

## Zur Lage

Seit der Wende in Bonn erleben wir den Versuch, Marktwirtschaft in der Bau- und Wohnungswirtschaft einzuführen. Dieser kühne Versuch begann zwar mit einem Fehlstart - mit Wohnungsbau-Sonderprogrammen aus der keynesianischen Trickkiste, - doch darüber entrüstete sich niemand. Solange alle davon profitierten, wurde das tapfere Schneiderlein, das im Herbst 82 als Bauminister antrat, gefeiert. Heute wären manche eher bereit ihn zu feuern. Denn inzwischen ist auch ihnen klar geworden, daß **Marktwirtschaft keine Schönwetter-Philosophie ist, sondern eine unerbittliche Doktrin; so hart, wie das Leben in Freiheit - mit großen Chancen aber auch mit enormen Risiken!**

Und das ist nicht jedermanns Sache. Vor allem nicht in der Bau-, Immobilien- und Wohnungswirtschaft, die sich in den letzten drei Jahrzehnten so schön an eine kuschelige Treibhausatmosphäre unter staatlicher Obhut gewöhnt hat; am allerwenigsten für **die Gemeinnützigen**, die bis 82 für überaus „sozial“ gehalten und verhätschelt wurden. Jetzt stehen sie vor der Frage, wie sie den wachsenden Leerstand an Wohnungen verkraften sollen, der vor allem in Ghetto-Siedlungen entsteht, weil plötzlich nicht mehr Bezugschein- und Zuteilungswirtschaft gilt, sondern Angebot und Nachfrage. Wie nicht anders zu erwarten, fordern sie „Nachsubventionierung“ und manche Landesregierungen sind auch schon bereit, zusätzliche Steuergroschen dafür einzusetzen.

### Neue Heimat auf der Flucht nach vorne

Der gewerkschaftseigene Bauriese, der durch Fehlspekulationen an den Rand des Ruins geraten

war, veröffentlicht jetzt Erfolgsmeldungen. Nach dem Geschäftsbericht 84 hat sich seine Finanzlage entscheidend verbessert. **Allerdings saniert sich die Neue Heimat auf Kosten des Marktes.** Der Riese schlägt wild um sich: Im abgelaufenen Jahr hat der Konzern u. a. 12 534 Gebrauchtwohnungen abgestoßen, die früher mit öffentlichen Mitteln im „Sozialen Wohnungsbau“ gebaut worden waren, für die Schichten der Bevölkerung, die damals nicht in der Lage waren, aus eigener Kraft Wohneigentum zu erwerben. Hier geht es nicht um die Frage, ob dieses Vorgehen mit den Rahmenbedingungen von gemeinnützigen Wohnungsunternehmen zu vereinbaren ist, die weniger durch marktwirtschaftliche Leistungen sondern durch Subventionen groß geworden sind, sondern um die **Marktauswirkungen eines so massierten Verkaufsdrucks.**

Es hat sich in unserer Branche herumgesprochen, daß manche Unternehmen sich gegenwärtig nicht von ihren besten Stücken trennen, sondern von einer Ware, die wenig Wertsteigerungspotential in der Zukunft hat. Solange der Markt - nicht nur von der Neuen Heimat - mit einem Angebot zu Schlußverkaufspreisen überschüttet wird, darf sich niemand über die schwache Neubaunachfrage wundern, zumal, da nicht nur alte „Sozialwohnungen“ wie saueres Bier angeboten werden, sondern auch Eigentumswohnungen, die aus früheren Mietwohnungen entstanden sind und Eigenheime. Allein bei der Neuen Heimat stehen rund 8 000 Objekte dieser Art leer. Die **Auswirkungen eines solchen Marktverhaltens sind aus der Entwicklung der Baugenehmigungen deutlich ablesbar:**

### Baugenehmigungen im Wohnungsbau im Jahr 1984 / ± in %

	Dez. 83	Nov. '84	Dez. '84	± %	Jan./Dez. '83	Jan./Dez. '84	± %
Wohnungen insgesamt	33 085	21 067	18 496	-44,1	419 655	336 245	-19,9
in neuen Gebäuden	30 666	18 721	16 714	-45,5	384 859	307 036	-20,2
in Einfamilienhäusern	5 703	5 452	4 884	-14,4	98 815	85 006	-14,0
in Zweifamilienhäusern	4 568	3 914	3 182	-30,3	86 464	67 406	-22,0
in Mehrfamilienhäusern	20 395	9 355	8 648	-57,6	199 580	154 624	-22,5
davon Eigentumswohnungen	9 924	5 134	4 977	-49,8	106 720	87 088	-18,4

(Quelle: Baumarkt tip)

