

Dirk Hohm
Angela Hoppe
Helga Jonuschat
Michael Scharp
Dirk Scheer
Gerd Scholl

Dokumentation des Workshops

„Dienstleistungen in der
Wohnungswirtschaft:
professionelle Entwicklung
neuer Serviceangebote“

Mannheim
14. November 2002

Veranstalter:



Akademie der Wohnungs-
und Immobilienwirtschaft
Baden-Württemberg GmbH,
Nürtingen



Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung
(IÖW) gGmbH,
Berlin/Heidelberg



Institut für Zukunftsstudien
und Technologiebewertung (IZT),
Berlin



Lehrstuhl Marketing I:
Markt und Konsum,
Universität Hannover,
Hannover

gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ISBN 3-932092-66-X

IMPRESSUM:

Herausgeber:
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH
Potsdamer Straße 105
10785 Berlin

Redaktion:
Gerd Schöll

Gestaltung:
Michael Miethe

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
2 Plenarvorträge	6
2.1 Dienstleistung in der Wohnungswirtschaft: Eine unternehmerische Herausforderung?	6
2.2 Mit Bewohnern – für Bewohner – arbeiten, wohnen und gestalten. Das Beispiel der Wohnbau Mieterservice GmbH Gießen	8
2.3 Wohnbegleitende Dienstleistungen entwickeln – aber mit System!	10
3 Arbeitsgruppen	13
3.1 Kundenbefragungen als Instrument der Dienstleistungsentwicklung	13
3.2 Service Creation - Methoden der Ideenfindung	17
3.3 Service Design - Methoden der Dienstleistungsgestaltung	24
4 Abschlussplenum: Dienstleistungen systematisch entwickeln – aber für wen?	29
5 Gesamtfazit	32
6 Anhang	33
6.1 Beispiele für Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft	33
6.2 Literatur zum Thema	36
6.3 Beispiel eines Fragebogens für Mieterbefragungen	38

_ 1 EINLEITUNG

Die Wohnungswirtschaft befindet sich im Wandel. Beispiele für ein verändertes Umfeld sind die Verringerung der Fördermittel für den Mietwohnungsbau, der Abbau der Belegungszwänge, der allgemeine Wandel vom Vermieter- zum Mietermarkt und die Veränderung der Klientel vor dem Hintergrund von Segregation, Migration und demografischem Wandel. Um langfristig handlungsfähig bleiben zu können, müssen Wohnungsunternehmen daher kontinuierlich innovative Geschäftsstrategien entwickeln. Manche agieren hier bereits proaktiv, indem sie ihre Mieter konsequent als Kunden begreifen, ein systematisches Qualitäts- und Beschwerdemanagement aufbauen oder wohnbegleitende Dienstleistungen anbieten.

Dienstleistungen „rund um das Wohnen“ spielen in der Wohnungswirtschaft eine immer größere Rolle. Sie gelten als effektives Mittel zur Kundenbindung und -gewinnung, werden als Instrument für ein aktives „Sozialmanagement“ eingesetzt und können langfristig neue Geschäfts- und Ertragsfelder eröffnen. Beispiele gibt es mittlerweile viele: Umzugsservice, Maler- und Lackierservice, Mobilitätsdienstleistungen, Einkaufsservice, Internet-Marktplätze usw.

Die Entwicklung und Umsetzung innovativer Servicekonzepte erfolgt jedoch häufig noch „ad hoc“ und eher einzelfallorientiert. Zwar gibt es Ansätze für ein systematisches, teilweise auch methodengestütztes Vorgehen, so etwa Mieterbefragungen, unternehmensinterne Workshops oder Arbeitsgruppen, Kooperationen mit Beratungsinstituten oder Forschungseinrichtungen. Vorgehens- und Verfahrensmodelle für die Leistungsentwicklung, wie sie beispielsweise in der klassischen Produktentwicklung oder beim „Software Engineering“ üblich sind, werden in der Wohnungswirtschaft bisher jedoch nicht eingesetzt.

Dies ist der Ausgangspunkt eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhabens. Unter dem Titel „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ entwickeln drei Forschungsinstitute¹ innovative Konzepte zur systematischen Entwicklung von Dienstleistungen unter Berücksichtigung der spezifischen Situation der Wohnungswirtschaft. Methoden und Vorgehensmodelle werden in Zusammenarbeit mit drei Wohnungsunternehmen² in der Praxis erprobt und an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst.

Das vorliegende Papier dokumentiert einen Workshop, den der Verbund im November 2002, etwa zur Hälfte der Projektlaufzeit, in Mannheim veranstaltet hat. Die Ziele waren

- Darstellung und kritische Reflexion der Zwischenergebnisse des Vorhabens,
- Erprobung von ausgewählten Methoden des Service Engineering am Beispiel wohnbegleitender Dienstleistungen,
- Initiierung eines branchenweiten Dialogs zum Thema Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft.

Die einzelnen Vorträge und Arbeitsgruppensitzungen sind im folgenden zusammenfassend dargestellt.

¹ Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Berlin, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH, Berlin sowie Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum, Universität Hannover, Hannover.

² GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH, Berlin, Gundlach Wohnungsunternehmen, Hannover sowie ServiceHaus Service-GmbH für Modernes Wohnen und Leben, Mannheim.

_ 2 PLENARVOTRÄGE

2.1 Dienstleistung in der Wohnungswirtschaft: Eine unternehmerische Herausforderung?

Der Einführungsvortrag „Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft: eine unternehmerische Herausforderung?“ von Prof. Dr. Eichener (Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung an der Ruhr-Universität GmbH Bochum) beschäftigte sich mit dem Strukturwandel in der Wohnungswirtschaft und einer möglichen unternehmensstrategischen Antwort darauf – das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen.

Die Wohnungswirtschaft muss sich einem veränderten Marktgeschehen stellen, denn politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wirken unmittelbar auf die Wohnungsmarktentwicklung. Die sinkende Bevölkerungsentwicklung etwa führt zu geringerer Nachfrage und somit steigenden Wohnungsleerständen. Außerdem verändert sich die Qualität der Nachfrage – in einer Branche mit immobilien, nur mit hohen Investitionskosten veränderbaren Produkten eine Herausforderung. Daneben sind wachsende Migration und zunehmende Armut Schlagworte, die auch für die Wohnungswirtschaft von Bedeutung sind. Im Bereich der Wohnungsnachfrage wird sich der ab 2010 zu erwartende Bevölkerungsrückgang in einem Rückgang der Zahl der Haushalte bemerkbar machen. Gleichzeitig nimmt der Anteil der älteren Bevölkerung zu und somit auch die Anzahl älterer Mieter mit spezifischen Wohnbedürfnissen. Ferner entstehen immer ausdifferenziertere Haushaltstypen: Einpersonenhaushalte, Kinderlose, Alleinerziehende, etc. Dieser Trend reflektiert eine sozio-ökonomische Polarisierung der Gesellschaft bei einer gleichzeitigen Pluralisierung der Lebensstile. Folgende Marktcharakteristika lassen sich daraus ableiten:

- globales Wohnungsüberangebot,
- weiterhin Neubau,
- Qualitätswettbewerb,
- Entwicklungschancen in Marktnischen (z.B. altersgerechtes Wohnen, urbanes Wohnen für einkommensstarke Singles, freizeitorientiertes Wohnen, bestimmte Eigenheimtypen).

6 |

Als Fazit lässt sich festhalten, dass sich die Nachfrage auf dem Wohnungsmarkt zunehmend vertikal und horizontal ausdifferenziert und dadurch Raum für kleinere Marktnischen schafft. An Stelle des Produkts „Wohnung“ tritt das Produkt „Wohnen“. Nicht nur die einzelne Wohnung ist Teil des neuen Wohnungskonzepts, sondern das gesamte Wohnumfeld wie etwa das Beispiel Nachbarschaftsintegration zeigt. Damit wird Servicequalität mindestens ebenso wichtig wie Produktqualität.

Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Wohnungsunternehmen und deren Marketing. Produktvarianten müssen differenziert, eine breitere Produktpalette muss angeboten werden. Das Standardprodukt „Wohnung“ gibt es nicht mehr. Beispiele hierfür sind seniorengerechte Wohneinheiten, Ökohäuser oder sogenanntes Loftwohnen. Kundenorientierung wird somit zum wichtigen Schlagwort für die Wohnungswirtschaft. Dazu gehört neben der Anpassung der Produktpalette auch ein zusätzliches Angebot produktnaher Dienstleistungen. Wohnbegleitende Dienstleistungen sind Teil des neuen Produkts „Wohnen“ und gewin-

Automobilindustrie	Wohnungsimmobilienvirtschaft
Produktdiversifizierung	Flexibilisierung des Wohnens (z.B. Grundrisse, Nachrüstbarkeit)
Vom Käfer zum Nischenprodukt	Vom Massen- zum Zielgruppenwohnungsbau (z.B. ökologisches, freizeitorientiertes, altersgerechtes Wohnen)
Dienstleistungen	Primäre Dienstleistungen (z.B. Hausmeister, Reparaturen, Reinigung)
By-Product	Sekundäre Dienstleistungen (z.B. Reisen, Versicherungen)
Finanzierung	Neue Finanzierungsformen (z.B. Mieterdarlehen, Leasing)
Vertriebsstrategien	Neue Vertriebswege (z.B. Vermieterbüro, Internet)
Markenzeichen	Hausmarken (z.B. Marke an Hauswänden, Marken für Zielgruppen, Qualitätssiegel)

nen vor dem Hintergrund eines veränderten Marktgeschehens zunehmend an Bedeutung. Sie sind Teil einer innovativen Markenpolitik.

Eine ähnliche Entwicklung hat bereits in der Automobilindustrie stattgefunden. Einige interessante Parallelen zur Wohnungswirtschaft lassen sich ziehen.

Kundenservice in der Wohnungswirtschaft bedeutet, auf die individuellen Wünsche der Mieter einzugehen, z.B. verschiedene Ausstattungs-, Modernisierungs-, Gestaltungs- und Grundrissvarianten bereitzustellen. Wie sich auch menschliche Bedürfnisse im Laufe des Lebens verändern, so müssen Wohnungsunternehmen die Anpassungsfähigkeit des Produkts „Wohnen“ sicher stellen.

