1)lx(28,1) lx(29,1)
-> lx(30,1) lx(31,1) lx(32,1) lx(33,1) lx(34,1)
-> lx(35,1)
-> lx(36,1) lx(37,1) lx(38,1) lx(39,1)
-> lx(40,1) lx(41,1) lx(42,1) lx(43,1)
-> lx(44,1) lx(45,1) lx(46,1)
-> / va 0.0 ly (1,1)
-> lx(1,2) lx(2,2) lx(3,2) lx(4,2) lx(5,2)
-> lx(6,2) lx(7,2) lx(8,2) lx(9,2)
-> lx(10,2) lx(11,2) lx(12,2) lx(13,2) lx(14,2)
-> lx(15,1) lx(16,1) lx(17,1) lx(18,1) lx(19,1)
-> lx(20,1) lx(21,1) lx(22,1) lx(23,1) lx(24,1)
-> lx(25,1) lx(26,1) lx(27,1)lx(28,1) lx(29,1)
-> lx(30,1) lx(31,1) lx(32,1) lx(33,1) lx(34,1)
-> lx(35,1)
-> lx(36,1) lx(37,1) lx(38,1) lx(39,1)
-> lx(40,1) lx(41,1) lx(42,1) lx(43,1)
-> lx(44,1) lx(45,1) lx(46,1)
-> / va 1.0 ly(1,1) ph(1,1) ph(2,2)
-> / ou me=ul ad = off se tv pc rs ef va ss sc.

```

Parameterspezifikationen

NUMBER OF INPUT VARIABLES	48
NUMBER OF Y - VARIABLES	2
NUMBER OF X - VARIABLES	46
NUMBER OF ETA - VARIABLES	1
NUMBER OF KSI - VARIABLES	2
NUMBER OF OBSERVATIONS	250

PARAMETER SPECIFICATIONS**LAMBDA Y:
MIETERVERHALTEN**

WECHSEL.	0
BLEIBE .	1

**LAMBDA X:
IMM MAT**

ZUF_L01	2	0
ZUF_L02	3	0
ZUF_L03	4	0
ZUF_L04	5	0
ZUF_L05	6	0
ZUF_L07	7	0
ZUF_L08	8	0
ZUF_L09	9	0
ZUF_L10	10	0
ZUF_L11	11	0
ZUF_L12	12	0
ZUF_L13	13	0
ZUF_L14	14	0
ZUF_L15	15	0
ZUF_S01	0	16
ZUF_S02	0	17
ZUF_S03	0	18
ZUF_S04	0	19
ZUF_S05	0	20
ZUF_S06	0	21
ZUF_S07	0	22
ZUF_S08	0	23
ZUF_S09	0	24
ZUF_S10	0	25
ZUF_S11	0	26

ZUF_S12	0	27
ZUF_S13	0	28
ZUF_S14	0	29
ZUF_S15	0	30
ZUF_S16	0	31
ZUF_A01	0	32
ZUF_A02	0	33
ZUF_A03	0	34
ZUF_A04	0	35
ZUF_A05	0	36
ZUF_A06	0	37
ZUF_A07	0	38
ZUF_A08	0	39
ZUF_A09	0	40
ZUF_A10	0	41
ZUF_A11	0	42
ZUF_A12	0	43
ZUF_A13	0	44
ZUF_A14	0	45
ZUF_A15	0	46
ZUF_A16	0	47

GAMMA:

IMM	MAT
-----	-----

MIETVERH.	48	49
-----------	----	----

PHI:

IMM	MAT
-----	-----

IMM.	0	
MAT.	0	0

PSI:

MIETVERH

MIETVERH.	50
-----------	----

THETA EPS:

WECHSEL. BLEIBE.