## Einbruch bei den Baugenehmigungen

Der Rückgang der Baugenehmigungen im Jahr 84 um rd. 20% ist ja nicht durch das Auslaufen der Strohfeuerprogramme erklärbar, da die extrem günstigen Bedingungen dieser Programme noch bis Ende 86 gewährt werden. Dieser Einbruch ist auf die Marktentwicklung zurückzuführen. Stand noch im Jahr 83 die Angst vor davonlaufenden Preisen und knapper werdendem Angebot im Vordergrund, so findet der Verbraucher jetzt ein **reiches und vielfältiges Angebot vor, das durch drastische Preisrückgänge gekennzeichnet ist.**

Im **Eigenheimbereich**, der etwa 70% des Marktes ausmacht, ist das überreichliche Angebot vor allem auf die Veränderung der Haushaltsstrukturen zurückzuführen; das heißt auf Ehescheidungen, Erbfälle, Pleiten, Einkommensausfälle und daraus resultierende Notverkäufe und auf gedämpfte Einkommenserwartungen. Daß die Genehmigungen im Zweifamilienhausbau im Dezember 84 sogar um gut 30% geringer waren als 83 ist kurios! Ein entgegengesetzter Trend wäre logisch begründbar. Denn die jetzt noch geltende Besteuerung des Zweifamilienhauses ist wesentlich vorteilhafter als die Neuregelung ab 87. Auf einem funktionierenden, gut informierten Markt wäre daher eine „Torschlußpanik“ durchaus verständlich. Aber wir haben eben noch keinen voll funktionstüchtigen Markt, sondern ein Übergangsstadium, das durch Desinformation und Verwirrung geprägt ist. Der Einbruch bei den **Mehrfamilienhaus-Genehmigungen** ist nicht nur auf die massiven Verkäufe von Gebrauchtwohnungen zurückzuführen, sondern auch auf das Auslaufen der Optionsmöglichkeit beim Bauherrenmodell.

## Heute gedacht und morgen umgesetzt Strategische und operative Empfehlungen

**1985 ist ein Jahr der Wende, das in die Geschichte unserer Branche mit den höchsten Insolvenzen eingehen wird.** Daran ist neun Monate vor Jahresende nichts mehr zu ändern. Wenn es Politiker und Bürokraten bisher nicht geschafft haben, klare, zukunftsweisende Daten zu setzen, und wenn sie zulassen, daß sich die Gemeinnütigen auf Kosten des Marktes sanieren, nützen uns Bekenntnisse zur Marktwirtschaft nichts.

Seit zwei Jahren wird darüber palavert, was geschehen soll. Aber es geschieht nichts.

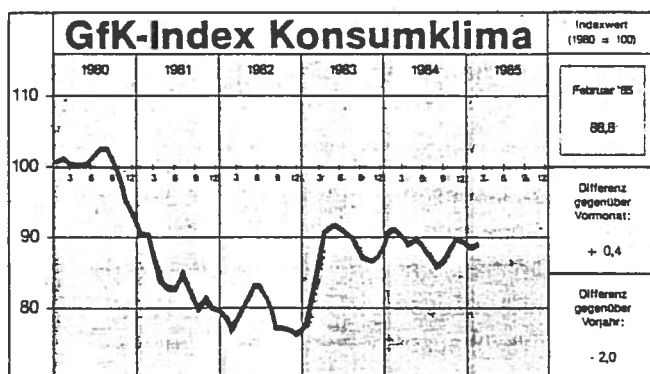
**Die leistungsstarken Unternehmen der Bau-, Immobilien- und Wohnungswirtschaft, die bereit sind, sich der Herausforderung des Marktes zu stellen, wollen keine Programme, sondern marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen.** Sie verlangen nichts anderes als unzweifelhafte Orientierungshilfen für die Übergangszeit zwischen Versorgungs- und Marktwirtschaft. Denn in dieser Phase können sie ihre Unternehmensstrategie noch nicht nach Preissignalen ausrichten, weil die Preise verzerrt sind.

1985 ist aber auch ein Jahr, in dem die wesentlichen Entscheidungen für 1986/87 getroffen werden – und diese Jahre versprechen interessant zu werden.

