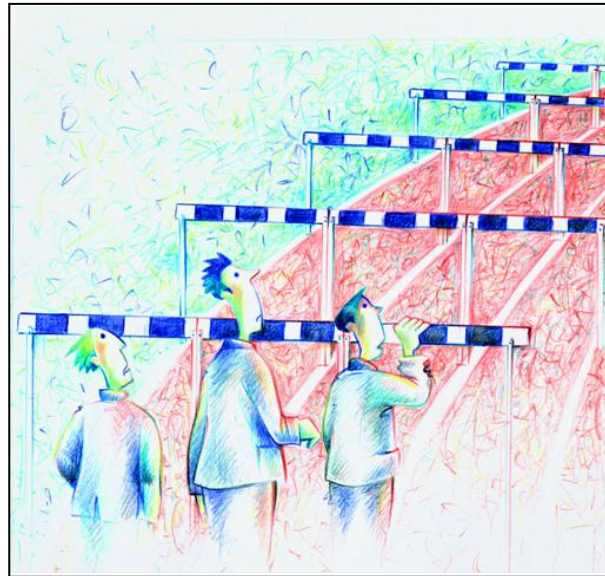


CRM Real Estate 2006: Status Quo der Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft



**Eine Studie der Unternehmensberatung Frontiers Management Consulting
und des Forschungscentrums Betriebliche Immobilienwirtschaft der
TU Darmstadt (FBI) in Kooperation mit der Immobilien Zeitung,
Frankfurt / Darmstadt, im Oktober 2006**

-
- 1. Vorbemerkung**
 - 2. Management Summary**
 - 3. Teilnehmer der CRM Real Estate Studie 2006**
 - 4. Inhaltlicher Aufbau und Methodik der Studie**
 - 5. Ergebnisse im Detail**
 - 5.1. Unternehmensstrategie - die grundlegende Weichenstellung**
 - 5.2. Vermietung - Strukturen und Prozesse gestalten**
 - 5.3. Informationsmanagement - Schlüssel zur Professionalität**
 - 5.4. Kundenbeziehungsmanagement - am Ball bleiben**
 - 5.5. Kernergebnisse: Stärken-Schwächen-Analyse der einzelnen Zielgruppen**
 - 5.6. Kernergebnisse: Vergleich Segment Wohnen vs. Segment Gewerbe**
 - 5.7. Mehrwert durch Kundenorientierung - Auswertungen nach Eigenkapitalrentabilität**
 - 6. Impressum**

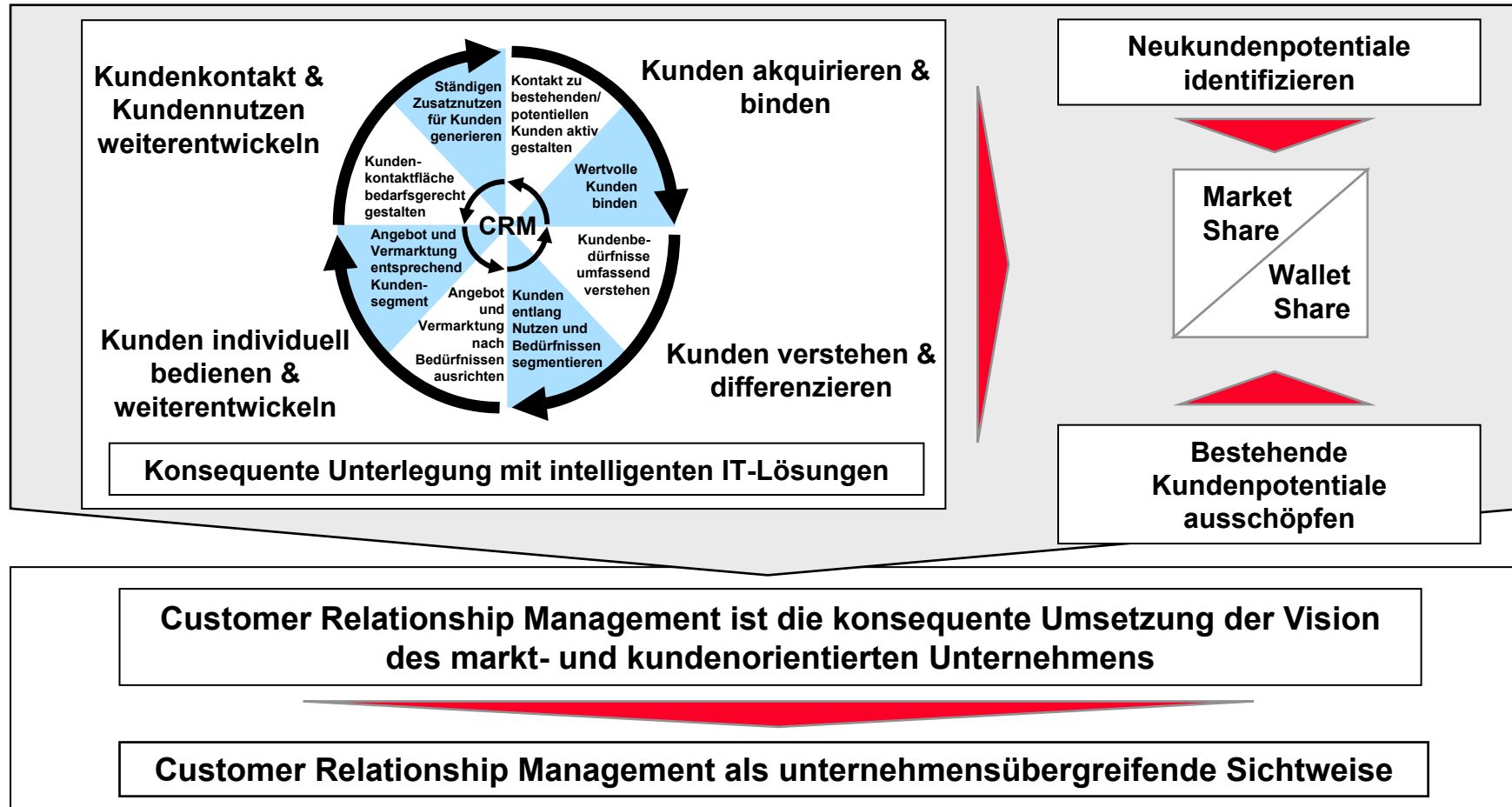
Drei Gründe für eine Analyse der Kundenorientierung von Immobilienunternehmen

- **Der Vermietermarkt ist zu einem Mietermarkt geworden. Die Veränderung der Marktverhältnisse erfordert ein Umdenken bei den Immobilienunternehmen. Während früher Wohnraum oder Gewerbefläche auf einem Markt mit hoher Nachfrage angeboten werden konnte, so ist heute Leerstand und Fluktuation zunehmend ein Problem.**
- **Kundenorientierung wird für Immobilienunternehmen zunehmend wichtig, um sich am Markt und gegen die Konkurrenz zu behaupten. Erfolg hängt maßgeblich davon ab, Kunden zu gewinnen und zu binden. Aktives Kundenbeziehungsmanagement sichert damit den Unternehmenserfolg.**
- **Zudem: Die Erfolge anderer Industrien belegen nachdrücklich, dass sich Kundenorientierung rechnet. Potenzielle Mieter sollten deshalb grundsätzlich nicht als „Bewerber“, sondern vielmehr als interessierte Kunden angesehen werden sollten, deren Nachfrage nach Wohn- oder Gewerbefläche maßgeblich den Erfolg des Unternehmens bestimmt.**



CRM Real Estate 2006 als grundlegende Analyse des aktuellen Status quo der Kundenorientierung bei Immobilienunternehmen in Deutschland.

CRM bedeutet die konsequente Umsetzung der Vision eines markt- und kundenorientierten Unternehmens



Das wichtigste Resultat vorab: Im Grundsatz sind die Ergebnisse der hier vorgelegten größten empirischen Studie zur gelebten Kundenorientierung in der Immobilienwirtschaft positiv zu werten. In Sachen Kundenorientierung läuft die traditionell eher bodenständige, regional geprägte deutsche Immobilienwirtschaft grundsätzlich in die richtige Richtung.

Indes: Diese Aussage ist eigentlich jedoch auch fast schon die einzige positive Botschaft. Denn: Der Jahrzehnte vorherrschende gewerbliche und wohnungswirtschaftliche Vermietermarkt im deutschsprachigen Raum hat zu Nachlässigkeiten von Seiten der Anbieter geführt. Steter Erfolg motiviert eben nur selten dazu, strukturelle Defizite anzugehen. Der aktuell spürbare Wandel vom Vermietermarkt zum Mietermarkt in einer steigenden Anzahl regionaler Immobilienmärkte dürfte jedoch nach und nach bei immer mehr Marktteilnehmern einen gewissen „Leidensdruck“ erzeugen, sich grundlegend mit den Themen Strategie, Vertrieb und Kundenmanagement zu beschäftigen.

Darüber hinaus: Die Immobilienwirtschaft befindet sich aktuell - beschleunigt durch den Markteintritt angelsächsischer Investoren - in einer Konsolidierungsphase. In größeren Einheiten, vor allem unter dem Druck den Kapitalmarkts, wird dabei der Anspruch an das Top-Management deutlich zunehmen, die Führungsaufgaben werden sich tendenziell als noch anspruchsvoller erweisen. In Konsequenz werden bislang fehlende und nicht angelegte Tools gerade im Vertriebs- und Kundenmanagement schnell schmerzhaft vermisst werden. Die negativen Auswirkungen struktureller und konzeptioneller Defizite steigen dann exponentiell an, zudem: Für einen Verdrängungswettbewerb gilt es gerüstet zu sein.

Überdies bleibt zu bedenken: Welche Erfolgszahlen könnte die deutsche Immobilienwirtschaft vermelden, wenn die Marktteilnehmer die bestehenden Kundenpotentiale über entsprechend professionelles, d.h. systematisches, strukturiertes und zugleich strategisch fundiertes Kunden- und Vertriebsmanagement tatsächlich angehen würden?

Die Hürden indes, die auf dem manchmal vielleicht mühsamen Weg zur Professionalisierung des eigenen Unternehmens genommen werden müssen, sind für alle Gesellschaften in der Industrie annähernd dieselben. Obgleich die Anbieter von Gewerbeimmobilien im direkten Vergleich mit den Wohnungsunternehmen tendenziell leicht besser abschneiden - die gemeinhin vermuteten Unterschiede zwischen Regionen, Immobilienformen, Geschäftsmodellen etc. sind eher gering. Offenbar geht es weniger um die spezifischen Inhalte als um die Struktur und die Systematik im Vorgehen.

Dies gilt bereits bei der vielleicht wichtigsten unternehmerischen Entscheidung, d.h. der Frage nach der grundlegenden Ausrichtung des Unternehmens bzw. der Unternehmensstrategie. So bejahen zwar viele Unternehmen die Bedeutung gelebter Kundenorientierung im eigenen Haus, eine wirkliche Verankerung dieser Grundhaltung lässt sich leider nur einer Minderheit der Marktteilnehmer bescheinigen. Zudem: Der strategische Fokus der Unternehmen liegt mehrheitlich auf dem Bestandskundenmanagement, die Bedeutung langfristig orientierter Neukundenakquisition wird viel zu häufig unterschätzt.

Ein logisches, dennoch aber berichtenswertes Ergebnis: Eine klare Strategie, die sorgfältige Auseinandersetzung mit der Frage nach den Wettbewerbsvorteilen, dem USP des eigenen Unternehmens, die präzise Definition der Zielgruppen für Bestandskundenmanagement und Neukundenakquisition etc. - all dies wirkt sich belegbar positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Immobilienunternehmens aus. Hierfür benötigen die Unternehmen jedoch auch entsprechend motivierte und qualifizierte Mitarbeiter. Ein professionelles Personalmanagement, inkl. gezielter Personalentwicklung im Bereich Vertriebs- und Kundenmanagement, stellt branchenweit allerdings bislang eher die Ausnahme dar.

Zurück zur Neukundengewinnung: Akquisition ist aktuell keine wirkliche Stärke der Immobilienwirtschaft in Deutschland. Welcher Kunde auf welchem Wege mit welchem Ziel etc. akquiriert werden soll - nicht nur diese Fragen bleiben in vielen Fällen eher unbeantwortet. Akquisitionsprozesse sind selten klar definiert, Vorgaben und Strukturen sind Mangelware, gleiches gilt für eine eindeutige Segmentierung potentieller Zielkunden oder die Existenz von Softwarelösungen zur Akquisitionsunterstützung.

Die oftmals fehlende Segmentierung ist dabei mehr als nur ein Indiz für die tatsächlich gelebte Kundenorientierung der Immobilienwirtschaft: Mietinteressenten werden in der Selbsteinschätzung der Unternehmen häufig nicht als potentielle Kunden, sondern eher als lästige „Bewerber“ angesehen und behandelt.

Im Sinne gelebter Kundenorientierung: Kundenzufriedenheitsmessungen werden aktuell von rund der Hälfte der befragten Unternehmen durchgeführt, man beschränkt sich hierbei jedoch mehrheitlich auf unregelmäßige, schriftliche Befragungen, die eher als Kommunikationsmaßnahme für die Mieter zu bewerten sind. Von einer umfassenden, regelmäßig durchgeführten Überprüfung der gesamten Leistungsqualität kann nur in wenigen Fällen gesprochen werden, auch führen die Ergebnisse entsprechender Projekte nur selten zu internen Verbesserungsmaßnahmen oder gezielten Akquisitionsmaßnahmen. Die Potentiale des Instruments „Kundenbefragung“ werden also lediglich begrenzt abgerufen.

In diesem Kontext kaum überraschend: Informationsmanagement oder anders ausgedrückt eine strukturierte, datenbankgestützte Analyse der Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden ist in der Immobilienwirtschaft bislang offenkundig eher ein Fremdwort. Zwar werden mehrheitlich mietvertragspezifische Grunddaten gespeichert. Seltenheitswert hat indes die Erfassung weiterführender Daten, z.B. auf die Immobiliensituation gerichtete Ziele und Geschäftsumstände der Mieter. Die Ursache für das Informationsdefizit ist eindeutig das Fehlen geeigneter Customer-Relationship-Management-Systeme, der Einsatz entsprechender Tools zur gesamthaften Unterstützung des Kunden- und Vertriebsmanagements in der Immobilienwirtschaft ist kaum verbreitet. D.h.: Die Unternehmen arbeiten mehrheitlich ohne eine intelligente IT-Unterstützung der Vertriebs- und Betreuungsprozesse, der entscheidende „Wegweiser“ zum Mieter fehlt.

Im Einklang mit den bislang berichteten Ergebnissen: Verbesserungspotentiale im operativen Tagesgeschäft. Das Vorgehen bei der Bestandsarbeit wird häufig dem einzelnen Betreuer überlassen, die Definition von Reaktionszeiten oder Kundenkontaktfrequenzen unterbleibt, obgleich sich dies nachweislich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des jeweiligen Immobilienunternehmens auswirkt.

Fast erwartungsgemäß: Ein professionelles Beschwerdemanagement ist - wenn überhaupt - lediglich in ersten Ansätzen implementiert. Mehrheitlich wird dies defensiv als zu erfüllende Pflichtaufgabe aufgefasst und angegangen - und nicht als Chance zur nachhaltigen Kundenbindung. In diesem Kontext kaum überraschend, dass professionelle Kundenbindungssysteme oder strukturierte Kundenrückgewinnung ebenfalls die Ausnahme sind.

Fazit:

Kundenorientierung rechnet sich: Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Eigenkapitalrentabilität ist auch für die Immobilienwirtschaft eindeutig positiv.

Und dennoch: In Sachen Kundenorientierung gibt es bei den analysierten Immobilienunternehmen noch viel brachliegendes Potential. Aus Sicht des externen Betrachters müssten sich nicht wenige Immobilienunternehmen - und dies unabhängig vom Marktsegment und der regionalen Provenienz - dringlich mit grundlegenden, teilweise vielschichtigen Problemen im Vertriebs- und Kundenmanagement auseinandersetzen.

Indes: Die Unternehmen haben die gegebenen Veränderungsnotwendigkeiten mehrheitlich noch nicht verinnerlicht und sich nur selten auf den mühsamen Weg der Professionalisierung des eigenen Unternehmens begeben.

Die Begründung hierfür ist nachvollziehbar, dennoch aber als kurzsichtig und kaum strategisch motiviert zu bewerten: Im Moment geht es vielen Unternehmen schlichtweg darum, „den Markt mitzunehmen“. Angesichts der vielen vertrieblichen Chancen wird die Beseitigung von strukturellen Defiziten im Vertriebs- und Kundenmanagement als weniger bedeutsam eingestuft.