Nachbarschaft wird dabei zunehmend zum Faktor von Lebensqualität und muss durch aktives Nachbarschaftsmanagement gefördert werden. Dazu gehört beispielsweise ein funktionierendes Beschwerdemanagement, das Hand in Hand geht mit der sozialen Betreuung der Mieter. In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Stichwort „Heimat“ neue Bedeutung. Im Bereich Nachbarschaftsmanagement gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, durch Freizeit- und Gemeinschaftsaktivitäten Integration zu fördern: Events, Ausflüge und Reisen, Hobby- und Freizeitangebote, gemeinsame Aktionen, Nachbarschaftstreffs, psychologische Quartiersbindung, Mietermitwirkung, Tauschringe usw. Diese wohnungsnahen Dienstleistungen lassen sich dabei in verschiedene Gruppen einteilen:

- Finanz- und Schuldnerberatung
- Gebäudereinigung
- Hauswirtschaftliche Dienste
- Beratung und Vermittlung von sozialen Diensten und Hilfen
- Fahr- und Transportdienste
- Technische Notruf-, Überwachungs- und Sicherheitsdienste
- Kommunikations- und Freizeitangebote
- Sozialpädagogische Dienste

Als Praxisbeispiel dient hier ein Wohnungsunternehmen aus Essen. Durch eine Mieterbefragung wurde herausgefunden, dass 70% der Bewohner an zusätzlichen Dienstleistungen interessiert sind. Dabei standen Treppenhausreinigung, Winterdienst, Beratung, Fensterputzen, Notdienst und Umzugsservice an erster Stelle. Trotz des hohen Interesses war die Zahlungsbereitschaft aber eher gering. Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass Dienstleistungen nicht in erster Linie der Gewinnerzielung dienen, sondern das Kerngeschäft abrunden können. Beispiele für ausgesprochen serviceorientierte Gesellschaften sind das US-amerikanische Unternehmen Service-Master oder das deutsche Wohnungsunternehmen Glückauf Lünen in Herne – ein Allround-Dienstleister, der z.B. Betreuung und Beratung für ältere Mieter anbietet. Weitere Beispiele für innovative Wohnungsunternehmen mit ausgeprägter Dienstleistungsmentalität sind die Lebenswelt Ratingen mit ihrem Angebot „Wohnen Plus/Service Wohnen“, die Joseph-Stiftung Bamberg, die Wohnungsgenossenschaft Hoyerswerda oder die SAGA Hamburg.

2.2 Mit Bewohnern – für Bewohner – arbeiten, wohnen und gestalten. Das Beispiel der Wohnbau Mieterservice GmbH Gießen

Volker Behnecke, Geschäftsführer der Wohnbau Mieterservice GmbH in Gießen, berichtete in seinem Vortrag von den Erfahrungen seines Unternehmens, das wirtschaftlich eigenständig Dienstleistungen für Mieter erbringt und zugleich Qualifizierungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten anbietet.

Herr Behnecke ging zunächst auf den Wandel der Rahmenbedingungen in der Wohnungswirtschaft ein: Aufgrund des Wegfalls des Gemeinnützigkeitsgesetzes und der damit verbundenen Aufweichung des Versorgungsauftrages wird das Vermögen kommunaler Wohnungsunternehmen für die Eigentümer disponibel. Jedoch schwächt die auch weiterhin notwendige Versorgung einkommensschwacher Bevölkerungsgruppen die Finanzkraft der Unternehmen, was durch die aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, wie etwa die zunehmende Erwerbslosenquote, forciert wird.

Durch den Wandel der Wohnsituation in vielen Wohnquartieren sind Wohnungsunternehmen vor weitere Herausforderungen gestellt. So führt eine Verstärkung der sozialen Kontraste zunehmend zu einem Qualitätsverlust der Wohnsituation. Dabei fördern unter anderem einseitige Belegungsstrukturen, Fehlförderungsabgaben und Umlandsabwanderungen die Segregation in den Quartieren und verhindern eine Integration verschiedener Bewohnergruppen. Jedoch tragen besonders integrative Wohnlösungen dazu bei, in Wohnquartieren lebenswerte Wohnbedingungen und gute Nachbarschaftsverhältnisse herzustellen. Um dies zu erreichen, sollten kommunale Wohnungsunternehmen sowohl den Versorgungsauftrag optimieren als auch individuelle, langfristige Unternehmensstrategien festlegen. Hierbei sind sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter auszubauen und Mieter an Unternehmensentscheidungen zu beteiligen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, folgt die Wohnbau Gießen GmbH folgenden vier Leitsätzen:

1. Leitsatz: Mitbestimmen statt verkaufen

Um eine größtmögliche Mieterbeteiligung, -mitbestimmung und -mitverantwortung zu ermöglichen, wird bei der Wohnbau Gießen GmbH eine Mietervertretung als eigenständiges Organ in die Kapitalgesellschaft eingebunden. Dieser Unternehmensmieterat besteht aus

dreizehn Vertretern der Bezirke sowie jeweils einem Vertreter der behinderten und ausländischen Mieter. Die Geschäftsführung hat diesen Rat über mieterrelevante Themen zu informieren und Investitionsplanungen vorzulegen, gegen welche Ablehnungsgründe gegenüber dem Aufsichtsrat des Unternehmens geäußert werden können. Auch im Aufsichtsrat ist eine Mieterbeteiligung gewährleistet, indem zwei Aufsichtsratsmitglieder durch Vertreter des Mieterrates gestellt werden.

2. Leitsatz: Wohnraum beleben statt belegen

Um den Wohnraum zu beleben und für Mieter attraktiver zu gestalten, werden integrative Belegungskonzepte entwickelt, anstatt eine Belegung über Wohnungszuweisungen vorzunehmen. Dieses Vorhaben wird durch die Schaffung einer gemeinsamen Belegungsstelle mit der Stadt Gießen unterstützt. Weiterhin erfolgte eine Neustrukturierung des Mieterbetreuungssystems der Wohnbau Gießen GmbH, welches ein Büro für Konfliktmanagement sowie die Herausgabe einer Mieterzeitung beinhaltet.

3. Leitsatz: Wohn- und Lebensraum gestalten statt verwalten

Der Förderung dieses Leitsatzes dient eine satzungsgemäße, einheitliche Stadtteil- und Quartiersentwicklung durch die Wohnbau Gießen GmbH. Auch werden neue Wohnungen in der Innenstadt bereitgestellt und soziale Problemgebiete entschärft, was durch die Verzahnung der Stadtplanung mit der Sozialverwaltung unterstützt wird. Weiterhin wurden Planungsaufgaben an das Management übertragen und Unternehmensentscheidungen durch Kooperationen mit wissenschaftlichen Institutionen theoretisch fundiert.

4. Leitsatz: Arbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren

Die notwendigen Bestandserneuerungen der Wohnbau Gießen GmbH tragen nicht nur zum Werterhalt der Wohnungen bei, sondern bieten gleichzeitig ein Beschäftigungsfeld für die Mieter. Hierbei wird nicht nur die Arbeitslosigkeit in den Quartieren reduziert, sondern auch die Identifizierung mit der Wohnanlage erhöht. Ferner können weitere Aufgaben im Wohnquartier wie etwa Not- oder Winterdienste von Mietern übernommen werden. Im Rahmen der Beschäftigung von Mietern folgt die Wohnbau Gießen GmbH festgelegten Bewertungsmerkmalen zur Leistungsbeurteilung und einem sozialverträglichen Entlohnungssystem.

Ein sinnvolles Instrument zur Unterstützung dieser Leitsätze ist das Angebot wohnbegleitender Dienstleistungen, welche neue Geschäftsfelder eröffnen, die über Tochtergesellschaften oder Beteiligungen von Wohnungsunternehmen erschlossen werden können. Ein breites Dienstleistungsspektrum wird durch die 1998 gegründete Gesellschaft Wohnbau Mieterservice GmbH angeboten. Mit der Gründung dieses Unternehmens wurden mehrere strategische Ziele verfolgt. So soll die Wohnbau Mieterservice GmbH zur Erhöhung der Wohnqualität und damit zur Attraktivitätssteigerung der Stadt Gießen beitragen. Weiterhin ergeben sich ein geringerer Verwaltungsaufwand und Kostenreduktionen für die Wohnbau Gießen GmbH, da Reparaturen und Instandhaltungsaufgaben im Bestand des Unternehmens durch deren Tochtergesellschaft übernommen werden, welche stets zu marktgerechten Durchschnittspreisen anbietet. Bei der Wohnbau Mieterservice GmbH sind überwiegend Mieter der Wohnbau Gießen GmbH beschäftigt, was wiederum der Arbeitslosigkeit entgegenwirkt. Dabei wurden auch Ausbildungs- und Dauerarbeitsplätze für Langzeitarbeitslose und Schwerbehinderte in ihrem eigenen Umfeld geschaffen.

Die Wohnbau Mieterservice GmbH sieht Bedarf an einem weiteren Ausbau des Dienstleistungsangebots, um den Bedürfnissen der Mieter entgegenzukommen und Arbeitslosigkeit zu reduzieren. Eine Ausweitung des derzeitigen Angebots soll in Zukunft durch Online-Housing, Concierge-Dienste und Car-Sharing erfolgen.

2.3 Wohnbegleitende Dienstleistungen entwickeln – aber mit System!

Dr. Michael Scharp vom IZT, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH, Berlin, stellte in seinem Vortrag die Zwischenergebnisse des Forschungsvorhabens dar. Im Rahmen des Projekts haben sich die beteiligten Forschungsinstitute das Ziel gesetzt, eine Methodik für die systematische Dienstleistungsentwicklung in der Wohnungswirtschaft zu entwickeln und diese mit den beteiligten Wohnungsunternehmen zu testen. Konzeptionell beziehen sie sich dabei auf das sogenannte Service Engineering, d.h. laut Deutschem Institut für Normung (DIN) „die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Methoden und Vorgehensweisen“.

Service Engineering ist ein Prozess, der im Kern vier Phasen umfasst: Bestandsaufnahme, Service Creation, Service Design und Service Management, wobei die mittleren Phasen die eigentlichen Entwicklungsphasen von Dienstleistungen sind. Die erste Phase dient sowohl der Suche nach einem geeigneten Ausgangspunkt für die Dienstleistungsentwicklung als auch der Systematisierung der bisherigen Serviceaktivitäten des Unternehmens. Die Managementphase umfasst die Einführung, die Erbringung und die Optimierung von Dienstleistungen. In jeder Phase können Gestaltungs- von Bewertungsschritten unterschieden werden. Diese im Rahmen des Projekts vorgeschlagene Methodik kann als ein zielführendes Instrument zur Konzeption von Dienstleistungen für die Wohnungswirtschaft betrachtet werden.

Bestandsaufnahme/Situationsanalyse

Ausgangspunkt für eine Dienstleistungsentwicklung kann demnach eine Bestandsaufnahme mit den Elementen Umfeldanalyse, Zielanalyse und Portfolioerfassung sein. Im ersten Schritt können diejenigen Faktoren im Umfeld der Unternehmen identifiziert werden, die die Entwicklung und das Angebot von Dienstleistungen beeinflussen. Das größte Problem hierbei ist die Auswahl und Gewichtung der zu berücksichtigenden Faktoren, da diese im Prinzip von rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Wohnungsbaupolitik) über Trends (z.B. Eventorientierung) bis hin zur Dienstleistungsmentalität der Bewohner reichen. Bei der Zielanalyse wird das bestehende (Dienstleistungs-)Portfolio mit den unternehmerischen Zielen ins Verhältnis gesetzt. Eine differenzierte Charakterisierung des existierenden Portfolios erleichtert zudem die Analyse der laufenden Aktivitäten. Im Ergebnis der Bestandsaufnahme werden Ansatzpunkte für die Dienstleistungsentwicklung gewonnen (z.B. Problembereiche oder Mieterbedarfe). Diese sind jedoch je nach verwendeter Methodik unterschiedlich. So kann z.B. eine Zufriedenheitsanalyse konkrete Bedarfe für Dienstleistungen ergeben (sofern diese erfragt werden), eine Trendanalyse hingegen neue Servicefelder wie z.B. „Service Wohnen“ liefern.

