

Kundenbeziehungsmanagement neu denken – Kundenservice verbessern

Hamburg, 16. April 2014



ANALYSE &
KONZEPTE

Beratungsgesellschaft für Wohnen,
Immobilien, Stadtentwicklung mbH
Gasstraße 10 | 22761 Hamburg

phone +49 (0)40 4850 098-0
fax +49 (0)40 4850 098-98
mail info@analyse-konzepte.de

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Wohnungswirtschaft im Wettbewerb	1
3	Kundenwunsch: Mehr Service	2
4	Guter Service – eine Frage der Kundenkommunikation	5
5	Kundenanliegen serviceorientiert und effizient bearbeiten	7
6	Sechs Voraussetzungen für ein gutes Kundenbeziehungsmanagement	12

Ansprechpartner:
Bettina Harms
Barbara Miehle

1 Einleitung

Kundenorientierung ist in der Wohnungswirtschaft schon lange kein Fremdwort mehr. Wohnungsbestand und Dienstleistungen eng an den Wünschen der Kunden auszurichten, ist für viele Unternehmen ein wichtiges Ziel. Dies resultiert nicht zuletzt aus der zunehmenden Konkurrenz um den einzelnen Kunden, die in den meisten Regionen Deutschlands heute bereits spürbar ist. Dieser Wettbewerb wird noch zunehmen, auch wenn die aktuelle Diskussion über Wohnungsmangel und steigende Mieten etwas anderes suggerieren mag. Denn in der überwiegenden Zahl der Städte und Kreise in Deutschland ist für die Zukunft mit einem zum Teil erheblichen Nachfragerückgang zu rechnen (s. Kap. 2).

Kundenwünsche beziehen sich nicht nur auf Wohnungsgröße, Ausstattung und Mietkonditionen – immer wichtiger wird auch der Service rund um die Wohnung. Im Vordergrund stehen hier Zuverlässigkeit und Effizienz. Die wachsenden Erwartungen der Mieter, die bei Mieterbefragungen deutlich werden, basieren dabei auch auf Erfahrungen, die die Mieter in anderen Dienstleistungsbereichen machen (s. Kap. 3).

Eine stärkere Kundenorientierung und die Ausrichtung der internen Organisation an den Kundenwünschen erfordern in den Wohnungsunternehmen veränderte Arbeitsweisen. Diese Veränderung unter Einbeziehung der Mitarbeiter zu gestalten, wird künftig eine wichtige Aufgabe für Unternehmensleitungen darstellen. Von zentraler Bedeutung sind hierbei das Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management, kurz: CRM) und dessen Einbindung in die Arbeitsabläufe. Dabei gilt es, das Kundenbeziehungsmanagement neu zu denken, die Kundenwünsche und -bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen sowie Erwartungen der Kunden mithilfe von effizient organisierten Prozessen zu erfüllen.

Im Folgenden zeigt Analyse & Konzepte für die Aareon Deutschland GmbH auf, welche Wünsche und Anforderungen Mieter heute an den Service ihres Vermieters haben, auf welchem Weg die Vermieter diesen Wünschen gerecht werden können und welche Faktoren und Hilfsmittel für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis entscheidend sind.

2 Wohnungswirtschaft im Wettbewerb

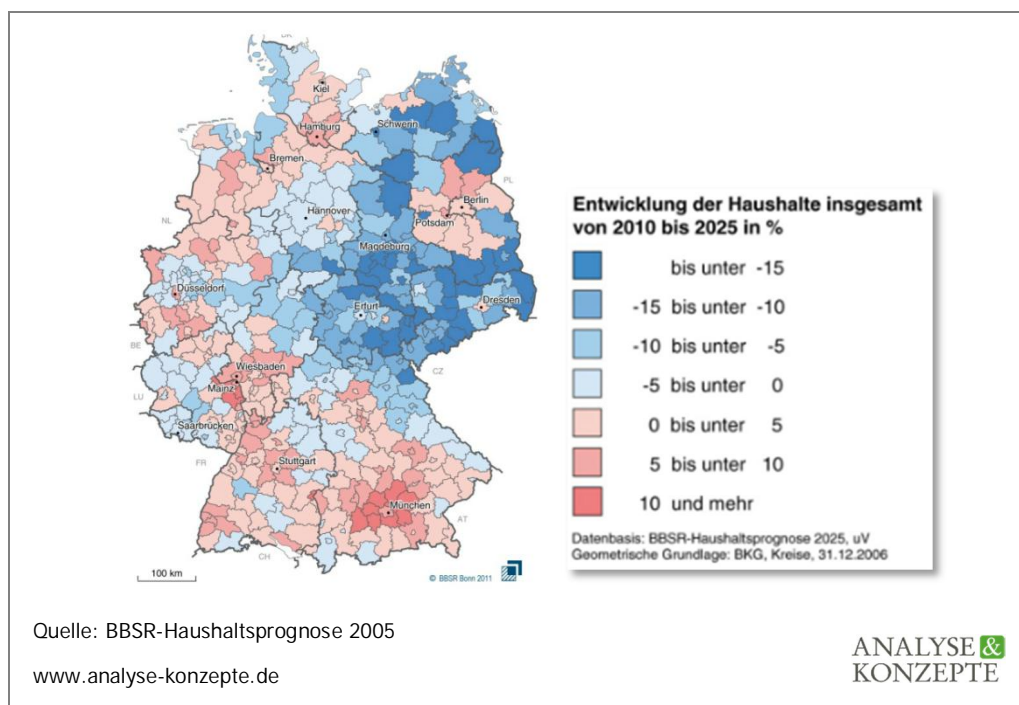
Die Bevölkerungszahl ist in Deutschland bereits seit 2004 vor allem aufgrund geringer Geburtenzahlen rückläufig. Diese Entwicklung, die für den überwiegenden Teil der Städte und Kreise in Deutschland gilt, wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Wie stark der Rückgang sein wird, hängt vor allem vom Umfang der Zuwanderung ab.