## Klimatische Störungen

Wo es keine klaren Rahmenbedingungen gibt, verbreitet sich Mißstimmung. Wer nichts genaues weiß, der hilft sich mit Vermutungen. Man erfährt von Zwangsverkäufen und erwartet, daß demnächst ein ganzer Schwarm von „Ringeltauben“ angeflattert kommt. Die potentiellen Käufer reiben sich die Hände und warten ab. **„Kaufstimmung“ kann unter diesen Voraussetzungen trotz der „Schlußverkaufspreise“ nicht aufkommen.**

Der GfK-Index, der die Grundstimmung der Verbraucher kennzeichnet, (GfK = Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg) registriert zwar seit September 84 wieder wachsendes Vertrauen der Bundesbürger in die wirtschaftliche Entwicklung:



(Quelle: Handelsblatt 25.03.85)

Parallel dazu markiert auch **unsere jüngste Branchenfrage im Februar 85 eine Konsolidierung auf dem niedrigen Niveau**, das nach zweijährigem Rückgang Mitte 84 erreicht worden war. Die Anzahl der Befragten, die ihre Situation als schlecht / sehr schlecht werten, war bei unserer siebten Umfrage um 10% geringer als im Herbst 84; sie lag bei 47,5 (57,3) %. 28,5 (Frühjahr 84: 23,9) % der Partner sprachen von einer saisonüblichen Geschäftslage, 14,6 (Frühjahr 84: 17,8) % der Unternehmen beurteilen ihre Geschäftslage als sehr gut/gut. Die weitere Entwicklung wird etwas optimistischer beurteilt: Die positiven Erwartungen bis Mitte 85 stiegen leicht an, die negativen sanken entscheidend; um 15% auf 32,3 (47,5) %. Die meisten unserer Partner (42,4%) rechnen mit einer saisonüblichen Geschäftsentwicklung.

Dennoch: nach unserer Einschätzung werden die Neubaugenehmigungen für Wohnungen insgesamt 1985 unter 300.000 WE liegen. Den geringsten Rückgang werden Reihenhäuser haben.

**In den herrschenden Verdrängungswettbewerb müssen Bauträger, Wohnungsbaugesellschaften, Fertighausfirmen, Initiatoren, Hypothekenbanken und alle anderen Marktteilnehmer erkennen, daß nur die Unternehmen Marktanteile gewinnen, die über eine Strategie für Gegenwart und Zukunft verfügen.** Zweite Voraussetzung: Sie müssen das Personal „an Bord“ haben, um den Anpassungsprozeß leisten zu können. Zur Entwicklung wirksamer Strategien sind heute wieder Persönlichkeiten gefragt. Mit dem Irrglauben, der Staat habe die Aufgabe, alle Probleme zu lösen, muß aufgeräumt werden. „Dies ist nicht die Zeit, überkommene Strukturen und Potentiale nur noch zu verwalten“, sagte Bundeskanzler Kohl dieser Tage auf einem Unternehmer-Symposium.

Das Hauptproblem der Bau-, Immobilien- und Wohnungswirtschaft ist, daß ihr Management mit der Norm maximaler Sicherheit groß geworden ist. Treffend charakterisiert Diplom-Psychologe Reinhold Kruppa im Schimmelpfeng-Review die Unternehmen, die bei der notwendigen Anpassung größte Schwierigkeiten haben:

- „Sie haben keine klaren Wertvorstellungen oder Normen darüber, wie sie auf ihrem Markt erfolgreich sein können oder

- sie haben zwar viele solcher Normen, können sich aber nicht darüber einig werden, welche für sie am wichtigsten sind, oder
- verschiedene Bereiche des Unternehmens haben fundamental verschiedene Normen, oder
- die Gründer ... sind „Negativfiguren“, die kein gemeinsames Verständnis dafür aufbauen können, was für das Unternehmen wichtig ist, oder die Rituale im beruflichen Alltag sind widersprüchlich oder laufen ohne erkennbare Gesetzmäßigkeit ab, wobei jeder nur seine eigenen Aufgaben erledigt.“

**In den Unternehmen, die Marktanteile gewinnen wollen, müssen sich Führungskräfte finden, die eine Strategie zur Anpassung an die Marktentwicklung durchsetzen. Deshalb werden wir auf dem 9. Seminar für Führungskräfte der Bau-, Immobilien- und Wohnungswirtschaft am 20. und 21. Mai in Frankfurt/Neu-Isenburg nicht nur generelle Orientierungshilfen anbieten; besonderes Gewicht haben diesmal Referate erfolgreicher Unternehmer über ihre Konzepte, Wege und Methoden. Das Motto des 9. Management-Seminars lautet: Im Verdrängungswettbewerb Marktanteile gewinnen. Eingeladen sind Führungskräfte unserer Branche, die sich der Herausforderung des Marktes stellen wollen, die in der augenblicklichen Entwicklung eine gute Chance sehen, um mit neuen Ideen die Zukunft zu meistern.**

### **Personalmarktanalyse für Positionen in der Bau-, Immobilien- und Wohnungswirtschaft**

Ein Adressenverlag führt in seinem neuesten Katalog 5 169 Bau- und Wohnungsunternehmen, 12 910 Immobilienmakler usw. Weitere Auskunft über Volumen und Struktur unseres umfassenden, vielschichtigen Marktes gibt die Anzahl der durchschnittlichen jährlichen Verkäufe von Wohnimmobilien; sie wird auf 300 000 bis 350 000 veranschlagt. Etwa die Hälfte entfällt auf Gebrauchtimmobilen, der Rest auf neue Wohnungen und Eigenheime. Die damit verbundenen Transaktionen werden von 25 000 bis 35 000 Immobilienverkäufern durchgeführt.