Service Creation

Der zweite Schritt des Service Engineering ist die Phase Service Creation. Wie schon bei der Bestandsaufnahme gibt es eine Vielzahl von möglichen Methoden zur Ideengenerierung, die unterschiedliche Ergebnisse liefern. Expertengespräche können z.B. über die Einschätzung der Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) zum Ergebnis gelangen, das IuK-Dienstleistungen zukünftig Gegenstand von Serviceangeboten sein sollten. Eine Analyse der Kundenbeschwerden und Kündigungsgründe hingegen kann Dienstleistungen im Rahmen des Umzugsmanagements und des altengerechten Wohnens ergeben, wenn z.B. die Ursachen für den Wohnungswechsel nicht altersgerechte Wohnungen oder Wohnanlagen sind.

Für die Kreativmethoden wurde eine Konzeption mit acht Stufen entwickelt. Ausgehend von einem zuvor bestimmten Untersuchungsfeld ist eine Identifizierung und Konkretisierung von Fragestellungen sinnvoll, um unter den beteiligten Akteuren ein gemeinsames Verständnis herzustellen, was mit den neuen Dienstleistungen bezweckt wird oder welche Probleme mit Dienstleistungen gelöst werden sollen. Dieser Schritt ist aber auch für andere Analysen und Befragungen notwendig, um entweder zielgerichtet Lösungsmöglichkeiten zu suchen oder die richtigen Fragestellungen aufzuwerfen. Unabhängig von dem Methodentypus wird sich im Ergebnis bei der Entwicklung von neuen Dienstleistungen immer eine Vielzahl von neuen Ideen für das Unternehmen ergeben, so dass eine Zwischenbewertung und Selektion sinnvoll sein kann. Um dies zu ermöglichen, kann eine Dienstleistungscharakterisierung hilfreich sein, um eine gemeinsame Bewertung möglich zu machen. Notwendig für die Zwischenbewertung ist aber auf jeden Fall die Aufstellung eines Bewertungsrasters. Als Ergebnis dieser Zwischenschritte ergibt sich ein Ranking von Dienstleistungsideen, die in einem gewissen Umfang auch charakterisiert sind (z.B. Wäscheservice anbieten mit einem Kooperationspartner).

Service Design

Der dritte Schritt des Service Engineering ist die Phase Service Design. Das Ziel der Phase ist die Erarbeitung von Dienstleistungskonzeptionen in unterschiedlicher Tiefe, indem die Dienstleistungseigenschaften mit Zielgruppen und Kundenbedürfnissen abgestimmt werden. Grundlegend sind vier verschiedene Gegenstandsbereiche des Designs:

- das Dienstleistungsprodukt mit den zentralen Leistungskomponenten (z.B. Informationsmappe zum Service Wohnen oder Dienstleistungsspektrum einer Service-Stelle),
- die sogenannten „Facilities“ (materielle Umgebung der Services, z.B. Internetportal oder Ausgestaltung des Kundencenters),
- die operationalen Prozesse (d.h. die Bestimmung und Charakterisierung aller Schritte, die erforderlich sind, um eine Dienstleistung zu erbringen) sowie
- die Kunden-Mitarbeiter-Interaktionen (konkrete Abstimmung der Anbieterhandlungen auf die potenziellen Nutzer der Dienstleistung).

Diese vier Dimensionen können mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad bearbeitet werden. Die erste Stufe Konzept-Design kann ähnlich der Dienstleistungscharakterisierung beim Service Creation (s.o.) gehandhabt werden, da der Detaillierungsgrad gering ist und die Servicekonzepte zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse nur grob skizziert werden. Der Vorteil eines Konzept-Designs ist, dass mehrere Dienstleistungen gleichzeitig erarbeitet und miteinander verglichen werden können. Über das Primärdesign hin zum detaillierten Design wird der Konkretisierungsgrad hinsichtlich der vier genannten Dimensionen immer größer, wodurch aber auch der Aufwand für das Design zunimmt. Für die Entwicklung von Dienstleistungskonzepten in dieser Phase gibt es wiederum eine Vielzahl von Methoden. Wie zuvor beim Service Creation muss auch hier eine Auswahl zwischen verschiedenen Angebotsalternativen getroffen werden (z.B. ob die Dienstleistung vom Unternehmen selbst angeboten oder eine sozial organisierte Selbsthilfe gefördert werden soll), so dass wiederum eine Bestimmung von Charakterisierungsmerkmalen und Bewertungskriterien durchgeführt werden muss. Im Ergebnis des Arbeitsschrittes Service Design liegen ausformulierte Dienstleistungskonzepte vor.

Service Management

Der letzte Schritt ist das Service-Management, das sich sowohl auf die Implementation neuer Dienstleistungen als auch auf das Management und die Optimierung des bestehenden Dienstleistungsportfolios bezieht. Die Phase baut unmittelbar auf den Ergebnissen des Service-Design auf. Während im Service-Design die verschiedenen Alternativen für eine Dienstleistung auf ihre prinzipielle Machbarkeit und die notwendigen Rahmenbedingungen (Personal, Finanz- und Sachmittel) hin geprüft wurden, wird das ausgewählte Konzept für die Dienstleistung im Service-Management umgesetzt. Dies bedeutet u.a. die Gewinnung oder Bereitstellung von Personal, Durchführung von Qualifizierungen, Konzeption und Umsetzung von Kooperationen, Einrichtung von Räumlichkeiten, Einbindung der Tätigkeiten in die Geschäftsabläufe und Umsetzung eines Marketingkonzeptes. Im Laufe des Angebotes der Dienstleistung sollte dann kontinuierlich die Qualität und der Erfolg der Dienstleistung überprüft werden und – sofern sich die gesetzten Ziele nicht erfüllen lassen – auch eine Optimierung der Dienstleistung erfolgen.

_ 3 ARBEITSGRUPPEN

3.1 Kundenbefragungen als Instrument der Dienstleistungsentwicklung

Hintergrund und Ziele der Arbeitsgruppe

Die Kundenorientierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor der Dienstleistungsentwicklung und es bedarf deshalb umfassender und zuverlässiger Informationen über die Nachfrager und deren Wünsche und Bedürfnisse. Kundenbefragungen stellen vor diesem Hintergrund eine Möglichkeit dar, entsprechende Informationen zu erheben und systematisch in den Prozess der Dienstleistungsentwicklung zu integrieren. Allerdings sind Befragungen kein einfaches und allgemeingültiges „Patentrezept“. Sie müssen vielmehr sehr sorgfältig geplant und mittels geeigneter Methoden umgesetzt werden. Da Kunden häufig selbst nicht genau wissen, welche Dienstleistungen sie tatsächlich nutzen wollen oder nutzen können und welche neuartigen Dienstleistungslösungen denkbar sind, ist es ferner erforderlich, die Ergebnisse von Befragungen realistisch zu interpretieren. Dazu bedarf es entsprechender Methodenkompetenzen und -erfahrungen.

Das Ziel der Arbeitsgruppe war es deshalb, die Einsatzmöglichkeiten und ausgewählte methodische Aspekte von Kundenbefragungen grundlegend darzustellen und mit den Teilnehmern zu diskutieren. Ferner sollte in der Arbeitsgruppe eine konkrete Befragungskonzeption und deren praktische Umsetzung präsentiert werden. Im Rahmen einer Vorstellungsrunde berichteten die Teilnehmer zunächst von eigenen Erfahrungen mit Kundenbefragungen und äußerten ihre Erwartungen hinsichtlich der Arbeitsgruppe. Sie zeigten sich überzeugt von der Notwendigkeit einer verstärkten Mieterorientierung und sahen in dem Instrument der Kundenbefragung ein sinnvolles Hilfsmittel für deren Umsetzung. Zwar waren in den meisten der in der AG vertretenen Unternehmen bereits Kundenbefragungen durchgeführt worden, doch zugleich bestand bei den Workshop-Teilnehmern ein großer Informationsbedarf zu methodischen und organisatorischen Fragen in diesem Zusammenhang.

Impulsreferat: Methodische Grundlagen zur Marktforschung und zu Kundenbefragungen

Im Anschluss an die Einstiegsrunde folgte ein Impulsreferat zu grundsätzlichen methodischen Aspekten von Kundenbefragungen im Kontext der Dienstleistungsentwicklung. Kundenbefragungen wurden dabei zunächst als ein zentrales Instrument der Marktforschung gekennzeichnet. Alternative oder ergänzende Instrumente sind z.B. die systematische Auswertung der Kommunikation mit den Kunden (Briefe, Emails, Telefongespräche) oder die Durchführung von Experteninterviews. Im Rahmen der Marktforschung kann auf verschiedene Informationsquellen zurückgegriffen werden, wobei zwischen Primär- und Sekundärforschung zu unterscheiden ist: Während bei einer Sekundärforschung bereits vorhandenes Datenmaterial genutzt wird, erfolgt im Rahmen einer Primärforschung eine neue Erhebung von Informationen. Entsprechende Studien können von einem Unternehmen selbst durchgeführt werden (Eigenmarktforschung) oder bei externen Anbietern in Auftrag gegeben werden (Fremdmarktforschung).

Darüber hinaus wird in der Marktforschung grundlegend zwischen qualitativen und quantitativen Analysen unterschieden. Qualitative Verfahren, zu denen z.B. moderierte Gruppendiskussion („Fokus-Gruppen“) oder teilstandardisierte Einzelinterviews („Tiefeninterviews“) gehören, zielen auf eine möglichst tiefgehende Erforschung des Analyseobjektes. Dabei wird i.d.R. eine große Fülle von Informationen gesammelt, um z.B. „latente“ Dienstleistungsbedürfnisse oder komplexe Konsumerfahrungen von Kunden zu ermitteln. In der Regel basieren qualitative Studien auf kleinen Fallzahlen und erheben damit nicht den Anspruch einer Repräsentativität für alle Kunden. Demgegenüber richten sich quantitative Studien eher „in die Breite“, d.h. sie konzentrieren sich auf ausgewählte Kerngrößen, die standardisiert anhand von festen Antwortvorgaben erfragt werden. Solche Studien ermöglichen dadurch – in Abhängigkeit von der jeweiligen Stichprobengröße – u.U. ein repräsentatives Ergebnis. Die standardisierten Antwortvorgaben können in numerische Daten überführt („codiert“) werden, was den Weg für den Einsatz von statistischen Auswertungsmethoden eröffnet. Quantitativ ausgerichtete Befragungen können dabei sowohl schriftlich als auch mündlich per Telefon oder mittels Interviewer durchgeführt werden. Eine vergleichsweise neue Form stellen Befragungen über das Internet dar.