Die Agenda für das Management ist herausfordernd. Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen dabei, dass sich das Gros der Immobiliengesellschaften auf eine längere Wegstrecke einzustellen hat.

Die erneute Standortbestimmung im Frühjahr/Sommer 2007 wird dabei zeigen, ob und in welche Richtung sich die Immobilienwirtschaft im deutschsprachigen Raum in Sachen Kundenorientierung entwickelt haben wird.

Teilnehmerkreis der CRM Real Estate Studie 2006 im Überblick (1)

	Zielgruppe					
	Gesamt		Wohnen		Gewerbe	
Bruttoansatz (verwendete Datensätze)	870	100,0%	647	100,0%	223	100,0%
Technisches Problem Aufgelegt vor Kontakt	-		-		-	
Bereinigtes Brutto	870	100,0%	647	100,0%	223	100,0%
Anrufbeantworter	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Falsche Telefonnummer	22	2,5%	16	2,5%	6	2,7%
Neue Tel-Nr. nicht zu ermitteln	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fax/Modem	4	0,5%	4	0,6%	0	0,0%
Privathaushalt	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Doppeladresse	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Maximale Kontaktzahl (>=12) erreicht	6	0,7%	5	0,8%	1	0,4%
Neutrale Ausfälle gesamt	32	3,7%	25	3,9%	7	3,1%
Verbleibende Adressen	838	100,0%	622	100,0%	216	100,0%
Teilnehmer nimmt nicht ab	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Abbruch Interview	3	0,3%	2	0,3%	1	0,4%
Fester Termin für Wiederanruf mit dem AP	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nach mehrmaligen Wiederholen immer besetzt	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Auskunft zur ZP verweigert	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
ZP verweigert: Grund angegeben	601	69,1%	452	69,9%	149	66,8%
ZP verweigert generell	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Kein Termin möglich	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ausfälle gesamt	604	71,1%	454	66,1%	150	71,4%
Durchgeführte Interviews	234	28,9%	168	33,9%	66	28,6%

In der Feldphase von Mai bis Juli 2006 wurden die 620 größten Anbieter von Wohnflächen und die 220 größten Anbieter von Gewerbeflächen in Deutschland angesprochen.

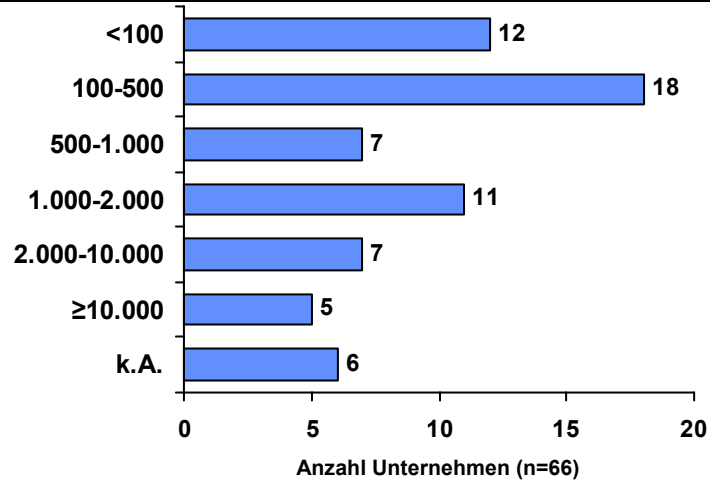
30 weitere Unternehmen nahmen nach Ankündigung der Studie durch die Immobilien Zeitung proaktiv den Kontakt auf.

Die Erhebung der Ergebnisse erfolgte über ein unabhängiges Marktforschungsinstitut mittels detaillierter, telefonischer Interviews anhand eines strukturierten Fragebogens.

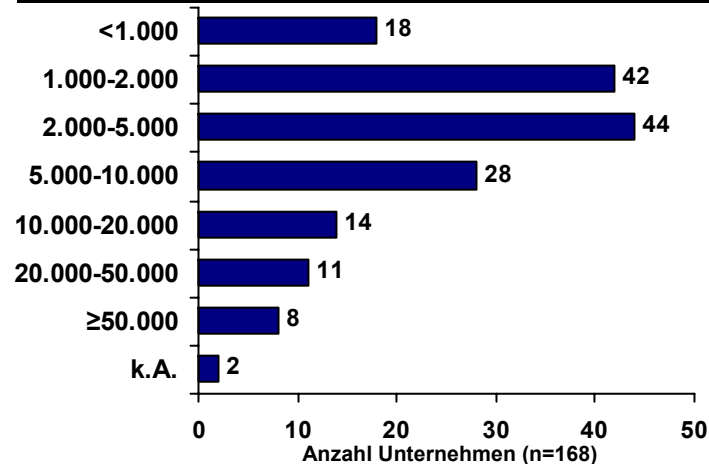
An der Studie haben sich insgesamt 234 Unternehmen beteiligt - der Rücklauf beträgt damit ausgezeichnete 28,9%.

Teilnehmerkreis der CRM Real Estate Studie 2006 im Überblick (2)

Nach verwalteter Gewerbefläche der Unternehmen (in Tsd. qm)



Nach verwalteten Wohneinheiten (WE) der Unternehmen



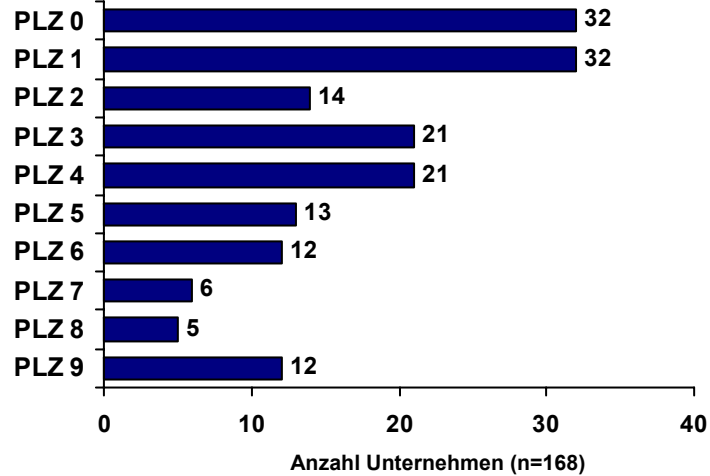
Bereits die Gliederung der Teilnehmer nach verwalteter Gewerbefläche in qm oder nach verwalteten Wohneinheiten belegt eindeutig, dass an der Studie sehr viele namhafte Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft teilgenommen haben.

Erfreulich: Die rege Teilnahme der Unternehmen hat damit die mit Abstand größte empirische Studie zur gelebten Kundenorientierung in der deutschen Immobilienindustrie ermöglicht.

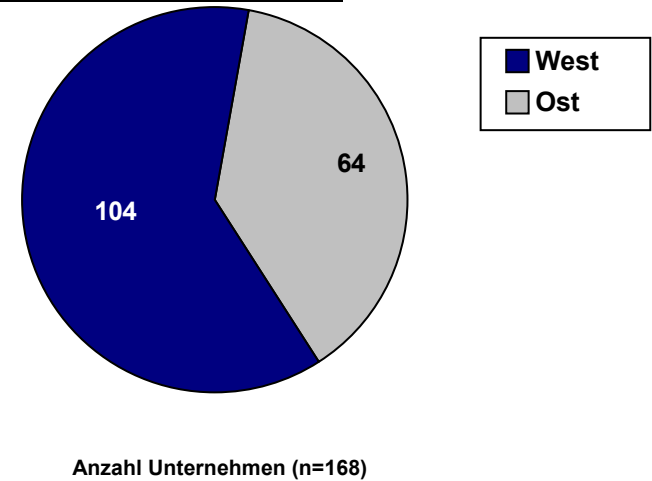
Wichtig: Die gleichmäßige Verteilung der Teilnehmer über alle Größenklassen garantiert eine absolut repräsentative Datenbasis.

Teilnehmerkreis der CRM Real Estate Studie 2006 im Überblick (3)

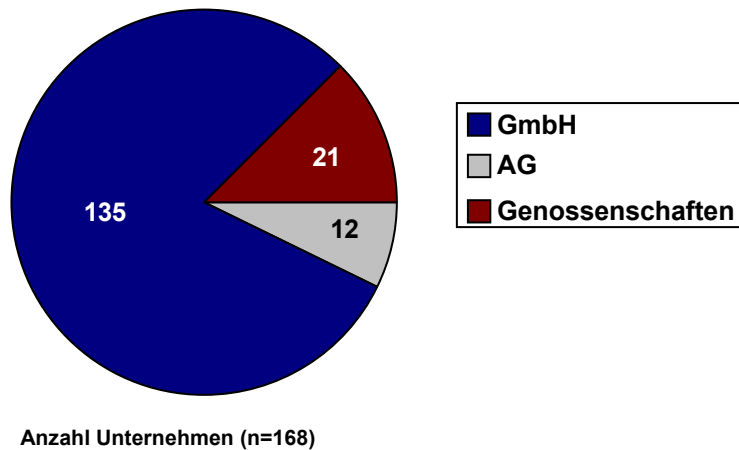
Nach Postleitzahlenbereich (nur Wohnen)



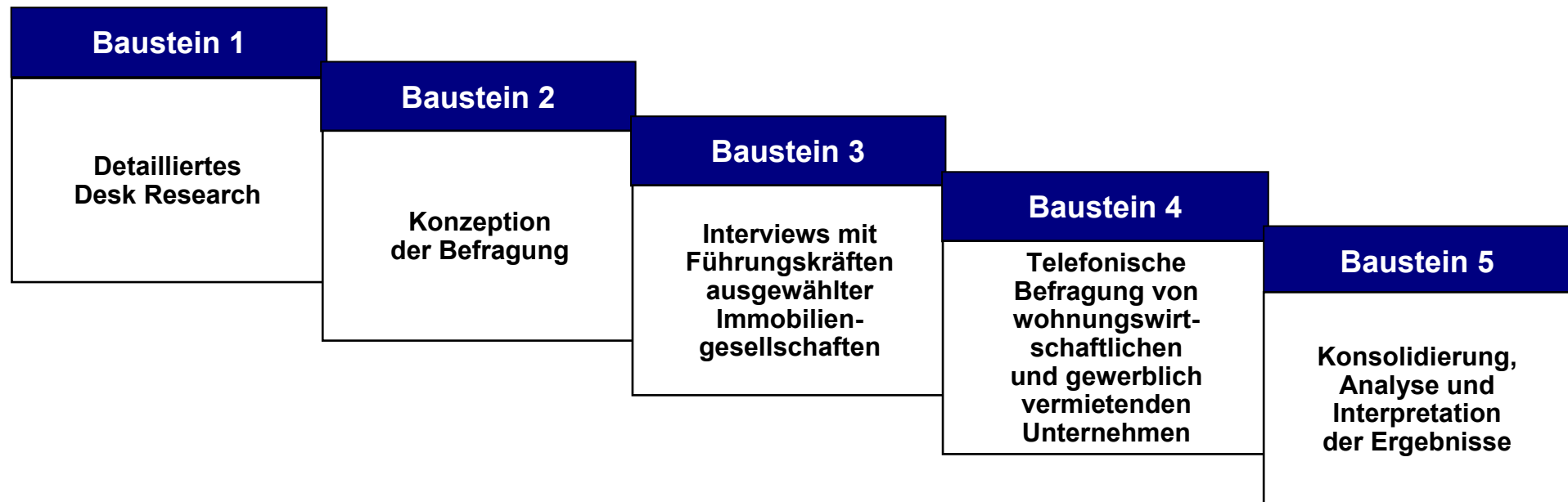
Nach Ost-West (nur Wohnen)



Nach Rechtsform (nur Wohnen)

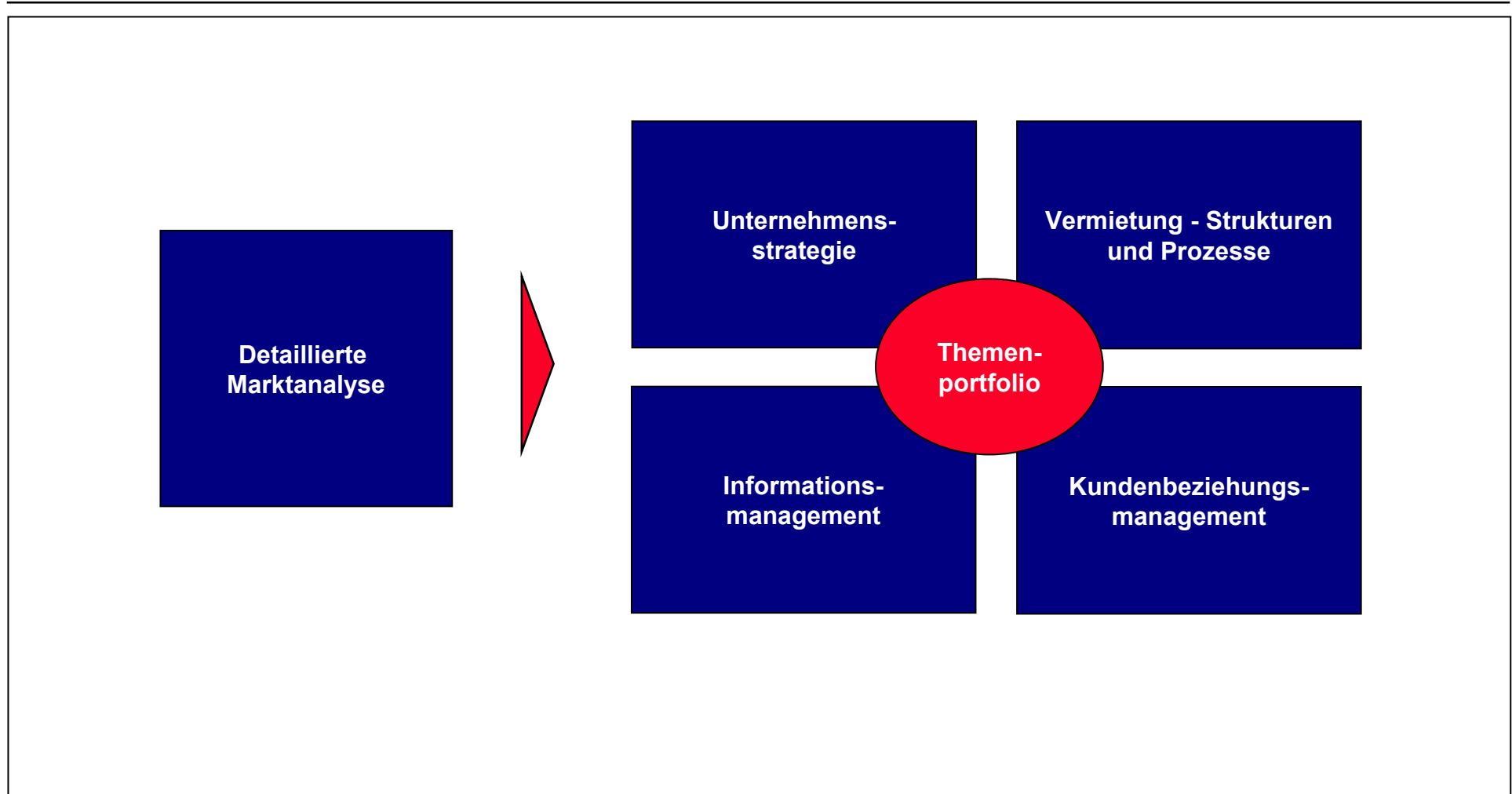


Berichtenswert: Für die Zielgruppe Wohnimmobilienunternehmen, die sich durch unterschiedlichste regionale Gegebenheiten auszeichnet, repräsentieren die Teilnehmer die deutsche Immobilienwirtschaft erfreulicherweise auch in geographischer Hinsicht.