Der Bevölkerungsrückgang führt inzwischen vielerorts auch zu einer sinkenden Zahl der Haushalte und damit zu einem spürbaren Nachfragerückgang auf dem Wohnungsmarkt. Nachdem bisher insbesondere in Ostdeutschland vielfach Wohnungsleerstände zu beobachten waren, sind jetzt in zunehmendem Maß auch Städte und Regionen in Westdeutschland von einem Überangebot an Wohnungen betroffen. Ausgenommen davon sind wirtschaftsstarke Großstädte und einige Universitäts-

standorte, die steigende Zahlen an Haushalten zu verzeichnen haben. Diese ungleiche Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren noch verstärken.

Bis zum Jahr 2025 wird es daher regional erhebliche Veränderungen der Wohnungsnachfrage geben. Dies zeigt auch die Prognose des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) zur Entwicklung der Zahl der Haushalte (s. Abb. 1). Danach wird es in weiten Teilen Deutschlands zu einem Rückgang der Haushalte und damit der Nachfrage nach Wohnungen kommen. Die Wohnungswirtschaft wird insbesondere in den "schrumpfenden" Regionen in einem zunehmenden Wettbewerb um den einzelnen Kunden stehen, in dem nur diejenigen Unternehmen gute Perspektiven haben, die sich intensiv auf Kundenbedürfnisse und -wünsche einstellen. Zu den Kunden zählen dabei grundsätzlich nicht nur Bestandsmieter, Genossenschaftsmitglieder und Interessenten, sondern durchaus auch (Einzel-)Eigentümer, die ihre Wohnungen bzw. Mieter von Verwaltungsgesellschaften betreuen lassen.

Abb. 1 Entwicklung der Zahl der Haushalte bis 2025



3 Kundenwunsch: Mehr Service

Die Erwartungen der Mieter an den Service von Wohnungsunternehmen sind in den letzten Jahren durchgängig gestiegen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass sie als Kunden in anderen Bereichen einen besseren Service erleben, z. B.

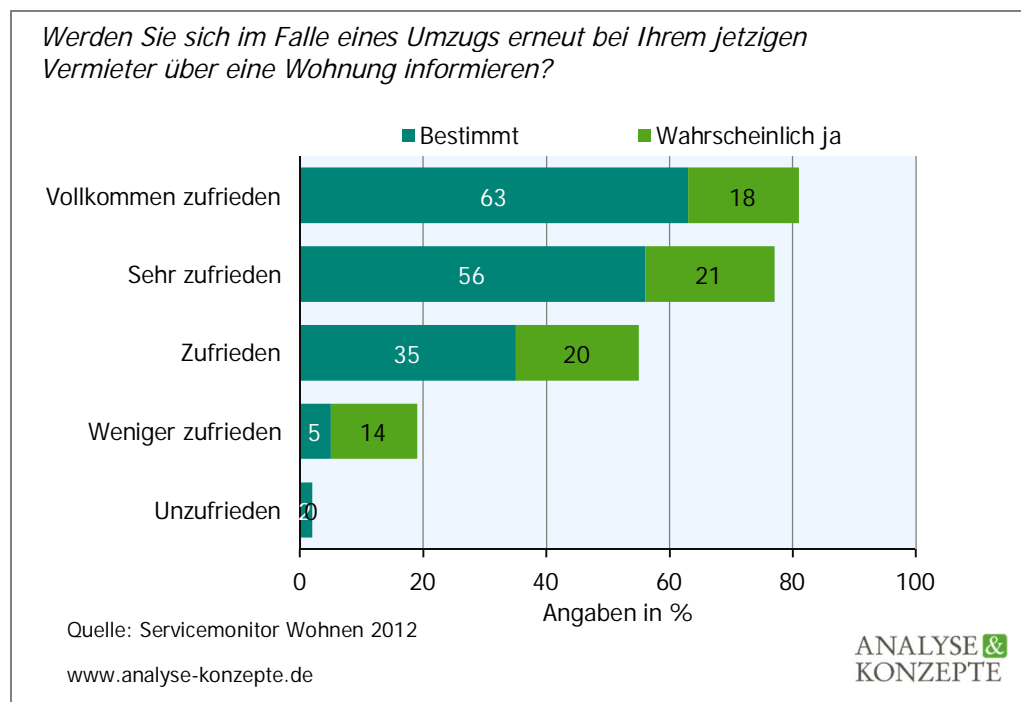
- ausgedehnte Öffnungszeiten im Einzelhandel,
- Paketdienste, die jederzeit über den Lieferstatus der Ware Auskunft geben können, und
- Telekommunikationsanbieter, die an sieben Tagen der Woche erreichbar sind.

