Kerstin Wulfing

Mieterzufriedenheit und der Unternehmenserfolg von Immobiliengesellschaften - Kurzfassung

Der Stellenwert, den die Beziehung zum Kunden auf den Märkten des Dienstleistungs-, Industriegüter- und Konsumgütersektors eingenommen hat, hat sich in den letzten Jahren wesentlich erhöht. Allein durch Preis und Qualität zu differenzieren, ist in vielen Fällen nicht mehr ausreichend, da sich die Produkte innerhalb der Märkte immer mehr angleichen und zunehmend eine Sättigung auftritt. Dies führt dazu, dass die Beziehungsqualität und somit die Interaktion mit dem Kunden ein immer bedeutenderer Wettbewerbsfaktor wird.

Auch im Immobiliensektor macht sich dieser Trend bemerkbar. Die alltägliche Nutzung von Internetportalen hat die Markttransparenz enorm gesteigert, wodurch die Mieter in der Lage sind, einen effizienten Preisvergleich durchzuführend. Dies wiederum ist mit einer höheren Marktmacht gleichzusetzen. Die Folgen sind niedrigere Wechselbarrieren sowie verminderte Kundenloyalität. Daraus resultieren steigende Kosten auf Seiten des Vermieters, da jeder Wechsel in der Mieterschaft Akquisitionskosten nach sich zieht. In vielen Fällen ist ein reibungsloser Übergang zum nächsten Mieter nicht zu realisieren, was wiederum teure Leerstände verursacht. Dennoch hat bisher nur eine kleine Anzahl von Vermietern die Bedeutung eines professionellen Beziehungsmarketings erkannt oder hat schlichtweg Schwierigkeiten, ein solches in die Tat umzusetzen (Bruhn, 2011, S. 44).

Die Kundenorientierung, die in der Konsum- und Investitionsgüterindustrie schon länger im Fokus steht, muss demnach auch auf dem Wohnungsmarkt mehr in den Mittelpunkt rücken. Für Vermieter stellt sich jedoch auch die Frage: Ist die Kundenorientierung überhaupt notwendig? Den Anlass für eine solche Fragestellung bieten Schwierigkeiten auf den Wohnungsmärkten in Ballungsräumen Deutschlands. Für diese speziellen Teilmärkte ist die Diskussion über die Notwendigkeit der Kundenfokussierung durchaus legitim. Dennoch müssen sich Wohnungsunternehmen auf einen deutlich verschärften Wettbewerb in anderen Regionen einstellen, da dieser sich aufgrund der Abwanderung erhöht.

Um die Zufriedenheit der eigenen Mieter zu messen, muss sich der Vermieter zunächst im Klaren darüber sein, welche Faktoren die Zufriedenheit in seinen Mietobjekten beeinflussen. Da häufig eine Vielzahl von Einflüssen vorhanden ist, ist es für den Vermieter oft schwierig, alle zu erfassen und folglich eine breite Masse an Mietern zufriedenzustellen. Hier unterstützt eine durchdachte Mietersegmentierung. Sie ermöglicht dem Vermieter, sich auf einen jeweiligen Kundenkreis zu spezialisieren. Wichtig ist, dass er sich deutlich am Markt positionieren kann, da er sich so zu einem Experten für eine gewisse Mieterklientel entwickeln kann. Nach der Segmentierung ist es wesentlich einfacher, die Qualität der Wohnung und auch die Präsenz des Vermieters perfekt auf die Zielgruppe an Mietern auszurichten. Dies ermöglicht es ihm durchdacht auf die Bedürfnisse seiner Kunden einzugehen sowie zukünftige Entwicklungen in diesem Bereich aufgrund seiner Erfahrung schneller zu identifizieren (Lohse, 2011b, S. 82).

Um allerdings die Informationen des Mieters für eine Segmentierung zu erhalten, müssen diese zunächst Schritt für Schritt gesammelt werden. Mithilfe der Mieterzufriedenheitsanalyse gelingt es dem Unternehmen, diese im Laufe der Zeit immer detaillierter aufzustellen. Es bildet sich somit ein Kreislauf.

Die Mieterzufriedenheitsanalyse hilft dem Unternehmen auch ihr Risiko hinsichtlich der Mieter einzudämmen und die eigene Position im gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu stärken. Das Positive an der Mieter-Vermieter-Beziehung ist, dass sie durch persönlichen Kontakt geprägt ist. Im Gegensatz zur

Anbieter-Nachfrager-Beziehung bei Industriegütern und Konsumgütern basiert diese Beziehung auf einem langfristigen, relationalen Austausch. Verursacht durch das hohe Investitionsvolumen, die nicht zu unterschätzenden Wechselkosten sowie die direkte und persönliche Beziehung zum Kunden, ist die Orientierung am Mieter realisierbar (Sperl, 2009, S. 40).