51	52
----	----

THETA DELTA:

ZUF_L01	ZUF_L02	ZUF_L03	ZUF_L04	ZUF_L05	ZUF_L07
53	54	55	56	57	58

THETA DELTA:

ZUF_L08	ZUF_L09	ZUF_L10	ZUF_L11	ZUF_L12	ZUF_L13
59	60	61	62	63	64

THETA DELTA:

ZUF_L14	ZUF_L15	ZUF_S01	ZUF_S02	ZUF_S03	ZUF_S04
65	66	67	68	69	70

THETA DELTA:

ZUF_S05	ZUF_S06	ZUF_S07	ZUF_S08	ZUF_S09	ZUF_S10
71	72	73	74	75	76

THETA DELTA:

ZUF_S11	ZUF_S12	ZUF_S13	ZUF_S14	ZUF_S15	ZUF_S16
77	78	79	80	81	82

THETA DELTA:

ZUF_A01	ZUF_A02	ZUF_A03	ZUF_A04	ZUF_A05	ZUF_A06
83	84	85	86	87	88

THETA DELTA:

ZUF_A07	ZUF_A08	ZUF_A09	ZUF_A10	ZUF_A11	ZUF_A12
89	90	91	92	93	94

THETA DELTA:

ZUF_A13	ZUF_A14	ZUF_A15	ZUF_A16
95	96	97	98

Initial Estimates (IV)**LAMBDA Y:
MIETERVERHALTEN**

WECHSEL.	- 1.000
BLEIBE.	.353

**LAMBDA X:
IMM MAT**

ZUF_L01	.985	.000
ZUF_L02	.440	.000
ZUF_L03	.780	.000
ZUF_L04	.743	.000
ZUF_L05	.576	.000
ZUF_L07	.537	.000
ZUF_L08	.721	.000
ZUF_L09	.712	.000
ZUF_L10	.872	.000
ZUF_L11	.566	.000
ZUF_L12	1.015	.000
ZUF_L13	.869	.000
ZUF_L14	.794	.000
ZUF_L15	.795	.000
ZUF_S01	.000	1.004
ZUF_S02	.000	.520
ZUF_S03	.000	-.001
ZUF_S04	.000	.181
ZUF_S05	.000	.179
ZUF_S06	.000	.218
ZUF_S07	.000	.164
ZUF_S08	.000	.268
ZUF_S09	.000	.054
ZUF_S10	.000	.287
ZUF_S11	.000	.067
ZUF_S12	.000	.009
ZUF_S13	.000	.161
ZUF_S14	.000	-.123
ZUF_S15	.000	-.078
ZUF_S16	.000	.110
ZUF_A01	.000	1.146
ZUF_A02	.000	.380
ZUF_A03	.000	.376
ZUF_A04	.000	.361
ZUF_A05	.000	.393
ZUF_A06	.000	.461
ZUF_A07	.000	.362

ZUF_A08	.000	.448
ZUF_A09	.000	.402
ZUF_A10	.000	.185
ZUF_A11	.000	.104
ZUF_A12	.000	.260
ZUF_A13	.000	.317
ZUF_A14	.000	.304
ZUF_A15	.000	.234
ZUF_A16	.000	.430

GAMMA:

	IMM	MAT
MIETVERH.	.143	.391

COVARIANCE MATRIX OF ETA AND KSI:

	MIETVERH.	IMM.	MAT.
MIETVERH.	.509		
IMM	.143	1.000	
MAT	.391	.000	1.000

PSI:

MIETVERH.	.336
-----------	------

THETA EPS:

WECHSEL.	BLEIBE.
