

## Optimierung der Vermietungsorganisation

### Dem Mieter auf der Spur

Das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen ist die Vermietung von Wohnraum. Was wie eine Plattitüde klingt, wird im harten Wettbewerb zu einer zentralen Herausforderung für das Management. Wer den Anspruch erhebt, die Vermietung so professionell, effizient und rentabel wie möglich zu gestalten, steht in der Regel vor einem umfassenden Umbau von Unternehmen, Prozessen und Strukturen. So auch bei der LEG Immobilien AG aus Düsseldorf. Ein Blick auf die entscheidenden Stellschrauben.



**Holger Hentschel**  
Vorstand (COO)  
LEG Immobilien AG  
Düsseldorf

Nach dem Motto „Wenn schon, denn schon“ entwickelte die LEG Immobilien AG eine detaillierte „Wohnen-Strategie“ mit dem Ziel, sich als Wohnen-Spezialistin mit einem sehr guten Preis-Leistungs-Verhältnis und einer konsequenten Ausrichtung auf die Mieter- bzw. Kundenwünsche zu positionieren. Abgeleitet davon wurden die Vermarktungsstrategie, ein neuer Vertriebsansatz, eine restrukturierte Vermietungsorganisation – und eine Palette von Instrumenten vor allem aus der IT, mit denen aus theorielastigen Analysen und Konzepten echte Vermietungsperformance werden konnte.

Allein 2011 konnte die LEG, die zu den größten Wohnungsanbietern Nordrhein-Westfalens zählt, die Erlöse aus Vermietung und Verpachtung von rund 487 Mio. € im Vorjahr auf rund 499 Mio. € steigern. Dies wäre ohne eine operative Stärke im Kerngeschäft Wohnungsbewirtschaftung nicht möglich gewesen. „Vermietet haben wir schon immer“, könnte man einwenden und fragen, wie ein solch deutliches Plus überhaupt zustande kommen kann. Dahinter verbirgt sich kein Hexenwerk, sondern die konsequente Umsetzung einer neuen und aus zahlreichen Bausteinen bestehenden Vermietungsstrategie.

#### Das Produkt „Wohnen“ im Wettbewerb

Deren Ausrichtung speiste sich aus zwei Erkenntnissen: Wohnung und Mieter wurden bisher fast in der gesamten Wohnungswirtschaft traditionell als Verwaltungseinheiten und nicht als Managementeinheiten gesehen. Hier ist die LEG im

Rückblick keine Ausnahme. Inzwischen realisieren wohl die meisten Anbieter, dass Wohnungen wie andere Produkte im Wettbewerb stehen. Ebenso werden Wohnungsunternehmen wie alle anderen Unternehmen an ihrer Leistung, dem Erfolg ihrer Produkte, gemessen. In solch einem System kann der Mieter logischerweise kein Bittsteller sein, der versorgt wird. Er muss als Kunde betreut werden, der aufgeklärt ist und differenzierte Wünsche ans Wohnen hat. Der neuralgische Punkt, auf den das Geschäft des Vermieters heute zusteuert, liegt darum in dem Moment, der Kunde und Produkt, Mieter und Wohnung, zum ersten Mal zusammenbringt.

Ob aus dem Kontakt ein Mietvertrag wird, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab. Vor allem aber davon, wie der Kunde das Produkt „Wohnen“ eines Anbieters im Vorfeld über Werbung, Anzeigen oder Publikationen wahrgenommen hat und ob er das Preis-Leistungs-Verhältnis am Ende an-



Abb. 1: Im Marketing Mix der Housing Strategy sind die Ansätze zur operativen Anwendung im Tagesgeschäft heruntergebrochen und „übersetzt“

gemessen findet. Auch das Bauchgefühl spielt eine große Rolle. Wohnen kann man nur da, wo man sich wohl fühlt. Somit muss das Produkt „Wohnen“ dem Kunden wie ein Auto oder ein neues Kleid eben einfach auch gefallen.