**Vision: Entwicklung eines jährlichen
„CRM RE: Status Quo der Kundenorientierung“ -Index**

Themenfelder der telefonischen Befragung im Überblick



Studienprojekt Customer Relationship Management in der Immobilienwirtschaft

1. Unternehmensstrategie

In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In unserem Unternehmen...	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
▪ ist klar definiert, welchen Nutzen das Unternehmen für seine Mieter schaffen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ führen angebotene Zusatzdienstleistungen zu Vorteilen gegenüber den Wettbewerbern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ bilden niedrige Preise einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ liegt der Fokus der strategischen Ausrichtung auf der Akquirierung von Neu-Mietern und damit schwerpunktmäßig auf den einzelnen Transaktionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ liegt der Fokus der strategischen Ausrichtung auf der Pflege von Bestandsmietern und damit schwerpunktmäßig auf dem Erhalt und der Pflege der Mieterbeziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Unternehmenskultur

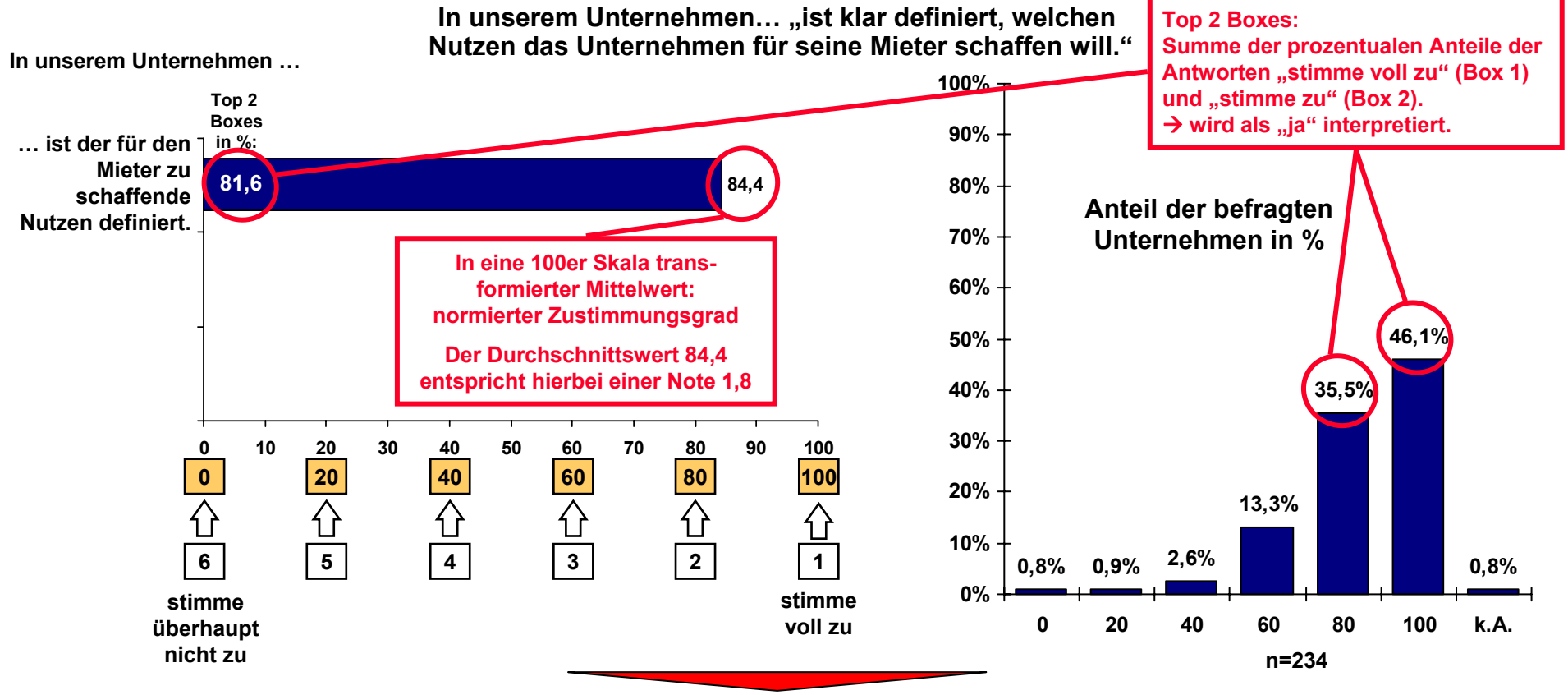
In wie weit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? In unserem Unternehmen...	stimme voll zu					stimme überhaupt nicht zu	keine Bewertung möglich
	1	2	3	4	5	6	
▪ ist den Mitarbeitern die Bedeutung eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Mieter bewusst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ ist Kundenorientierung über Sprache, Rituale, Verhaltensweisen etc. in der Unternehmenskultur verankert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ herrscht eine Unternehmenskultur, die durch offenen Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen gekennzeichnet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ entwickelt das Top-Management nicht nur die Verhaltensrichtlinien zur Kundenorientierung, sondern lebt diese auch aktiv vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



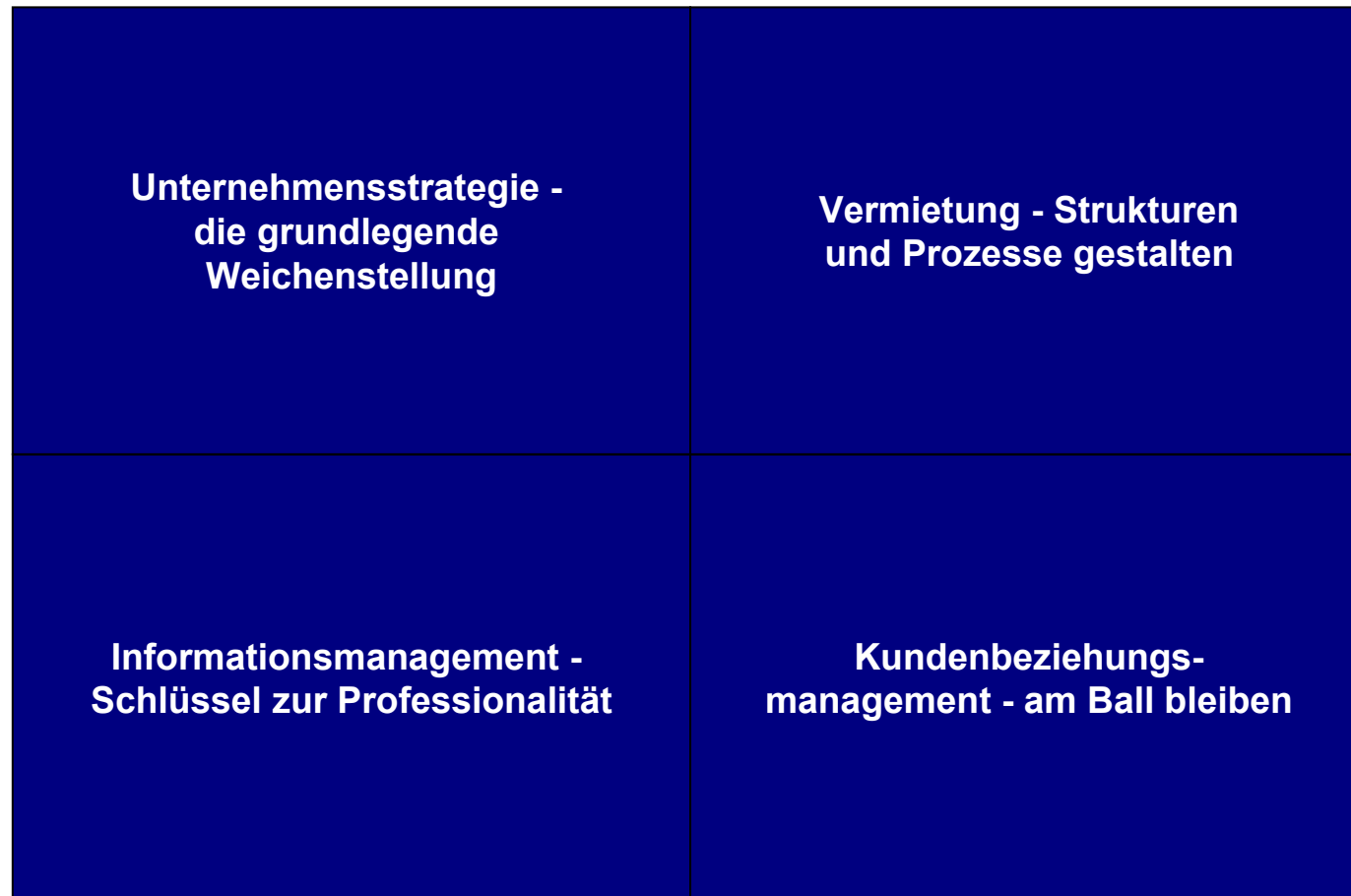
In der Tat die umfangreichste bislang vorlegte Erhebung zum Status quo Kundenorientierung der deutschen Immobilienwirtschaft:

Insgesamt rund 140 Fragen, die akribisch den kompletten Kundenlebenszyklus von der Akquisition, Vermietung bis zur Vertragsauflösung abdecken.

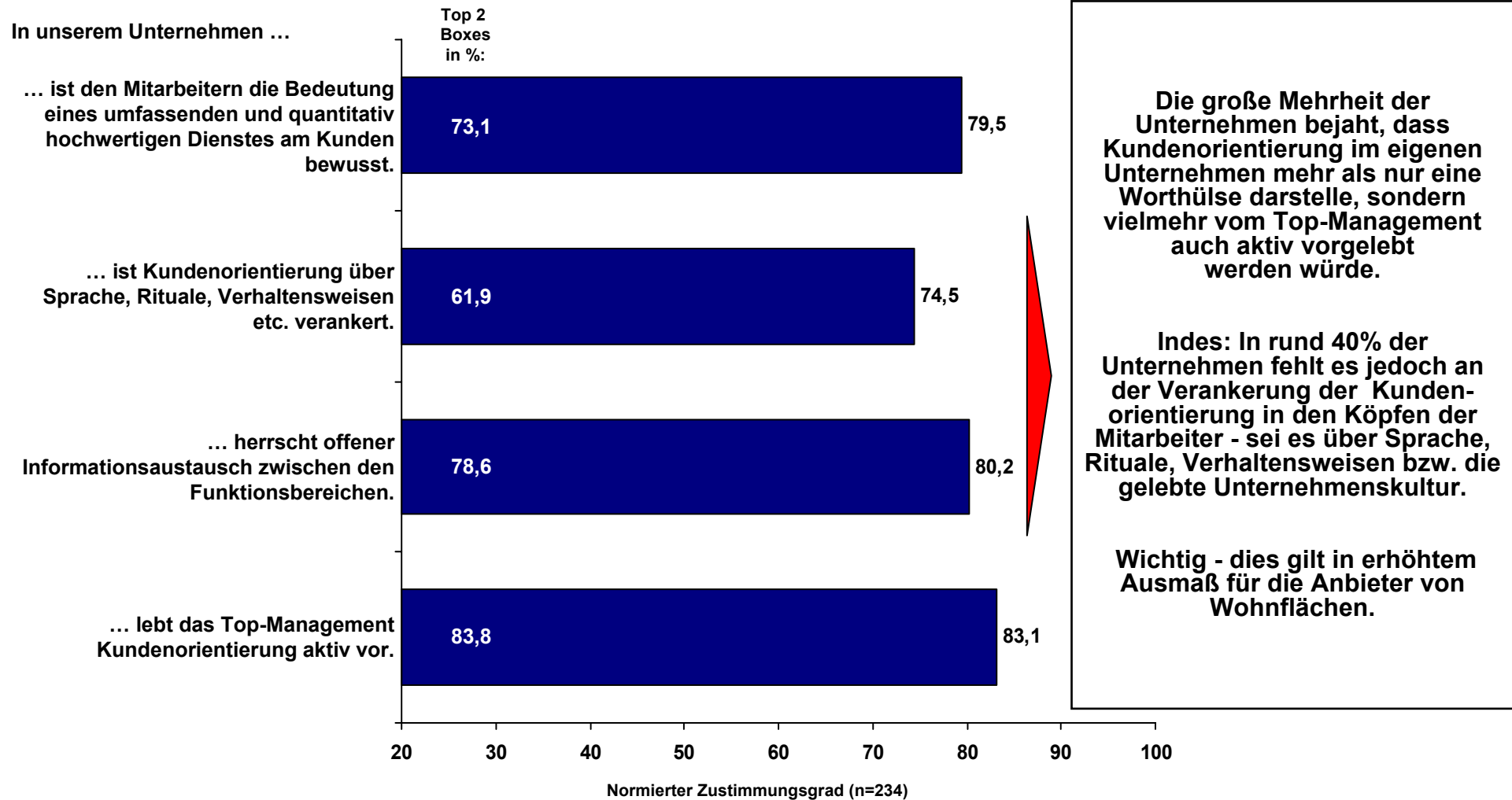
Ein Lesebeispiel zum Verständnis der nachfolgenden Analyseergebnisse



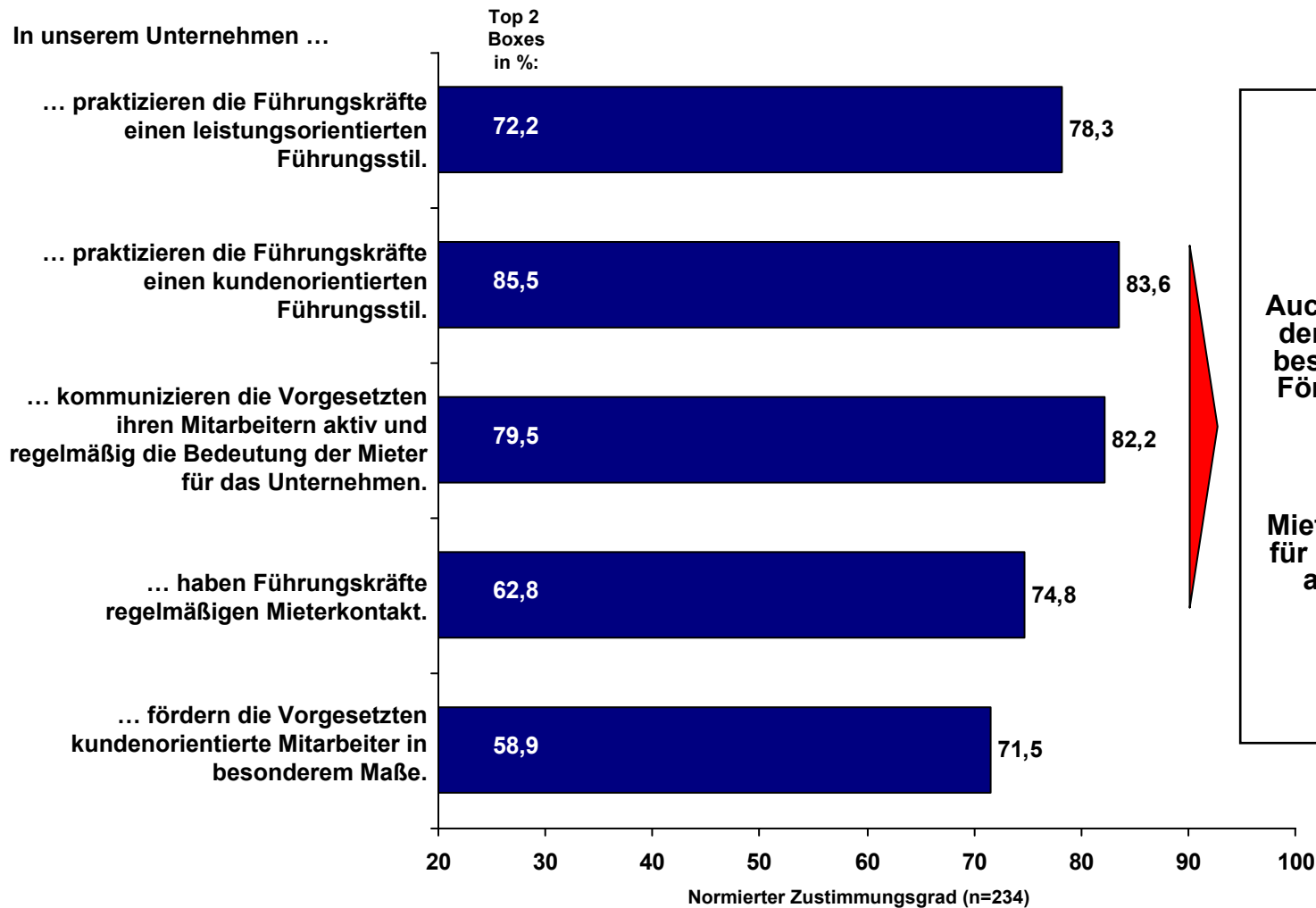
81,6% der befragten 234 Unternehmen geben an, klar definiert zu haben, welchen Nutzen das Unternehmen für seine Mieter schaffen will.



Gelebte Kundenorientierung - der Mieter im Fokus der Strategie?



Gelebte Kundenorientierung des Managements - mit gutem Vorbild voran?