Darüber hinaus hat kundenorientierter Service für die Lebens- und Arbeitsplanung des Einzelnen eine immer größere Bedeutung. Gute Erreichbarkeit, hohe Zuverlässigkeit und die Möglichkeit, Dinge auch nach Feierabend zu regeln, werden unter der Anforderung, Arbeit, Familie und Freizeit zu vereinbaren, immer wichtiger. Urlaubstage haben für die meisten Menschen eine sehr hohe Bedeutung. Die wenigsten möchten sie damit verbringen, auf einen Handwerker zu warten oder für die Anmietung einer Wohnung das Büro eines Wohnungsunternehmens aufzusuchen, wenn es dafür eine zeitsparende, effizientere Alternative gibt.

Seit 2008 prüft Analyse & Konzepte im Rahmen des Servicemonitors Wohnen, einer repräsentativen Befragung von 1.000 Mietern in Deutschland, alle zwei Jahre die Zufriedenheit mit den Serviceleistungen ihres Vermieters. In der Befragung 2012 waren nur 21 % der Mieter mit den Serviceleistungen ihres Vermieters vollkommen zufrieden. Dieser Wert hat sich im Vergleich zur vorherigen Untersuchung im Jahr 2010 nicht verändert. 15 % der Mieter bezeichneten sich 2012 als weniger zufrieden oder sogar als unzufrieden.

Der Service des Vermieters hat für Mieter eine große Bedeutung: Die Bereitschaft, die nächste Wohnung beim selben Vermieter zu suchen, ist nur dann hoch, wenn auch die Servicezufriedenheit hoch ist. Die Gruppen der weniger zufriedenen und der unzufriedenen Mieter werden im Fall eines Umzugs dagegen versuchen, den Vermieter zu wechseln (s. Abb. 2).

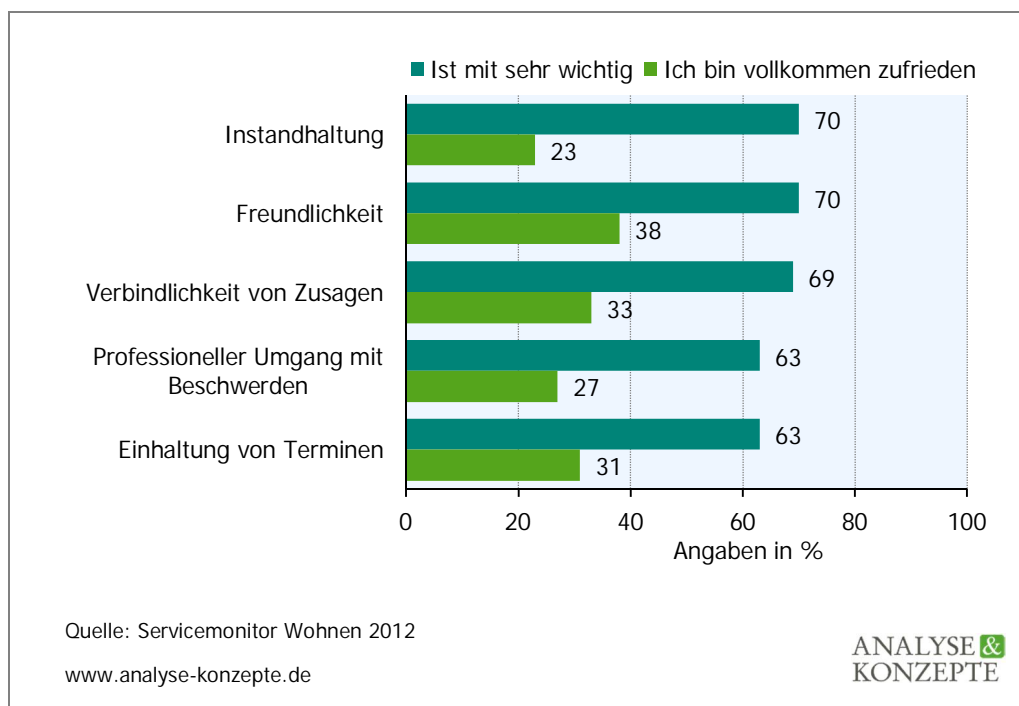
Abb. 2 Wiedermietbereitschaft abhängig von Servicezufriedenheit



Im Servicemonitor Wohnen 2012 gaben 70 % der Mieter an, dass eine zuverlässige Instandhaltung des Bestandes für sie sehr wichtig ist. Ebenso wichtig waren für sie aber auch sogenannte "weiche Faktoren" wie Fragen des guten Umgangs und der angemessenen Behandlung durch den Vermieter. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Mietergruppen nur unwesentlich. Das heißt: Die "weichen Faktoren" sind den Mietern von städtischen oder genossenschaftlichen Vermietern ebenso wichtig wie den Mietern von privaten Einzelvermietern und großen Wohnungsunternehmen.

Doch in der Praxis werden die Mieter oft enttäuscht. Auf die einzelnen Aspekte des Service ihres Vermieters bezogen war kaum ein Drittel der Befragten vollkommen zufrieden (s. Abb. 3). Am schlechtesten wurde die Instandhaltung bewertet: Nur 23 % der Mieter waren mit der Instandhaltungspraxis ihres Vermieters vollkommen zufrieden. Insgesamt fiel die Beurteilung des Service durch die Mieter also sehr kritisch aus.