1.712	.566

THETA DELTA:

ZUF_L01	ZUF_L02	ZUF_L03	ZUF_L04	ZUF_L05	ZUF_L07	
.228	.680	.617	.645	.618	.412	
THETA DELTA	ZUF_L08	ZUF_L09	ZUF_L10	ZUF_L11	ZUF_L12	ZUF_L13
.525	.682	.560	.716	.259	.443	
THETA DELTA	ZUF_L14	ZUF_L15	ZUF_S01	ZUF_S02	ZUF_S03	ZUF_S04
.351	.361	.237	.577	1.013	.739	
THETA DELTA	ZUF_S05	ZUF_S06	ZUF_S07	ZUF_S08	ZUF_S09	ZUF_S10
.967	.758	.757	.889	.523	.793	

THETA DELTA					
ZUF_S11	ZUF_S12	ZUF_S13	ZUF_S14	ZUF_S15	ZUF_S16
.673	.910	.960	1.214	1.006	.917
THETA DELTA					
ZUF_A01	ZUF_A02	ZUF_A03	ZUF_A04	ZUF_A05	ZUF_A06
.047	.732	.716	.925	.807	.831
THETA DELTA					
ZUF_A07	ZUF_A08	ZUF_A09	ZUF_A10	ZUF_A11	ZUF_A12
.698	.731	.864	.883	1.077	.976
THETA DELTA					
ZUF_A13	ZUF_A14	ZUF_A15	ZUF_A16		
1.126	.991	.630	.820		

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR Y - VARIABLES
WECHSEL. BLEIBE.

.229	.101
------	------

TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR Y - VARIABLES IS .290

TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR X - VARIABLES IS .999

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR STRUCTURAL EQUATIONS
MIETVERH.

.341

**TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR STRUCTURAL
EQUATIONS IS**

.341

LISREL Estimates (ULS)

LISREL ESTIMATES (UNWEIGHTED LEAST SQUARES)

**LAMBDA Y:
MIETERVERHALTEN**

WECHSEL.	1.000
BLEIBE.	.594

**LAMBDA X:
IMM MAT**

	IMM	MAT
ZUF_L01	.252	.000
ZUF_L02	.342	.000
ZUF_L03	.575	.000
ZUF_L04	.416	.000
ZUF_L05	.509	.000
ZUF_L07	.463	.000
ZUF_L08	.481	.000
ZUF_L09	.495	.000
ZUF_L10	.668	.000
ZUF_L11	.580	.000
ZUF_L12	.822	.000
ZUF_L13	.779	.000
ZUF_L14	.667	.000
ZUF_L15	.645	.000
ZUF_S01	.000	.327
ZUF_S02	.000	.262
ZUF_S03	.000	.129
ZUF_S04	.000	.133
ZUF_S05	.000	.201
ZUF_S06	.000	.281
ZUF_S07	.000	.298
ZUF_S08	.000	.358
ZUF_S09	.000	.152
ZUF_S10	.000	.420
ZUF_S11	.000	.197
ZUF_S12	.000	.128
ZUF_S13	.000	.221
ZUF_S14	.000	.204
ZUF_S15	.000	.219
ZUF_S16	.000	.150
ZUF_A01	.000	.441
ZUF_A02	.000	.535
ZUF_A03	.000	.476
ZUF_A04	.000	.499
ZUF_A05	.000	.472
ZUF_A06	.000	.499

ZUF_A07	.000	.517
ZUF_A08	.000	.474
ZUF_A09	.000	.538
ZUF_A10	.000	.419
ZUF_A11	.000	.313
ZUF_A12	.000	.377
ZUF_A13	.000	.526
ZUF_A14	.000	.428
ZUF_A15	.000	.332
ZUF_A16	.000	.383

GAMMA:

IMM.	MAT.
------	------

MIETVERH.	.147	.473
-----------	------	------

COVARIANCE MATRIX OF ETA AND KSI:

MIETVERH.	IMM.	MAT.
-----------	------	------

MIETVERH.	.303		
IMM.	.147	1.000	
MAT.	.473	.000	1.000

PSI:

MIETVERH.

MIETVERH.	.057
-----------	------

THETA EPS:

WECHSEL.	BLEIBE.