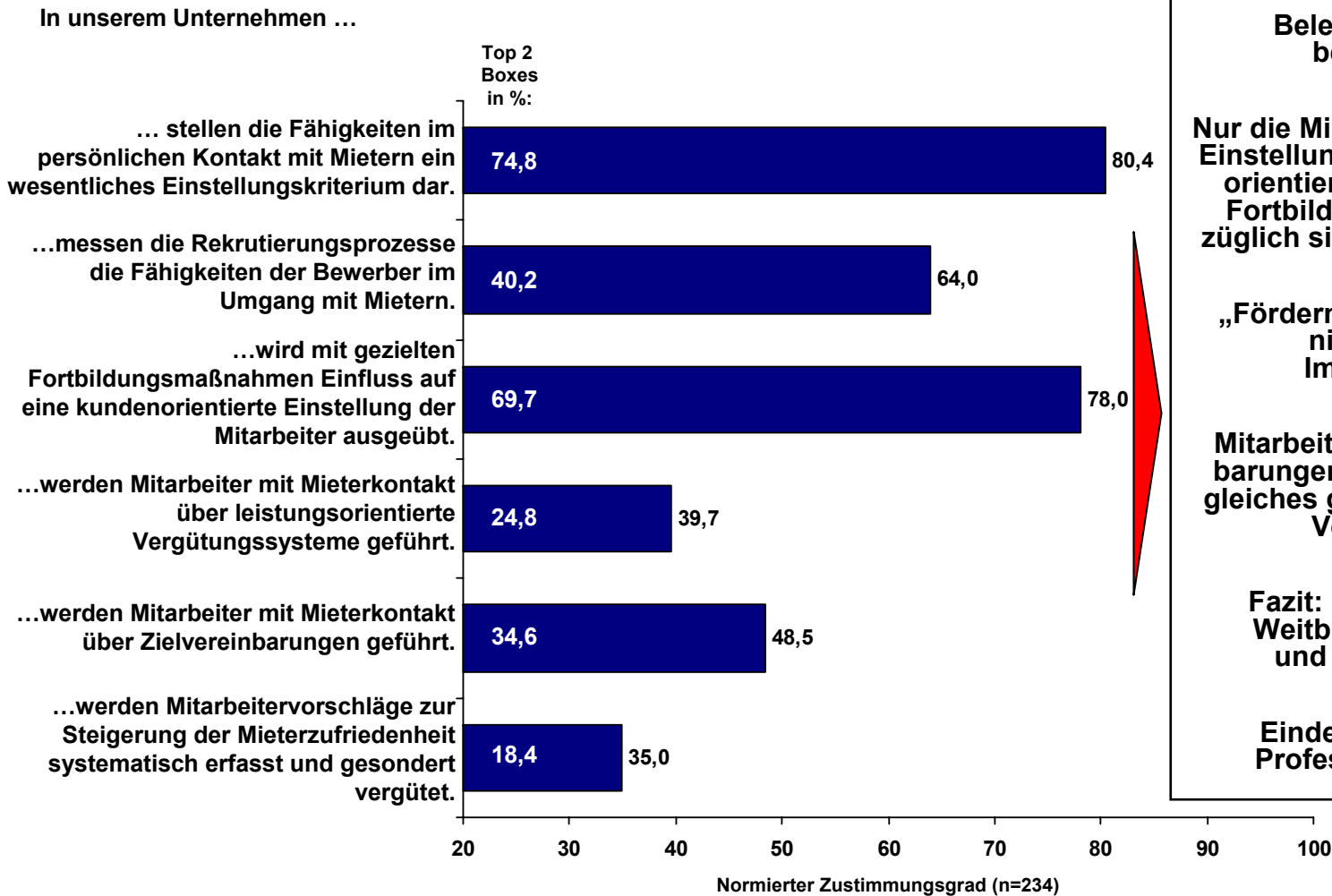


Nicht immer.

Auch in der Eigeneinschätzung der befragten Führungskräfte besteht Nachholbedarf bei der Förderung kundenorientierter Mitarbeiter.

Zudem: Regelmäßiger Mieterkontakt schärft den Blick für die Realitäten - dies gilt vor allem für die Anbieter von Gewerbeflächen.

Gelebte Kundenorientierung bedarf professioneller Personalarbeit



Belegbarer Nachholbedarf bei den Grundlagen:

Nur die Minderheit beschäftigt sich im Einstellungsprozess mit der Kundenorientierung der Mitarbeiter, auch Fortbildungsmaßnahmen diesbezüglich sind nicht wirklich die Regel.

„Fördern und Fordern“ - eindeutig nicht Standard in der Immobilienwirtschaft:

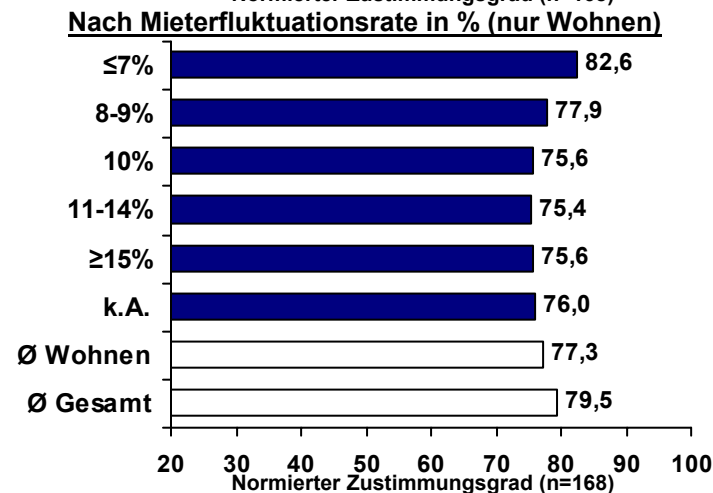
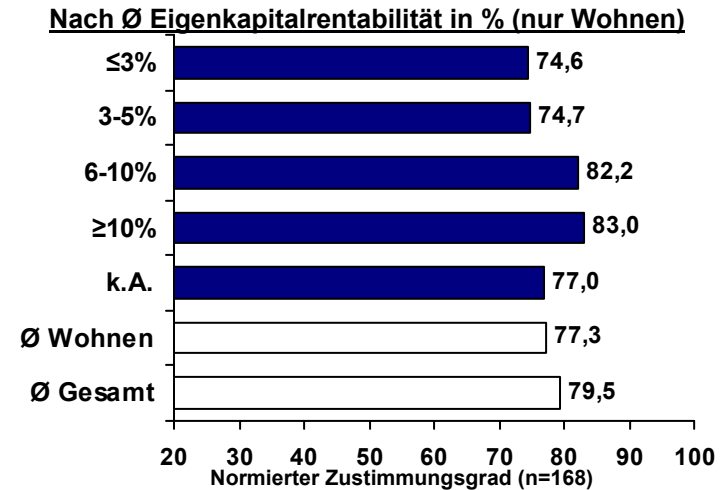
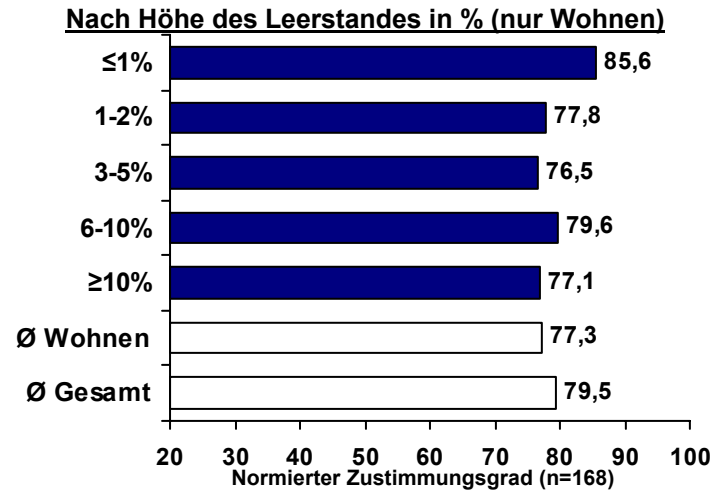
Mitarbeiterführung über Zielvereinbarungen hat eher Seltenheitswert, gleiches gilt für leistungsorientierter Vergütungssysteme.

Fazit: Fehlender strategischer Weitblick bei Personalaufbau und Personalentwicklung.

Eindeutiger Handlungs- und Professionalisierungsbedarf.

Gelebte Kundenorientierung hat erfreuliche wirtschaftliche Konsequenzen

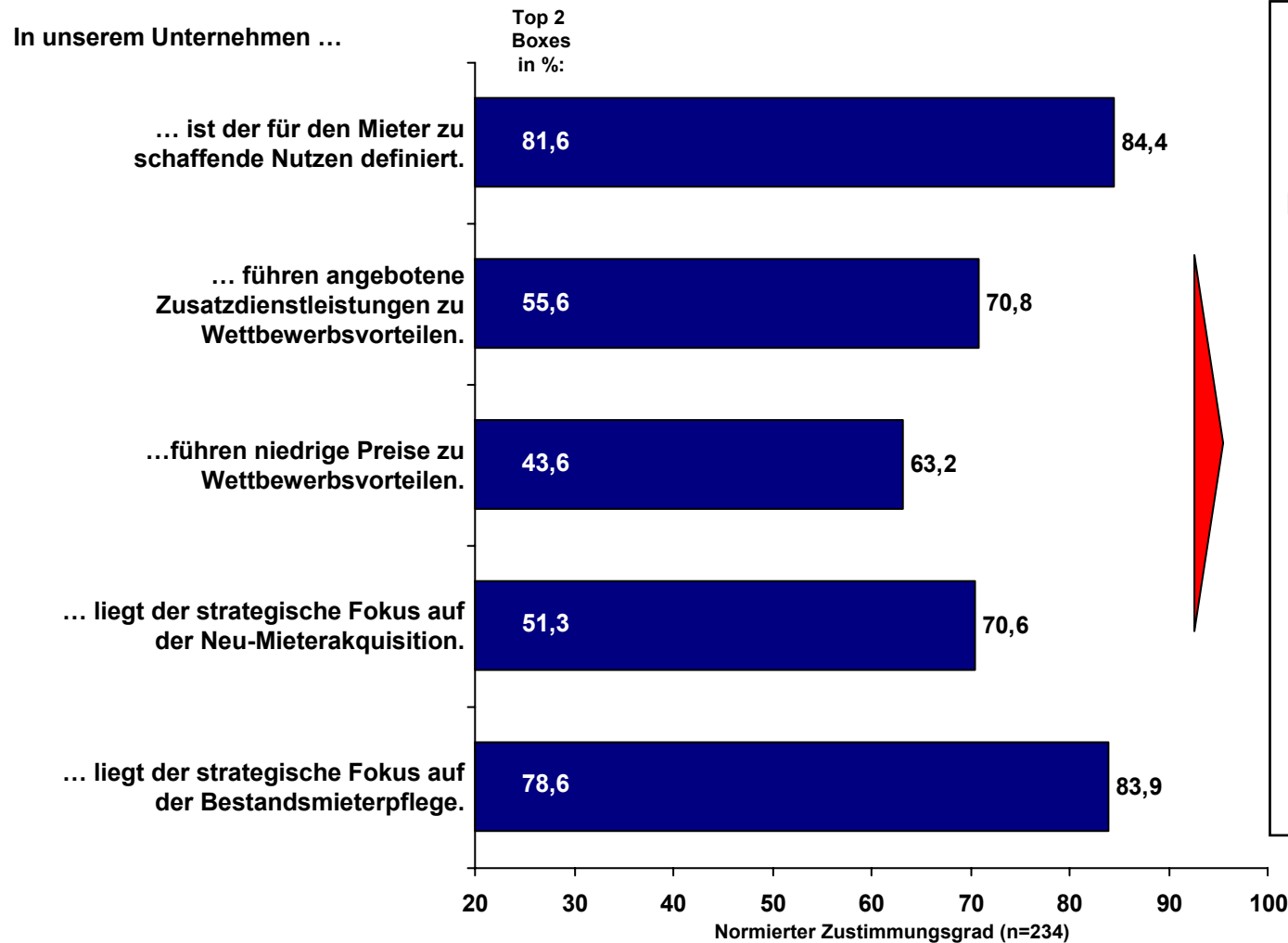
In unserem Unternehmen ist den Mitarbeitern die Bedeutung eines hochwertigen Dienstes am Mieter bewusst.



Die Detailanalyse bringt spannende Belege für positive Effekte gerade in den Unternehmen, in denen den Mitarbeitern die Notwendigkeit eines umfassenden und qualitativ hochwertigen Dienstes am Mieter klar bewusst ist:

- **Niedrigere Mieterfluktuation!**
- **Niedrigere Leerstandsquote!**
- **Höhere Eigenkapitalrendite!**

Bestandskundenmanagement geht eindeutig vor Akquisition



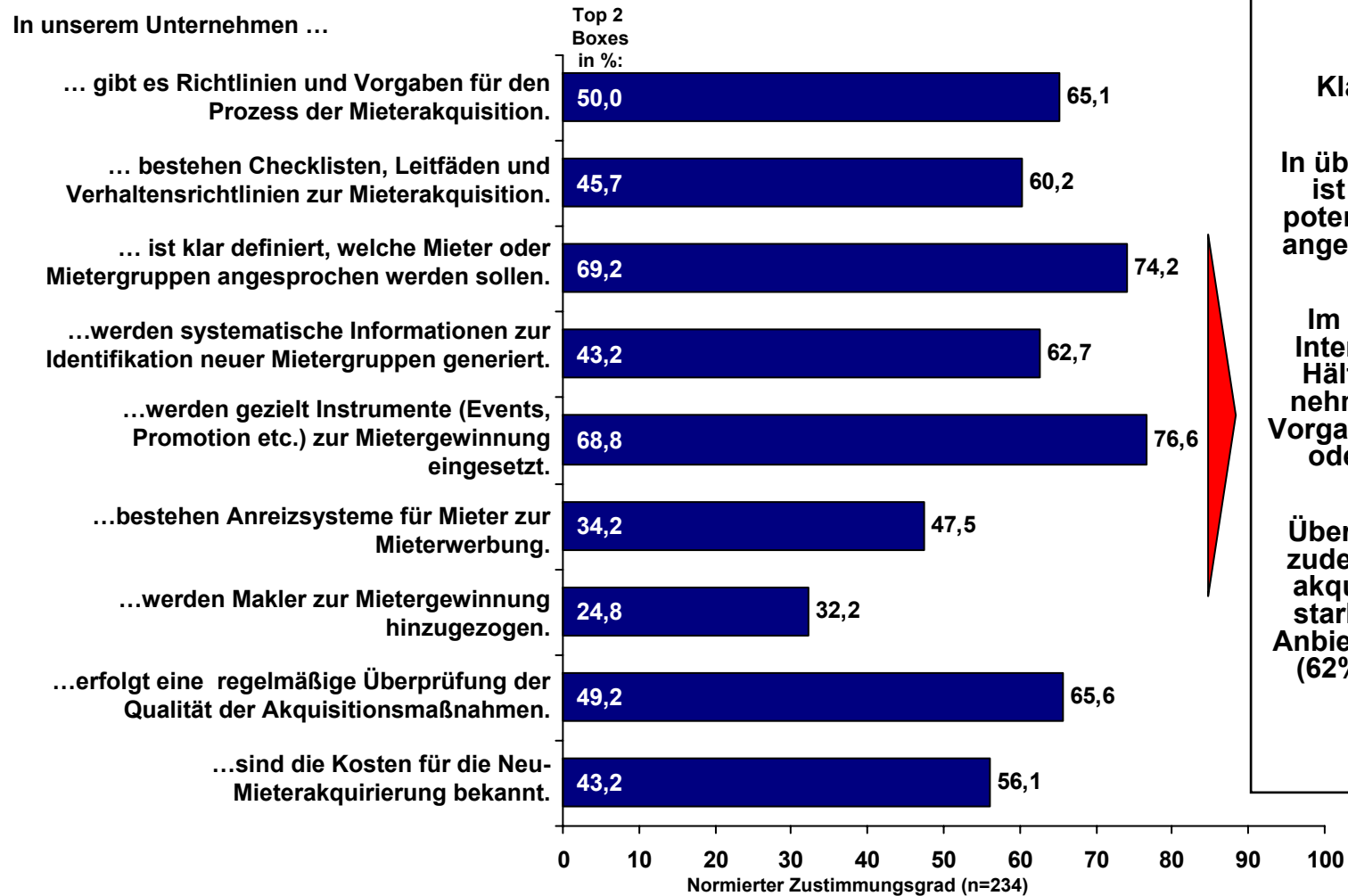
Ein ambivalentes Ergebnis:

Die Unternehmen bestätigen, den zu schaffenden Nutzen für die Mieter definiert zu haben und sich hauptsächlich auf Bestandskundenpflege zu konzentrieren.