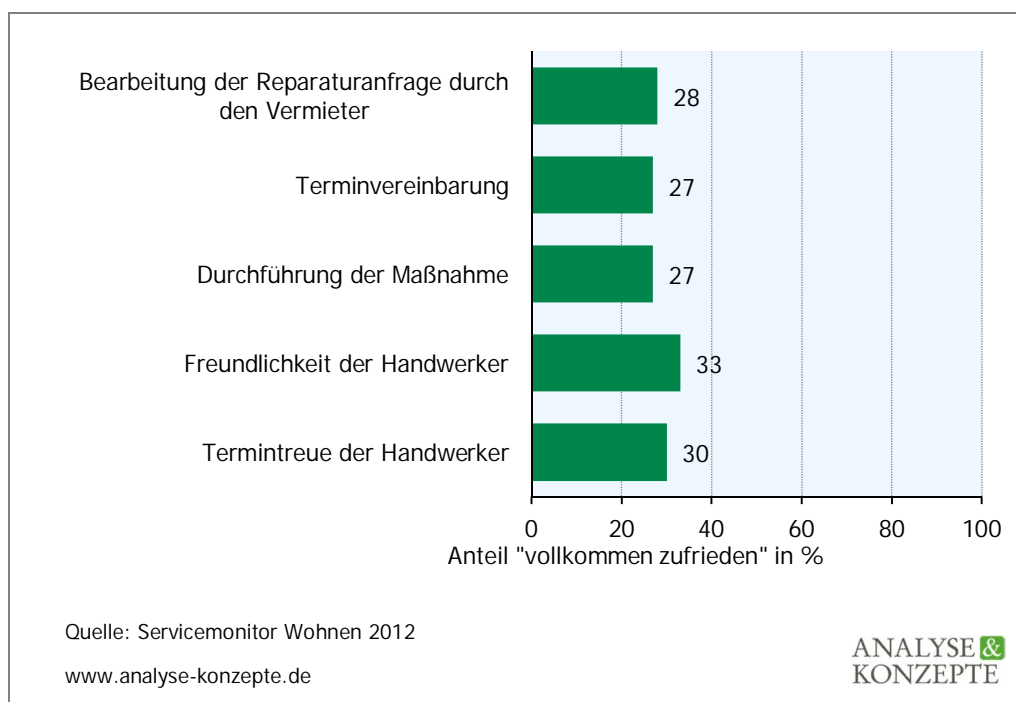
Abb. 3 Servicezufriedenheit: Wunsch und Wirklichkeit



Reparaturen stellen mit nahezu 50 % den häufigsten Anlass für eine Kontaktaufnahme zum Vermieter dar. Mit der Abwicklung der Reparaturen von der Anfrage bis zur Durchführung waren 2012 nur 27 % der Mieter zufrieden (s. Abb. 4). Hier zeigt sich zwar schon eine Verbesserung – 2008 lag der Vergleichswert bei nur 23 % –, aber der Fortschritt ist bei Weitem nicht ausreichend. Die Gründe für die Unzufriedenheit lagen sowohl im Verhalten des Vermieters als auch beim ausführenden Handwerksunternehmen. So kann eine wenig entgegenkommende Terminvereinbarung des Vermieters ebenso Anlass zur Unzufriedenheit geben wie eine schlechte Ausführung der Reparaturen selbst. Eine deutliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit wird hier nur durch eine sehr gute Koordination des gesamten Prozesses, in den Vermieter und Handwerker involviert sind, zu errei-

chen sein. Gerade bei diesem wichtigen Aspekt der Servicezufriedenheit liegt ein erhebliches Potenzial im Einsatz von IT-Systemen. Sie ermöglichen Automatisierungen von Standardtätigkeiten sowie schnellere und zuverlässigere Informationen zum Bearbeitungsstand und können damit die Qualität der Leistungserbringung verbessern (s. hierzu Kap. 5). In begrenztem Maß ist auch eine Qualitätskontrolle in Form von Online-Feedback der Kunden zur Zufriedenheit mit den Leistungen des Vermieters bzw. Handwerkers möglich.

Abb. 4 Geringe Zufriedenheit mit der Reparaturabwicklung



4 Guter Service – eine Frage der Kundenkommunikation

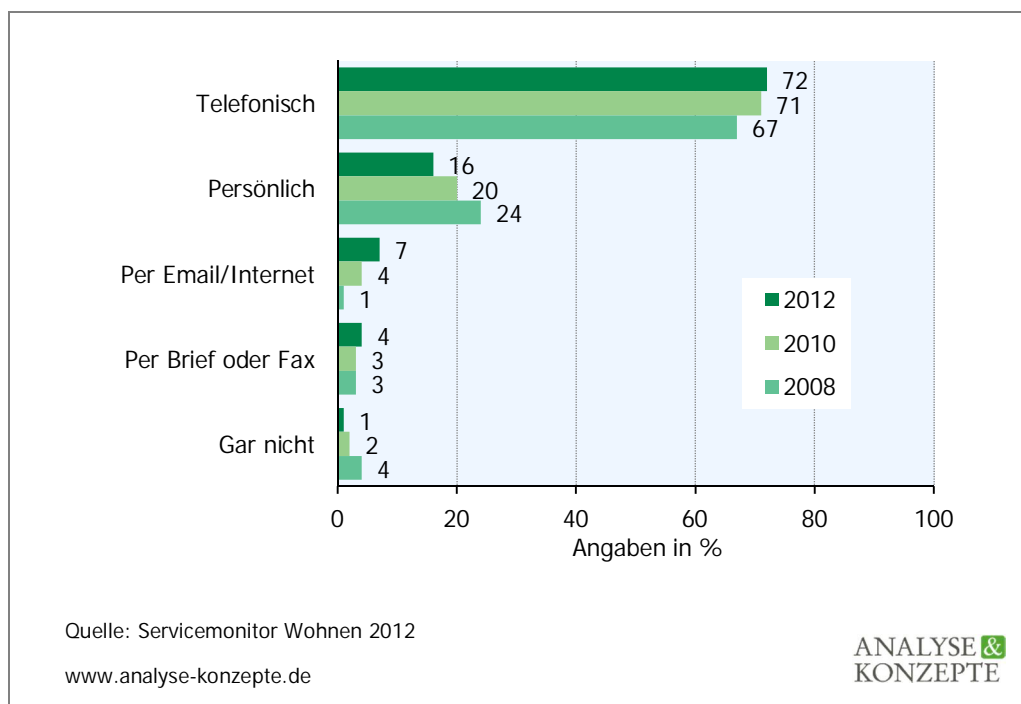
Viele Unternehmen arbeiten bereits an einer Verbesserung ihres Service. Aufgrund der Komplexität der einzelnen Arbeitsfelder ist es in der Wohnungswirtschaft allerdings nicht einfach, ein gutes Servicelevel zu erreichen. Letztendlich ist dies nur möglich, wenn Kundenkommunikation und Arbeitsweise im Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Mieter nehmen beispielsweise Kontakt zu ihrem Vermieter auf, wenn sie