Anhand durchgeführter Studien geht hervor, dass Wohnungsunternehmen die Zufriedenheit ihrer Mieter wesentlich höher einschätzen, als sie tatsächlich ist. So erwecken die Aussagen der Unternehmen Vonovia und SAGA den Eindruck, die Kundenorientierung nahezu vollständig implementiert zu haben und demnach kaum noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Interessant ist, dass beide Unternehmen in die Studien der TTR Group sowie in die von „Analyse & Konzepte“ zum Thema Mieterzufriedenheit eingebunden waren, dort aber keines der beiden Unternehmen ein solches Maß an Zufriedenheit erreichen konnte, sodass es in der Auswertung herausstach.

Demgegenüber sehen beide Unternehmen ihre Entwicklung hinsichtlich der Zufriedenheit als äußerst positiv. Die vorangegangenen Studien stellen hingegen eher eine Stagnation bis hin zur teilweisen Verschlechterung fest. Gleichzeitig sind die prozentualen Mieterzufriedenheitsangaben der Unternehmen schwer mit denen der Studie zu vergleichen, da von Vonovia und SAGA keinerlei Angaben bezüglich der Abstufungen der Zufriedenheit gemacht werden. Woraus genau sich dieser Wert zusammensetzt, konnte anhand der Geschäftsberichte ebenfalls nicht identifiziert werden.

Studien aus dem Ausland bringen hinsichtlich der Mieterzufriedenheit keine neuen Erkenntnisse, sondern bestätigen lediglich das Vorgehen und die Werte der deutschen Wohnungsunternehmen.

Um die Mieterzufriedenheit aber auch für das Unternehmen monetär abzubilden, muss das Wohnungsunternehmen wie andere Unternehmen die Basis des Umsatzes genauer untersuchen. Hierbei helfen unter anderem die Kundendeckungsbeitragsrechnung sowie der Customer Lifetime Value. Sie versuchen den Wert eines Mieters monetär greifbar zu machen, gleichzeitig aber auch diverse Unsicherheiten zwischen Vermieter und Mieter einzubeziehen. Bündelt das Unternehmen anschließend alle Erkenntnisse, so erhält es den Wert seines Kundenstamms. Grundlage hierfür ist allerdings eine Beziehung zu den Mietern, da sonst nur erschwert Informationen für die Wertermittlung zusammengetragen werden können.

Beim CLV steht im Vordergrund, dass die Maßnahmen, die das Unternehmen für die Beziehung zum Kunden aufwendet, als Investment verstanden werden. Demnach müssen sich diese im Laufe der Zeit des bestehenden Vertragsverhältnisses amortisieren (Pfnür, 2011, S. 35). Der Nutzen sowie dessen Steigerung steht demnach für den Vermieter im Vordergrund. Gleiches gilt jedoch für den Mieter selbst. Auch er versucht permanent seinen Nettonutzen zu erhöhen. Die Aufgabe des Vermieters besteht demnach darin, diese zwei Bestrebungen in Einklang zu bringen. Verfolgt das Unternehmen eine wertorientierte Unternehmensführung, so steigt der Unternehmenswert durch den Beitrag des Beziehungsmarketings. „Beziehungsmarketing ist für ein Unternehmen umso wichtiger, je bedeutender die Ausschöpfung der Kundenpotenziale für den Gesamterfolg des Unternehmens ist“ (Hundacker, 2005, S. 24).

Um die Kundenorientierung tatsächlich zielführend einzusetzen, muss die Orientierung am Mieter als Grundsatz im gesamten Unternehmen manifestiert sein. Nach der Implementierung der Kundenorientierung widmet sich das Unternehmen der Mieterzufriedenheit. Sie bildet die Grundlage für den Nettonutzen der Mieter. Sind die Bedürfnisse des Mieters dem Wohnungsunternehmen bekannt, so kann es darauf aufbauend die Mieter durch gezielte Maßnahmen binden und sich somit deren Loyalität sichern. Die Konsequenz dieses Prozesses ist, dass der Mieter auf monetäre und auch nicht monetäre Weise zum Unternehmenserfolg beiträgt. Mietzahlungen, die Inanspruchnahme zusätzlicher Leistungen sowie Weiterempfehlungen, die gleichzeitig das Image stärken, sind Beispiele dafür. Gleichzeitig

profitiert auch der Mieter von einer solch langfristigen Beziehung, indem er sich bspw. die Umzugskosten und -mühen sowie die Eingewöhnung an ein neues Umfeld erspart.

