

Analyse & Konzepte

# „Wenn das Interesse groß genug ist, wird sich der Kunde schon wieder melden...“

In den letzten Jahren haben viele Wohnungsunternehmen ihre Marketingaktivitäten deutlich ausgeweitet. Angesichts einer insgesamt schwächer werdenden Nachfrage wird damit das Ziel verfolgt, im Wettbewerb die Aufmerksamkeit der Interessenten zu gewinnen. Überwiegend mit Erfolg, wie Kundenbefragungen von Analyse & Konzepte zeigen. Gleichzeitig wird offenbar, dass verstärkte Marketingaktivitäten zwar zu mehr Interessentenanfragen, aber nicht zwingend zu mehr Vertragsabschlüssen führen. Der Grund dafür ist nicht nur beim Produkt, der Wohnung, sondern auch im Vermietungsprozess zu suchen.

Um aus Interessenten neue Mieter zu machen, ist eine abschlussorientierte Vermietungsorganisation notwendig. Die Abkehr von der verteilungs- hin zur verkaufsorientierten Organisation erfordert von allen Beteiligten ein Umdenken. Veränderungen sind hier nicht nur auf der organisatorischen Ebene notwendig, sondern müssen sich im Selbstverständnis und Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters widerspiegeln.

In der Praxis zeigen sich heute immer noch erhebliche Defizite:

- Es wird nicht erkannt, wie wertvoll Interessentenanfragen sind.
- Interessenten werden nur unzureichend beraten.
- Der Vermietungsprozess gestaltet sich für die Interessenten zu langwierig und zu aufwendig.
- In entscheidungsrelevanten Situationen, wie Wohnungsbesichtigungen, wird der Interessent allein gelassen.

Analyse & Konzepte berät Wohnungsunternehmen seit mehr als zehn Jahren in Fragen der Vermietungsorganisation und verfügt über ein spezielles Testverfahren, das Vermietungsleistungen durch ein differenziertes Punktesystem messbar macht. Bundesweit betreut Analyse & Konzepte in diesem Bereich regelmäßig rund 30 Unternehmen mit einem Wohnungsbestand von ca. 450.000 Wohnungen.

## Erhebliche Leistungsunterschiede zwischen den Unternehmen

Ein Vergleich der Ergebnisse der von Analyse & Konzepte beratenen Unternehmen (Benchmarking) zeigt, dass in den verschiedenen Bereichen der Vermietungsorganisation große Differenzen zwischen den Unternehmen bestehen (s. Abb. 1). Am weitesten fallen die Leistungen im Bereich der Beantwortung von Briefen von Wohnungs-

interessenten auseinander. Zum Teil werden Briefe nicht beantwortet, zum Teil mangelt es an der Qualität der Antwortschreiben. Insgesamt werden zwischen 38 % und 75 % der maximal möglichen Punkte im Vermietungstest erreicht. In Bezug auf die persönliche Beratung von Wohnungsinteressenten schneiden die Unternehmen hingegen besser ab. Durchschnittlich werden 57 % der Punkte erreicht.

## Dienstleistungstest spürt Stärken und Schwächen auf

Ein Dienstleistungstest macht die Vermietungsleistung messbar und gibt als einziges Instrument darüber Auskunft, welche Stärken und Schwächen im Vermietungsbereich tatsächlich vorhanden sind. Erst wenn klar ist, ob und welche Defizite bestehen, kann der Kundenservice systematisch verbessert werden. Um die Schwachstellen in der Vermietung zu identifizieren, führt Analyse & Konzepte jährlich mehr als 2.000 Testkon-



takte und zahlreiche Mitarbeiterworkshops durch.

## Beispielhaft lassen sich folgende Schwachpunkte aufführen:

Die Bedeutung des Internets als Vertriebsmedium ist in den letzten Jahren stetig gewachsen. Der Anteil der Neuvermietungen, die auf Anfragen aus dem Internet zurückzuführen sind, liegt heute bei vielen Unternehmen schon bei 15 % bis 20 %. Trotz der zentralen Stellung von E-Mail-Anfragen für die Vermietung sind viele Unternehmen