Die Bedeutung der Marktforschung für das Service Engineering

Aufbauend auf diesen allgemeinen Ausführungen zur Marktforschung und dem gemeinsam im Verbundvorhaben entwickelten Vorgehensmodell zum Service Engineering erfolgte dann in der Arbeitsgruppe eine Zuordnung von Methoden zu verschiedenen Phasen der Dienstleistungsentwicklung. Ausgangspunkt war die Einsicht, dass sich die Methodenauswahl nach dem der jeweiligen Phase zugrunde liegenden Management- und Entscheidungsproblem zu richten hat:

In der Phase der Bestandsaufnahme bzw. Situationsanalyse, in der die Rahmenbedingungen und Ziele eines potenziellen Dienstleistungsangebots untersucht werden sollen, haben die Ergebnisse von Bewohnerbefragungen eine große Bedeutung. Das Bewohnerverhalten gegenüber dem Wohnungsunternehmen ist ein zentraler Rahmenfaktor und zugleich ein Erfolgsindikator für die Dienstleistungsentwicklung. Für die Situationsanalyse sollten daher bereits durchgeführte Bewohnerbefragungen ausgewertet und interpretiert werden (Sekundärforschung). Sofern die vorhandenen Daten nicht den Ansprüchen an Aktualität, Qualität und Umfang genügen, sollte im Rahmen dieser Phase eine gesonderte Befragung der Bewohner durchgeführt werden. Im Zentrum einer solchen Studie sollte die Zufriedenheit mit dem bestehenden Leistungsangebot des Wohnungsunternehmens stehen. Ergänzend können Nutzungswahrscheinlichkeiten und Zahlungsbereitschaften für ausgewählte Dienstleistungsfelder erfragt werden, um einen ersten und vorläufigen Einblick in die Präferenzstrukturen der Kunden zu erhalten. Ferner bietet eine solche Studie die Möglichkeit, grundlegende Zielgruppenmerkmale für Serviceangebote zu erfassen.

Während in der Situationsanalyse eher allgemeine Informationen erhoben werden, die eine Basis für den Gesamtprozess der Dienstleistungsentwicklung und des gesamten wohnungswirtschaftlichen Managements bereit stellen sollen, ist die Marktforschung im Rahmen der Service-Creation-Phase spezifisch auf die Fragestellungen des Service Engineering auszurichten. Dazu bieten vor allem qualitative Verfahren methodische Ansätze. Z.B. können Bewohner zu „Ideenlieferanten“ werden, indem sie an Kreativitätsworkshops beteiligt oder einzeln zu neuen Dienstleistungsideen interviewt werden. Auch eine Befragung von Mitarbeitern im Kundenkontakt, eine systematische Beschwerdeauswertung und/oder die Analyse von Kundenartikulationen auf Meinungsplattformen im Internet kann hier zielführend sein. Um neue

Dienstleistungsideen einer ersten, selektierenden Bewertung zu unterziehen, können ggf. Ergebnisse von quantitativen Befragungen zu grundsätzlichen Nutzungswahrscheinlichkeiten und Zahlungsbereitschaften aus der Phase der Situationsanalyse hinzugezogen werden.

Auch in der Phase des Service-Design kann die Marktforschung Beiträge sowohl zu Entwicklung als auch Bewertungsschritten beisteuern. In ein Design-Konzept sollen z.B. idealtypisch spezifische Kundenanforderungen Eingang finden, die im Rahmen von quantitativen und/oder qualitativen Kundenbefragungen zu ermitteln sind. Auf der anderen Seite können Kundenbefragungen auch genutzt werden, um bereits entwickelte Konzepte einer Bewertung zu unterziehen. Für Konzepte mit einem relativ geringen Innovationsgrad, über deren realen Nutzen sich Kunden eine konkrete Vorstellung machen können, bietet sich dazu als quantitative Methode vor allem die Conjoint-Analyse an. Bei einem hohen Innovationsgrad und relativ abstraktem Nutzenpotenzial sind demgegenüber eher qualitative Verfahren, wie z.B. das Fokus-Gruppen-Interview, hilfreich.

Als Ergebnis dieser Phase der Arbeitsgruppe konnte festgehalten werden, dass sich im Rahmen des Service-Engineering-Prozesses eine Vielzahl von Möglichkeiten für den Einsatz der Marktforschung eröffnen. Allerdings muss jeweils im Einzelfall anhand verschiedener Kriterien geprüft werden, ob und in welchem Ausmaß sich ein Einsatz der Marktforschung lohnt. Neben dem phasenspezifischen Entscheidungsproblem sind dabei z.B. das verfügbare Budget, die strategische Wichtigkeit und Tragweite der jeweiligen Dienstleistung, die im Unternehmen oder am Markt verfügbaren Marktforschungs- und Marketingkompetenz sowie die Ansprüche an Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Validität der Daten relevante Entscheidungs- und Auswahlkriterien.

Praxisbeispiel für eine Bewohnerbefragung

Nach diesem Überblick wurde dann konkret über Erfahrungen mit einer schriftlichen Kundenbefragung berichtet, die im Rahmen des Verbundvorhabens „Service Engineering in der Wohnungswirtschaft“ in Hannover zusammen mit vier Wohnungsunternehmen durchgeführt wurde. Die Studie ist gemäß der oben dargelegten Systematik der Phase der Situationsanalyse zuzuordnen, d.h. sie diene als Informationsgrundlage für die Festlegung eines Handlungsfeldes, der Zielgruppen sowie geeigneter Standorte für ein Service Engineering. Dazu sollte vor allem eine umfassende und genaue Erhebung der Kundenzufriedenheit und ihrer Einflussfaktoren und Wirkungen beitragen. Darüber hinaus sollten grundlegende Nachfragebereitschaften für ausgewählte Dienstleistungen ermittelt werden. Um eine Einschätzung und vergleichende Interpretation der Daten im Sinne eines Benchmarking zu ermöglichen, wurde die Untersuchung zusammen mit insgesamt vier Wohnungsunternehmen durchgeführt und es wurden standortspezifische Auswertungen und Vergleiche vorgenommen. Insgesamt konnten in der Untersuchung die Antworten von über 2.900 Bewohnern berücksichtigt werden.

In der Arbeitsgruppe wurde den Workshop-Teilnehmern zunächst das Erhebungsinstrument – der schriftliche Fragebogen – vorgestellt und ausgewählte Ergebnisse der Studie präsentiert. Im weiteren Verlauf wurde dann nach den Wünschen und Informationsbedarfen der Teilnehmer ein breites Spektrum an organisatorischen und methodischen Fragen besprochen. Wesentliche Aspekte, die diskutiert wurden, waren dabei z.B.:

- Kosten- und Zeitaufwand: Eine Studie in der vorgestellten Form kann ein Wohnungsunternehmen in der Regel nur mit externer Unterstützung (Fremdmarktforschung) durchfüh-

ren. Je nach Partnerinstitution, Befragungsform und -aufwand können so erhebliche Kosten entstehen. Vergleichsweise günstig ist die Kooperation mit Universitäten oder Fachhochschulen. Generell sind schriftliche Befragungen gegenüber persönlichen oder telefonischen Interviews am günstigsten, diese Form unterliegt allerdings auch dem Risiko einer u.U. nur geringen Rücklaufquote.

- Repräsentativität/Stichprobengröße: Im vorgestellten Beispiel wurden für die beteiligten Unternehmen Stichproben gezogen, die ein möglichst repräsentatives Abbild des Gesamtbestandes widerspiegeln sollten. Dazu wurde auf das Verfahren einer „geschichteten Zufallsauswahl“ zurückgegriffen: Zunächst wurde festgelegt, wie viele Fragebögen an welche Standorte verschickt werden sollten. Welche Bewohner innerhalb der verschiedenen Standorte befragt werden sollten, wurde dann durch eine Zufallsauswahl bestimmt.
- Mieteransprache und Rücklaufstimulierung: Die durchgeführte Befragung erreichte eine durchschnittliche Rücklaufquote von 35%, was für eine schriftliche Befragung ein sehr gutes Ergebnis darstellt. Um einen möglichst guten Rücklauf bei Bewohnerbefragungen zu gewährleisten, ist darauf zu achten, dass die Anonymität und Vertraulichkeit der Datenerhebung glaubwürdig kommuniziert werden. Die Beauftragung eines externen, unabhängigen und seriösen Partners zur Durchführung der Studie kann wirksam dazu beitragen, das Vertrauen der Bewohner in den Schutz der Daten- und Persönlichkeitsrechte zu gewinnen. Ein weiterer „Erfolgsfaktor“ für die Rücklaufstimulierung ist ferner die Gestaltung des Fragebogens: Das Beantworten der Fragen sollte im Durchschnitt 20 Minuten nicht überschreiten. Die Fragen sind möglichst einfach, verständlich und abwechslungsreich zu formulieren. Zusätzliche „Incentives“ zur Teilnahme – wie z.B. eine Verlosung von Gewinnen wie im Fall des vorgestellten Beispiels – können darüber hinaus den Rücklauf wirksam stimulieren. Ein grundsätzliches Problem ist die angemessene Berücksichtigung von ausländischen Bewohnern bei schriftlichen Befragungen, auch im vorgestellten Praxisbeispiel konnte hier keine repräsentative Ansprache dieser Gruppe erzielt werden. Um ausländische Bewohner besser zu erreichen, sollten spezielle Befragungsformen und -konzepte entwickelt werden. Eine einfache Übersetzung von Fragebögen reicht dazu in der Regel allerdings nicht aus.
- Skalierung und Frageformulierung: Die Qualität der im Rahmen einer quantitativen Bewohnerbefragung erhobenen Daten hängt maßgeblich von der Operationalisierung der erhobenen Größen ab. Diese sollte auf einer umfassenden und sorgfältig erarbeiteten theoretischen Basis beruhen, in der Annahmen zur Relevanz und Struktur der Variablen und deren Zusammenhänge unter Berücksichtigung bestehender theoretischer wie empirischer Studien formuliert werden. Komplexe theoretische Konstrukte wie die Kundenzufriedenheit oder die Kundenloyalität sind grundsätzlich nicht nur über einzelne Fragen, sondern über mehrere „Items“ zu messen. Ferner ist auf eine sorgfältige Skalenbildung zu achten, die den Befragten die Möglichkeit gibt, differenzierte Bewertungen abzugeben. Eine Erhebung der Zufriedenheit sollte z.B. mindestens über fünf- bis sechspolige Antwortvorgaben erfolgen (z.B. von 1 = „sehr zufrieden“ bis 6 = „sehr unzufrieden“).
- Kommunikation der Ergebnisse nach Innen und Außen: Die Ergebnisse von Bewohnerbefragungen können in der Kommunikationspolitik eines Unternehmens vielfältig genutzt werden. Grundsätzlich sind dabei sowohl die Datenschutz- und Persönlichkeitsrechte der Befragten (Bewohner) als auch der „Beurteilten“ (Mitarbeiter) zu wahren. Die Kommunikation der Ergebnisse gegenüber den eigenen Mitarbeitern ist ein ebenso schwieriges wie wichtiges Unterfangen: Vergleichsweise „schlechte“ Bewertungen führen bei den Betroffenen nämlich schnell zu kontraproduktiven Abwehrhaltungen, die sich z.B. dadurch aus-

drücken, dass die Relevanz und Stichhaltigkeit der Ergebnisse grundsätzlich in Frage gestellt werden. „Blockaden“ in dieser Form können nur dann überwunden werden, wenn den Kritiken und Standpunkten der betroffenen Mitarbeiter ausreichend Gehör geschenkt wird und die Bedeutung der Ergebnisse zusammen diskutiert werden.

