

Analyse & Konzepte

Von der Mieterbefragung zur systematischen Optimierung des Vermietungsprozesses

Um die Vermietungsorganisation möglichst effizient und kundenorientiert zu gestalten, bietet eine Stärken-/Schwächenanalyse in Form eines Vermietungstests eine geeignete Grundlage. Die Vorteile eines derartigen Tests hierfür liegen auf der Hand: Der Einsatz von Testkunden ermöglicht, die Abläufe im Neukundenkontakt aus Sicht der Kunden zu sehen. Es werden präzise Informationen darüber erhoben, was Interessenten erleben, wenn sie eine Wohnung suchen. Im Ergebnis wird sichtbar, an welchen Stellen der Kundenservice noch verbessert werden muss und wo bereits ein sehr gutes, kundenfreundliches Vorgehen der Mitarbeiter gegeben ist. Die Leistungen im Bereich Neukundenservice lassen sich durch Vermietungstests nachweislich steigern (s. „Die Wohnungswirtschaft“, April 2007, S. 42 ff.). Analyse & Konzepte begleitet Wohnungsunternehmen bei dem Controlling durch Vermietungstests und der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen in diesem Bereich.

Wichtig für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Vermietungsorganisation ist, dass die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Vermietungstest gemeinsam mit den Mitarbeitern in konkrete Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. Dafür können Wohnungsunternehmen auf eine Vielzahl von Instrumenten zurückgreifen. Als erster Schritt im Optimierungsprozess hat sich in der Beratungspraxis von Analyse & Konzepte bewährt, die Ergebnisse des Vermietungstests den Mitarbeitern vorzustellen und mit ihnen zu diskutieren. Hierdurch wird allen Mitarbeitern im Vermietungsgeschäft die Kundensicht gespiegelt. Es wird ihnen so ermöglicht, eingeschliffene Verhaltensweisen und organisatorische Defizite zu erkennen und, wo nötig, zu ändern. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Bereitschaft zu Veränderung da ist, wenn die Testergebnisse als plausibel und nachvollziehbar erlebt werden. Wie wichtig es ist, den Mitarbeitern die Kundensicht zu vermitteln, zeigt sich bei der Beurteilung der Beratungssituation. Immer wieder beklagen sich Kunden über offene Bürotüren oder Dritte, die das Beratungsgespräch mithören können. Dass bei diesen Gesprächen oft sensible Lebensaspekte, wie die familiäre Situation oder das Einkommen, mit Interessenten besprochen werden, geht im Arbeitsalltag oft unter.

Insbesondere um organisatorische Lösungen zu erarbeiten, hat sich die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen im Rahmen von

Mitarbeiterworkshops bewährt. Sie bieten ein sehr gutes Instrument, um die Kernprobleme zu identifizieren und gemeinsam im Unternehmen die nächsten konkreten Umsetzungsschritte festzulegen (s. Abbildung 1). Analyse & Konzepte führt darüber hinaus in vielen Unternehmen auch individuelle Feedback-Gespräche durch. Dieses Angebot ist für die Mitarbeiter freiwillig und wird in großem Umfang in Anspruch genommen. Der Mitarbeiter erfährt so, bei welchen Aspekten der Vermietung er gut abschneidet und an welchen Punkten er persönlich noch arbeiten sollte. Mitarbeiter erleben diese Gespräche als durchaus positiv. Es wird eine Einschätzung der persönlichen Leistungen gegeben und neben möglichen Kritikpunkten kommt auch das Lob für kundenfreundliche Vorgehensweisen nicht zu kurz. Den Mitarbeitern wird im Rahmen der Feedback-Gespräche auch ein Maßstab für kundenorientiertes Verhalten vermittelt. Zudem wird durch das Unternehmen eine klare Botschaft vermittelt: Jeder einzelne Mitarbeiter ist wichtig!

Um die Ergebnisse des Vermietungstests noch stärker als Steuerungselement einzusetzen, können Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden. Klare Absprachen führen dazu, dass verbesserungsbedürftige Bereiche wesentlich stärker beachtet werden und alle im Team oder in der Abteilung das vereinbarte Ziel verfolgen. Unterstützt wird die Verbesserung der Vertriebsorganisation,



Abb. 1: Mitarbeiter-Workshops setzen Befragungsergebnisse um

wenn sich die Zielsetzungen des Vermietungstests auch in einem Qualitätsmanagementsystem wiederfinden. Dabei wird dann der gesamte Vermietungsprozess zugrunde gelegt, sodass auch die Schnittstellen zwischen den Abteilungen einbezogen werden. Nur so kann das Ziel erreicht werden, eine reibungslose Kundenbetreuung vom ersten Anruf bis zur Unterschrift unter den Mietvertrag sicherzustellen. Analyse & Konzepte unterstützt beim Aufbau von QM-Systemen bzw. überprüft bestehende Systeme u. a. durch eine schnittstellenorientierte Auswertung der Vermietungstestergebnisse.