## Benchmarking Vermietungstest

Vergleich der Ergebnisse von 30 Wohnungsunternehmen

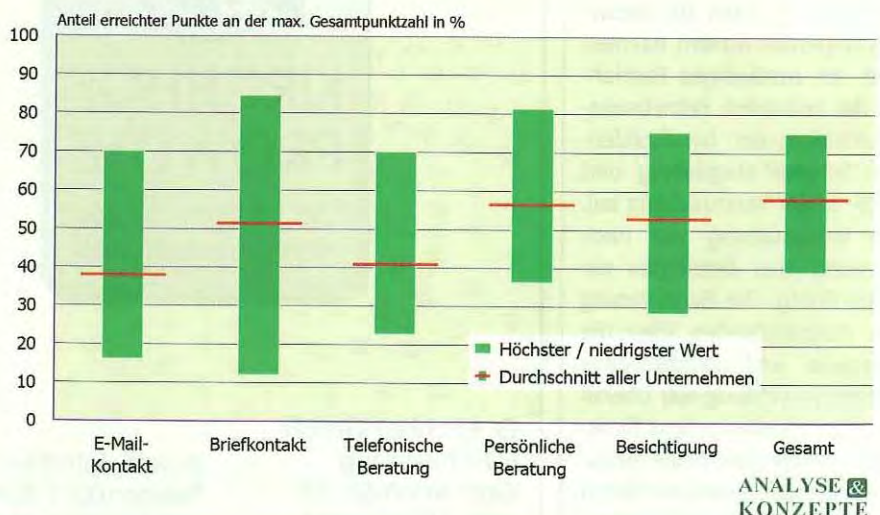


Abb. 1

organisatorisch nicht auf die systematische und qualitätvolle Beantwortung aller E-Mail-Anfragen vorbereitet. Angesichts unterschiedlicher Zugangsmöglichkeiten, wie unternehmens- und mitarbeiterbezogener E-Mail-Adressen, sowie einer Bandbreite von verschiedenen Informationswünschen der Interessenten ist eine 100%ige Beantwortung aller Anfragen ausgesprochen schwierig und deshalb bisher unerreicht. In großem Umfang gehen wertvolle E-Mail-Anfragen verloren. Es gab sogar Fälle, in denen keine E-Mail-Anfrage beantwortet wurde. Allerdings lassen sich in diesem Bereich kurzfristig enorme Effekte erzielen. Die Spitzenwerte liegen derzeit bei 80 %.

### 30 % der Interessenten würden nach der telefonischen Beratung das Unternehmen nicht weiterempfehlen

Während in einigen Unternehmen inzwischen eine sehr professionelle Interessenberatung am Telefon durchgeführt wird, nutzen die Mehrzahl der Kundenberater das Telefon nur als erstes Kontaktmedium. Hier werden viele Chancen ungenutzt gelassen. Telefonnummer, Adresse und Wohnwünsche des Wohnungssuchenden werden erst gar nicht erfasst. Rund 31 % der Kunden wissen nach dem ersten Gespräch nicht, ob ihnen überhaupt eine geeignete Wohnung angeboten werden kann. Dementsprechend würde fast jeder dritte Interessent das Unternehmen nach dem Telefonkontakt nicht weiterempfehlen. Insgesamt ist der Prozess der Vermietung, von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zur Vertragsunterzeichnung, noch stark am Arbeitsablauf der Unternehmen und zu wenig am Bedürfnis der Kunden orientiert. Bevor er überhaupt eine Wohnung besichtigen und prüfen kann, ob sie grundsätzlich in Frage kommt, muss er im Büro Fragen zur Solvenz, Tierhaltung oder zum Versicherungsschutz beantworten. Aus Kundensicht zu diesem Zeitpunkt ein Schritt zu viel, der die Wohnungssuche unnötig aufwendig macht.

Ungeeignet aus Kundensicht sind auch die Öffnungszeiten. Während er am Wochenende die Annonce in der Zeitung sieht und umgehend mehr über die Wohnung erfahren möchte, muss er bei vielen Unternehmen bis zum Montag warten. Besichtigungen der Wohnung am Tagesrand und am Wochenende sind heute noch die Ausnahme. Gerade dann, wenn die meisten Beschäftigten Zeit für die Wohnungssuche haben, stehen viele Unternehmen nicht zur Verfügung.

### Wohnungsbesichtigungen zu wenig abschlussorientiert

Nur 51 % der Wohnungsbesichtigungen werden durch einen kompetenten Mitarbeiter begleitet. Viele Unternehmen verlassen sich immer noch auf den Vormieter, wenn es um eine direkte Anschlussvermietung geht. Aber nicht immer ist der Vormieter der beste Repräsentant des Unternehmens. Bisweilen gibt es hier noch „offene Rechnungen“ gegenüber dem Unternehmen oder der

morgen erfolgreich beendet ist, sondern kontinuierlich weiterverfolgt werden muss. Anhand ausgewählter Wohnungsunternehmen, die bereits seit mehreren Jahren von Analyse & Konzepte ihre Leistungen im Bereich der Vermietung überprüfen lassen, lässt sich eine deutliche Steigerung der Serviceorientierung der Unternehmen nachweisen. Durchschnittlich konnte die Leistung der von Analyse & Konzepte begleiteten Wohnungsunternehmen um 38 % verbessert werden (s. Abb. 2).