Bevor ein Unternehmen auf die Suche nach qualifiziertem Personal geht, bevor Anzeigen in Fachzeitschriften oder Zeitungen geschaltet oder Kontakte

mit Personalberatern aufgenommen werden - mit der Suche nach Spitzenkräften werden zu fast 50% Personalberater beauftragt - sind folgende Überlegungen anzustellen:

- Was macht das Unternehmen attraktiv?
  - Strategische Grundsatzüberlegungen des Unternehmens zur Bewältigung der zukünftigen Marktprobleme
  - Erarbeitung der Aktiva des Unternehmens, um in den kommenden zwei bis fünf Jahren attraktiv zu sein
- Wie ist die Aufbauorganisation des Unternehmens gestaltet, d. h. wo soll der neue Mitarbeiter im Unternehmen stehen?
- Wie ist die Stellenbeschreibung angelegt?
- Wie ist das Anforderungsprofil hinsichtlich Ausbildung, Alter, Berufserfahrung, Marktkenntnisse, Fachkenntnisse umrissen?

**Die Personalsuche ist eine Investitionsentscheidung, die mit einem Wert von etwa 50 000 DM oder mehr angesetzt werden muß.** Dabei muß sich die Unternehmensleitung darüber klar werden, wie groß der Zeitraum sein wird, bis der neue Mitarbeiter zur Verfügung steht. In der Regel dauert es nach der Bedarfsdefinition noch mindestens ein halbes Jahr, bis mit einer Einstellung zu rechnen ist. Danach ist noch eine Einarbeitungszeit von drei bis sechs Monaten erforderlich.

Als **Personalberater** sollte dabei nur in Betracht gezogen werden, wer die „Sprache der Branche“ beherrscht und seit Jahren im Marktgeschehen steht. Jede qualifizierte Personalberatung verfügt über eine dokumentierte Darstellung ihres Vorgehens und kann die einzelnen Schritte logisch begründen. Jedoch ist es mit der Konzeption allein nicht getan, auch die erfolgreiche Praxis in der Vergangenheit entscheidet über die Qualifikation eines Personalberaters.

**Übrigens:** Wir sind - viele Branchenteilnehmer wissen es noch nicht - auch als Personalberater tätig und u. a. seit Anfang 1985 Mitglied des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. Z.

## Hinweise

Die **7. Branchenuntersuchung über die Beurteilung der augenblicklichen und zukünftigen Geschäftslage** steht zur Verfügung.

Sie wird halbjährlich erstellt. Wenn Sie diese Untersuchung (DM 25,- zuzügl. MWSt.) regelmäßig beziehen wollen (für Teilnehmer kostenlos), lassen Sie uns dies bitte wissen.

Beteiligt sich Ihr Unternehmen an der Erhebung **„Vergütungsformen im Vertrieb von Immobilien“**? Unterlagen bitte bei uns abfordern.

**„Die Herausforderung der 80er Jahre ist nicht die Umschulung der Mitarbeiter, sondern die der Manager“** sagt der amerikanische Erfolgsautor Naisbitts in seinem neuen Buch, das im September / Oktober 85 erscheinen wird. Seine Kernaussagen: „Der hierarchische, autoritäre Managementstil mit seinen strikten Befehlsstrukturen gehört der Vergangenheit an. Man wird auch im Unternehmen mit Netzwerken arbeiten, wo Menschen auf gleicher Ebene kooperieren, voneinander lernen und sich gegenseitig Hilfestellung geben ... Mitarbeiter brennen darauf, sich zu engagieren, wenn man ihnen hierfür die Freiräume schafft.“ (Zitiert nach ‚management magazin trendletter‘)

## So führt man zukünftig Unternehmen

Die Zeitschrift ‚California Business‘ faßt die Ergebnisse einer Befragung führender Manager so zusammen:

- Offen sein für Wertveränderungen und neue Ideen.
- Fingerspitzengefühl (Intuition) für kommende Veränderungen. Voraussetzung dafür ist das Interesse für das Umfeld des Unternehmens. Das fängt bei der Politik an, die neue Gesetze schaffen wird, schließt u. a. das Interesse für andere Länder ein und führt zu den Problemen, mit denen Kunden zukünftig konfrontiert werden.
- Offen und klar kommunizieren. Dazu gehören die Kunst des Zuhörens, Interesse für die Probleme der Mitarbeiter, vor allem aber Ehrlichkeit.
- Entwicklung einer „Vision“ für das Unternehmen. diese Sicht langfristiger Ziele des Unternehmens muß Leitbild für das Handeln aller Mitarbeiter

sein. In sie müssen die kurzfristigen Ziele eingebettet werden können.

