



UNTERNEHMEN

Anspruchsvolle Architektur wertet Singener Innenstadt auf

THEMA DES MONATS

Finanzierung

Wie können Unternehmen
an frisches Kapital gelangen?

WOHNUNGSPOLITIK

Energieverbrauch

Welchen Anteil am deutschen Gesamtverbrauch
hat der vermietete Geschosswohnungsbau?

MANAGEMENT

Befragung

Wie zufrieden sind Mieter
mit ihrer Wohnsituation?

WOBAU Magdeburg-Organisationsprojekt „1 +“

Veränderungen motiviert meistern: Steigerung der Vermietungsproduktivität

Anhaltend schwierige Marktbedingungen zwingen viele Wohnungsunternehmen zu permanentem Wandel. Oftmals werden ganze Bündel an Maßnahmen verabschiedet und zur Umsetzung gebracht. Die Ergebnisse überzeugen trotz intensiver Planung und Steuerung jedoch nicht in jedem Fall. Wie es gelingen kann, durch gezielte Motivation der Beteiligten zum Erfolg zu gelangen, zeigen Erfahrungen der Wohnungsbaugesellschaft Magdeburg mbH (WOBAU).

„Mieterbefragung, Mystery Shopping, Marketingkonzept. Wir haben doch so viel auf die Beine gestellt. Und trotzdem: Die Erfolge sind nur von kurzer Dauer, der Leerstand steigt“, konstatiert der kaufmännische Leiter einer mitteldeutschen Genossenschaft seine Bemühungen. Eine bittere Erkenntnis, wenn man bedenkt, mit wie viel Eifer und Ressourceneinsatz in der Wohnungswirtschaft um Verbesserungen gerungen wird.

Die einzige Konstante ist die Veränderung

Und in der Tat: Das Fehlschlagsrisiko bei größeren Veränderungen beträgt über 50 Prozent¹. Verantwortlich dafür sind oft so genannte „weiche Faktoren“, die bei hoher Projektfrequenz oder -komple-

xität enorm an Bedeutung gewinnen. Das Augenmerk – da sind sich Experten weitgehend einig – muss deshalb verstärkt auf die Motivation und Wandlungsbereitschaft der Beteiligten gerichtet sein. Auch der WOBAU war dieser Anspruch klar, als sie sich mit umfangreichen Veränderungen konfrontiert sah: Produkt- und Marketingoffensive, Prozess- und Strukturoptimierungen sowie zahlreiche personelle Maßnahmen waren notwendig.

Im Zeichen von Motivation und Wandlungsbereitschaft

Gemeinsam mit dedecon, einem in der Umsetzung komplexer Veränderungen erfahrenen Beratungsunternehmen, ordnete die WOBAU wichtigen Erfolgsfaktoren die notwendigen Instrumente zu.

I Ziel

Wenn es gelingt, den Vermietungsprozess noch effizienter zu gestalten², könnte die Vermietungsproduktivität deutlich gesteigert werden, so die eigene Stärken-Schwächen-Analyse der Mitarbeiter. Dabei ist das Schaffen effektiver Kommunikationswege entscheidend. Das Ziel heißt „1+“: Innerhalb eines Jahres soll eine Vermietungsproduktivität von mindestens einem Mietvertrag pro Vermieter und Arbeitstag erreicht werden.

II Planung und Steuerung

Der interne Projektmanager der WOBAU ist nicht nur zuständig für die Projektorganisation, die ope-

rative Steuerung und die Koordination des bedarfsgerechten Einsatzes externer Dienstleister. Er sorgt vor allem für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre und für Transparenz.

III Motivation

Mitarbeiter auf Veränderungen einzuschwören, bedarf großer Glaubwürdigkeit. Ein Moderator ist dann hilfreich, wenn er als neutrale und akzeptierte Instanz verstanden wird. Er muss gezielt darauf hinarbeiten, dass Zielsetzung und Dringlichkeit verstanden und der gewünschte Ergebniskorridor erreicht wird.

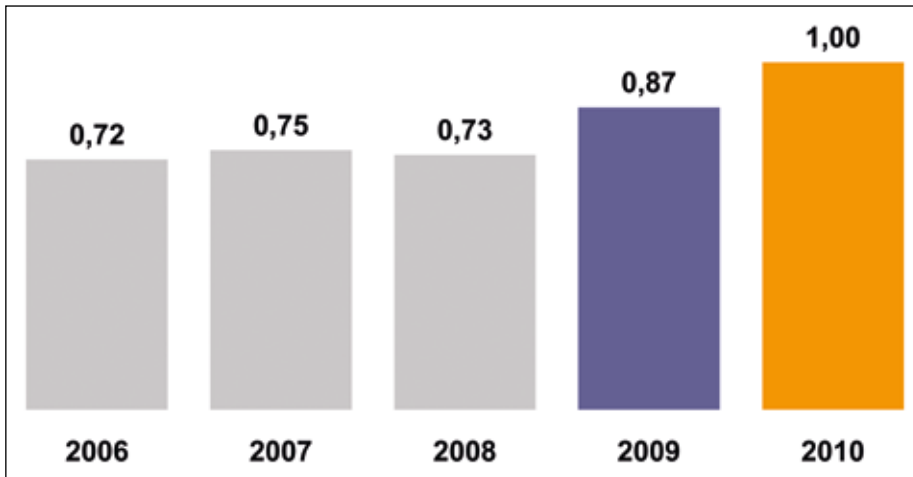
IV Konzeption

Da die aufwändige Erstellung des Feinkonzepts das Tagesgeschäft und somit auch die Motivation der Mitarbeiter beeinträchtigen könnte, wurde diese Aufgabe einem Fachpromotor explizit übertragen. Mit methodischer Erkenntnisgewinnung und geschickter Moderation gelang es dabei, die Erfahrungen der Mitarbeiter in die konzeptionellen Überlegungen aufzunehmen. Es entstand eine pragmatische, auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung, die eine hohe Akzeptanz der Beteiligten genießt. Wertvoll erwiesen sich zudem durch Mitarbeiter begleitete Erfahrungsaustausche bei anderen Wohnungsunternehmen.