----------	---------

1.919	.523
-------	------

THETA DELTA:

ZUF_L01	ZUF_L02	ZUF_L03	ZUF_L04	ZUF_L05	ZUF_L07
1.135	.756	.895	1.023	.690	.486

THETA DELTA

ZUF_L08	ZUF_L09	ZUF_L10	ZUF_L11	ZUF_L12	ZUF_L13
.814	.945	.873	.699	.613	.590

THETA DELTA

ZUF_L14	ZUF_L15	ZUF_S01	ZUF_S02	ZUF_S03	ZUF_S04
.536	.578	1.138	.779	.997	.754

THETA DELTA

ZUF_S05	ZUF_S06	ZUF_S07	ZUF_S08	ZUF_S09	ZUF_S10
.959	.727	.695	.833	.503	.698

THETA DELTA

ZUF_S11	ZUF_S12	ZUF_S13	ZUF_S14	ZUF_S15	ZUF_S16
.639	.893	.937	1.187	.963	.907

THETA DELTA

ZUF_A01	ZUF_A02	ZUF_A03	ZUF_A04	ZUF_A05	ZUF_A06
1.166	.590	.632	.806	.739	.794

THETA DELTA

ZUF_A07	ZUF_A08	ZUF_A09	ZUF_A10	ZUF_A11	ZUF_A12
.562	.707	.737	.741	.990	.902

THETA DELTA

ZUF_A13	ZUF_A14	ZUF_A15	ZUF_A16
.950	.900	.575	.858

Gütemaße zur Modellanpassung

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR Y - VARIABLES
WECHSEL. BLEIBE.

.136	.169
------	------

TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR Y - VARIABLES IS .266

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_L01	ZUF_L02	ZUF_L03	ZUF_L04	ZUF_L05	ZUF_L07
.053	.134	.270	.145	.273	.306

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_L08	ZUF_L09	ZUF_L10	ZUF_L11	ZUF_L12	ZUF_L13
.221	.206	.338	.325	.524	.507

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_L14	ZUF_L15	ZUF_S01	ZUF_S02	ZUF_S03	ZUF_S04
.454	.419	.086	.081	.016	.023

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_S05	ZUF_S06	ZUF_S07	ZUF_S08	ZUF_S09	ZUF_S10
.041	.098	.113	.133	.044	.202

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_S11	ZUF_S12	ZUF_S13	ZUF_S14	ZUF_S15	ZUF_S16
.057	.018	.050	.034	.048	.024

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_A01	ZUF_A02	ZUF_A03	ZUF_A04	ZUF_A05	ZUF_A06
.143	.327	.264	.236	.232	.239

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_A07	ZUF_A08	ZUF_A09	ZUF_A10	ZUF_A11	ZUF_A12
.322	.241	.282	.191	.090	.136

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR X - VARIABLES

ZUF_A13	ZUF_A14	ZUF_A15	ZUF_A16
.226	.169	.161	.146

TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR X - VARIABLES IS .981

SQUARED MULTIPLE CORRELATIONS FOR STRUCTURAL EQUATIONS
MIETVERH.

.810

TOTAL COEFFICIENT OF DETERMINATION FOR STRUCTURAL
EQUATIONS IS .810

GOODNESS OF FIT INDEX	= .784
ADJUSTED GOODNESS OF FIT INDEX	= .764
ROOT MEAN SQUARE RESIDUAL	= .104

Residuen

SUMMARY STATISTICS FOR FITTED RESIDUALS:

SMALLEST FITTED RESIDUAL = -.249
 MEDIAN FITTED RESIDUAL = .015
 LARGEST FITTED RESIDUAL = .861

SUMMARY STATISTICS FOR STANDARDIZED RESIDUALS:

SMALLEST STANDARDIZED RESIDUAL = -3.334
 MEDIAN STANDARDIZED RESIDUAL = .247
 LARGEST STANDARDIZED RESIDUAL = 10.375

Total- und Indirekte Effekte**TOTAL EFFECTS OF KSI ON Y**

	IMM.	MAT.
WECHSEL.	.147	.473
BLEIBE.	.087	.281

STANDARD ERRORS FOR TOTAL EFFECTS OF KSI ON Y

	IMM.	MAT.
WECHSEL.	.075	.088
BLEIBE.	.042	.058

Standardisierte Lösung

STANDARDIZED SOLUTION:

**LAMBDA Y:
MIETERVERHALTEN**

WECHSEL.	-.550
BLEIBE.I	.327

**LAMBDA X:
IMM. MAT.**

	IMM.	MAT.