Indes: Nur die Hälfte der Unternehmen versucht, über das Angebot von Zusatzdienstleistungen relevante Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Zudem: Ungewöhnlich niedrige Werte in Sachen Neu-Mieterakquisition insbesondere bei den wohnungswirtschaftlichen Unternehmen - Hinweise auf eine Behördenmentalität, die den Wandel zum Mietermarkt noch nicht vollzogen hat?

Akquisition - keine Stärke der Immobilienwirtschaft



Klarer Handlungsbedarf.

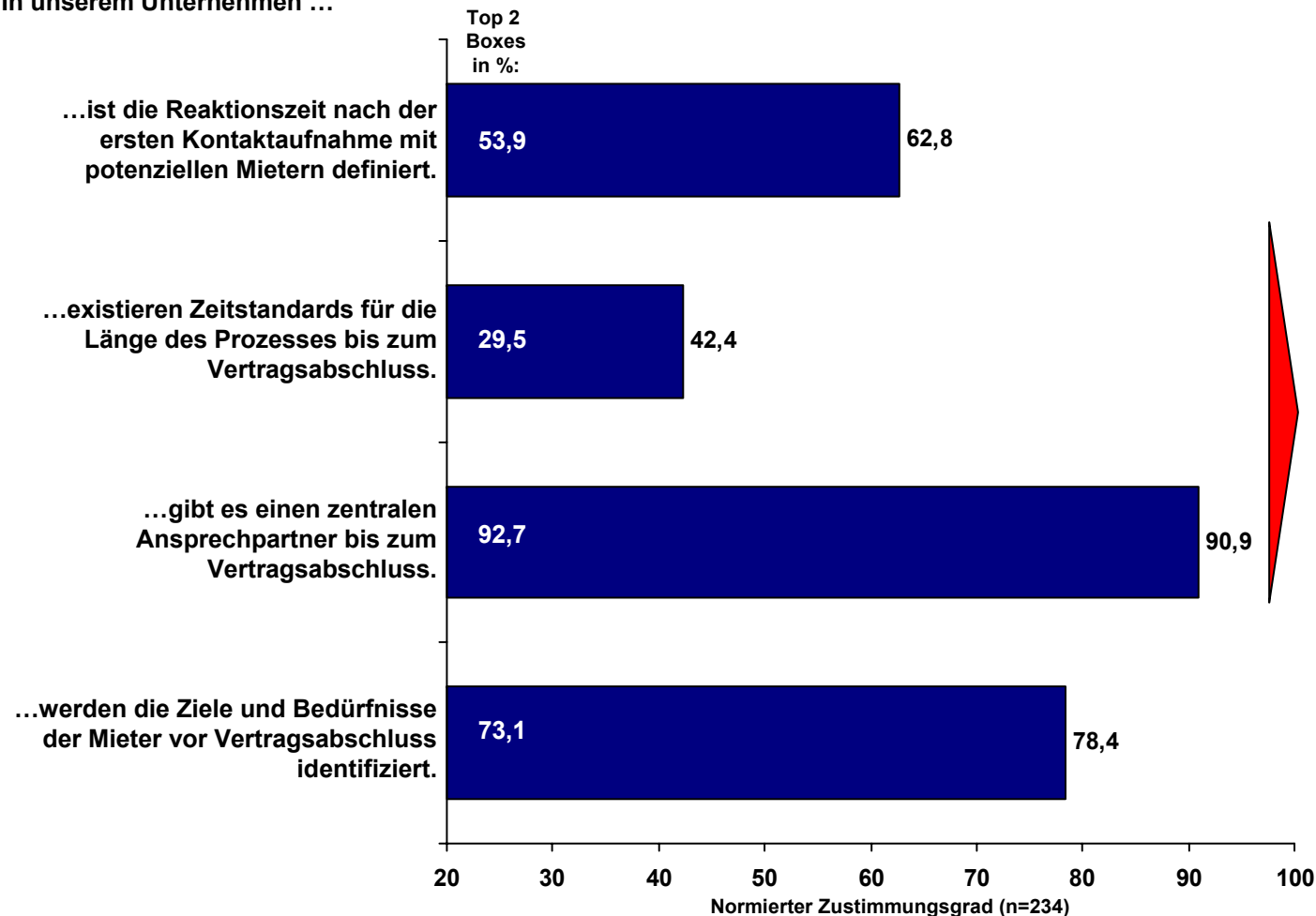
In über 30% der Unternehmen ist nicht definiert, welche potentiellen Mieter überhaupt angesprochen werden sollen.

Im konkreten Umgang mit Interessenten verzichtet die Hälfte der befragten Unternehmen auf den Einsatz von Vorgaben, Verhaltensrichtlinien oder speziellen Leitfäden.

Überraschend selten werden zudem Makler bei der Mieterakquisition genutzt - hierbei starke Diskrepanz zwischen Anbietern von Gewerbeflächen (62%) und Wohnungsunternehmen (10%).

Vertragsabschluss - vom „Bewerber“ zum Mieter?

In unserem Unternehmen ...

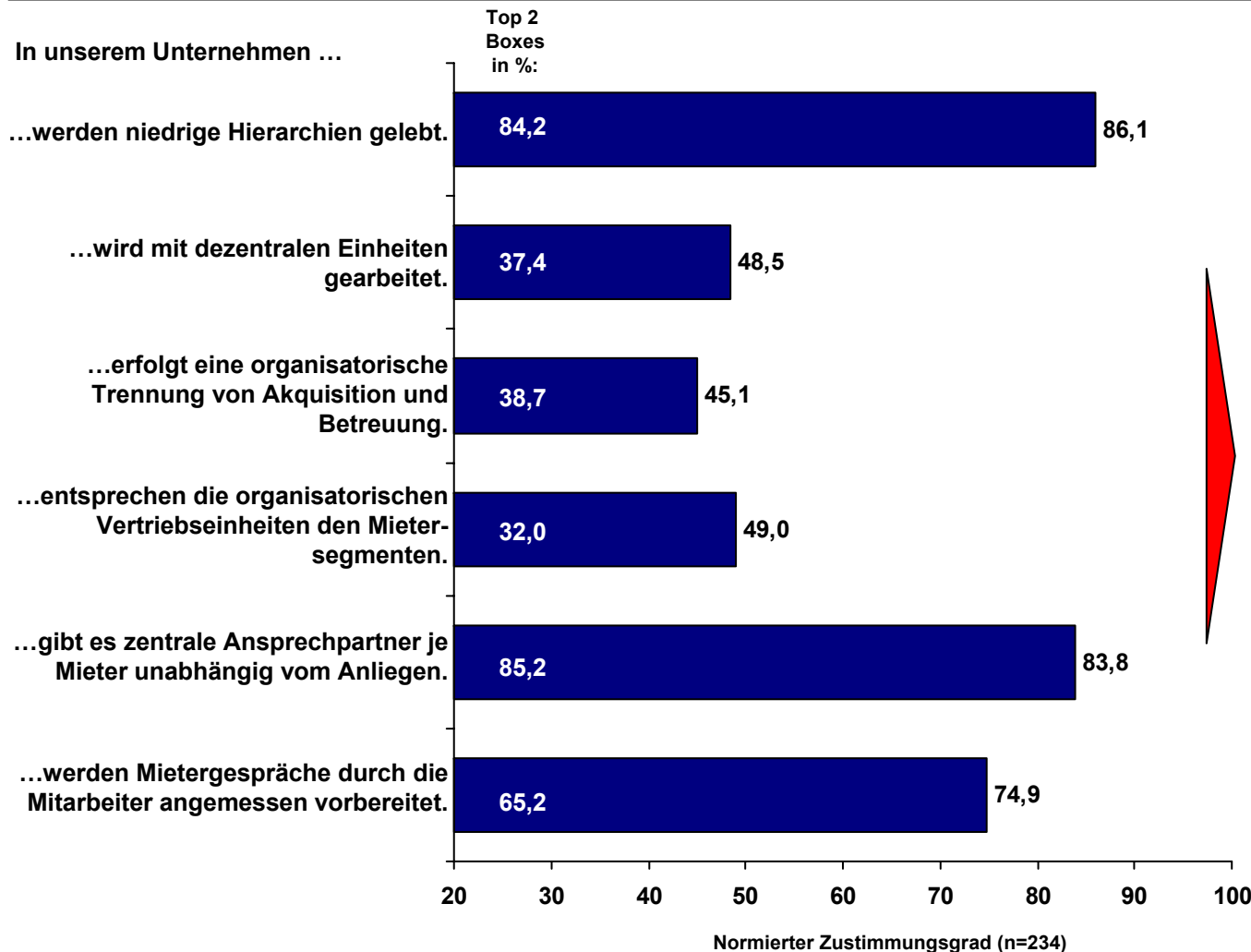


Eher nein bzw. „noch nicht“.
D.h. die entsprechenden Prozesse könnten durchaus noch deutlich kundenorientierter gestaltet werden.

So mangelt es nach Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen an Zeitstandards für die Phase bis zum Vertragsabschluss, auch die Reaktionszeit nach der ersten Kontaktaufnahme durch einen potentiellen Mieter ist nicht immer präzise festgelegt.

Im Kontext der bislang berichteten Ergebnisse: Es bleibt zu vermuten, dass potentielle Mieter kaum als Kunden, sondern tendenziell eher wie lästige „Bewerber“ gesehen und auch behandelt werden - und dies unabhängig davon, ob wirklich jedem Interessenten ein zentraler Ansprechpartner zugeordnet wird oder nicht.

Augenscheinlich trifft jeder Mieter im konkreten Betreuungsalldag auf einen zentralen Ansprechpartner ...



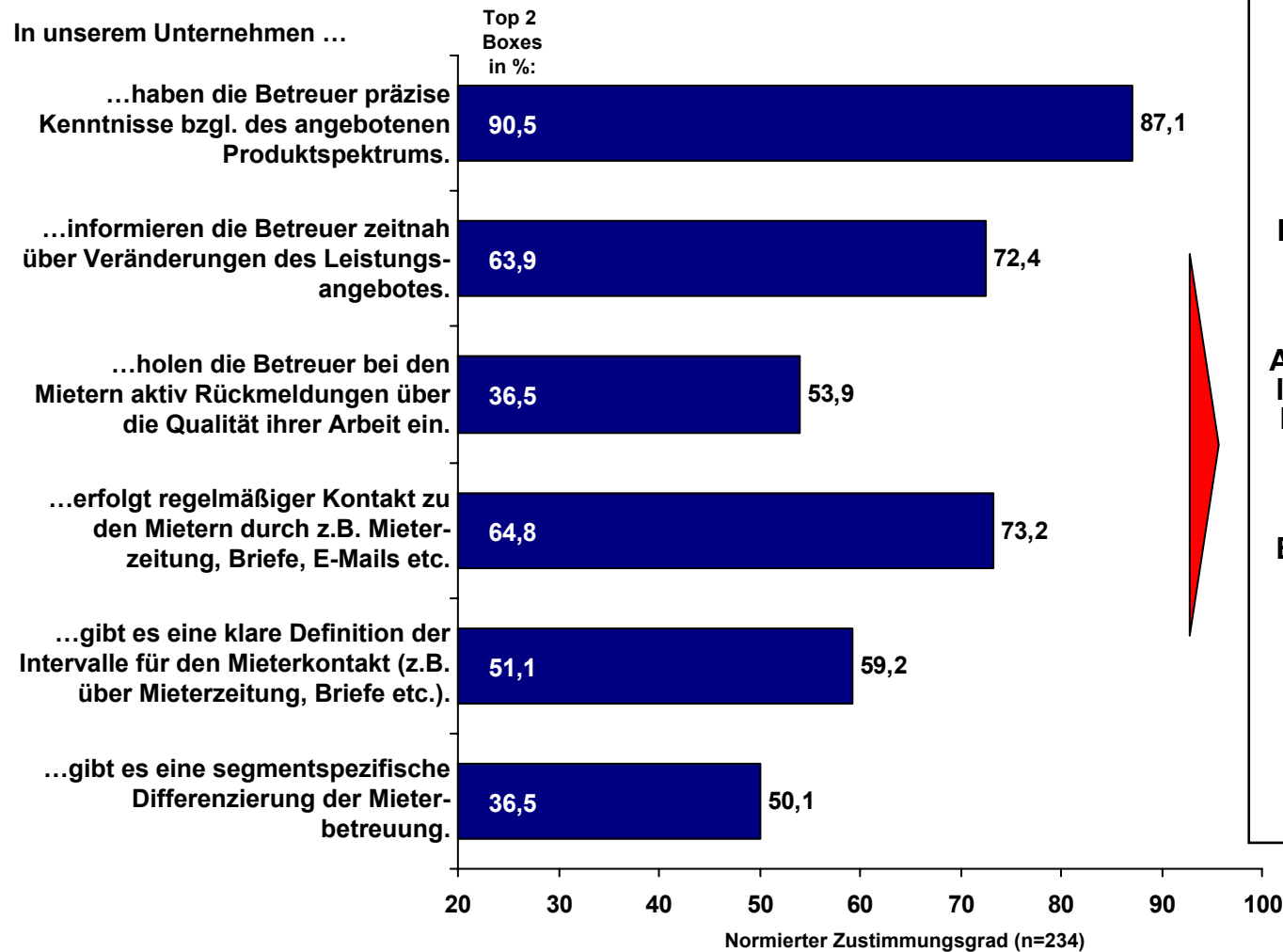
Mit Blick auf den „Betreuungsalldag“:

Überwiegend alle Unternehmen weisen den Mietern unabhängig vom Anliegen einen zentralen Ansprechpartner zu - diesem werden jedoch selbstkritisch Defizite hinsichtlich der Vorbereitung der Mietergespräche attestiert.

Die Unternehmen bestätigen zudem, niedrige Hierarchien zu leben. Dezentrale Einheiten und eine organisatorische Trennung von Akquisition und Vertrieb sind eher selten.

Nachholbedarf hinsichtlich der Aufstellung der Organisationsstrukturen: Vertriebseinheiten werden mehrheitlich nicht nach den entsprechenden Mietersegmenten ausgerichtet.

Und dennoch: Nicht alle Facetten der gewünschten Kundenorientierung sind voll ausgeprägt



Die grundlegenden Voraussetzungen scheinen gegeben, in der gelebten Praxis gibt es jedoch teilweise eklatante Defizite.

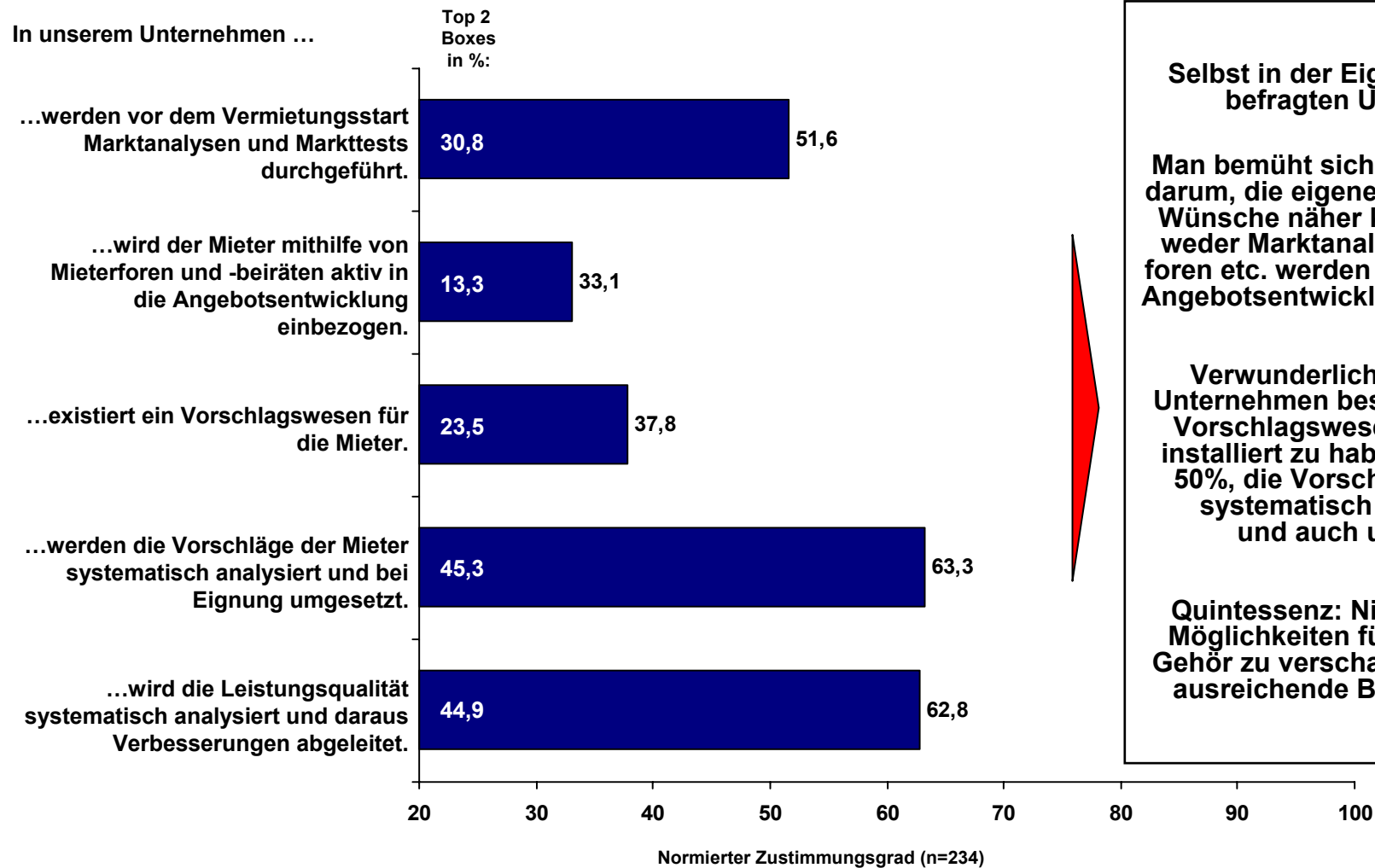
So werden den Mietern Informationen über Veränderungen des Leistungsangebotes nicht immer von selbst kommuniziert.