- die Durchführung von Maßnahmen erreichen wollen (z. B. im Schadenfall),
- Informationen über deren Bearbeitungsstand einholen möchten oder
- schnell eine verbindliche Auskunft über ihre Wohnung, die Wohnanlage, Abrechnungen oder den Mietvertrag benötigen.

Dafür nutzen Mieter den für sie erfolgversprechendsten Kommunikationsweg (s. Abb. 5). Dies ist derzeit das Telefon. Denn hier besteht – aktuell bei den meisten Vermietern noch – die größte Chance, kurzfristig eine verbindliche Information zu erhalten.

Bei den im Folgenden dargestellten Präferenzen der Kontaktaufnahme ist zu berücksichtigen, dass diese sich künftig zugunsten der Online-Kommunikation verschieben werden (zu den Potenzialen der IT s. Kap. 5).

Abb. 5 Bevorzugter Kommunikationsweg: Das Telefon



Der Kommunikation per Telefon sind oftmals Grenzen gesetzt, da viele Wohnungsunternehmen nur während der üblichen Geschäftszeiten zu erreichen sind und so nicht die Möglichkeit besteht, Fragen auch nach Feierabend zu klären. Zudem zeigen sich immer wieder Probleme mit der telefonischen Erreichbarkeit. Nur jeder vierte Mieter zeigte sich im Servicemonitor Wohnen 2012 mit der telefonischen Erreichbarkeit seines Vermieters vollkommen zufrieden.

Die Gründe für eine eingeschränkte Erreichbarkeit sind dabei vielfältig und oft organisatorischer Natur. Der Hauswart z. B., der überwiegend im Wohngebiet unterwegs ist, kann in dieser Zeit nur schwer telefonische Reparaturanfragen entgegennehmen. Untersuchungen von Analyse & Konzepte zeigen, dass eine bereits bestehende schlechte telefonische Erreichbarkeit diese Situation wiederum weiter verschlechtert: Je geringer die Erreichbarkeit ist, desto häufiger versuchen die Mieter anzurufen, um ihre Fragen zu klären, sodass die telefonische Erreichbarkeit weiter abnimmt. In Extremfällen kann es vorkommen, dass aufgrund besetzter Telefonleitungen nur jeder dritte Anruf einen Mitarbeiter des Unternehmens erreicht.

Aber auch wenn ein Mitarbeiter kontaktiert werden kann, ist nicht sichergestellt, dass er der richtige Ansprechpartner ist. Vielfach können Fragen nur von Spezialisten im Unternehmen beantwortet werden. Die Erfahrung von Analyse & Konzepte aus zahlreichen Beratungsprojekten zeigt, dass insbesondere die interne Weitergabe von Informationen und die verbindliche Übernahme von Rückrufverpflichtungen risikobehaftet sind: In vielen Fällen werden diese Verpflichtungen nicht eingehalten. Der Kunde kritisiert dann die fehlende Verbindlichkeit von Zusagen und zieht schlimmstenfalls sogar die Kompetenz der Mitarbeiter, die ihm gegenüber die Zusage gemacht haben, in Zweifel.

Noch "Luft nach oben" in der Online-Kommunikation

Online möchten derzeit nur 7 % der Mieter mit ihrem Vermieter kommunizieren. Bei denjenigen, die es bereits tun, ist die Zufriedenheit mit der Erreichbarkeit allerdings ebenfalls gering. Es zeigt sich, dass die Mehrzahl der Vermieter heute noch nicht auf Online-Kommunikation eingestellt ist. Dies betrifft auch den Vermietungsbereich. Im Rahmen von Vermietungstests hat Analyse & Konzepte deutschlandweit die Vermietungsorganisation von mehr als 50 Unternehmen getestet. Dabei zeigte sich, dass zurzeit immer noch ein Viertel der E-Mail-Anfragen nicht beantwortet wird. Hier vergeben die Unternehmen eine wertvolle Chance, sich mit gutem Service als gefragter Vermieter zu positionieren.