ZUF_L01	.252	.000
ZUF_L02	.342	.000
ZUF_L03	.575	.000
ZUF_L04	.416	.000
ZUF_L05	.509	.000
ZUF_L07	.463	.000
ZUF_L08	.481	.000
ZUF_L09	.495	.000
ZUF_L10	.668	.000
ZUF_L11	.580	.000
ZUF_L12	.822	.000
ZUF_L13	.779	.000
ZUF_L14	.667	.000
ZUF_L15	.645	.000
ZUF_S01	.000	.327
ZUF_S02	.000	.262
ZUF_S03	.000	.129
ZUF_S04	.000	.133
ZUF_S05	.000	.201
ZUF_S06	.000	.281
ZUF_S07	.000	.298
ZUF_S08	.000	.358
ZUF_S09	.000	.152
ZUF_S10	.000	.420
ZUF_S11	.000	.197
ZUF_S12	.000	.128
ZUF_S13	.000	.221
ZUF_S14	.000	.204
ZUF_S15	.000	.219
ZUF_S16	.000	.150
ZUF_A01	.000	.441
ZUF_A02	.000	.535
ZUF_A03	.000	.476
ZUF_A04	.000	.499
ZUF_A05	.000	.472

ZUF_A06	.000	.499
ZUF_A07	.000	.517
ZUF_A08	.000	.474
ZUF_A09	.000	.538
ZUF_A10	.000	.419
ZUF_A11	.000	.313
ZUF_A12	.000	.377
ZUF_A13	.000	.526
ZUF_A14	.000	.428
ZUF_A15	.000	.332
ZUF_A16	.000	.383

GAMMA:

IMM.	MAT.
------	------

MIETVERH.	.268	.860
-----------	------	------

CORRELATION MATRIX OF ETA AND KSI:

MIETVERH.	IMM.	MAT.
-----------	------	------

MIETVERH.	1.000		
IMM.	.268	1.000	
MAT.	.860	.000	1.000

PSI:

MIETVERH.

MIETVERH.	.190
-----------	------

REGRESSION MATRIX ETA ON KSI (STANDARDIZED):

IMM.	MAT.
------	------

MIETVERH.	.268	.860
-----------	------	------

Komplett standardisierte Lösung

COMPLETELY STANDARDIZED SOLUTION

LAMBDA Y:
MIETERVERHALTEN

WECHSEL.	-.369
BLEIBE.	.411

LAMBDA X:
IMM. MAT.

ZUF_L01	.230	.000
ZUF_L02	.366	.000
ZUF_L03	.519	.000
ZUF_L04	.381	.000
ZUF_L05	.522	.000
ZUF_L07	.553	.000
ZUF_L08	.470	.000
ZUF_L09	.454	.000
ZUF_L10	.582	.000
ZUF_L11	.570	.000
ZUF_L12	.724	.000
ZUF_L13	.712	.000
ZUF_L14	.673	.000
ZUF_L15	.647	.000
ZUF_S01	.000	.293
ZUF_S02	.000	.285
ZUF_S03	.000	.128
ZUF_S04	.000	.151
ZUF_S05	.000	.202
ZUF_S06	.000	.313
ZUF_S07	.000	.337
ZUF_S08	.000	.365
ZUF_S09	.000	.210
ZUF_S10	.000	.450
ZUF_S11	.000	.239
ZUF_S12	.000	.134
ZUF_S13	.000	.223
ZUF_S14	.000	.184
ZUF_S15	.000	.218
ZUF_S16	.000	.156
ZUF_A01	.000	.378
ZUF_A02	.000	.572
ZUF_A03	.000	.514
ZUF_A04	.000	.486
ZUF_A05	.000	.482

ZUF_A06	.000	.488
ZUF_A07	.000	.568
ZUF_A08	.000	.491
ZUF_A09	.000	.531
ZUF_A10	.000	.438
ZUF_A11	.000	.300
ZUF_A12	.000	.369
ZUF_A13	.000	.475
ZUF_A14	.000	.411
ZUF_A15	.000	.401
ZUF_A16	.000	.382

GAMMA:

IMM.	MAT.