Fazit zur Arbeitsgruppe

Die Diskussionsbereitschaft und die Vielzahl an Nachfragen zeigten das große Interesse der Teilnehmer an dem Instrument der Kundenbefragungen, dessen Einsatzmöglichkeiten und den damit verbundenen organisatorischen Fragen. Das Interesse beschränkte sich dabei nicht allein auf dessen Nutzbarkeit für das Service Engineering, sondern bezog sich vielmehr auch auf das gesamte Bestandsmanagement und den Mieterservice im Ganzen.

Die Diskussionsbeiträge der Teilnehmer lieferten auf der anderen Seite auch eine ganze Reihe von wertvollen Hinweisen und Anregungen für die Forschungspartner im Hinblick auf die spezifischen Umsetzungschancen und -risiken von Kundenbefragungen aus Sicht der wohnungswirtschaftlichen Praxis. Diese können und sollen Eingang finden in die Formulierung von Gestaltungshinweisen und -hilfen für die Planung und Umsetzung von Bewohnerbefragungen im Rahmen eines Service Engineering in der Wohnungswirtschaft.

3.2 Service Creation – Methoden der Ideenfindung

Zu Beginn der Arbeitsgruppensitzung wurden die Einbindung der Phase Service Creation in den Prozess des Service Engineering sowie die verschiedenen Möglichkeiten der Ideengenerierung dargestellt. Anschließend wurde das geplante Vorgehen für die Sitzung erläutert. Eine wichtige Einschränkung hierbei war, dass das Durchlaufen der gesamten Phase Service Creation im Rahmen des Workshops nur stark vereinfacht und zeitlich komprimiert erfolgen konnte. In der Unternehmenspraxis wird hierfür deutlich mehr Zeit zu veranschlagen sein. Zur Veranschaulichung des gesamten Service Engineering-Prozesses ist in der Arbeitsgruppe die Verbindung zur Phase der Bestandsaufnahme hergestellt worden, indem zunächst eine exemplarische Themensuche relevanter Dienstleistungsfelder auf Basis einer fiktiven Situationsanalyse durchgeführt wurde.

Suche nach relevanten Themengebieten

Anhand der verschiedenen Felder der Umfeldanalyse (z.B. Makroumwelt mit technologischen, kulturellen oder sozio-ökonomischen Faktoren) sollten zunächst relevante Themen für die Suche nach innovativen Dienstleistungen bestimmt werden. Zu diesem Zweck füllten die Teilnehmer zwei Karteikarten mit Themenbereichen aus, die für ihr Unternehmen derzeit besonders wichtig sind. Die Karten wurden anschließend den Gebieten „Makroumwelt“, „Mikroumwelt“ sowie „Situation des Unternehmens“ zugeordnet. Zur Bewertung vergab jeder Teilnehmer drei Punkte an für ihn besonders relevante Themenfelder. Hieraus ergaben sich folgende Cluster (mit der jeweiligen Punktbewertung in Klammern):

Makroumwelt	Mikroumwelt	Situation des Unternehmens
TV-Versorgung (1 Punkt)	Kundenbindung (10 Punkte)	Leerstände (9 Punkte)
Wirtschafts- entwicklung	Mieterzufriedenheit (1 Punkt)	Weiterentwicklung als Dienst- leister (2 Punkte)
Demographie	Überalterung der Quartiere (1 Punkt)	Steigende Zahl von Mietern mit geringem Einkommen (2 Punkte)
	Ghettobildung	Imagepflege (2 Punkte)
	Wohnumfeldverbesserung	Instandhaltungskosten optimieren
	Verbesserung der Mietstrukturen	Betriebskosten senken
		Finanzielle Lage

Diese Bewertung zeigt, dass Interessenschwerpunkte bei Themen liegen, die zur Mikroumwelt des Unternehmens zu zählen sind sowie finanzielle Aspekte berühren. Abstrakte Themen wie Nachhaltigkeit oder Informationsgesellschaft wurden dagegen gar nicht genannt. Die höchste Bewertung fiel den Themen „Kundenbindung“ und „Leerstand“ zu. Am Beispiel der „Kundenbindung“ wurde im folgenden Arbeitsschritt die Ideenfindung exemplarisch durchgeführt. Die Auswahl eines Themas war aufgrund der beschränkten Zeit notwendig.

Suche nach innovativen Dienstleistungsideen

Als Einstieg in die Gewinnung neuer Serviceideen wurde den Teilnehmern die Frage gestellt: „Mit welchen Dienstleistungen kann man die Kundenbindung erhöhen?“ Hierzu notierte jeder Teilnehmer zwei Ideen auf Karteikarten. Diese wurden für alle sichtbar an eine Pinnwand geheftet. Da das Themenfeld „Kundenbindung“ jedoch relativ abstrakt und weit gefasst war und die Ergebnisse des Brainstormings zum Teil noch keine direkten Dienstleistungsideen darstellten, wurden anhand der Vorschläge erneut Dienstleistungsideen gesucht. Das wiederholte Brainstorming zu den bislang eher abstrakten Bereichen wie z.B. Sport ergab dann spezifischere Ansätze (z.B. Dauerkarte, Fitnesscenter, Kletterwand etc.). Zudem wurden die Teilnehmer aufgefordert, abstrakte Themen (z.B. „regelmäßige Betreuung“) anhand eines Beispiels zu illustrieren. Folgende Dienstleistungsideen waren das Resultat dieser Vorgehensweise:

Ideen für innovative Dienstleistungen im Themenfeld „Kundenbindung“
Regelmäßige Informationen über z.B. Mieterzeitung oder virtuellen Marktplatz
Anpassung der Wohnung an das steigende Alter der Mieter
Sport, z.B. Fußball-Dauerkarte, Fitnesscenter, Kletterwand, Fußballtraining für Jugendliche
Regelmäßige Betreuung, z.B. in Mieterbüros
Umfassende Ansprechbarkeit der Kundenbetreuung
Anpassung der Erreichbarkeit des Unternehmens
Gemeinsam (positive) Erlebnisse erzeugen, z.B. Bildungsausflüge
Kostenlose Kleinreparaturen an Mieteigentum
Aktualisierung des technischen Standards der Wohnung
Multimedia-Ausstattung der Wohnung
Umzugsmanagement beim Einzug
Flexible Anpassung der Grundrisse
Treppenhausreinigung
Einkaufsservice
Betreuung im Alter / Seniorenmanagement
Tag der offenen Tür
Nachbarschaftstreff
Wohnungstausch

Ein konsistenter Durchlauf der Phase Service Creation würde eine Bewertung aller Dienstleistungsideen erforderlich machen. Aufgrund der beschränkten Zeit erfolgte eine Reduktion der Ideen durch die Auswahl je einer Dienstleistung pro Teilnehmer.

Charakterisierung der Dienstleistungsvarianten

Die Bewertung der im Rahmen des Brainstormings gewonnenen Ideen ist oft schwierig, da sie nicht genügend spezifiziert sind. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde daher ein Charakterisierungsraster entwickelt, das die grundlegenden Angaben zur ersten Konkretisierung der Idee umfasst (Erbringung, Nutzen, Aufwand) um eine konsistente Bewertung durch verschiedene Teilnehmer zu ermöglichen. Für die Darstellung möglicher Dienstleistungsvarianten wurde die unten stehende Vorlage verwendet. Bis auf eine Ausnahme, bei der nur eine Art der Dienstleistungserbringung sinnvoll erschien, ergaben sich so für jede Idee zwei prinzipielle Dienstleistungsvarianten. Beispiele für Varianten wären „Mietercafe als Geschäftsfeld“ oder „Bewohnerorganisiertes Mietercafe“. In der Gruppe herrschte Übereinstimmung, dass die Vorlage zur orientierenden Charakterisierung einer Dienstleistungsidee geeignet ist.

Dienstleistungsvarianten (bitte passende Bezeichnung vergeben!)		1. N.N.	2. N.N.
Erbringungsart (nur einmal ankreuzen)	Eigenerstellung		
	Kooperation		
	Mieter einbinden		
Nutzen der DL (auch mehrfach ankreuzen möglich)	Ertragsfeld		
	Kundenbindung		
	Problemminderung		
Aufwand (auch mehrfach ankreuzen möglich)	Personal		
	Sachmittel		
	Geld		

Die folgende Tabelle stellt die Ergebnisse der Teilnehmer zusammen (Dienstleistungsvarianten, Charakterisierung siehe Tabelle „Bewertung“):

• Dienstleistung	• Varianten
• Kundenkarte	• Kooperation • Eigenangebot • Rabattkarte
• Carsharing	• Koordination innerhalb der Mieterschaft • Geschäftsfeld
• Virtueller Marktplatz	• Internet • Intranet
• Wohnberatung	• durch paritätischen Dienst • als Geschäftsfeld
• Schreib- und Behördenservice	• Mieter – Mieter • als Geschäftsfeld
• Altersgerechte Anpassung der Wohnung	• durch Unternehmen • durch Mieter selbst
• Feste	• Mieterfest vom Vermieter initiiert • Vom Mieter durchgeführtes Strassenfest
• Einzugsmanagement	• als „Zugabe“ • als Geschäftsfeld
• Multimedia	• Wohneinheit NE 4-Multimedia zur Verfügung zu stellen • Eigene Multimedia GmbH

Interessanterweise wurden von den Teilnehmern nur vier Dienstleistungen als mögliches „Ertrags- bzw. Geschäftsfeld“ angesehen: Kundenkarte, Car-Sharing, Einzugsmanagement und Multimedia GmbH. Von den ausgewählten Dienstleistungen in ihren verschiedenen Varianten sind auch nur drei (Schreib- und Behördenservice, Mieterfeste und Wohneinheit als Multi-Media-WE) geeignet, um Probleme zu mindern.

Ideenbewertung und Ranking

Beim Arbeitsschritt der Ideenbewertung wird im Prinzip über das „Stop“ oder „Go“ der Weiterentwicklung einer Dienstleistungs-idee entschieden. Um diesen Arbeitsschritt des Service Engineering zu illustrieren, wurde den Teilnehmern der Arbeitsgruppe beispielhaft die folgende Bewertungsmatrix vorgelegt. Die Bewertungsmatrix greift drei zentrale Kriterien für die Bewertung der Dienstleistungsideen auf: Strategische Zielsetzung, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz durch den Nutzer. Bei der Zielsetzung geht es um die Einschätzung, ob sich die Dienstleistungsidee in das Zielsystem des Unternehmens einfügt, wobei zwischen Unternehmenszielen und dem Angebots-Portfolio unterschieden wird. Die Wirtschaftlichkeit ergibt sich über das Verhältnis von Aufwand für die Dienstleistung und Nutzen, den sie stiftet. Die Akzeptanz der Dienstleistung ist gleichfalls grundlegend abzuschätzen, da ohne eine Akzeptanz weder die strategische Zielsetzung noch die Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann. Hierbei wird die jeweilige Dienstleistungsvariante in verschiedenen Kategorien mit Punkten (von -2 bis +2) bewertet, wobei das Vorzeichen entsprechend der Beurteilung gewählt werden muss (z.B. „hoher Aufwand“ wird negativ bewertet).