- Stimulans der Teamarbeit der Mitarbeiter. Die Menschen werden auch in Zukunft die wichtigste Ressource des Unternehmens sein.
- Stimulans der Kreativität. Das bedeutet u. a. Wiedereinzug der Intuition in die Unternehmensführung und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, Freiraum für gleichartiges Verhalten der Mitarbeiter, Bereitschaft zum Experiment, Toleranz von Fehlern.
- Kampfansage an die Bürokratie. Abschaffung von unnötigen Stabsstellen, Hierarchiestufen und Vorschriften. (Am schnellsten wird man fündig, wenn man sich den Papierkrieg der Einkaufsabteilung vornimmt.)
- Den Computer zum allgemein zugänglichen Werkzeug auf allen Ebenen machen.
- Das Wichtigste: Zukunftsoptimismus verbreiten. Veränderungen nicht fürchten, sondern sie als Herausforderung angehen.  
(manager magazin Zukunftsinformationen)

## Produktionsfaktor „Information“

„Die modernen Informationstechniken bieten stärker als bisher die Möglichkeit, die Verwaltung in einen integrierten und dezentral angelegten rechnergestützten Informations- und Kommunikationsablauf einzubinden. Hierdurch erhalten Mitarbeiter im Büro mehr Chancen, auch als „Regisseure“ am Betriebsgeschehen teilzunehmen. Das „Büro der Zukunft“ wird immer mehr zu einer „Denkwerkstatt“ der Unternehmen.

Ergebnisse empirischer Untersuchungen zeigen, daß die neuen Bürotechniken wesentlich dazu beitragen, den Wohlstand einer immer mehr auf dem Produktionsfaktor „Information“ basierenden hochentwickelten Gesellschaft auch künftig zu sichern. Darüber hinaus bieten sie zusätzliche Arbeitsplatzchancen für sogenannte Problemgruppen. Mit ihrer Hilfe können Arbeitsinhalte besser auf den einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten und sowohl eine individuelle Arbeitsunterstützung als auch eine bessere Informationsversorgung am Arbeitsplatz erreicht werden.“

Zu diesen Ergebnissen kommt eine Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft.

## Schritthalten mit neuen Technologien – das größte Managementproblem der 80er Jahre

Die Zeitschrift 'International Management' veröffentlicht das Ergebnis einer Umfrage unter Managern in zwanzig Ländern. Von den Antworten auf die Frage „Was sind in der zweiten Hälfte der 80er Jahre die Hauptprobleme der Unternehmensführung?“ hatten folgende Antworten das größte Gewicht:

- Schritt halten mit den neuen Technologien.
- Flukturierende Wechselkurse.
- Gute Führungskräfte finden.
- Niedriges Wirtschaftswachstum.
- Staatliche Auflagen (bzw. Interventionen).
- Mit Automation und Computerisierung fertig werden.

Auf die Frage „Was wird den einzelnen Managern in der zweiten Hälfte der 80er Jahre ihre Arbeit am meisten erschweren?“ lauteten die wichtigsten Antworten:

- Schritt halten mit den neuen Technologien.
- Hohe Besteuerung.
- Mit dem Streß fertigwerden.
- Das Blickfeld auf die internationalen Aspekte des Geschäftes auszudehnen.
- Zuviel Papierkrieg.  
(manager magazin trendletter)

## Die Evolution des Managements

Die Anpassung an die Veränderungen der Umwelt hat im US-Management enorme Auswirkungen. 'The Economist' beschreibt u. a. folgende Entwicklungen:

- „Managing Change“ ist zur wesentlichen Führungsaufgabe geworden. Der Zwang, sich an Veränderungen anzupassen, ist heute deutlich stärker. Das erfordert einerseits flexible Organisationen, andererseits stärkere Propagierung der Richtung, in der sich das Unternehmen entwickeln soll, damit die Menschen von sich aus dazu beitragen können.
- In den letzten Jahren wurde in den USA wiederentdeckt, daß Menschen mehr zur Wertschöpfung beitragen, wenn sie Art und Ziel ihrer Arbeit einordnen können und akzeptieren. Da sich dieses Motivationsumfeld in den einzelnen Firmen und Organisationen sehr verschieden entwickelt, aber auch die Erkenntnis zugenommen hat, daß der Arbeitsplatz bzw. das Unternehmen ein wesentlicher Baustein der Gesellschaft ist, nennt

man heute das Betriebsklima „Corporate Culture“. Propagiert wird sie oft durch einprägsame Slogans, die gleichzeitig die „Vision“ bzw. die Entwicklungsrichtung des Unternehmens verdeutlichen sollen, so z. B. „We deliver solutions for...“