------	------

MIETVERH.	.268	.860
-----------	------	------

CORRELATION MATRIX OF ETA AND KSI:

MIETVERH.	IMM.	MAT.
-----------	------	------

MIETVERH.	1.000		
IMM.	.268	1.000	
MAT.	.860	.000	1.000

PSI:

MIETVERH.

MIETVERH.	.190
-----------	------

THETA EPS:

WECHSEL.	BLEIBE.
----------	---------

.864	.831
------	------

THETA DELTA:

ZUF_L01	ZUF_L02	ZUF_L03	ZUF_L04	ZUF_L05	ZUF_L07
.947	.866	.730	.855	.727	.694

THETA DELTA

ZUF_L08	ZUF_L09	ZUF_L10	ZUF_L11	ZUF_L12	ZUF_L13
.779	.794	.662	.675	.476	.493

THETA DELTA

ZUF_L14	ZUF_L15	ZUF_S01	ZUF_S02	ZUF_S03	ZUF_S04
.546	.581	.914	.919	.984	.977

THETA DELTA

ZUF_S05	ZUF_S06	ZUF_S07	ZUF_S08	ZUF_S09	ZUF_S10
.959	.902	.887	.867	.956	.798

THETA DELTA

ZUF_S11	ZUF_S12	ZUF_S13	ZUF_S14	ZUF_S15	ZUF_S16
.943	.982	.950	.966	.952	.976

THETA DELTA

ZUF_A01	ZUF_A02	ZUF_A03	ZUF_A04	ZUF_A05	ZUF_A06
.857	.673	.736	.764	.768	.761

THETA DELTA

ZUF_A07	ZUF_A08	ZUF_A09	ZUF_A10	ZUF_A11	ZUF_A12
.678	.759	.718	.809	.910	.864

THETA DELTA

ZUF_A13	ZUF_A14	ZUF_A15	ZUF_A16
.774	.831	.839	.854

REGRESSION MATRIX ETA ON KSI (STANDARDIZED)

IMM.	MAT.
------	------

MIETVERH.	.268	.860
-----------	------	------

THE PROBLEM USED 155552 BYTES (= 1.3% OF AVAILABLE WORKSPACE)
 TIME USED : 12.6 SECONDS

BISHER IN DIESER REIHE ERSCHIENEN:

Band 1

Stephan Bone-Winkel

Das strategische Management von offenen Immobilienfonds

unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von

Gewerbeimmobilien

ISBN 3-481-00807-4

Band 2

Matthias Thomas

**Die Entwicklung eines Performanceindex für den deutschen
Immobilienmarkt**

ISBN 3-481-01236-5

Band 3

Wolfgang Schäfers

Strategisches Management von Unternehmensimmobilien

Bausteine einer theoretischen Konzeption und Ergebnisse einer

empirischen Untersuchung

ISBN 3-481-01237-3

Band 4

Daniela Kirsch

Public Private Partnership

Eine empirische Untersuchung der kooperativen

Handlungsstrategien in Projekten der Flächenerschließung und

Immobilienentwicklung

ISBN 3-481-01346-9

Band 5

Sven-Eric Ropeter

Investitionsanalyse für Gewerbeimmobilien

ISBN 3-481-01381-7

Band 6

Gerrit Leopoldsberger

Kontinuierliche Wertermittlung von Immobilien

ISBN 3-481-01367-1

Band 7

Kerstin Brade

Strategischer Marketing-Planungsprozeß für Büroimmobilien