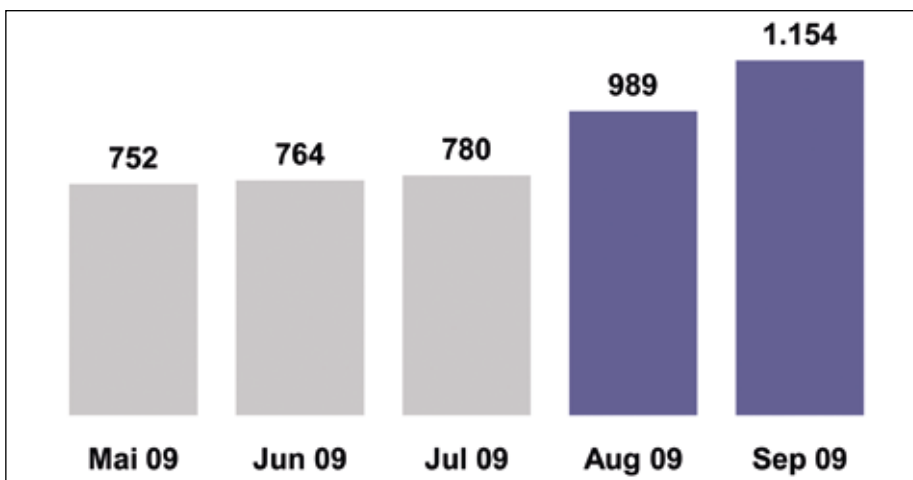
Eine Zwischenbilanz

„Es ist uns tatsächlich gelungen, die Vermietungsproduktivität um über 18 Prozent zu verbessern. Dadurch, und weil wir effizienter akquirieren, haben wir die Mietvertragsabschlüsse sogar um 21 Prozent gesteigert“, fasst Konstantinos Apostolopoulos, Leiter des Bereiches Immobilienmanagement und Prokurist der WOBAU, die Ergebnisse der ersten Projektphase zusammen.

Für Vermietungschef Torsten Prusseit liegen die Gründe für die erfreulichen Entwick-



Oberziel: Entwicklung der Produktivität in Mietverträgen pro Vermieter am Tag, 2009 hochgerechnet, (2010 Zielwert).
Quelle: dedecon services



Entwicklung der Anzahl qualifizierter Neukundenkontakte.
Quelle: dedecon services

lungen im Vermietungsgeschäft auf der Hand: „Ausschlaggebend für den Erfolg war sicherlich das moderne Back-Office-Prozessdesign, das die Anzahl qualifizierter Neukundenkontakte deutlich ansteigen ließ. Mit dem Ansteigen der Neukundenkontakte

und der Entlastung der Vermieter durch das Back-Office war der Anstieg der Produktivität organisatorisch erst möglich. Ohne die konstruktive Projektarbeit der Mitarbeiter und die damit verbundene große Akzeptanz der Lösung wäre es jedoch nur schwer

Wohnungsbaugesellschaft Magdeburg mbH

Gegründet: 1991
Mitarbeiter: 223
Auszubildende: 9
Wohnungen: 24.000
Durchschnittsmiete: 4,49 Euro
www.wobau-magdeburg.de

vorstellbar, dieses Potenzial ausschöpfen zu können.“ Kaum zu glauben, wenn man bedenkt, dass noch nicht alle der verabschiedeten Maßnahmen abgeschlossen worden sind. Weitere Effekte erhofft sich die WOBAU aus den bereits angelaufenen Prozessoptimierungen und den in der Konzeption befindlichen Trainings.

„Obwohl der Kampf gegen die Fluktuation immer härter wird, ist es uns gelungen, den Leerstand zu senken. Besonders glücklich sind wir aber, dass wir ein Klima im Unternehmen erzeugen konnten, in dem unsere Mitarbeiter um Verbesserungen ringen und aktiv weitere Veränderungen einfordern“, freut sich Heinrich Sonsalla, Geschäftsführer der WOBAU, über die positive Entwicklung im kommunalen Wohnungsunternehmen.

Danilo Dunkel
dedecon services
danilo.dunkel@dedecon.de
www.dedecon.de

¹ Vgl. Scherer, B.: Erfolgsfaktoren im Change Management, Vortrag BALK in Kloster Reute, 24.04.2009.

² Vgl. dazu Bogenstätter, U.: „7.4.4. Kundenbeziehungsmanagement bei der Vermarktung und Vermietung“ ID31193-d, (Lehr-)Materialien, 15.05.2009 zu Bogenstätter, U.: Property Management und Facility Management; München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2008.