Strategische Zielsetzung		
Entspricht die DL den Unternehmenszielen?	2=eher ja, -2=eher nicht	
Passt die DL zum Unternehmensportfolio?	2=eher ja, -2=eher nicht	
Summe		
Wirtschaftlichkeit		
Wie hoch ist der Aufwand an Mitteln für die DL insgesamt?	-2=hoch, 2=niedrig	
Erfüllt die DL ihren Anspruch in Bezug auf ihren Nutzen?	2=eher ja, -2=eher nicht	
Summe		
Akzeptanz		
Wie hoch ist der Bedarf potenzieller Nutzer für die DL?	2=eher niedrig, -2=eher hoch	
Wie groß ist die Zielgruppe für diese DL?	2=eher groß, -2=eher klein	
Summe		
Gesamtsumme		

In dem Bewertungsschritt wurden von den Teilnehmern die zuvor aufgestellten Dienstleistungsvarianten unter Berücksichtigung des prinzipiellen Nutzens der Dienstleistung, der Erbringungsart und des Aufwandes (Miteinsatz durch die Unternehmen) anhand der obigen Kriterien bewertet. Hieraus ergab sich folgendes Ranking nach Gesamtpunktzahl:

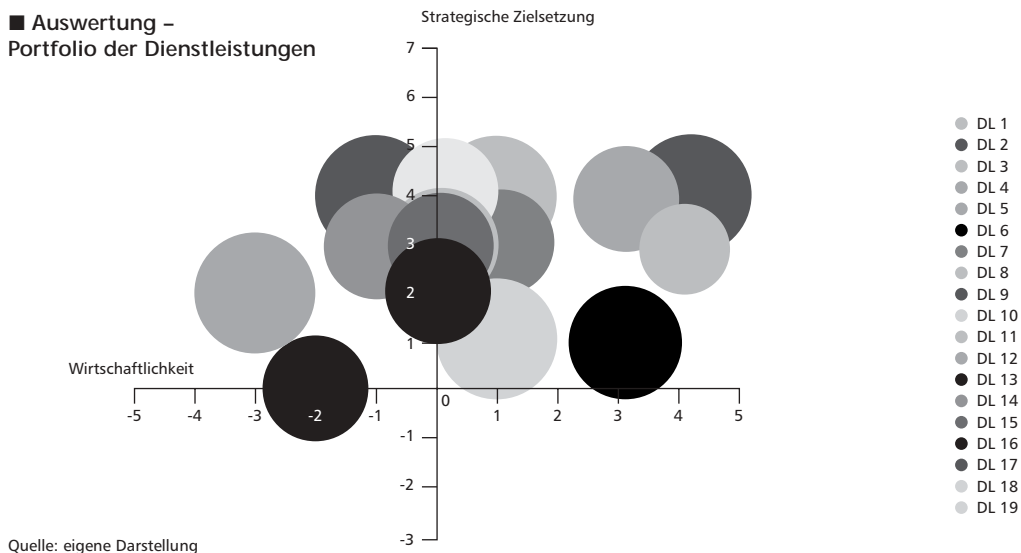
Nr.	Dienstleistungsvariante	Bewertung				Nutzen der DL			Erbringungsart			Aufwand		
		Gesamt	Strategische Zielsetzung	Wirtschaftlichkeit	Akzeptanz	Ertragsfeld	Kundenbindung	Problemminderung	Eigenständig	Kooperation	Mieter einbinden	Personal	Sachmittel	Geld
1.	Kundenkarte, Kooperation	12	4	4	4		X		X		X			
2.	Kundenkarte, Eigenangebot	12	4	4	4	X		X				X		
3.	Virtueller Marktplatz, Internet	9	4	1	4		X			X	X	X	X	
4.	Carsharing, Koordination innerhalb der Mieterschaft	9	4	3	2		X			X	X			
5.	Kundenkarte/ Rabattkarte	8	2	2	4		X		X		X		X	
6.	Wohnberatung der paritätischen Dienst	7	1	3	3		X		X		X	X		
7.	Wohnberatung als Geschäftsfeld	7	3	1	3		X	X			X	X		
8.	Schreib- und Behördenservice, Mieter – Mieter	7	3	4	0		X	X				X		
9.	Altersgerechte Anpassung der Wohnung durch Unternehmen	7	4	-1	4		X		X		X	X	X	
10.	Carsharing, Geschäftsfeld	6	4	0	2	X			X		X	X		
11.	Mieterfest vom Vermieter initiiert	5	3	0	2			X	X		X	X	X	
12.	Einzugsmanagement als „Zugabe“	5	1	1	3		X		X				X	
13.	Altersgerechte Anpassung durch Mieter selbst	5	0	3	2		X			X			X	
14.	Vom Mieter durchgeführtes Strassenfest	4	3	-1	2			X		X	X	X	X	
15.	Virtueller Marktplatz, Intranet	4	3	0	1		X			X	X	X	X	
16.	Einzugsmanagement als Geschäftsfeld	4	2	0	2	X			X		X	X		
17.	Wohneinheit NE 4-Multimedia zur Verfügung zu stellen	3	3	0	0		X	X	X				X	
18.	Schreib- und Behördenservice, Geschäftsfeld	3	3	0	0		X	X	X		X	X	X	
19.	Eigene Multimedia GmbH	-3	-1	-2	0	X			X		X	X	X	
						4	13	5	8	5	5	14	13	12

In der anschließenden Diskussion wurde vor allem die Wahl der Bewertungskriterien sowie die Punkteskala thematisiert. Vermisst wurde dabei ein Kriterium, dass die langfristige Wirkung der Dienstleistung beschreiben kann. Zudem wurde der Aspekt der Rentabilität erwähnt, der dem Aufwand entgegen gesetzt werden müsse. Es erwies sich jedoch als schwierig zu bestimmen, aus welchen Faktoren sich die Rentabilität einer Dienstleistung zusammensetzen sollte, da eine Abschätzung der Ertragschancen eines Services sehr komplex ist. Schließlich wurde festgestellt, dass sowohl die Wahl der Kriterien als auch die Punktevergabe sinnvoll ist und wichtige grundlegende Ergebnisse liefern kann. Hinsichtlich der Beurteilung des Bewertungsrasters (Konsistenz, Angemessenheit etc.) durch die Teilnehmer kam keine einheitliche Einschätzung zu Stande. Es wurde die Ansicht geäußert, dass für unternehmensspezifische Zwecke eine Verfeinerung und Anpassung notwendig sein kann.

Fazit

Zum Schluss der Arbeitsgruppensitzung wurden die Ergebnisse zusammengetragen und graphisch aufgearbeitet. In der Abschlussdiskussion wurde angemerkt, dass die Bildung einer Gesamtsumme aus den Einzelsummen zu den Bewertungsdimensionen „Strategische Zielsetzung“, „Wirtschaftlichkeit“ und „Akzeptanz“ irre führend sein kann, da je nach Unternehmenssituation eines dieser Felder bedeutsamer als die anderen sein könne. Zudem könne in Extremfällen die Gesamtsumme zweier Dienstleistungen gleich sein, während die Einzelwerte stark schwankten.

Dieses Problem kann über eine Portfoliodarstellung vermieden werden, da hier drei Dimensionen gleichzeitig ablesbar sind. Am Beispiel der Bewertungen aus der Arbeitsgruppensitzung sah das Portfolio wie folgt aus:



An dieser Darstellung kann man je nach Dimension entscheiden, welcher Aspekt für die jeweilige Unternehmenssituation am wichtigsten ist: Für die strategische Zielsetzung sind alle Services oberhalb der x-Achse relevant, während für die Wirtschaftlichkeit die Dienste rechts der y-Achse und für die Akzeptanz die Größe der Kreise zählt. Liegt z.B. der Schwerpunkt des Unternehmens auf der Kombination Strategische Zielsetzung und Wirtschaftlich-

keit, so sind nur Dienstleistungen des 1. Quadranten von Bedeutung. Beispiele für Dienstleistungen sind hierbei Kundenkarten, Wohnberatung durch einen paritätischen Dienst oder Car-Sharing durch Mieter organisiert.

Insgesamt hat sich bei der Sitzung gezeigt, dass die vorgestellte Vorgehensweise als eine Möglichkeit des Service Creation praktikabel ist und gute Ergebnisse für die weitere Dienstleistungsentwicklung liefern kann.

3.3 Service Design – Methoden der Dienstleistungsgestaltung

Das Service Design stellt die zentrale Phase einer systematischen Entwicklung von Dienstleistungen dar. Ziel der Arbeitsgruppe war es zum einen, mit Hilfe ausgewählter Methoden Dienstleistungseigenschaften mit den Kundenbedürfnissen in Einklang zu bringen bzw. aus einer Gegenüberstellung beider Dimensionen Prioritäten für die Serviceentwicklung abzuleiten. Zum anderen sollte geprüft werden, inwieweit die verwendeten Methoden sich für ein differenziertes und systematisches Design innovativer Serviceangebote in der Wohnungswirtschaft eignen bzw. wo ihre Stärken und Schwächen liegen.

Design als Prozessgestaltung

Das Dienstleistungsdesign lässt sich in zwei Dimensionen aufteilen: Designgegenstand und Konkretisierungsebenen (Konzeptdesign, Primärdesign und detailliertes Design). Mit dem Designgegenstand sind die Spezifikationen des Dienstleistungsprodukts, die materielle Umgebung, die operationalen Prozesse und die Kunden-Mitarbeiter-Interaktion angesprochen.

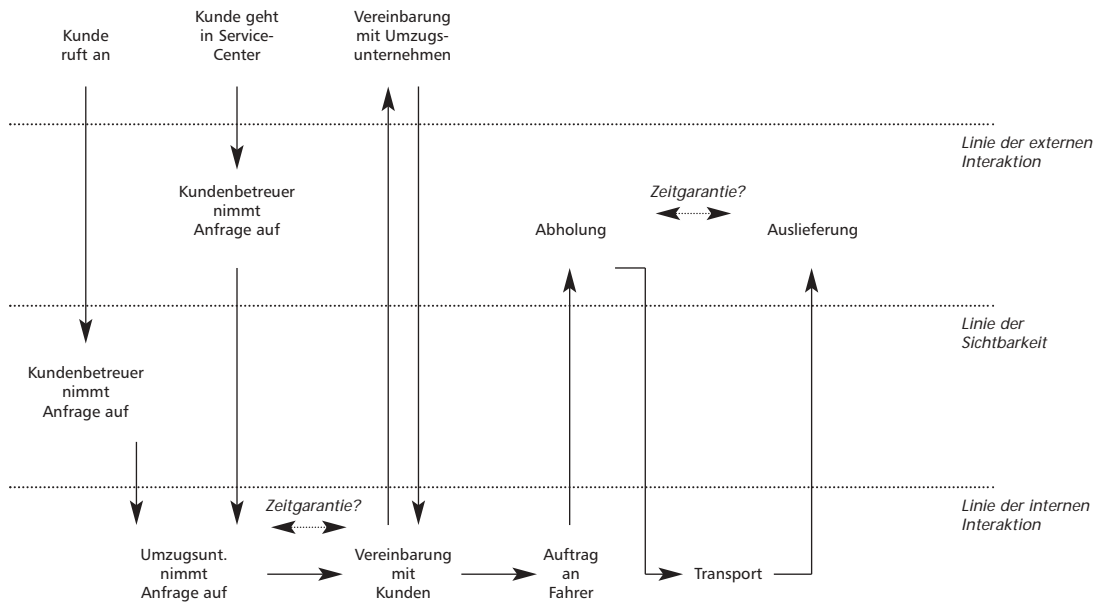
Die Ausgestaltung der operationalen Prozesse und der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion steht im Zentrum des Service Design. Im Prinzip geht es hier darum, vom „Was?“ zum „Wie?“ zu kommen, d.h. von der Spezifizierung der Leistung zur Spezifizierung der Prozesse zur Leistungserbringung. Hierbei werden Arbeitsprozesse und Aktivitäten wie z.B. zu erledigende Tätigkeiten, zuständige Personen, Ausführungsformen, durchschnittliches Leistungsniveau und maximale Variabilität der Leistung festgelegt und Anforderungen an das Leistungspotenzial des Anbieters definiert. Dazu gehören u.a. die Qualifikation der Mitarbeiter, die zu veranschlagenden finanziellen Ressourcen und die benötigten Räumlichkeiten und Sachmittel.