In einem weiteren Schritt können die Ergebnisse des Vermietungstests in ein Balanced-Scorecard-System einbezogen und

ÜBERSICHT

Bereits in der April-DW:

Analyse & Konzepte

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

Seite 42

als Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung genutzt werden. Viele Wohnungsunternehmen wollen wissen, wo sie im Vergleich mit anderen Unternehmen stehen. Dafür stellt Analyse & Konzepte interne und externe Benchmarkings zur Verfügung (Abbildung 2). Diese helfen, die eigene Leistung einzuschätzen, und motivieren, aufgedeckte Schwachstellen anzugehen. Bei größeren Unternehmen kann ein unternehmensinternes Benchmarking ebenfalls dazu genutzt werden, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Welches Vermietungsteam im Unternehmen ist am freundlichsten und berät die Kunden am besten? Wie haben wir uns in den letzten Jahren entwickelt? Was macht die eine Geschäftsstelle besonders gut, was auf die andere Geschäftsstelle übertragen werden kann? „Best-Practice“-Beispiele dienen explizit dazu, die besonders guten Leistungen der Mitarbeiter herauszustellen und zu würdigen und gleichzeitig diese besonders guten Vorgehensweisen auf die gesamte Vermietungsabteilung zu übertragen.

Um die Effekte eines Vermietungstests langfristig zu sichern, ist eine Wiederholung des Tests notwendig. Der Vermietungstest sollte regelmäßig im Jahres- oder Zweijahresturnus wiederholt werden. Möglich ist es aber auch, den Vermietungstest als kontinuierliches Instrument des Controllings zu nutzen. Bei letzterer Vorgehensweise, die Analyse & Konzepte als „permanenten Vermietungstest“ anbietet, wird ein Testzeitraum von mindestens einem Dreivierteljahr bis hin zu mehreren Jahren angesetzt. Innerhalb des gesamten Zeitraums finden regelmäßig Tests (Telefon, E-Mail, Brief, Bürobesuche, Wohnungsbesichtigungen) statt.

Die Aufbereitung der Ergebnisse eines permanenten Vermietungstests erfolgt in konzentrierter Form als Ergebnisübersicht, in der wichtige Kennzahlen in einem so genannten Managementreport zusammengefasst werden. Mit regelmäßigen Ergebnisübersichten (z. B. quartalsweise) über den gesamten Testzeitraum verteilt, lassen sich Veränderungen im Bereich der Neuvermietung schnell erkennen, ein kurzfristiges gezieltes Gegensteuern bei Fehlentwicklungen wird möglich.



Abb. 2

Gleichzeitig lässt sich auch feststellen, ob vereinbarte Vorgaben eingehalten und gesetzte Ziele erreicht werden.

Zum Abschluss eines Testzeitraums (z. B. zum Jahresende) werden die Ergebnisse des permanenten Vermietungstests übersichtlich

aufbereitet und kritisch analysiert. Ein internes und externes Benchmarking ist ebenfalls elementarer Bestandteil eines permanenten Vermietungstests. Langjährige Erfahrungen des Hamburger Beratungsunternehmens mit rund 30 Unternehmen zeigen, dass das systematische Vorgehen zu einer deutlichen

Quelle: Analyse & Konzepte

Verbesserung der Vermietungsorganisation führt. Mit Hilfe des Bewertungssystems werden dabei die Bereiche besonders hervorgehoben, denen eine zentrale Bedeutung für den Vermietungserfolg zukommen. Diese müssen aber auch mit den oft sehr unterschiedlichen Unternehmensphilosophien sowie der jeweiligen Marktstrategie zusammenpassen. Eine sorgfältige Abstimmung im Vorwege eines solchen Optimierungsprozesses ist unbedingt ratsam. Nur wenn die Werte und Ziele eines Unternehmens mit der Bewertung des konkreten Handelns koordiniert sind, ist für die Mitarbeiter eine eindeutige Orientierung möglich. Diese Orientierung wird von den Mitarbeitern immer wieder gewünscht, um für den Alltag geeignete Handlungsrichtlinien zu erhalten.

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



Wir haben etwas Interessantes für Sie!



KIRCHHOF PROWOH®
 Die Software für die Wohnungswirtschaft

G. Kirchhof GmbH
 EDV-Beratung
 Graf-Adolf-Str. 25
 40212 Düsseldorf

E-Mail info@kirchhof.de
 Telefon 0211 38467 - 888
 Telefax 0211 38467 - 884