### **Wohnung ist nicht gleich Wohnung – Kundenbedürfnisse erkennen und bedienen**

Doch wie optimiert man den hochkomplexen Vorgang des Vermietens bzw. des Vertriebs? Wie macht man aus einem Wohnungssuchenden einen neuen Bestandskunden? Und was macht das Produkt Wohnen am Markt überhaupt erst interessant? Die LEG hat im Zuge ihrer Optimierungskampagne alle drei Stellschrauben bewegt: das Produkt, das Marketing und den Vertrieb. Als „Theorie-Dach“ fungiert die „Housing Strategy“, die mit der übergeordneten Unternehmensstrategie verzahnt und gleichzeitig auf die operative Anwendung im Tagesgeschäft heruntergebrochen wurde.

Ein Teil dieser Strategie fokussiert sich auf das Produkt, das Wohnen bzw. die Wohnung. Stellte die US-amerikanische Schriftstellerin Gertrude Stein in ihrem Poem „Sacred Emily“ 1912 fest, „a rose is a rose is a rose“, so gilt für die Wohnungswirtschaft heute das glatte Gegenteil. Zwar setzt die LEG Immobilien AG für ihre rund 91.000 Wohnungen einheitliche Ausstattungs- und Modernisierungsstandards um. Auch wurden technische und kaufmännische Prozesse standardisiert, verschlankt und/oder zentralisiert. Von zentraler Bedeutung war hierbei sicherlich die Einführung der Aareon-SAP-Lösung Blue Eagle, die durch automatisierte Workflows und ein stark verbessertes Berichtswesen einen wesentlich höheren Grad der Transparenz ermöglicht. Unterstützt wird das unternehmensweite Berichtswesen in Vermietungshinsicht dabei durch das Wohnungsbewirtschaftungssystem polyEstate der AT Estate AG. Dieses ist mit dem System Blue Eagle eng verzahnt und vereint alle wohnungswirtschaftlichen Elemente von den Kontaktdaten möglicher Mietinteressenten bis hin zum Forderungsmanagement in einem System.

Gleichzeitig aber zielt die sog. Housing Strategy darauf ab, das Produkt „Wohnen“ selbst stärker zu differenzieren und an den Mieterwünschen auszurichten. Und die sind bekanntermaßen recht unterschiedlich. So finden sich in den Beständen der LEG Immobilien AG heute sowohl alten- als auch behindertengerechte Wohnungen, es werden Lebensphasenmodelle, Wohnungen auf Zeit und Wohnungen zum Selbstausbauen angeboten. Entsprechend vielfältig gestalten sich auch die Mietpreise, die nicht pauschal festgelegt, sondern für



Esszimmer einer LEG-Musterwohnung in Meschede, Weidenstraße 11

jede Wohnung individuell bestimmt werden. Das Stichwort lautet hier: Produkt-Preis-Differenzierung. In sogenannten „Settlement Meetings“ erarbeiten die lokalen Vermietungsteams gemeinsam mit dem Team des Zentralen Vermietungsmanagements differenzierte Vermietungskonzepte für Quartiere aus, die besonders wettbewerbsintensiv sind und als Mietermarkt gelten (siehe Abb. 1).

### **Vorteile klipp und klar kommunizieren**

Doch die Wirkung der Optimierungskampagne würde verpuffen, wenn sie nicht entsprechend medial begleitet würde. Ohne professionelle Werbung und eine in sich stimmige Kommunikationsstrategie kann sich heutzutage kein Unternehmen im Wettbewerb behaupten. Die LEG-Gruppe hat sich hier ebenfalls andere Industrien zum Vorbild genommen. So ist das Unternehmen heute quasi auf allen Kanälen präsent. Der Internetauftritt wurde umfangreich überarbeitet und konsequent in Grafik und Inhalt an den Hauptzielgruppen ausgerichtet. Um Reibungsverluste zu vermeiden und

Kosten zu sparen, hat sich das Unternehmen zudem für das sogenannte „Ein-Agentur-Modell“ entschieden. Eine einzige Lead-Agentur zeichnet für alle Werbemittel und Marketingprodukte verantwortlich.