- Die organisatorische Flexibilität in großen Unternehmen wird häufig in einer Reduzierung des mittleren Managements gesucht. General Motors, Ford und andere Großunternehmen haben in der jüngsten Vergangenheit Tausende von Stabsangehörigen und mittleren Linienkräften entlassen. Andererseits sind dadurch nicht die klaren Weisungsbefugnisse verwischt worden. Man ermutigt aber eigene Initiativen.
- Ein Teil der Bemühungen um Flexibilisierung ist auch die Verringerung der Planungsstäbe und die Verlagerung von mehr Verantwortung vor Ort. Dicke Planungshandbücher werden seltener, kurze, generelle Planungsleitlinien ersetzen sie.
- Die Bedeutung der Gewerkschaften hat abgenommen. Das hat mit der Reduzierung der in der Industrie Beschäftigten zu tun, aber auch damit, daß der Mensch als wesentlicher Produktionsfaktor wiederentdeckt wurde und entsprechend umworben wird.
- **Die Renaissance des Unternehmers.** Das gilt für die Wirtschaft insgesamt, jedoch auch für den unternehmerisch denkenden Menschen in den Organisationen. **Initiative und Innovation sind gefragt.** Auch hier gilt, daß bei entsprechendem Spielraum die größten Erfolge in den reifen Industrien erzielt werden. Die erfolgreichsten neuen selbständigen Unternehmer sind übrigens solche mit langen Erfahrungen in gut geführten großen Firmen. Hugh Sandeman weist auch darauf hin, daß die von uns Europäern oft kritisierte modische Wellengläubigkeit der Amerikaner (Faddishism) ein wesentlicher Beitrag ist, Innovationen zu akzeptieren und schnell zu verbreiten.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit: So sehr sich auch die Unternehmen heute bemühen, ihr Umfeld - einschließlich der Politik - zu beeinflussen, können sie das nur sehr unvollkommen. Sie sind darauf angewiesen, es auf Veränderungen hin zu beobachten und dann flexibel zu reagieren. Nur sind erst sehr wenige Manager in der Lage, solche Anpassungsnotwendigkeiten zu erkennen. Dann kommt immer noch die schwierige Aufgabe, die Mit-Manager davon zu überzeugen. (management magazin trendletter)

### Es ist zum Überleben notwendig ...

Prof. Philip Kotler, der amerikanische Marketing-Guru sagt:

- Es ist zum Überleben notwendig, alle Technologien zu beobachten, die eine Branche berühren könnten. Die Bedrohungen der Zukunft kommen von den potentiellen Wettbewerbern, nicht von den etablierten. (Es war nicht die Konkurrenz unter den Herstellern von Rechenschiebern, die die Branche aufgelöst hat, sondern die Substitution durch den Taschenrechner.)
- **Der einzige Weg, einen Markt zu behaupten, ist die bessere Problemlösung für den Kunden - nicht der billigere Preis.**
- Taktisches Management versucht das heutige Unternehmen effizienter zu machen, strategisches Management will auf die Erfordernisse von morgen hin verändern. (management magazin trendletter zitiert nach ‚Marketing News‘)

### Verkaufen am Telefon

„Telemarketing“, der Telefonverkauf, gilt als die aggressivste Form des Verkaufens - aber nur, wenn es darum geht, Privatpersonen telefonisch zu einer Bestellung zu überreden. In den USA ist Telefonmarketing in den letzten Jahren zu einem akzeptierten Mittel des Verkaufens und der Kundenbetreuung geworden. Ein wesentlicher Grund hierfür ist der rasche Anstieg der Kosten von Vertreterbesuchen. (Quelle: ‚Forbes‘, zitiert nach manager magazin trendletter)