Die einzelnen Prozesse, die zur Erstellung einer Dienstleistung erforderlich sind, können zusätzlich in einem Ablaufdiagramm dargestellt werden. Beim sogenannten „Blueprinting“ werden, ähnlich wie bei Erstellung von Blaupausen in der Produktion, alle Abläufe in ihrem Zusammenhang grafisch dargestellt. Die Abbildung illustriert dies am Beispiel eines Umzugs-service.

Bei der Gestaltung der materiellen Komponenten des Serviceangebots geht es u.a. um das Design des Trägermediums (bei einem Taxiunternehmen z.B. das Aussehen der Fahrzeuge), die Gestaltung der Außenanlagen und der Inneneinrichtung sowie aller weiterer materieller Bestandteile, so z.B. Büromaterial, Geschäftspapiere, Kleidung der Mitarbeiter usw.

Design der Prozesse

■ Ablaufdiagramm: Blueprinting (Blaupause)



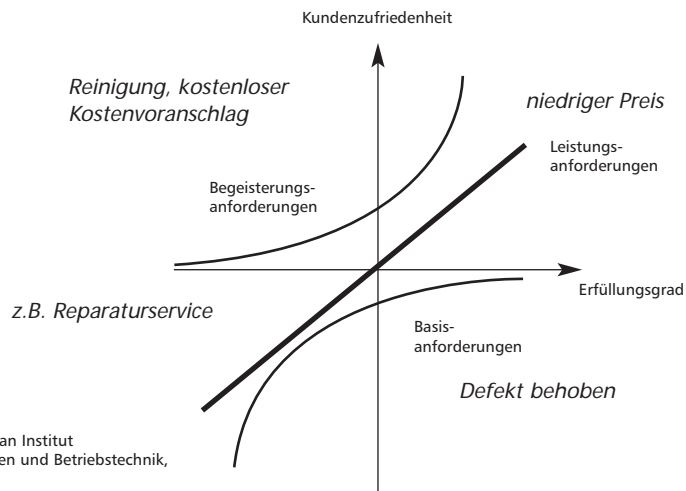
Quelle: eigene Darstellung

Das Kano Modell

Mit der Anwendung des sogenannten Kano Modells wird versucht, mögliche Kundenanforderungen an Produkte bzw. hier an Dienstleistungen zu strukturieren. Dabei werden drei unterschiedliche Typen von Anforderungen unterschieden:

- Basisanforderungen (nicht artikuliert, selbstverständlich, implizit),
- Leistungsanforderungen (artikuliert, messbar) und
- Begeisterungsanforderungen (nicht artikuliert).

Kano Modell



Quelle: in Anlehnung an Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebstechnik, Uni Karlsruhe

Am Beispiel des Reparaturservice wurden diese drei Dimensionen illustriert (s. Abbildung): Die Behebung des Defekts gehört zu den Basisanforderungen. Mit ihr kann man die Kundenzufriedenheit nur bis zu einem bestimmten Niveau steigern. Werden darüber hinaus bestimmte Leistungsanforderungen erfüllt, wie z.B. ein niedriger Preis, ist es möglich, die Kundenzufriedenheit linear zu verbessern. Mit Begeisterungsqualitäten, z.B. ein kostenlosen Kostenvoranschlag oder der Reinigung des reparierten Geräts, wächst die Kundenzufriedenheit nach diesem idealtypischen Modell exponentiell. In der Praxis werden die Kundenerwartungen in Befragungen erhoben und entsprechend dem Kano Modell kategorisiert, wie in dem abgebildeten Beispiel „Dienstleistungen im Hotel“.

Kano Modell

■ Erhebung durch Befragung, z.B. Hotel ...

Merkmal	„Was muss unbedingt gegeben sein?“	„Was ist darüber hinaus wichtig bzw. wünschenswert?“	„Was könnte Sie begeistern?“
Günstiger Preis	X		
Schnelles Einschecken		X	
Schnelles Auschecken		X	
Zentrale Lage	X		
Internetzugang		X	X
Tageszeitung			X
Kabelfernsehen	X		
Sauna, Schwimmbad			X

Quelle: Eigene Darstellung

In der Arbeitsgruppe wurden dann am Beispiel „Umzugsservice“ verschiedene Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen identifiziert (s. Tabelle):

Basisanforderung	Leistungsanforderung	Begeisterungsanforderung
Pünktlichkeit	Gute Qualität der Hilfsmittel	Telefonumzug
Keine Beschädigung am Umzugsgut	Günstiger Preis	Kostenlose Kartons
Zuverlässigkeit bei Abholung/ Lieferung	Leichte Erreichbarkeit der Fahrzeuge	Mengenrabatte
Ordnungsgemäßer Zustand des Mietfahrzeugs	Zügige Bearbeitung von Beschwerden	Kostenloser Kostenvoranschlag
	Verfügbarkeit der Mietfahrzeuge	„Alles aus einer Hand“
	Verfügbarkeit der Hilfsmittel	
	Gute Erreichbarkeit des Serviceanbieters	

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass die Zuordnung zu den drei Kategorien nicht immer ganz eindeutig ist. So wurde kontrovers diskutiert, ob der günstige Preis eher eine Basis- oder Leistungsanforderung darstellt. Des Weiteren wurde die Bedeutung des Standorts hervorgehoben: In Wohngebieten mit Vermietungsproblemen sind Dienstleistungsangebote und Begeisterungsanforderungen relevant, wohingegen in Bezirken ohne Leerstände Dienstleistungen eine untergeordnete Rolle einnehmen. Prinzipiell sei die Bereitstellung eines Dienstleistungsangebots auch immer eine Frage der Kommunikation gegenüber den Kunden, also eine Sache des Marketings.

Quality Function Deployment

Im vorangegangenen Schritt wurden die wichtigsten Kundenanforderungen bestimmt. Ziel des Quality Function Deployment (QFD) ist es nun, diese Anforderungen, also „Stimme des Kunden“ („Was?“) in die „Sprache des Entwicklers“, also das „Wie?“, zu übersetzen. Konkret geht es hierbei um die systematische Erfassung der wichtigsten Anforderung an die Gestaltung des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung zum Zweck einer vorbeugenden Qualitätssicherung.

In der so genannten Beziehungsmatrix (QFD-Matrix) werden die Kundenanforderungen den Dienstleistungseigenschaften gegenübergestellt. Zu den zu spezifizierenden Eigenschaften eines Umzugsservice zählen z.B. Preissystem, Fuhrparkgröße, Fuhrparklage, Fuhrparkpflege, Call Center, Internetauftritt, Qualifikation der Mitarbeiter, Art der Hilfsmittel, Menge der Hilfsmittel usw.

Diese Designspezifikationen wurden anschließend in der Arbeitsgruppe zusammen mit den im vorherigen Schritt ermittelten Kundenanforderungen (s. Kano Modell) in eine QFD-Matrix übertragen. Der jeweilige Zusammenhang zwischen Designspezifikation und Kundenanforderung lässt sich dann mittels einer Skala zahlenmäßig darstellen. Diese sogenannten Korrelationskoeffizienten wurden folgendermaßen gesetzt: 1 = schwacher, 3 = mittlerer, 9 = starker Zusammenhang. Gewichtet man die Kundenanforderungen entsprechend dem Kano Modell (im gewählten Beispiel: 1 = Begeisterungsanforderung, 2 = Leistungsanforderung, 3 = Basisanforderung), so kann man die jeweiligen Spaltensummen bestimmen. Daraus ergibt sich eine Rangfolge für die Designspezifikationen. Um die Kundenanforderung zu erfüllen, kommt es in diesem Beispiel also vor allem darauf an, die Mitarbeiter zu qualifizieren (69 Punkte), das Preissystem geeignet zu gestalten (39 Punkte) sowie die Pflege des Fuhrparks sicher zu stellen (38 Punkte).

In der anschließenden Diskussion wurde u.a. die gewählte Skalierung thematisiert. Sollte z.B. bei einem negativen Zusammenhang zwischen Designspezifikation und Kundenanforderung ein negatives Vorzeichen verwendet werden? Welchen Einfluss hat die Wahl des Abstands zwischen den Korrelationskoeffizienten auf die Bewertung, also 1-3-9 anstatt einer gleichmäßigen Skala mit 1-3-5? Diese Fragen machten deutlich, dass die Methode des QFD an den jeweiligen Einsatzzweck angepasst werden kann und sollte.

Wenngleich viele der Teilnehmer bereits Erfahrung mit wohnbegleitenden Dienstleistungen gesammelt hatten, waren Methoden wie etwa QFD bisher eher unbekannt. Kundenzufriedenheitsanalysen und Mieterbefragungen waren den meisten der Anwesenden zwar vertraut, doch wurde bemängelt, dass mit solchen Methoden zwar das Interesse der Mieter abgebildet werden könne, nicht aber die tatsächliche Zahlungs- und Nachfragebereitschaft.

	Designspezifikationen	Preissystem	Fuhrparkgröße	Fuhrparkanlage	Fuhrparkpflege	Call Center	Internetauftritt	Qualifikation Mitarbeiter	Art der Hilfsmittel	Menge der Hilfsmittel
Kundenanforderungen	Gewichtsfaktor									
Pünktlichkeit	3							9		
Keine Schäden	3				3			9		
Qualität Hilfsmittel	2								9	
Verfügbarkeit Hilfsmittel	2	3								9
Verfügbarkeit Fahrzeuge	2	3	9							
Erreichbarkeit Fahrzeuge	2			9						
Ordnungsgemäßer Zustand Fahrzeuge	3				9			3		
Günstiger Preis	2	9	3		1	3	1	3	1	3
Mengenrabatt	1	9								
Erreichbarkeit Anbieter	2					9	9			
Spaltensumme		39	24	18	38	24	20	69	20	24
Rang		(2.)	(4.)	(6.)	(3.)	(4.)	(5.)	(1.)	(5.)	(4.)