5 Kundenanliegen serviceorientiert und effizient bearbeiten

Die Anforderungen an die Kommunikation werden in Zukunft noch weiter wachsen. Unabhängig vom Medium – per Telefon oder über das Internet – wird es immer wichtiger sein, Mieteranfragen schnell und kompetent zu beantworten. Untersuchungen von Analyse & Konzepte zeigen, dass für Kunden eine gute Erreichbarkeit nicht nur bedeutet, lediglich irgendeinen Mitarbeiter bei ihrem Vermieter möglichst schnell kontaktieren bzw. sprechen zu können. Sie erwarten vielmehr einen Ansprechpartner, der ihnen bei ihrem konkreten Anliegen direkt und verbindlich weiterhelfen kann. Dies wiederum ist nur möglich, wenn die Ansprechpartner der Mieter auch über die erforderlichen Informationen verfügen.

Eine gute Erreichbarkeit und Auskunftsfähigkeit betreffen grundsätzlich

- alle Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden, d. h. vor Ort im Kundengespräch, telefonisch (auch über 24-Stunden-Hotlines), per E-Mail oder über spezielle Mieterportale im Internet, sowie
- alle Arbeitsschritte, die mit der Aufnahme, der Weiterleitung und der Bearbeitung von Anliegen innerhalb des Unternehmens und mit Zulieferern bzw. Dienstleistern verbunden sind.

Besonders stark wirkt sich die Auskunftsfähigkeit bei Fragen rund um Reparaturmeldungen aus, die den häufigsten Anlass für Kontakte der Mieter zum Vermieter darstellen.

Es ist für Mieter ein erheblicher Unterschied, ob sie bei Nachfragen zum Bearbeitungsstand einer Reparatur lediglich Aussagen erhalten wie

- "Die Reparaturmeldung wurde bereits weitergegeben" oder
- "Es wird sich in Kürze jemand wegen der Reparatur melden"

oder ob sie konkret darüber informiert werden,

- wer (z. B. ein bestimmtes Handwerksunternehmen)
- bis wann
- auf welchem Weg (telefonisch oder – zunehmend – per E-Mail)

ihn kontaktieren wird, um einen Termin zur Beseitigung des Schadens zu vereinbaren.

Allerdings bestehen in den Wohnungsunternehmen bisweilen Informations- bzw. Zuständigkeitslücken, wenn den Mitarbeitern im Kundenkontakt die für eine Auskunft erforderlichen Informationen nicht zur Verfügung stehen – sei es, weil sie nicht systematisch erhoben werden oder sei es, weil die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens keinen Zugang dazu haben.

Je besser Informationen innerhalb eines Unternehmens jedoch organisiert und verfügbar sind, desto schneller, verbindlicher und kompetenter kann das Unternehmen an unterschiedlichsten Stellen reagieren: von den Kundenbetreuern in einer Geschäftsstelle über die Mitarbeiter in der Betriebskostenabrechnung bis zu den Hauswarten mit Servicebüros in den Beständen. IT-gestützte Prozesse ermöglichen hier eine Steigerung der Servicequalität bei gleichzeitiger Erhöhung der Bearbeitungseffizienz. Dies gilt beispielsweise für die Aufnahme von Reparaturmeldungen und die Auslösung der entsprechenden Aufträge, die Durchführung von Terminvereinbarungen sowie für bereichsübergreifend zur Verfügung stehende Informationen zum Bearbeitungsstand von Reparaturen.

Aus der Sicht des Kunden

Ein gutes Kundenbeziehungsmanagement stellt den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns. Hierzu ist es notwendig, die Perspektive des Kunden einzunehmen und die Leistungen des Unternehmens, also z. B. die Vermietung einer Wohnung, aus dem Blickwinkel des Kunden zu betrachten. Auf diese Weise rücken die Schnittstellen und somit auch die Prozesse des Unternehmens in den Fokus, da entscheidend ist, wie gut diese ineinandergreifen, um die Wünsche und Bedürfnisse von Kunden zu erfüllen:

- Mit welchen Mitarbeitern (Vermieter, Kundenbetreuer, Hausmeister etc.) hat ein Interessent bei der Wohnungssuche Kontakt?
- Welche Unternehmensbereiche sind bei einer Wohnungsanfrage von der Anzeigenschaltung bis zur Wohnungsübergabe involviert?
- Wie komfortabel gestaltet sich die Anmietung einer Wohnung aus Sicht von Interessenten?

Um eine serviceorientierte Kommunikation mit Kunden zu gewährleisten, kommen Unternehmen daher nicht umhin, ihre Arbeitsabläufe bzw. Prozesse aus der Perspektive der Kunden zu gestalten.

Die Verwirklichung dieser Ausrichtung, die sich deutlich von der Denk- und Arbeitsweise nach Abteilungen unterscheidet, wird in den nächsten Jahren eine der zentralen Aufgaben im wohnungswirtschaftlichen Wettbewerb sein (s. hierzu auch GdW Branchenbericht 5 "Unternehmenstrends 2020"). Durch eine solche Vorgehensweise können die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ausreichend berücksichtigt werden – wie z. B. durch die Einführung von Qualitätsstandards. Sie trägt außerdem zur Reduzierung typischer Schnittstellenprobleme bei – z. B. Doppelarbeit oder Informations- und Zeitverluste durch unklare, widersprüchliche oder nicht geregelte Zuständigkeiten. Insgesamt könnten die allermeisten Wohnungsunternehmen die Bearbeitungseffizienz bei Routinetätigkeiten mit der Einführung entsprechender Prozesse und leistungsfähigerer IT-Unterstützung deutlich erhöhen und die dabei frei werdenden Kapazitäten zur intensiveren Kundenbetreuung und Qualitätssicherung einsetzen. Diese Bearbeitungseffizienz ist auch insofern vorteilhaft, als dass es vielerorts in den kommenden Jahren aufgrund des demografischen Wandels für Unternehmen schwieriger wird, geeignete Arbeits- bzw. Nachwuchskräfte zu finden.