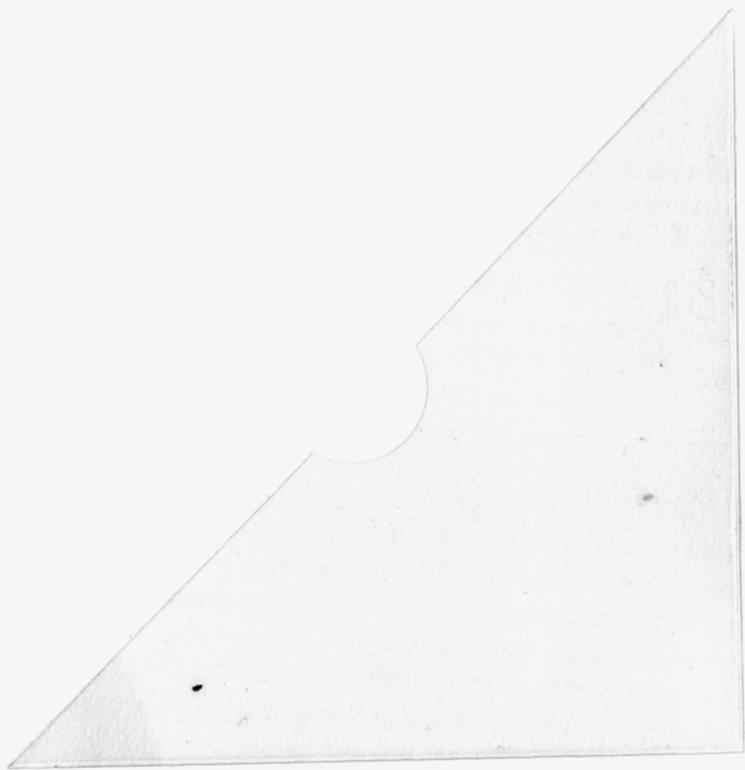
ISBN 3-481-01493-7

Band 8

Björn Isenhöfer

**Strategisches Management von
Projektentwicklungsunternehmen**

ISBN 3-481-01495-3



Die wirtschaftliche Rezession, die ihre Spuren auch auf dem deutschen Büroimmobilienmarkt hinterlassen hat, rückt die Notwendigkeit eines kontinuierlichen und aktiven Marketings verstärkt in den Vordergrund. Angesichts hoher Leerstandsdaten durchaus attraktiver Büroneubauten stellt sich insbesondere die Vermietung von Bestandsimmobilien immer schwieriger dar. Dies gilt vor allem dann, wenn das angebotene Leistungsprofil nicht mehr dem Marktstandard entspricht. Für den Anbieter von Büroimmobilien ist es daher von grundlegender Bedeutung, die differenzierten Bedürfnisse aktueller und zukünftiger Kunden und Nutzer zu erkennen, zu bewerten und entsprechend umzusetzen. Eine systematisch-analytische Erfassung der Anforderungen und Verhaltenszusammenhänge der Kunden ist in der Immobilienbranche jedoch noch nicht die Regel.

Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit der Systematik des strategischen Marketingplanungsprozesses, wobei der Schwerpunkt der Ausführungen auf den Einsatzmöglichkeiten strategischer Analysen liegt. Im Mittelpunkt steht hierbei die Analyse des Verhaltens der Mieter von Büroimmobilien. Auf der Basis einer empirischen Studie wird das Anforderungsprofil von Büroimmobilienmietern hinsichtlich ihrer Erwartungen an Standort- und Ausstattungskriterien sowie Serviceleistungen durchleuchtet.

In einer schriftlichen Befragung haben sich Mieter von Büroimmobilien zu ihren Erfahrungen und Erwartungen an Immobilien geäußert. Die Intention der empirischen Studie liegt in der Ermittlung und Überprüfung kausaler Abhängigkeiten zwischen der Qualität von Produkt- und Dienstleistungsangebot und dem Mieterverhalten, insbesondere dem Wechselverhalten der Mieter. Zur empirischen Überprüfung des theoretisch fundierten Kausalmodells wird hierbei das LISREL-Verfahren angewandt, das der Auswertung und Interpretation komplexer Datensätze gerecht wird. Die gewonnenen Ergebnisse stellen eine wesentliche Grundlage für ein zielgruppenorientiertes Mietermarketing dar.

ISBN 3-481-01493-7



Rudolf Müller