Auch wird in der Eigeneinschätzung lediglich eher selten ein kontinuierlicher Kontakt zum Mieter gesucht.

In Anbetracht dessen ist es nachvollziehbar, dass ein aktives Einholen von Rückmeldungen über die Qualität der geleisteten Arbeit wirklich Seltenheitswert hat.

Quintessenz: Klare Verbesserungsansätze unverkennbar - und dies nicht nur hinsichtlich fehlender Anreizsysteme für die Mitarbeiter!

Die Unternehmen haben ihr Ohr eindeutig nicht ausreichend am Kunden (am Mieter)



Selbst in der Eigenschätzung der befragten Unternehmen:

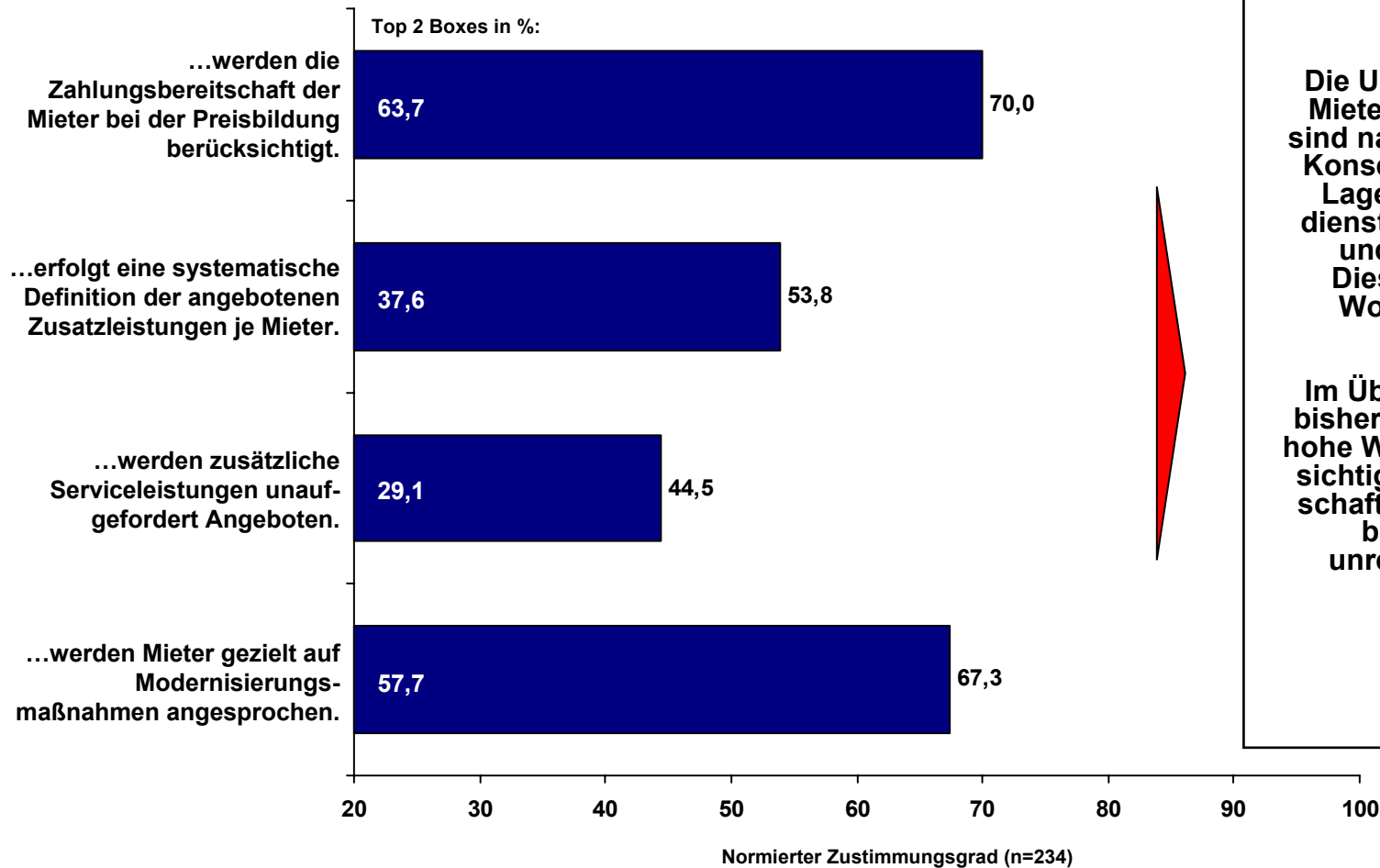
Man bemüht sich nicht ausreichend darum, die eigenen Mieter und deren Wünsche näher kennen zu lernen - weder Marktanalysen noch Mieterforen etc. werden standardmäßig zur Angebotsentwicklung herangezogen.

Verwunderlich: Rund 75% der Unternehmen bestätigen, eben kein Vorschlagswesen für ihre Mieter installiert zu haben. Indes bejahen 50%, die Vorschläge ihrer Mieter systematisch zu analysieren und auch umzusetzen.

Quintessenz: Nicht wirklich viele Möglichkeiten für die Mieter, sich Gehör zu verschaffen. Zudem kaum ausreichende Berücksichtigung.

Das fehlende Gespür für die Wünsche der Mieter lässt bestehende Wachstumspotentiale belegbar brachliegen

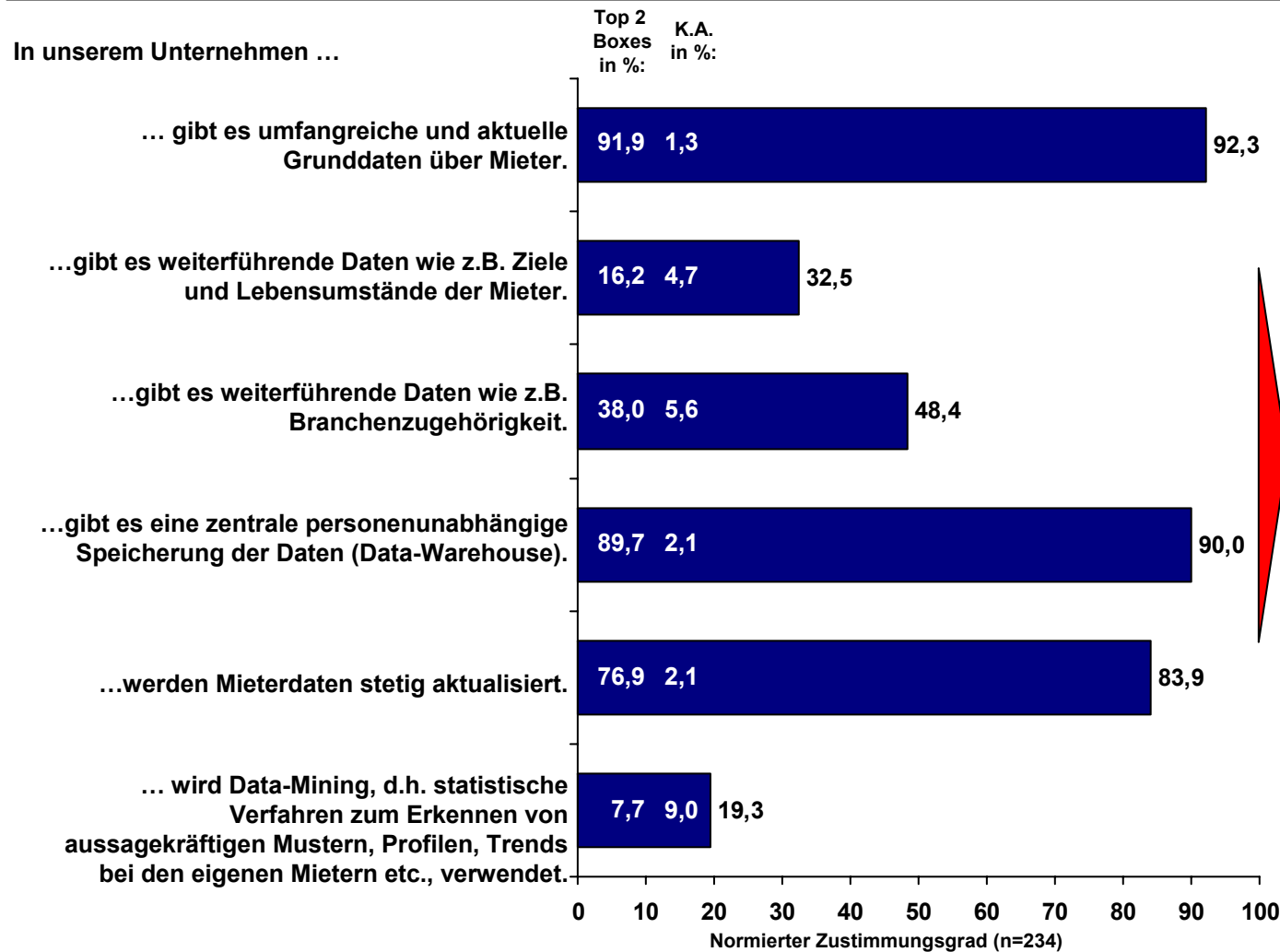
In unserem Unternehmen ...



Die Unternehmen kennen ihre Mieter nicht ausreichend und sind nach Eigeneinschätzung in Konsequenz auch nicht in der Lage, systematisch Zusatzdienstleistungen zu definieren und proaktiv anzubieten. Dies gilt insbesondere für Wohnungsunternehmen.

Im Übrigen: In Anbetracht der bisherigen Erkenntnisse ist der hohe Wert bezüglich der Berücksichtigung der Zahlungsbereitschaft der Mieter bei der Preisbildung wohl eher als unrealistisch zu bewerten.

Das vorhandene Kundenwissen ist limitiert - meist verfügt man lediglich über eine reine Adressliste der eigenen Mieter

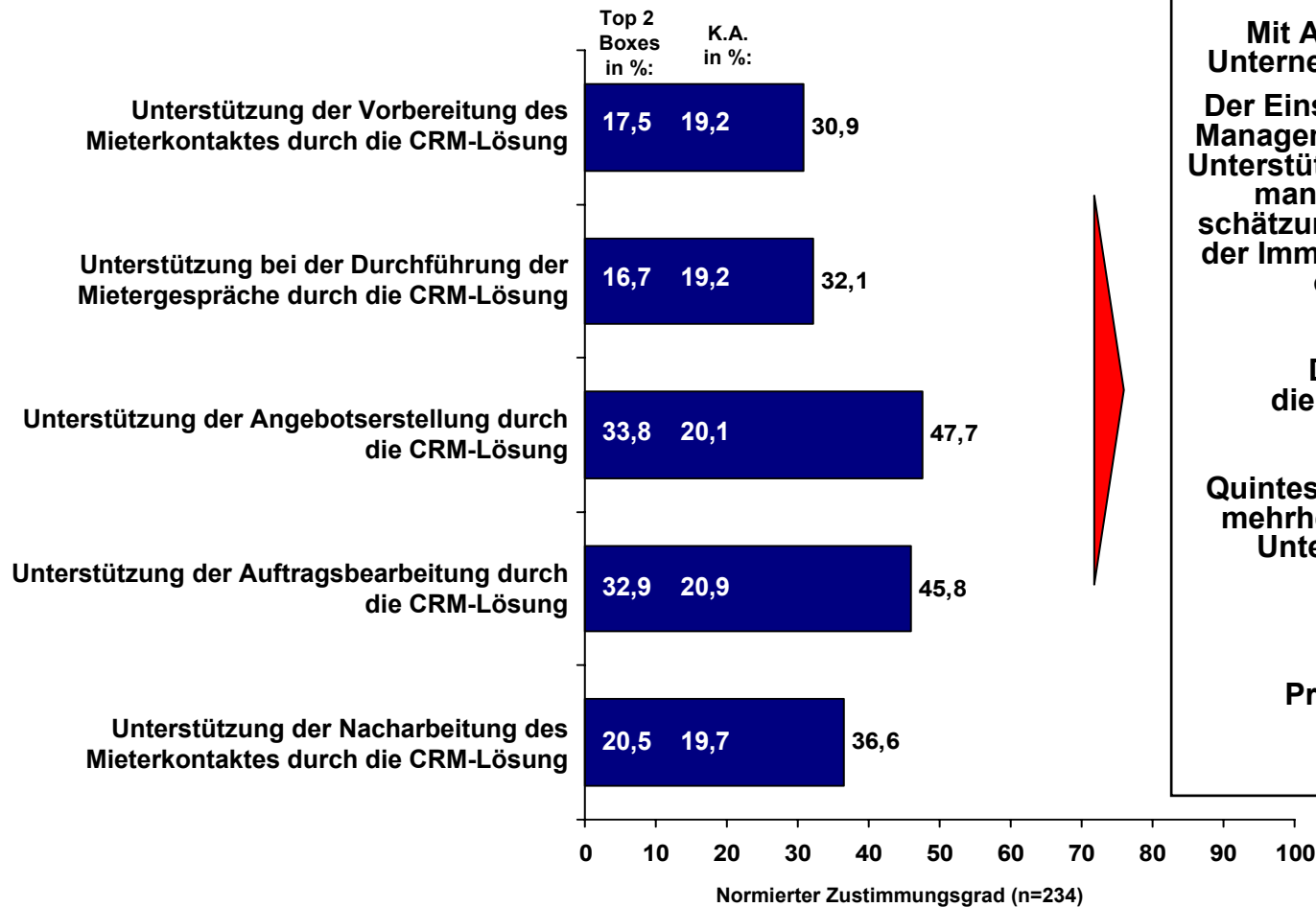


Die Unternehmen verfügen typischerweise über eine Adressdatenbank ihrer Mieter, die zentral gespeichert wird - wobei 25% der Unternehmen auf eine regelmäßige Aktualisierung der Daten verzichten.

Wirklichen Seltenheitswert hat hingegen die Erfassung weiterführender Daten sowie die Analyse bzw. Auswertung solcher Daten über intelligente statistische Methoden - dies gilt vor allem für die Anbieter von Wohnflächen.

Ein entscheidendes Defizit - mehrheitlich fehlen CRM-Systeme als entscheidende „Wegweiser“ zum Mieter

In unserem Unternehmen kommen CRM-Lösungen in folgenden Bereichen unterstützend zur Anwendung:



Mit Ausnahme der wirklich großen Unternehmen der Immobilienwirtschaft: Der Einsatz von Customer-Relationship-Management-Systemen zur gesamthaften Unterstützung des Kunden- und Vertriebsmanagements ist nach Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen in der Immobilienwirtschaft in Deutschland offenbar kaum verbreitet.