Die Lösungen bei der Gestaltung der Kundenkontakte und der dahinter liegenden Prozesse werden in den Wohnungsunternehmen sehr unterschiedlich ausfallen. Schließlich spielen hierbei nicht nur Umfang, Struktur und Verteilung des Wohnungsbestands eine Rolle, sondern auch die jeweiligen Unternehmensziele und das Führungsmodell. Während einige Wohnungsunternehmen ihre Prozesse stärker vorstrukturieren bzw. sogar "industrialisieren" und sich mittels Outsourcing auf Kernprozesse konzentrieren, werden andere wiederum die Verantwortungsbereiche auf Mitarbeiter im Kundenkontakt ausdehnen und ausgewählte Prozesse entsprechend flexibler handhaben. Die Gestaltung der Prozesse spiegelt damit auch die jeweilige Unternehmensstrategie wider.

Unabhängig von der Vielfalt der Lösungsmöglichkeiten gilt es, für das jeweilige Unternehmen in allen Prozessoptimierungen einen Kompromiss bei der Beantwortung der beiden folgenden Ausgangsfragen zu finden:

1. Kundenperspektive: Welche Informationen wünschen unsere Kunden zu ihren Anfragen und wie möchten sie diese erhalten?

Bei Anfragen zur Neuvermietung beispielsweise wünschen Kunden nicht nur aussagekräftige Exposés (gedruckt und als PDF-Datei bzw. online verfügbar) mit Fotos, Kostenangaben (d. h. Miete, Nebenkosten, Kautions- bzw. Genossenschaftsanteile), bemaßten Grundrissen, Angaben zu Wohnumfeld und Infrastruktur, sondern auch Informationen zur Vorgehensweise bis zu einem möglichen Vertragsabschluss (Besichtigungsmöglichkeiten, Ansprechpartner für Rückfragen etc.) und gegebenenfalls noch Informationen über besondere Serviceangebote des Vermieters.

2. Unternehmensperspektive: Welche Informationen können bzw. möchten wir als Wohnungsunternehmen auf den verschiedenen Kommunikationskanälen für unsere Kunden bereitstellen?

Bei der Neuvermietung wird die Mehrheit der Unternehmen derzeit nicht allen Wünschen der Kunden entsprechen können bzw. wollen. Es gilt daher, im Unternehmen zu entscheiden, wel-

che Angaben zu Wohnungen, Wohnumfeld, Wohnungsunternehmen und Verfahren rund um die Anmietung bereitgestellt und welche Kommunikationskanäle bedient werden sollen.

Die Antworten auf diese Fragen bilden die Basis zur weiteren Ausgestaltung der Prozesse:

- Schaffung von Verantwortlichkeiten bei den einzelnen Arbeitsschritten im Sinne eines Qualitätsmanagements
- Einbeziehung der Schnittstellen zu Kooperationspartnern und Dienstleistern
- Nutzung des Wissens der Mitarbeiter, insbesondere von Mitarbeitern mit Kundenkontakt

Auf diese Weise schaffen sie auch die Entscheidungsgrundlage für den Einsatz von IT zur Unterstützung einer serviceorientierten Kundenkommunikation.

Potenziale der IT

Die Möglichkeiten der technischen Unterstützung rund um die Kundenkommunikation erweitern sich ständig. Sie reichen

- von einzelnen Modulen, die an das jeweilige ERP-System des Wohnungsunternehmens gekoppelt werden (z. B. Software zur Telefonie oder zur Unterstützung ausgewählter Prozesse wie beispielsweise rund um den Mieterwechsel oder die laufende Instandhaltung),
- über die elektronische Mieterakte als zentrales und unternehmensweites Informationssystem
- bis hin zu einem umfassenden und technisch integrierten System für das Kundenbeziehungsmanagement (CRM-System), mit dessen Hilfe es nicht nur möglich ist, Informationen abzubilden und abzurufen, sondern auch Prozesse auszulösen und zu kontrollieren und anschließend das Kundenfeedback aufzunehmen.

Während für Mieter Anfragen beim Vermieter heute noch per Telefon am erfolgversprechendsten sind, wird die Kommunikation im digitalen Austausch künftig deutlich an Bedeutung gewinnen. Die technischen Entwicklungen bei Smartphones und Tablet-PCs führen zu immer höheren Erwartungen von Kunden, da diese zunehmend auch von unterwegs mit ihren Anliegen an ihren Vermieter herantreten möchten. Es ist daher davon auszugehen, dass Kunden in Ergänzung zum Telefon zukünftig verstärkt auch die Option haben möchten, ihre Anliegen online zu regeln. Dies kann die Einsicht in Abrechnungen betreffen, den Abruf von Unterlagen aus einem Formularcenter, die Regelung von Reparaturfällen, die Vereinbarung von Besichtigungsterminen usw.

Gleichzeitig können Wohnungsunternehmen mit dem Einsatz mobiler Endgeräte den steigenden Erwartungen der Kunden besser gerecht werden. Beispielsweise wird von Mitarbeitern immer häufiger erwartet, dass sie auch außerhalb des Büros auskunftsfähig sind (z. B. im Kundengespräch, während einer Besichtigung oder bei der Wohnungsabnahme, aber auch bei einer spontanen Ansprache des Hauswarts im Wohnumfeld).