### Mund-zu-Mund-Propaganda

ist weitaus erfolgreicher und glaubwürdiger als jede andere Werbung. „Nur: Die Werbung nützt dieses Potential kaum,“ stellt der amerikanische Motivationsforscher Dr. Ernest Dichter fest. Er bezeichnet Direktmail als Marketing der Zukunft. In einer Untersuchung wurde festgestellt, daß sich Menschen vernachlässigt und nicht genügend gewürdigt fühlen, wenn die Werbepost ausbleibt. Direktmarketing ist häufig der Anstoß zur Bestellung latenter vorhandener Kaufwünsche. „Viele Einkäufe werden hinausgeschoben, weil sie nicht so wichtig sind oder man keine Zeit hat. Diese aufgeschobenen Käufe sind vor allem Wiederbeschaffungen und Erneuerungen sowie Produkte mit dem Hauch der großen weiten Welt.“ (‚Findings‘, zitiert nach manager magazin trendletter)

### Immobilienangebot im Supermarkt

„New Product Development“ berichtet über einen Test der Supermarkt-Kette K mart mit dem Verkauf von Immobilien in einigen ihrer Filialen:

„Gezeigt werden Videofilme, die vor allem schon die Spreu vom Weizen unter den Interessenten aussortieren sollen. **Die Besichtigungen sind der teuerste Kostenfaktor im Immobilienhandel.** K mart will deshalb nur vier Prozent anstatt sieben Prozent Vermittlungsprovision verlangen.“ (manager magazin trendletter)

### Eine Stadt plant ihre Zukunft gemeinsam mit den Bürgern

Die Zeitschrift „The Futurist“ berichtet über das „2000 Project“ der kalifornischen Stadt Pacentia, die an alle Einwohner Fragebogen versandte, um ihnen Gelegenheit zur Zukunftsplanung zu geben: „Die Art der Durchführung war mindestens so wichtig wie der Bericht selbst. Die meisten der konkreten Empfehlungen betreffen die spezielle Situation der Stadt Pacentia. Interessant darüber hinaus sind folgende Vorschläge:

- Durchführung von Seminaren für örtliche Vereine und sonstige Gruppen, um sie mit den Möglichkeiten vertraut zu machen, Beiträge für das Kabelfernsehen zu erstellen.
- Einrichtung eines Videoarchivs der Stadt, in dem die wichtigen Ereignisse in Filmform festgehalten werden.
- Abhaltung einer jährlichen örtlichen Kommunikations- und Technologiemesse, um die Bürger über Fortschritte zu unterrichten.“  
(manager magazin Zukunftsinformationen)

### Das Haus der Zukunft

Eine Jahrestagung der British Association for the Advancement of Science befaßte sich mit zukünftigen Wohnformen, berichtet „The Engineer“. Daraus zitieren die manager magazin Zukunftsinformationen einige Prognosen:

- Die Qualität des Wohnungsbaus wird deutlich zunehmen. Wer in einigen Jahren in sein neues Haus einzieht, bekommt eine Reihe von Testergebnissen, so z. B. den Infrarot-Thermographie-Ausdruck, der die Isolierwerte aller Räume, Fenster etc. darstellt. Zertifikate werden über alle Abdichtungen erstellt und darüber, wie schalldicht die Wände sind. Der Hauskäufer erhält auch Unterlagen über sämtliche verwendete Materialien

und welche chemische Behandlung diese erfahren haben. Außerdem gibt es ein Logbuch mit den Daten, die zukünftige Reparaturen und Renovierungen erleichtern.

- Es wird keinen Luftzug mehr im Haus geben. Das Ventilationssystem sorgt in allen Räumen für Geruchsfreiheit, Luftfeuchtigkeit und die Vernichtung von Bakterien.
- Die Raumheizung nutzt vor allem Abwärme des Körpers und der elektrischen Geräte. Warmwasser kommt nicht mehr aus dem Heizungskessel, sondern wird am Bedarfsort durch Durchlauferhitzer auf die gewünschte Temperatur gebracht.
- Bei den Hausgeräten fällt vor allem der leise Staubsauger auf, der Ultraschall und statische Elektrizität nutzt. Der Fernsehapparat ist ein Universalgerät geworden, das permanent eingeschaltet bleibt. Der eingebaute Computer überwacht alle Sendungen auf programmierte Interessen und sorgt für entsprechende Speicherung. Das elektrische Licht kommt nicht mehr aus verschiedenen Leuchtkörpern - pro Raum gibt es eine Leuchtsäule, die jederzeit Tageslicht liefert. Auf der Tagung wurde aber auch vorgerechnet, daß noch nicht einmal jeder 100ste Einwohner pro Jahr in eine neue Wohnung wechseln kann und nur jeder 20ste überhaupt in seinem Leben in einen Neubau zieht. Modernisierung und Technologisierung des Altwohnbestandes müssen deshalb ein enorm interessanter Markt werden.