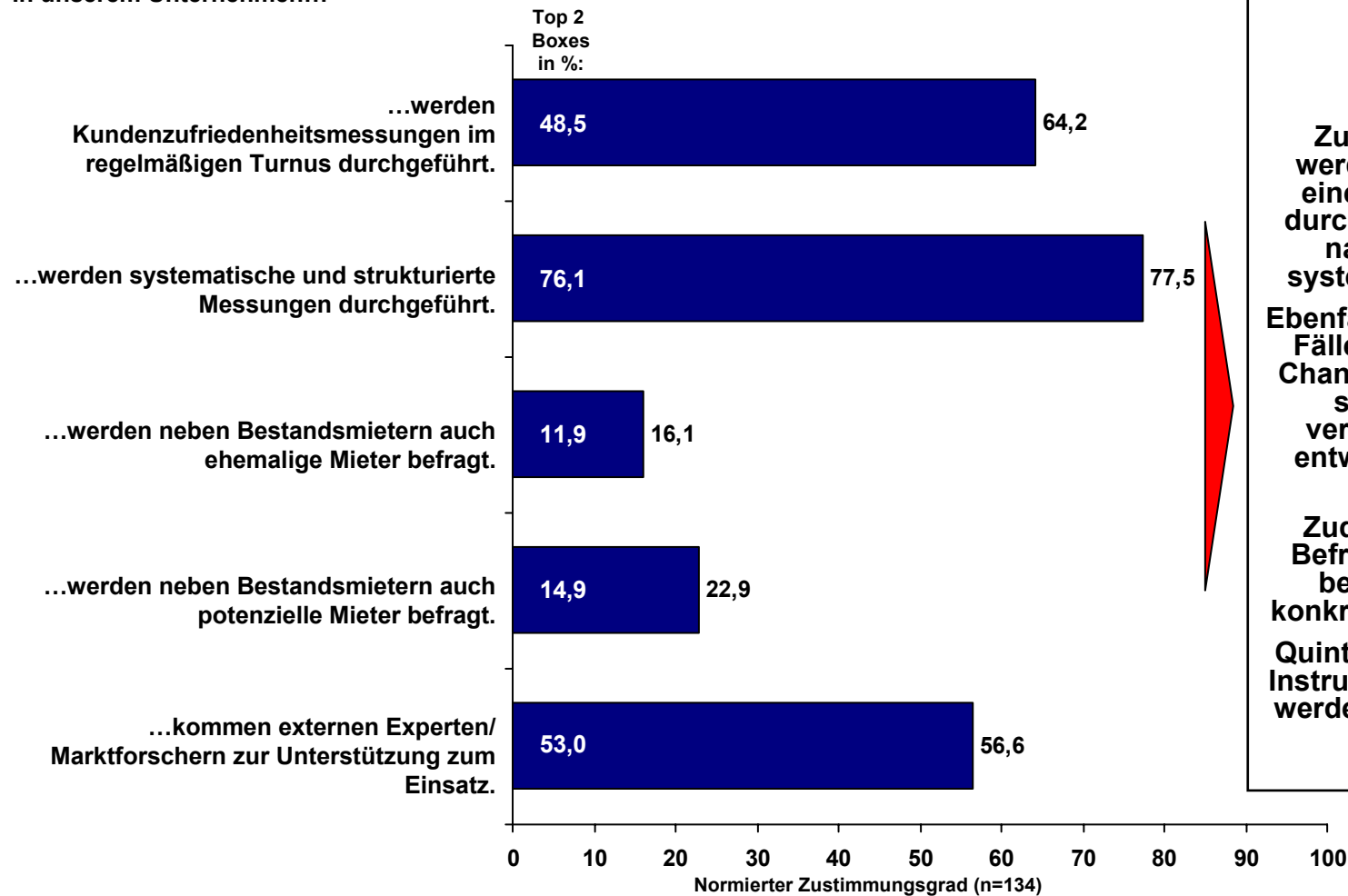
Dies gilt insbesondere für die Anbieter von Wohnflächen!

Quintessenz: Die Unternehmen arbeiten mehrheitlich ohne eine intelligente IT-Unterstützung der Vertriebs- und Betreuungsprozesse.

Dringender Professionalisierungsbedarf!

Kundenzufriedenheitsmessungen werden mehrheitlich nicht regelmäßig durchgeführt

In unserem Unternehmen...



Eigentlich schade:
 Zufriedenheitsmessungen werden nur zu knapp 50 % in einem regelmäßigen Turnus durchgeführt - dann allerdings nach Eigeneinschätzung systematisch und strukturiert.

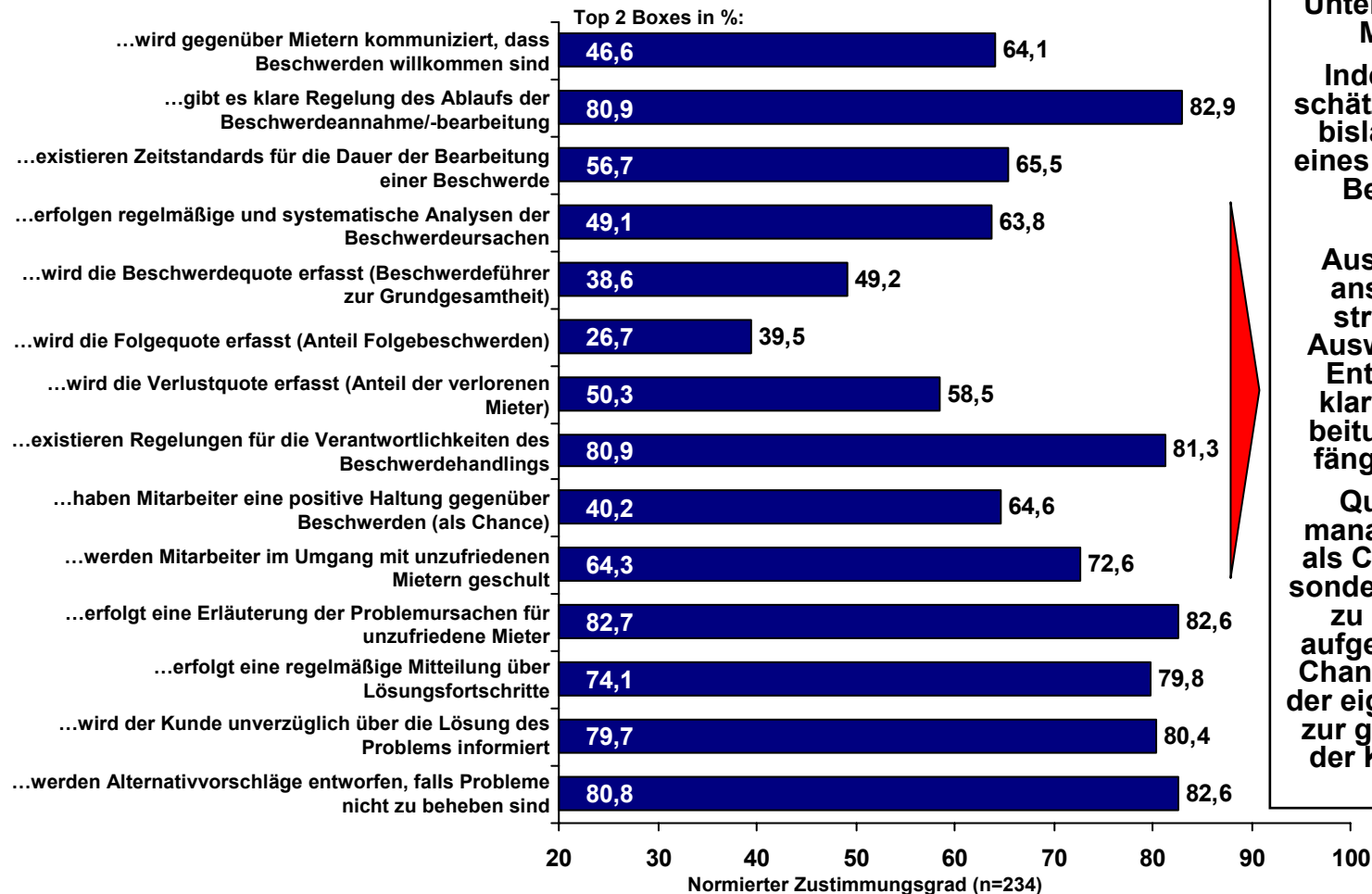
Ebenfalls schade: In den meisten Fällen werden die vielfältigen Chancen zur Verbesserung, die sich aus der Befragung verlorener Kunden ergeben entweder nicht gesehen oder ignoriert.

Zudem: Der Verzicht auf die Befragung potenzieller Mieter bedeutet den Verzicht auf konkrete Akquisitionspotentiale.

Quintessenz: Die Potentiale des Instruments „Kundenbefragung“ werden nur begrenzt abgerufen.

Beschwerdemanagement - die Anliegen der Mieter wirklich ernst nehmen

In unserem Unternehmen...



Auf den ersten Blick scheinen die Unternehmen die Anliegen ihrer Mieter ernst zu nehmen.

Indes: Auch in der Selbsteinschätzung der Unternehmen sind bislang erst einzelne Facetten eines proaktiven, professionellen Beschwerdemanagements implementiert.

Ausgewählte Verbesserungsansätze: Systematische und strukturierte Erfassung und Auswertung von Beschwerden; Entwicklung und Umsetzung klarer Zeitstandards zur Bearbeitung von Beschwerden, umfangliche Mitarbeiterschulung.

Quintessenz: Beschwerdemanagement wird bislang kaum als Chance zur Kundenbindung, sondern mehrheitlich defensiv als zu erfüllende Pflichtaufgabe aufgefasst und angegangen. Die Chance zur Instrumentalisierung der eigenen Mieter als Berater und zur gleichzeitigen Verbesserung der Kundenbindung wird damit leichtfertig vergeben.

Professionelles Kundenbindungsmanagement - in der deutschen Immobilienwirtschaft aktuell eindeutig Mangelware

In unserem Unternehmen...



Beunruhigend:
Gefährdete Kundenbeziehungen sind mehrheitlich nicht bekannt.

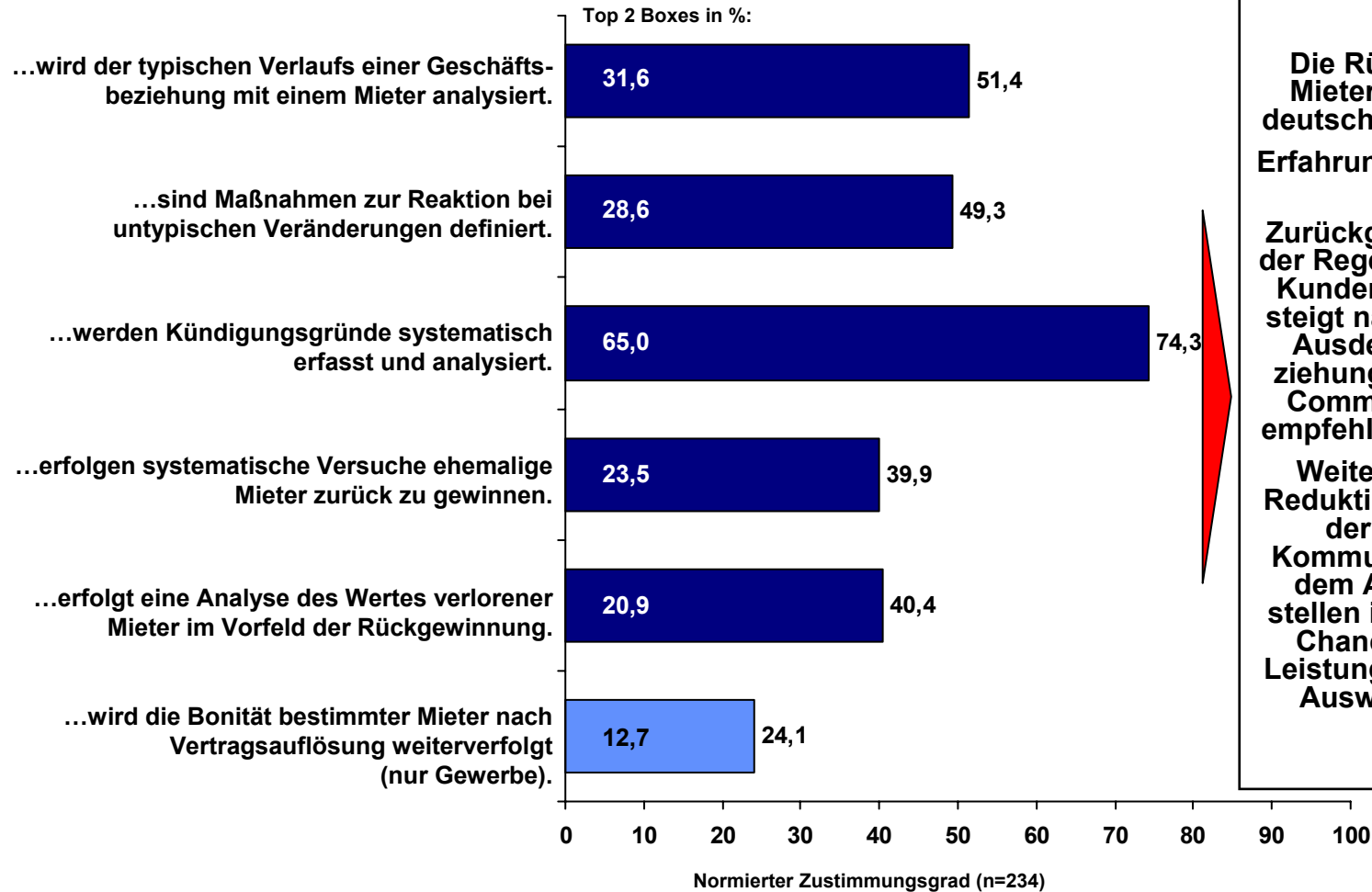
Instrumente zur gezielten Bindung derjenigen Mieter, die man halten möchte, finden kaum Anwendung.

Kundenbindungsprogramme orientiert am Wert bzw. der Bedeutung des jeweiligen Mieters haben Seltenheitswert.

Quintessenz: Hier ist ein Umdenken, ein Paradigmenwechsel notwendig. Kundenbindungsmanagement und After-Sales-Management sind keine „Modethemen“ anderer Branchen, sondern auch für die Immobilienwirtschaft schlichtweg logische Schritte auf dem Weg zu gelebter Kundenorientierung!

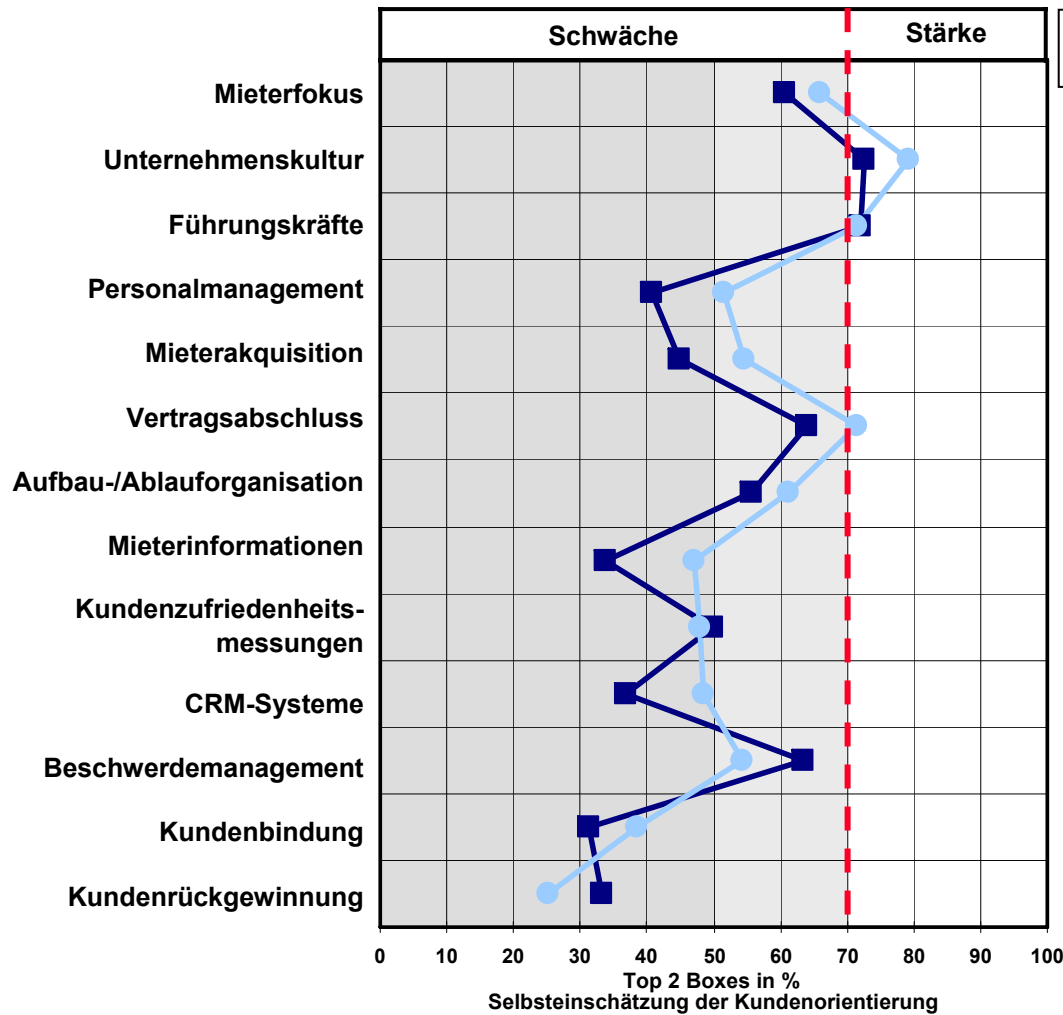
Aus den Augen aus dem Sinn - auch professionelles Kundenrückgewinnungsmanagement ist ausgesprochen selten

In unserem Unternehmen...