Mit der neuen Marketingkampagne „Klipp-und-klar“ werden die Services der LEG und somit die Bedürfnisse künftiger LEG-Mieter in den Vordergrund gestellt. Die Angebotspalette reicht von der Wohnraumanpassung bis hin zu regelmäßigen Mieter-Events. Auch heißt die LEG ausdrücklich jene Nachfragegruppen willkommen, die sonst häufig Probleme haben, eine passende Wohnung anzumieten oder durch die Wohnungsknappheit in Großstädten tendenziell unterversorgt sind. Dazu zählen unter anderem Alleinerziehende, Azubis, Studenten und Mieter mit Haustieren.

### **Spezialisierung im Vertrieb – mehr Vertragsabschlüsse**

In einem weiteren Baustein der Optimierungsstrategie steht die konkrete Vermietungssituation ▶

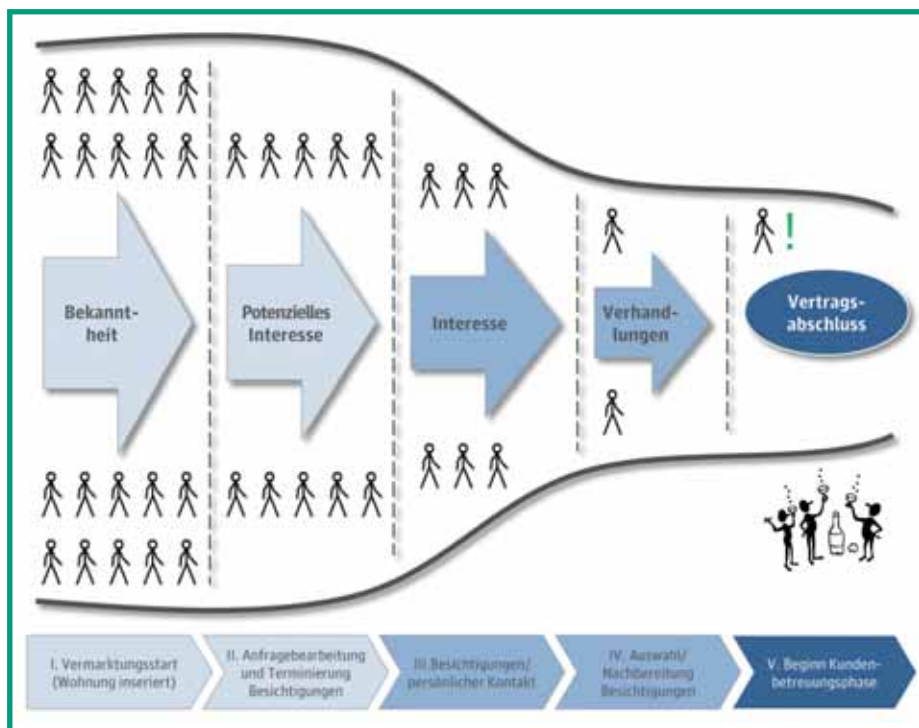


Abb. 2: Performancesteigerung durch innovative Vertriebsansätze anstelle einer „08/15“-Vermietung

im Fokus und damit der erste Kontakt zwischen Anbieter, Produkt und Kunde. Dazu hat die LEG in verschiedenen Regionen LEG-Vermieter im Alltag begleitet. „Ziel war es, ein Gespür dafür zu bekommen, wo auf dem Weg vom Erstinteresse bis zum Abschlusserfolg – dem Mietvertrag – Verluste zu verzeichnen waren und warum“, erläutert Arne Steinhof, geschäftsführender Gesellschafter der Düsseldorfer Managementberatung Radtke & Associates. Es unterstützt die LEG als Branchenkenner mit seinem Know-how. Der Erfolg der grundlegenden Analyse des Vertriebsprozesses ruht auf zwei Säulen: Einerseits waren die befragten Mitarbeiter offener und ehrlicher in ihren Antworten gegenüber einem neutralen Berater. Andererseits besitzt dieser bereits eine profunde

Kenntnis der bisherigen Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter der LEG.