### Prozentuale Steigerung der Leistungen im Bereich Kundenservice

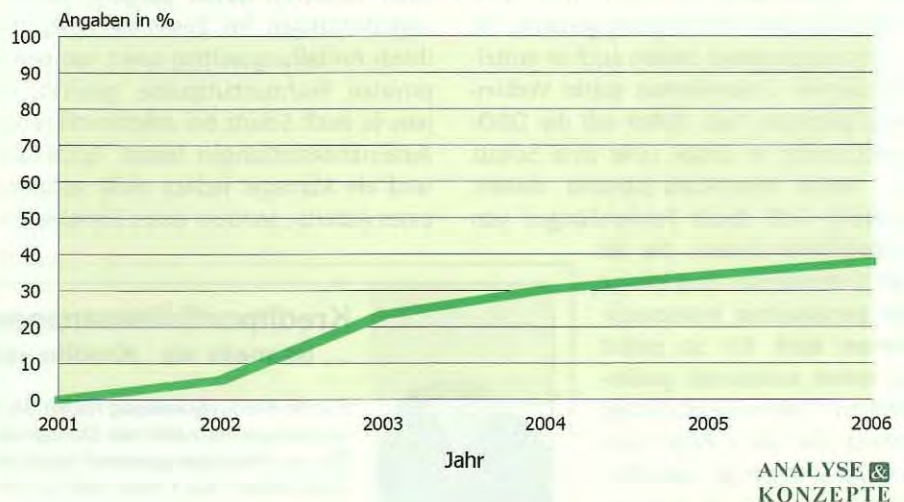


Abb. 2

Vormieter hat Wichtigeres zu tun, als sich um die Anschlussvermietung zu bemühen. Dann wird schon die Vereinbarung der Besichtigung für den Interessenten zur Herausforderung. Zum Teil scheidet die Wohnungsvermietung dann daran, dass der Kunde die Wohnung gar nicht besichtigen konnte.

Hinzu kommt, dass nur 70 % der zu vermietenden Wohnungen einen guten Zustand aufweisen. Hier wird eine erfolgreiche Vermietung zum Glücksspiel. Schließlich können nur kompetente Mitarbeiter Zusagen zur Mängelbeseitigung machen bzw. Defizite der Wohnung „auffangen“. Ein Interessent, der mit einem mangelhaften Produkt allein gelassen wird, wird kaum eine positive Entscheidung für das Produkt treffen.

### Nachweisliche Steigerung der Serviceorientierung möglich

Langjährige Erfahrungen von Analyse & Konzepte zeigen, dass eine deutliche Optimierung der Vermietungsorganisation zu erreichen ist. Dabei zeigt sich, dass der Optimierungsprozess nicht von heute auf

Das Beratungsunternehmen bietet sowohl die Möglichkeit, einen zeitlich begrenzten Vermietungstest durchzuführen (z. B. achtwöchige Testphase) als auch einen kontinuierlichen Test. Das kontinuierliche Vertriebscontrolling liefert in regelmäßigen Abständen Kennzahlen, die die aktuellen Leistungen und Entwicklungen im Bereich Kundenservice dokumentieren. Diese kontinuierlichen Tests ermöglichen es, Fehlentwicklungen schnell zu erkennen und gegenzusteuern. Diese Effekte können nur erreicht werden, wenn es gelingt, die Untersuchungsergebnisse für die Unternehmenspraxis auszuwerten. Hierbei geht es darum, nicht nur organisatorische Veränderungen zu erreichen, sondern auch die Mitarbeiter vom Handlungsbedarf zu überzeugen. Auf welchen Wegen dies möglich ist, wird in der nächsten Ausgabe dargestellt.

Bettina Harms, Anja Hesse  
 ANALYSE & KONZEPTE Beratungsgesellschaft für  
 Wohnen, Immobilien und Tourismus mbH  
 Tel.: 040 4850098-0  
 E-Mail: harms@analyse-konzepte.de  
 E-Mail: hesse@analyse-konzepte.de