

## Marketing

# Für jeden Topf gibt es einen Deckel! Warum Vermietungsberater „ihre“ Zielgruppe in und auswendig kennen sollten

Erst die angedrohte Wohnungsäumung, dann die Anfrage einer alleinerziehenden Mutter und anschließend ein Besichtigungstermin mit dem anspruchsvollen Geschäftsmann – als Sachbearbeiter in der Vermietung tanzt man auf vielen Hochzeiten gleichzeitig. Kein Wunder, dass da so mancher aus dem Takt gerät und sich im Ton vergreift. Kay Stolp, Geschäftsführer der Marketing-Gesellschaft STOLPUNDFRIENDS aus Osnabrück, kennt das Problem und weiß, wie interne Vertriebsabläufe auf unterschiedlichste Kunden eingestellt und vor allem miteinander vernetzt werden müssen.



Die Zielgruppe der Zukunft: Senioren wollen in ihrer Lebenssituation verstanden und entsprechend beraten werden.

„Bevor wir von STOLPUNDFRIENDS unseren Kunden ein vernetztes Marketingkonzept präsentieren und anschließend entsprechende Maßnahmen realisieren, schauen wir uns immer erst die verschiedenen Bereiche des Wohnungsunternehmens sehr genau an. Dabei stoßen wir bei der Mitarbeiter- und Vertriebsorganisation häufig auf ein ganz zentrales Problem. Die Mitarbeiter sind kundenorientiert eingestellt, hochmotiviert und dennoch gerät der gesamte Ablauf in der alltäglichen Praxis ganz erheblich ins Stocken. Grund dafür sind in der Regel Unsicherheiten, die sich auf den Umgang mit eher „schwierigen“ Kunden beziehen.“

Man muss sich vorstellen, dass gerade bei rein kommunalen Wohnungsunternehmen, die an einen wichtigen sozialen Auftrag gebunden

sind, nicht nur freundliche, höfliche und unbelastete Interessenten nach einer Wohnung fragen. Es gibt auch Problemfälle, die aufgrund persönlicher Krisen in eine soziale Schieflage geraten sind, die vielleicht alkoholkrank oder gewaltbereit sind oder die bereits mehrere Wohnungswechsel wegen Vandalismus, Zahlungsschwierigkeiten usw. hinter sich haben. Als Vermietungsberater stehe ich jetzt vor der schwierigen Aufgabe, entweder diese Personengruppe abzuweisen oder aber mögliche Folgeschwierigkeiten lösen zu müssen. Nicht selten wird da der Sachbearbeiter ganz schnell zum Sozialarbeiter, der allerdings mit dieser Aufgabe völlig überfordert ist. In direkter Folge kommt es dazu, dass teilweise 20 % der Kunden rund 80 % der Arbeitskraft in Beschlag nehmen. Der überforderte Mitarbeiter weiß sich oft nicht anders zu helfen, als abzublocken und fast schon ein gewisses generelles Misstrauen auch gegenüber allen anderen Mietinteressenten einzunehmen – eine Haltung, die eine erfolgreiche Vermietung so gut wie unmöglich macht.

Ein Lösungsansatz erscheint auf den ersten Blick sehr einfach, erfordert jedoch eine Feinabstimmung zu zahlreichen verwandten Bereichen: Einzelne Mitarbeiter sollten sich auf schwierige Mietermilieus spezialisieren. Durch diese Spezialisierung kennen sie dann die wesentlichen Problemfälle und wissen wie damit umzugehen ist. Im Idealfall pflegen sie Kontakte zu anderen Sozialeinrichtungen und Beratungsstellen, mit denen dann Krisen gelöst und ein Minimum an annehmbarem Mieterverhalten durchgesetzt werden kann. Diese Separierung bedarf natürlich entsprechender auch räumlich abgegrenzter Vertriebsstrukturen, die interne und externe Kommunikation muss stimmen und auch der Wohnungsbestand sollte im Hinblick auf den Umgang mit „schwierigen“ Mietern segmentiert sein. Alles in allem funktioniert dies meiner Erfahrung nach nur auf Grundlage einer gründlichen Analyse im Rahmen eines vernetzten Gesamtkonzeptes, in dem alle relevanten Faktoren berücksichtigt wurden.



Neben den Mitarbeitern kann auch der Bestand auf einzelne Zielgruppen „spezialisiert“ werden – z. B. durch Wohnungsmarken.

Lebenssituation und auch ihrer Geschwindigkeit anpasst und für die in der Praxis eben ein wesentlich höherer Zeitaufwand zu berücksichtigen ist.

Natürlich träumt jeder Geschäftsführer von dem universellen Mitarbeiter, der einem 68er-Akademikerpärchen genauso souverän eine passende Wohnung schmackhaft macht wie einem Maurerlehrling oder einer indischen Großfamilie. Ich will auch auf keinen Fall behaupten, dass das prinzipiell nicht möglich ist. Doch es erfordert Strukturen, die oft über einen bloßen Workshop hinausgehen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in der Vermietung sollte wissen, welche Wohnung zu welcher Zielgruppe passt, welche Vergünstigungen bzw. Anreize er einsetzen kann und wie er einen bestimmten Interessenten dazu bringt, eine ganz bestimmte – weil unter ökonomischen Gesichtspunkten wünschenswerte – Wahl zu treffen. Für diese Zusammenhänge gibt es keine Pauschallösung. Daher empfehle ich, sehr genau hinzuschauen, welche Bestandteile im wohnungswirtschaftlichen Marketing-Mix hier aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt werden sollten.

Unterm Strich kann man allerdings sagen, dass sich die Mühe lohnt. Wenn Mitarbeiter wissen oder im besten Fall sogar gemeinsam erarbeitet haben, wie mit welchem Kunden umzugehen ist, dann steigert das nicht nur die Effizienz der Vermietung, sondern wirkt sich auch positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus – über noch größere Motivation bis hin zu einem gewissen Stolz, für das Unternehmen arbeiten zu dürfen. In einem Team sollte sich schließlich jeder wertgeschätzt fühlen und nicht mit seinen Problemen alleingelassen werden. Wir von STOLPUNDFRIENDS setzen daher stets auf praxisbewährte offene Diskussionsrunden mit der Belegschaft, in denen jeder seine Erfahrungen und Anregungen einbringen kann. Erst in diesem gemeinsamen Prozess entwickeln sich jene Ansatzpunkte, die später in einem vernetzten Marketing- und Vertriebskonzept zusammenfließen und letztlich erfolgreich umgesetzt werden können.“

**Kay Stolp**

„Normale“ Kunden erwarten heutzutage in der Regel eine Form der individuellen, persönlichen Beratung, die von einem einzelnen Mitarbeiter kaum zu verkörpern ist. Und wenn man dann noch berücksichtigt, dass der Zeitaufwand für ältere Menschen erheblich größer ist, muss man heute als Vermieter schon eine Art sehr gut durchtrainierter Mehrkämpfer sein. Genau dafür haben wir ein spezifisches Trainingsprogramm erarbeitet, in dem die Mitarbeiter entsprechend ihrer Fähigkeiten als Ansprechpartner für Kunden im unteren, im mittleren oder im gehobenen Segment geschult werden. Einen ganz besonderen Stellenwert wird dabei vor allem in Zukunft die Betreuung von älteren Kunden und Mietinteressenten einnehmen. Denn Senioren haben nicht nur andere Wohnbedürfnisse, sie legen auch besonderen Wert auf eine Beratung, die sich ihrer Priorisierung, ihrer