Die Aktion „Day in a Life“ wurde dabei in Anlehnung an die Analyse klassischer Vertriebsorganisationen durchgeführt, die im persönlichen Kundenkontakt arbeiten, und brachte erstaunliche Erkenntnisse zutage. Haben Bekanntheitsgrad des Unternehmens und potenzielles Interesse einen Wohnungssuchenden dazu veranlasst, in Kontakt mit einem LEG-Vermietungsmitarbeiter zu treten, so traf er bisher auf drei unterschiedliche Vertriebsstrukturen. Im ersten Fall manage te der Vermieter die Anfragen und überließ die Besichtigung dem Hauswart (Bürovermieter als Koordinator). In der zweiten Konstellation koordinierte ein Backoffice-Mitarbeiter die eingehenden

Telefonate und der Vermieter schloss die Wohnung auf (Vermieter als operativer Frontmann). Und im dritten Fall übernahm er gleich beide Aufgaben (Bürovermieter mit Außendienstesatz). In der Auswertung der Vermietungserfolge je Kundencenter stellte sich heraus, dass die dritte Struktur die ineffizienteste war und die geringste Anzahl neuer Verträge brachte. Die Aufgaben zwischen Koordinator und Frontmann bzw. -frau wurden daher u.a. den Neigungen entsprechend neu verteilt, die Mitarbeiter somit spezialisiert. Auch musste ein Umdenken initiiert werden: „Nicht der Mieter kommt zum Vermieter, der Vermieter muss sich heute vielmehr um den Mieter, den er haben will, kümmern“, so Arne Steinhof weiter. Der persönliche Kontakt stellt hier den entscheidenden Erfolgsfaktor dar (siehe Abb. 2).

**Schnelligkeit steigert Performance**

Ein weiteres Ergebnis der Vermieter-Begleitung war, dass der Faktor „Geschwindigkeit“ eine immer größere Rolle spielt. Als besonders erfolgreich erwiesen sich Kontakte, die noch am gleichen Tag in einem Besichtigungstermin mündeten. Durch die Neustrukturierung im Vertrieb konnte eine bemerkenswerte Verbesserung der Performance erreicht werden: Hatte vor der Optimierung jeder LEG-Vermieter im Monat durchschnittlich 13 neue Mietverträge abgeschlossen, so erhöhte sich die Anzahl nach der Veränderung der Prozesse auf 17 Verträge. Zwischen Juni und Dezember 2012 haben 6.975 Mieter neue Verträge bei der LEG unterschrieben, der Leerstand wurde um 900 Einheiten oder umgerechnet 25% reduziert. Die Leerstandsquote sank innerhalb dieses kurzen Zeitraumes von 3,9 auf 3,1%.

**Fazit**

Die Zahlen dokumentieren eindrucksvoll, dass auch im „Traditionsgeschäft“ Wohnungsvermietung noch erhebliche Effizienzpotenziale zu erschließen sind. Wichtig dabei ist, dass der strategische Handlungsrahmen konsequent eingehalten wird. Eine effizient aufgestellte Organisation der Vermietung, optimierte Prozesse und beschleunigte interne Abläufe sowie die entsprechende IT-seitige Unterstützung sind dabei entscheidende Erfolgsfaktoren, die auch im Rahmen eines operativen Controllings überprüfbar sein müssen. Die Wohnungswirtschaft ist dabei, zu lernen, systematisch über den Tellerrand der eigenen Branche hinauszublicken und sich Best-Practice-Ansätze von anderen Branchen anzueignen. Es lohnt sich dabei, statt in blinden Aktionismus zu verfallen, erst nach sorgfältiger Analyse des Ist-Zustandes übergeordnete Ziele zu definieren und stringente Maßnahmen abzuleiten. ■



Wohnzimmer einer LEG-Musterwohnung in Duisburg, Ursulastraße 31