Kurz und knapp:
 Die Rückgewinnung verlorener Mieter hat kaum Bedeutung für deutsche Immobilienunternehmen! Erfahrungen aus anderen Branchen zeigen jedoch:
 Zurückgewonnene Kunden sind in der Regel noch profitabler als treue Kunden. Die Kundenprofitabilität steigt nach Rückgewinnung durch Ausdehnung der Geschäftsbeziehung auf Basis des gestärkten Commitments, auch die Weiterempfehlungsbereitschaft ist höher.
 Weitere Chancen liegen in der Reduktion der Akquisitionskosten, der Vermeidung negativer Kommunikationseffekte im Markt, dem Aufdecken von Schwachstellen im Unternehmen sowie der Chance zur Verbesserung des Leistungsangebotes durch präzise Auswertung der Kündigungsgründe.

Stärken-Schwächen-Analyse für Anbieter von Wohn- und Gewerbeflächen

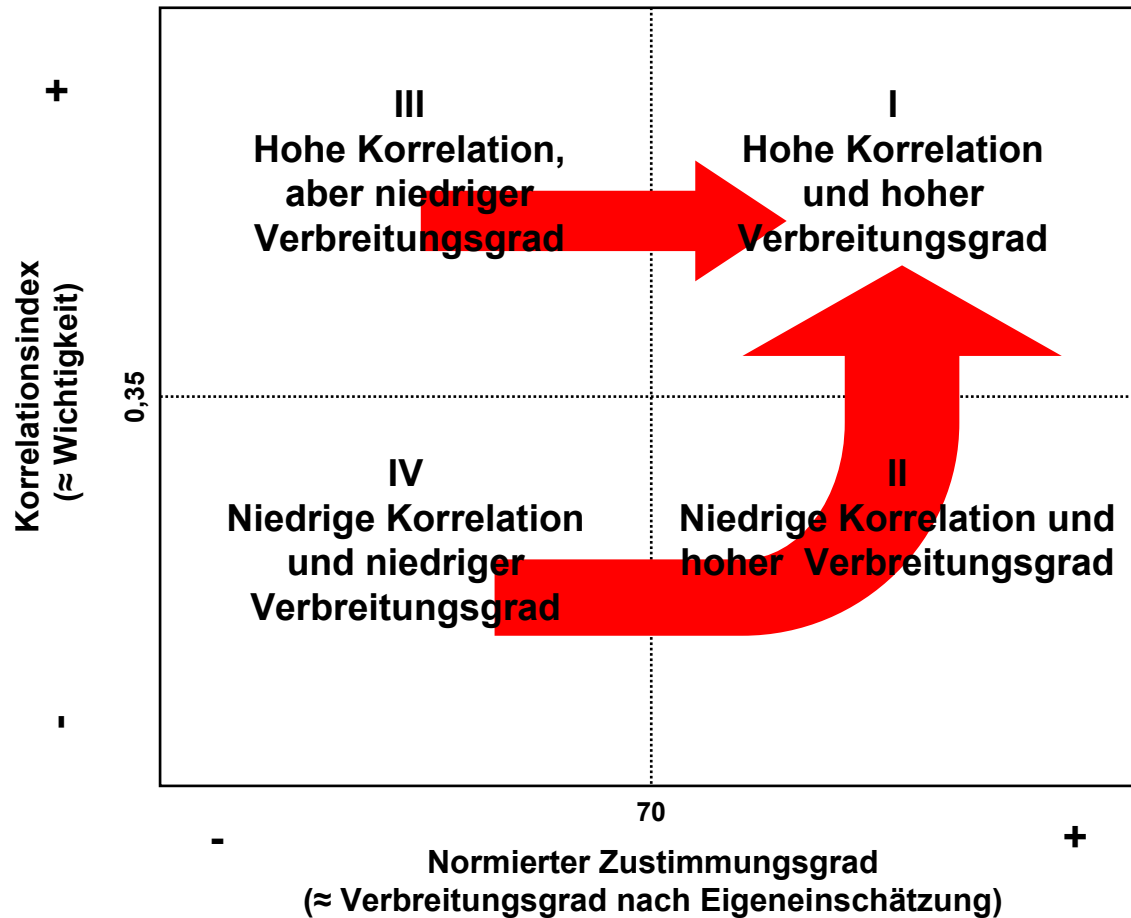


Im Ergebnis weisen sowohl die Wohnungsunternehmen als auch die Anbieter von Gewerbeflächen umfänglichen Nachholbedarf in Sachen der Kundenorientierung auf.

Im direkten Vergleich erzielen die Anbieter von Gewerbeflächen gegenüber den Wohnungsunternehmen tendenziell leichte Vorteile.

Wohlgemerkt: Im Rahmen dieser Analyse (und auch der nachfolgenden Auswertungen) werden ausschließlich Selbsteinschätzungen der befragten Unternehmen berichtet!

Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Market-Practice und Eigenkapitalrentabilität



Feld I:

Kein Handlungsbedarf. Hohe Korrelation gepaart mit einem nach Eigeneinschätzung hohen Verbreitungsgrad in der Branche.

Feld II:

Geringer Handlungsbedarf. Niedrige Korrelation (=Wichtigkeit) gepaart mit einem nach Eigeneinschätzung hohen Verbreitungsgrad in der Branche.

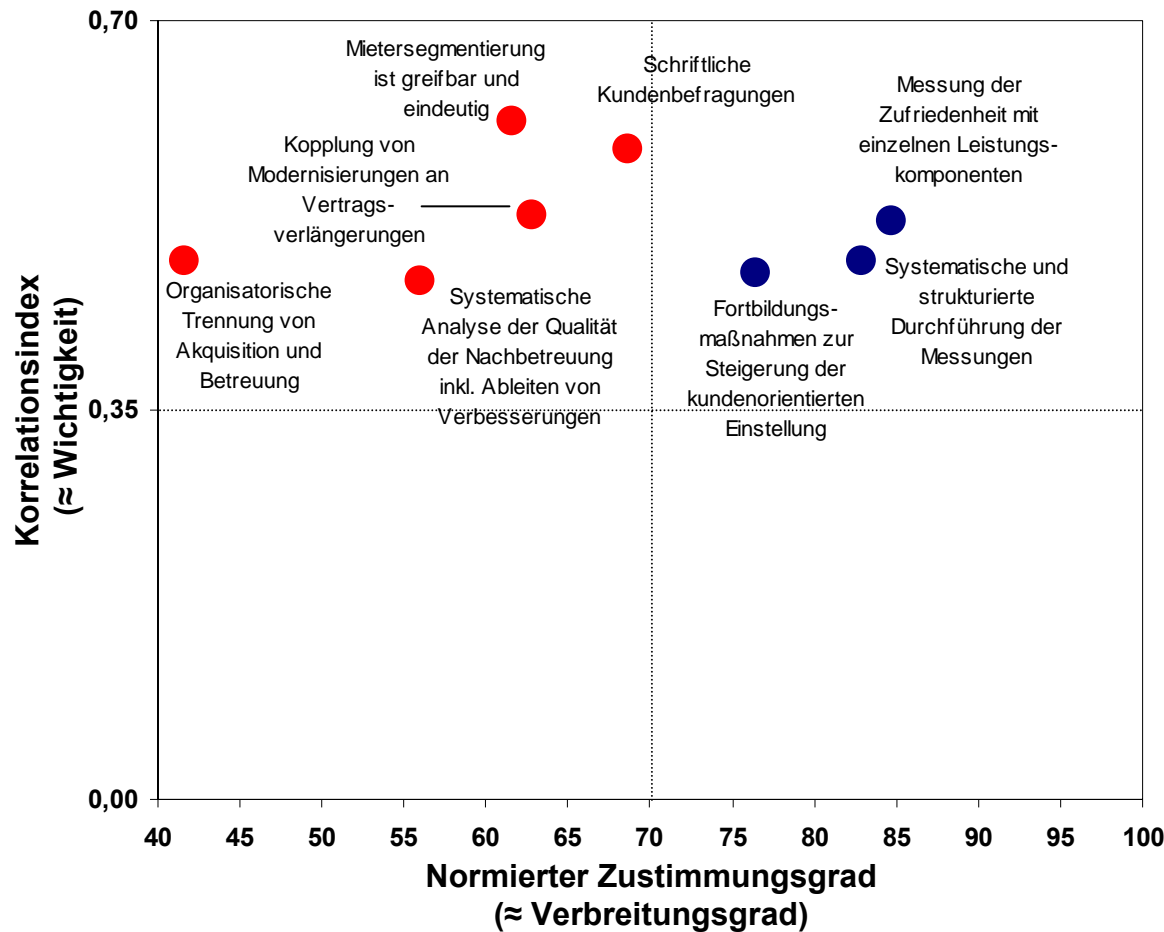
Feld III:

Hoher Handlungsbedarf. Hohe Korrelation, d.h. nachweislich Einfluss auf die Höhe der Eigenkapitalrendite, aber zu niedriger Verbreitungsgrad in der Branche.

Feld IV:

Kaum Handlungsbedarf. Geringe Bedeutung für Eigenkapitalrentabilität bei gleichzeitig geringem Verbreitungsgrad in der Branche.

Zielgruppe Gewerbe: Kundenorientierung rechnet sich - belegbar positiver Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Eigenkapitalrendite



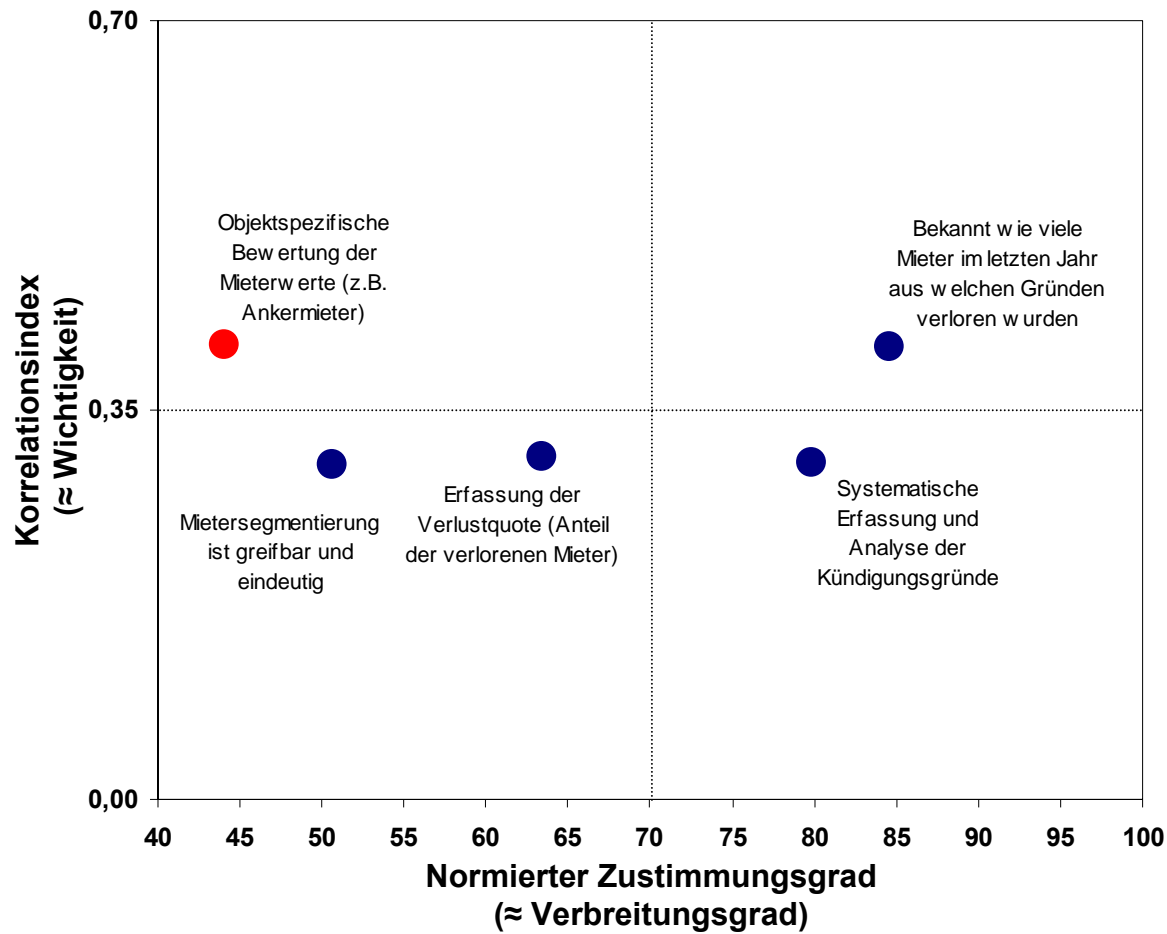
Erfolgskritische Defizite:
Segmentierung, Kundendurchdringung und After-Sales-Management.

Sofern umgesetzt, belegbar erfolgskritische Stärken: Mitarbeiterschulung in Sachen Kundenorientierung und professionelle Kundenzufriedenheitsmessungen!

Quintessenz: Anbieter von Gewerbeflächen, die externe Spezialisten zur Unterstützung bei Zufriedenheitsmessungen hinzuziehen, die mit einer eindeutigen Segmentierung ihrer Mieter arbeiten, hierbei den eigenen Bedarfsdeckungsanteil kennen, sich auch nach unterschriebenem Mietvertrag um ihre Mieter kümmern sowie auch die Schulung der eigenen Mitarbeiter im Auge behalten - genau diese Unternehmen dürften idealtypische eine höhere Eigenkapitalrendite erwarten dürfen.

D.h.: Kundenorientierung rechnet sich!

Zielgruppe Wohnen: Zusammenhänge zwischen Kundenorientierung und Eigenkapitalrendite



Ein erstes, ausgesprochen wichtiges Ergebnis: Die Existenz einer klaren Mietersegmentierung induziert mittelbar eine höhere Eigenkapitalrentabilität!

Die Projektpartner der CRM Real Estate Studie 2006



**Ideale Verzahnung der Kernkompetenzen der beteiligten Partner:
CRM-Know-how, Branchen-Know-how, Methoden-Know-how**

**Frontiers Management Consulting
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH**

**Lindenstr. 1
60325 Frankfurt am Main**

**Telefon: +49 (69) 90 55 05-0
Telefax: +49 (69) 90 55 05-10**

**Internet: www.frontiers-management-consulting.de
E-Mail: CRMRE2006@frontiers-management-consulting.de**

**Ihre Ansprechpartner:
Dr. Marc Herzog,
Geschäftsführender Gesellschafter**

**Andreas Blum,
Consultant**

**Forschungcenter Betriebliche
Immobilienwirtschaft**

**Hochschulstr.1
D-64289 Darmstadt
Gebäude S1/02 Raum 31**

**Telefon: +49 (0) 6151 16-6522
Telefax: +49 (0) 6151 16-4417**

**Internet: www.immobilien-forschung.de
E-Mail: office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de**

**Ihre Ansprechpartner:
Prof. Dr. Andreas Pfnür,
Lehrstuhlinhaber**

**Moritz Lohse,
wissenschaftlicher Mitarbeiter**