Die Online-Kommunikation mit den Kunden kann beispielsweise über ein Mieterportal erfolgen, das zugangsgeschützt in den Internetauftritt des Vermieters integriert ist und mit dessen operativer

Software in Echtzeit synchronisiert wird. Die Auswahl des Kommunikationswegs wird im Einzelfall vom Kunden und dessen Anliegen bzw. Präferenzen abhängen. Darüber hinaus wird sie v. a. von der kundenfreundlichen Gestaltung der Online-Kommunikation beeinflusst sowie von der Servicequalität, mit der ein Unternehmen auf den unterschiedlichen Kommunikationswegen reagiert.

Veränderungen umsichtig einführen

Der Weg zu serviceorientierter Kundenkommunikation macht mitunter auch die Überwindung von internen und externen Hindernissen oder Widerständen notwendig. Schließlich fordert dies von einem Unternehmen insgesamt häufig ein deutliches Umdenken im Hinblick auf Kundenwünsche und -bedürfnisse, das entsprechende Konsequenzen für Reaktionsgeschwindigkeiten, Kundenansprache, Zuständigkeiten und Zusammenarbeit im Wohnungsunternehmen nach sich zieht. Auch für den einzelnen Arbeitsplatz kann eine serviceorientierte Kundenkommunikation unterschiedliche Veränderungen mit sich bringen. Die Einführung von Veränderungen bedeutet einen Eingriff in eingespielte Arbeitsabläufe und der Einsatz neuer Technologien (z. B. CRM-Systeme) bringt ebenso wie erhöhte Transparenz in der Einführungsphase vielfach Unsicherheiten mit sich. Nach der Einführungsphase bringen IT-Systeme aber auch Sicherheit durch Standardisierung und Arbeitsunterstützung in den neuen Arbeitsabläufen.

Entscheidend für eine erfolgreiche Initiierung und Umsetzung von Veränderungen beim Kundenbeziehungsmanagement ist daher die Kommunikation: Sie hat die Aufgabe, bei Mitarbeitern für Verständnis und aktive Unterstützung rund um die geplante Veränderung zu sorgen. Nach der Erfahrung von Analyse & Konzepte trägt eine Kommunikationsstrategie, die die folgenden Punkte berücksichtigt, zur erfolgreichen Optimierung einer serviceorientierteren Kommunikation bei:

1. Formulierung konkreter, unternehmensbezogener Informationen über Anlass, Hintergründe und Ziele der Veränderung
2. Rechtzeitige Einbindung von Mitarbeitern in die jeweils geplanten Maßnahmen
3. Kontinuierliche Kommunikation und Feedbacks während der Veränderungen
4. Sensible Nutzung von Multiplikatoren zur Überzeugung der übrigen Mitarbeiter
5. Ernsthafter Umgang mit Fragen, Sorgen und Zweifeln der Mitarbeiter

Aufgrund der Komplexität und der Langfristigkeit, die mit der Umsetzung einer serviceorientierten Kundenkommunikation verbunden sind, erscheint ein umfassendes Kundenbeziehungsmanagement vielen Wohnungsunternehmen derzeit durchaus noch visionär. Dennoch beginnt letztendlich jede Veränderung mit einem ersten Schritt, so unterschiedlich der Weg für das einzelnen Unternehmen auch beginnen kann (z. B. in einzelnen Unternehmensbereichen, in Form ausgewählter Prozesse oder mittels einer bestimmten technischen Unterstützung).

Zufriedene Mitarbeiter fördern die Kundenzufriedenheit

Von einer serviceorientierteren Kundenkommunikation können nicht nur die Kunden profitieren – und natürlich die Unternehmen im Wettbewerb –, sondern auch der einzelne Mitarbeiter.

Zum einen erleichtern eindeutige Zuständigkeiten und die zuverlässige Verfügbarkeit von Informationen die Zusammenarbeit im Unternehmen, sofern die Einführung neuer Strukturen ausreichend vorbereitet und begleitet wird. Nach der Erfahrung von Analyse & Konzepte ist eine gute Zusammenarbeit im Unternehmen ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit von Mitarbeitern.

Zum anderen ist es für Mitarbeiter einfach zufriedenstellender, wenn sie im Kundenkontakt direkt weiterhelfen können, anstatt Kunden häufig "vertrösten" zu müssen.

Im Gegensatz zu einer durch schlechte Erreichbarkeit ausgelösten Negativspirale können Verbesserungen bei der Aufnahme und Bearbeitung von Kundenanliegen zu einer sich selbst verstärkenden positiven Entwicklung führen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter die Potenziale eines guten Service für das Unternehmen und für ihren eigenen Arbeitsplatz erkennen, eine entsprechende kundenorientierte Haltung entwickeln bzw. ausbauen und die Möglichkeiten der technischen Unterstützung in der Praxis ausschöpfen.

6 Sechs Voraussetzungen für ein gutes Kundenbeziehungsmanagement

1. Ein serviceorientiertes Kundenbeziehungsmanagement muss sich an den Wünschen und Anforderungen der Kunden orientieren.
2. Es muss in die Unternehmensstrategie eingebettet sein.
3. Es braucht eine kundenorientierte Haltung auf allen Unternehmensebenen.
4. Es setzt fundierte Informationen über die unterschiedlichen Kunden und ihre jeweiligen Wünsche und Anforderungen voraus.
5. Es benötigt Arbeitsabläufe, die ein Handeln im Sinne des Kunden gewährleisten.
6. IT ist ein zentrales Instrument für ein zeitgemäßes Kundenbeziehungsmanagement.