Obwohl demnach die Mieterschaft als Ertragsquelle eines Wohnungsunternehmens unmittelbar im Fokus der Unternehmensaktivität steht, werden meist jedoch die Bedürfnisse des Individuums vernachlässigt. Allerdings ist ein Mieter nicht direkt vergleichbar mit Kunden der Konsumgüterindustrie, da eine Wohnung ein Grundbedürfnis darstellt und somit eine unmittelbare Abhängigkeit des Mieters vom Vermieter entsteht.

Umso problematischer ist es, dass sich nicht alle Bestandshalter von Immobilien konsequent für die Zufriedenheit ihrer Mieter einsetzen und dies gleichzeitig in ihren Unternehmenszielen verankern. Die Passivität der Vermieter kann oft mit dem langjährigen Nachfrageüberschuss auf dem Immobilienmarkt erklärt werden. Zwar ist dieser, vor allem in Ballungsgebieten, nach wie vor existent, jedoch hat sich der Markt in vielen Teilen Deutschlands zu einem Mietermarkt mit Angebotsüberschüssen entwickelt (Eberhardt & Resch, 2011, S. 192). Da sich viele Wohnungsunternehmen auch ihrer sozialen Verantwortung bewusst sind, wird der Mieter zunehmend als Kunde wahrgenommen, sodass die Erfüllung seiner Wünsche ebenfalls in den Fokus der Unternehmensaktivität gerückt wird. Allerdings ist diese Sichtweise in vielen Fällen nicht strategisch verinnerlicht, da häufig die Kundenorientierung am Gewinn eines erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmens bemessen wird. Solche Unternehmen differenzieren zwischen verschiedenen Regionen und implementieren mieterorientierte Maßnahmen oftmals nur in strukturschwachen Regionen (Sperl, 2009, S. 50). Diese Herangehensweise kann sich im volatilen Umfeld des Wohnungsmarkts zu einer Gefahr für den nachhaltigen Unternehmenserfolg entwickeln, da die Loyalität der Mieter allein auf die fehlende Existenz alternativer Wohnungen zurückzuführen ist. Entsteht zusätzliches Wohnangebot durch Wettbewerber, kann das Unternehmen schnell mit hohen Leerstandsquoten konfrontiert werden. Demnach könnte eine Unternehmensstrategie auf Basis von Kundenorientierung den Erfolg in allen Immobilienbeständen, unabhängig vom jeweiligen Teilmarkt, steigern.

Bevor die Kundenorientierung allerdings im Unternehmen etabliert werden kann, muss das Unternehmen durch Mieterzufriedenheitsanalysen eine Sensibilität für die Bedürfnisse der Kunden entwickeln. Auch wenn diese Befragung anhand von objektiven Fragen wie bspw. nach der Qualität der Wohnung, der Nachbarschaft und dem sozialen Umfeld auf verschiedenen Skalen numerisch bewertet werden soll, bleibt die Zufriedenheit eine subjektive und stark psychische Größe, welche auf Gefühlen und Empfindungen basiert. Daher ist es äußerst schwierig, diese Werte von jedem Befragten wahrheitsgemäß abzubilden, besonders, da das Unternehmen durch die Art der Befragung die Ergebnisse in gewissem Maße beeinflussen kann.

Gleichzeitig wird die Zufriedenheit oft auch von der Situation des Mieters beeinflusst. So ist ein Mieter auf einem angespannten Wohnungsmarkt mit den gleichen Leistungen zufriedener als ein Mieter auf einem Markt mit Angebotsüberschuss. Demnach muss die Mieterzufriedenheit immer im Zusammenhang mit den vorherrschenden Umgebungsbedingungen betrachtet werden.

Um die finanziellen Gegebenheiten schwieriger Wohnungsmärkte denen der ausgeglichenen Märkte anzupassen, wurde die Mietpreisbremse als Instrument zur Angleichung der Mieten eingeführt. Allerdings konnte sie das vom Gesetzgeber angestrebte Ziel nicht erreichen, da Vermieter diverse Vorgehensweisen einführten, um die Regularien zu umgehen. Ob dieses Vorgehen der Vermieter auch langfristig zum Erfolg führt ist ungewiss. Tatsache ist jedoch, dass die Wirkungskette Mieterorientierung, Mieterzufriedenheit und Mieterloyalität eine solide Basis für einen kontinuierlichen Unternehmenserfolg bildet.

Da das Eingreifen des Gesetzgebers kaum spürbare Auswirkungen auf die Handlungsweisen der Vermieter hatte, liegt das Verhalten den Mietern gegenüber nach wie vor im Ermessen des Vermieters.

Jedoch sollte sich ein Unternehmen vergegenwärtigen, dass ein positives Image, welches vor allem für Immobiliengesellschaften wichtig ist, nur über den Ansatz der Kundenorientierung realisierbar ist.