### Über das gleiche Thema

diskutierten 70 Manager von Elektrokonzernen, Versorgungsbetrieben, Baufirmen und Telekommunikationsunternehmen mit der Research Foundation der amerikanischen National Association of Home Builders, berichtet „The Wallstreet Journal“. Nach ihren Vorstellungen wird im Wohnhaus der Zukunft nur ein Kabelsystem existieren. Dieses dient der Stromzufuhr zu allen Anlagen, gleichzeitig aber auch allen Kommunikationszwecken. - Strom wird nur geführt, wenn ein Bedarf vorliegt, der in vorberechneter Weise vom Mikrochip-Regler freigegeben wird.

**Technologische Durchbrüche sind hierzu nicht erforderlich** - nur neue standardisierte Geräte und Gleichstrom. Dabei ist der Strom noch nicht einmal das Problem. Den kann man z. B. mit Solaranlagen vor Ort erzeugen. Die Geräteumstellung bereitet Sorgen. Einmal wird der Bedarf anfangs gering sein,

andererseits sind der enorme Altgerätebestand und die Herstellerinvestitionen in ihre Anlagen vorerst unüberwindliche Hürden. Mr. MacFayden erhofft sich Impulse von einem Pilotprojekt von 5000 Wohnungen, die 1988 fertig sein sollen. Außerdem kann er versprechen, daß nach diesem System keine tödlichen Unfälle durch Elektroschläge mehr passieren. Andererseits hat er so seine Erfahrungen mit Genehmigungen neuer Systeme. Er benötigte neun Jahre, um flache Elektrokabel, die man u. a. unter Teppichböden verlegen kann, für Wohnhäuser genehmigt zu bekommen. (manager magazin trendletter)

### Wirtschaftlichkeit des Sozialwohnbestandes

Den Wortlaut eines Vortrags, den Martin Oschmann, der Leiter des Bonner Städtebauinstituts, bei den Königsteiner Gesprächen gehalten hat, liegt hier für Sie abrufbereit. Stichwort: „Sozialwohnbestand“.

### Arbeitsgemeinschaft Wohnbau-Modernisierung

Auf Initiative der Bausparkasse Schwäbisch Hall haben sich potente Hersteller zu einer Arbeitsgemeinschaft Wohnungsmodernisierung zusammengeschlossen. Sie bietet als firmenneutrale Dienstleistung den „Modernisierungs-Kompaß“ an, um vor allem Besitzer von Ein- und Zweifamilienhäusern „zu beraten und sie von der Sinnhaftigkeit von Investitionen ins eigene Haus zu überzeugen“. Die Kooperation geht davon aus, daß es in der jetzigen Phase wichtig ist, „den latent vorhandenen Bedarf durch vertrauenweckende Argumentation in konkrete Nachfrage umzuwandeln. Unter Einbeziehung der über 20 000 Volksbanken und Raiffeisenbanken, des Handels und des Handwerks wird hier eine Umsetzungsmöglichkeit in der Strategie geboten, die beachtenswert ist.“ Interessenten wenden sich an die Arbeitsgemeinschaft Wohnbau-Modernisierung e.V., Bahnhofstraße 44, 7101 Offenau.

### Baufertigstellungen im Wohnungsbau 1984 (vorläufige Zahlen) im Vergleich zu 1983

	Dez. '83	Nov. '84	Dez. '84	± %	Jan./Dez. '83	Jan./Dez. '84	± %
Wohnungen insgesamt	175 931	27 599	212 367	+20,7	340 787	398 551	+17,0
in Einfamilienhäusern	51 335	5 239	53 237	+ 3,7	88 151	93 521	+ 6,1
in Zweifamilienhäusern	44 174	4 594	45 260	+ 2,5	78 924	82 560	+ 4,6
in Mehrfamilienhäusern	61 486	15 170	91 161	+48,3	139 641	183 522	+31,4

(Quelle: Baumarkt tip)

### Jeder Aufschub kostet Geld!

Eine Bewertung der Anschluß- und Übergangsregelungen zur steuerlichen Behandlung des eigen genutzten Wohnungsbaues erhalten sie unter dem Stichwort „Wohnungsbau“.

### Über aktuelle Angebote und Trends

berichtet der ‚Baumarkt tip‘ im Anschluß an die Deubau. Etwa 120 Tips zu den Themen: Kooperation, System-Angebote, Sonnenarchitektur, Modernisierung, Sanierung, Bauschäden und Spezialitäten können Sie kostenlos hier anfordern. Stichwort: Baumarkt tip.

### Technische Regeln im Bauwesen

Empfehlungen der Konferenz über technische Regeln im Bauwesen, an der im Dezember 84 Fachleute aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft auf Einladung von Dr. Schneider teilnahmen, können sie unter dem Stichwort „Technische Regeln“ hier anfordern.

Mit freundlichen Grüßen