Legende:
in den Zellen: 1 = schwacher, 3 = mittlerer, 9 = starker Zusammenhang
in der zweiten Spalte von links: 1 = Begeisterungs-, 2 = Leistungs-, 3 = Basisanforderungen

Fazit

Die Diskussion in der Arbeitsgruppe Service Design zeigte, dass innovative Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft zwar als wichtiges Instrument der Kundenbindung und -neugewinnung betrachtet werden. Die systematische Entwicklung von Dienstleistungen mit entsprechenden Methoden wie etwa dem Kano Modell oder der QFD-Matrix steckt gleichwohl noch in den Kinderschuhen. Die Beseitigung des Sanierungsrückstandes, die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Kostenregulierung der bereits bestehenden Serviceangebote stehen momentan noch im Vordergrund der Unternehmensaktivitäten, so dass für methodengestützte Ansätze der Dienstleistungsentwicklung nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen.

– 4 ABSCHLUSSPLENUM: DIENSTLEISTUNGEN SYSTEMATISCH ENTWICKELN – ABER FÜR WEN?

In seinem Impulsreferat stellte Dirk Hohm (Universität Hannover, Lehrstuhl Marketing I: Markt und Konsum) dar, dass die bisherige Dienstleistungspolitik der Wohnungswirtschaft sich an drei relativ groben Zielgruppen orientiert:

1. „*Problemmieter*“ mit einem besonderen Betreuungs- oder Beratungsbedarf, für die bestimmte soziale Zusatzangebote unterbreitet werden (z.B. Schuldnerberatung). Das Dienstleistungsangebot ist hier Bestandteil eines proaktiven Sozialmanagements und soll einer „sozialen Abwertung“ von Beständen vorbeugen.
2. „*Normalmieter*“ sind im herkömmlichen Vermietungsgeschäft der unternehmerischen Wohnungswirtschaft im niedrigen bis mittleren Einkommensbereich zu finden. Dienstleistungen für diese Zielgruppe sollen der Kundenbindung und ggf. Ertragserschließung dienen.
3. „*Neue Mieter*“: Angesichts veränderter Rahmenbedingungen hoffen viele Wohnungsunternehmen auf den „Neuen Mieter“: Er ist tendenziell jung, gebildet und (zumindest potenziell) einkommensstark.

Diese herkömmliche Ausrichtung an drei relativ grob festgelegten Zielgruppen scheint – sofern man den Beobachtern einer zunehmenden Pluralisierung und Individualisierung der Gesellschaft Glauben schenkt – als Basis für eine effektive Dienstleistungsentwicklung kaum hinreichend zu sein.

Allerdings gibt es durchaus gute Gründe für ein eher standardisiertes Vorgehen, bei dem Zielgruppendifferenzen keine allzu große Rolle spielen: Die Standardisierung erlaubt u.U. ein kostengünstiges Massengeschäft und ggf. die Weitergabe von Kosten- und Preisvorteilen an den Kunden, was im Falle der Wohnungswirtschaft mit ihrer häufig einkommensschwachen Bewohnerstruktur attraktive und bedarfsgerechte Angebote ermöglichen kann. Allerdings gilt das Massengeschäft auch nur sehr bedingt als geeignet, um Kunden emotional und persönlich an einen Anbieter zu binden und dürfte auch nur begrenzt dazu beitragen, neue Kundenschichten anzusprechen.

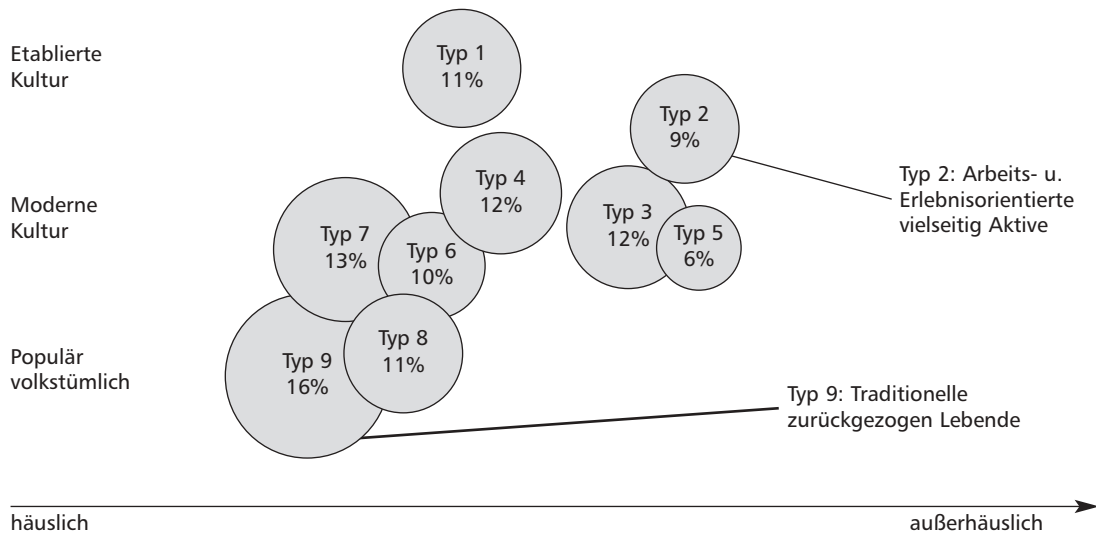
Die Lösung liegt möglicherweise in einer angepassten Mischung von Standardisierung und Differenzierung. Für die Entwicklung solcher Lösungen ist eine Zielgruppenanalyse hilfreich. Im Laufe des Impulsreferates wurden hierfür mit dem Konzept der Lebensphasen und dem Lebensstilansatz zwei alternative Möglichkeiten vorgestellt, wie Zielgruppenunterschiede genauer untersucht und unterschiedliche Dienstleistungsbedarfe abgeschätzt werden können. Während das Konzept der Lebensphasen die demographischen Kriterien Alter, Haushaltsgröße und Familienstand berücksichtigt, werden in Lebensstilansätzen zusätzlich auch Einstellung und Werthaltungen betrachtet, wie z.B. die außerhäusliche Orientierung und kulturelle Interessen (siehe Abbildungen).

Lebensphasen

	unter 35 Jahre	unter 35 – 64 Jahre	über 64 Jahre
Haushalte mit einem Erwachsenen	Ledige I	Ledige II	Ledige III
Haushalte mit zwei Erwachsenen	junges Paar	Paar ohne Kinder	älteres Paar
Haushalte mit zwei Erwachsenen und Kindern	volles Nest I/II	volles Nest III Verzögertes volles Nest	
Haushalte mit einem Erwachsenen und Kindern	Einzelner Elternteil I/II	Einzelner Elternteil III	

Quelle: In Anlehnung an Kroeber-Riel/Weinberg: Konsumentenverhalten, 6. Aufl., München 1996, S. 441

Lebensstile



Quelle: Schneider/Spellerberg: Lebensstile, Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität, Opladen 1999, S. 106

Nach dem Lebensphasenkonzept ist z.B. davon auszugehen, dass Mieter „über 64 Jahre“ in Kleinhaushalten (1-2 Personen) vor allem einen Bedarf an Sicherheitsdienstleistungen, Pflege- und Gesundheitsdiensten sowie seniorengerechten Freizeitangeboten haben, während bei jüngeren und mobilen Kleinhaushalten (Ledige I/junges Paar) eher Zusatzangebote im Bereich Information und Kommunikation (Internet/Multi-Media) oder eine Bereitstellung von Sportgeräten und einer Sauna Anklang finden könnten.

Das Lebensstilkonzept bietet u.U. weitergehende Einsichten über Dienstleistungswünsche und Zahlungsbereitschaften. Ein in der Wohnungswirtschaft vermutlich häufig anzutreffender Typ ist z.B. der „traditionell zurückgezogen Lebende“, während sich Strategien zur Gewinnung von neuen Kundengruppen möglicherweise auf den Typ der „arbeits- und erlebnisorientierten, vielseitig Aktiven“ richten werden.

Aus dem Impulsbeitrag ergab sich als Leitfrage für die Abschlussdiskussion, inwieweit aus Sicht der Anwesenden tatsächlich eine differenzierte Zielgruppenbetrachtung notwendig und sinnvoll ist und ob sich die Wohnungswirtschaft eher auf ihre herkömmliche Klientel konzentrieren sollte oder auch den Blick auf neue Kundengruppen richten könnte.

Abschlussdiskussion

In der Diskussion wurde zunächst die Orientierung an dem „häuslich, zurückgezogen lebenden“ Segment betont. Diese Mietergruppe werde in Zukunft noch prozentual zunehmen und dadurch an Gewicht gewinnen. Darüber hinaus sei der Typ der „arbeits- und erlebnisorientierten, vielseitig Aktiven“ nur schwer über Dienstleistungen zu gewinnen und zu binden, da er hohe Ansprüche hege und bei deren Befriedigung nicht auf das Wohnungsunternehmen angewiesen sei.

Ferner wurde in der Diskussion die Bedeutung der Zielgröße Kundenbindung hervorgehoben, da ein Wohnungswechsel bis zu 6000 Kosten verursachen könne. Dies bedinge eine Ausrichtung auf den häuslichen Typ, da dieser ca. 75% der Bewohnerschaft ausmache. Weitere Vorteile ergäben sich aus der relativen „Genügsamkeit“ bzw. „Anspruchslosigkeit“ dieser Gruppe. Ein Nachteil des häuslichen, traditionellen Mietertyps sei allerdings, dass er zumeist alte Mietverträge besitze, die nur schwer zu ändern seien, was den Spielraum für die Dienstleistungsentwicklung und -gestaltung einengen könne.

Trotz dieser Vorteile wurden von Teilnehmern auch einige Aspekte des „aktiven Mietertyps“ genannt, die ihn für Wohnungsunternehmen interessant machen können. Zum einen schein hier der Bedarf an Dienstleistungen und die Bereitschaft, dafür zu zahlen, besonders hoch zu sein. Zum anderen gäbe es bei dieser Mietergruppe aus Sicht der Teilnehmer noch ein großes Potenzial zur Kundenbindung, das durch wohnbegleitende Dienstleistungen abgeschöpft werden könne.

Neben der Differenzierung von Dienstleistungen nach unterschiedlichen Zielgruppen und der daraus folgenden Präferenz für einen bestimmten Mietertyp sprachen sich Teilnehmer auch für die Standardisierung von Dienstleistungen aus. Serviceangebote müssten so konzipiert werden, dass sie für eine breite Bewohnerschicht attraktiv seien, ohne dass differenzierte Anpassungen notwendig werden.

_ 5 GESAMTFAZIT

Sowohl die zahlreiche Teilnahme von Vertretern der Wohnungswirtschaft als auch die rege Diskussion der vorgestellten Themen und Methoden hat deutlich gemacht, dass das Interesse am Innovationsfeld „Dienstleistung“ ausgesprochen groß ist. Wohnungsunternehmen begreifen diese Thematik offenbar zunehmend als eine wichtige Antwort auf die unternehmerischen Herausforderungen, die sich aus den wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeldveränderungen der Wohnungswirtschaft ergeben. Dies wird bereits heute durch die zahlreichen Beispiele von erfolgreichen Servicekonzepten „rund ums Wohnen“ unterstrichen.

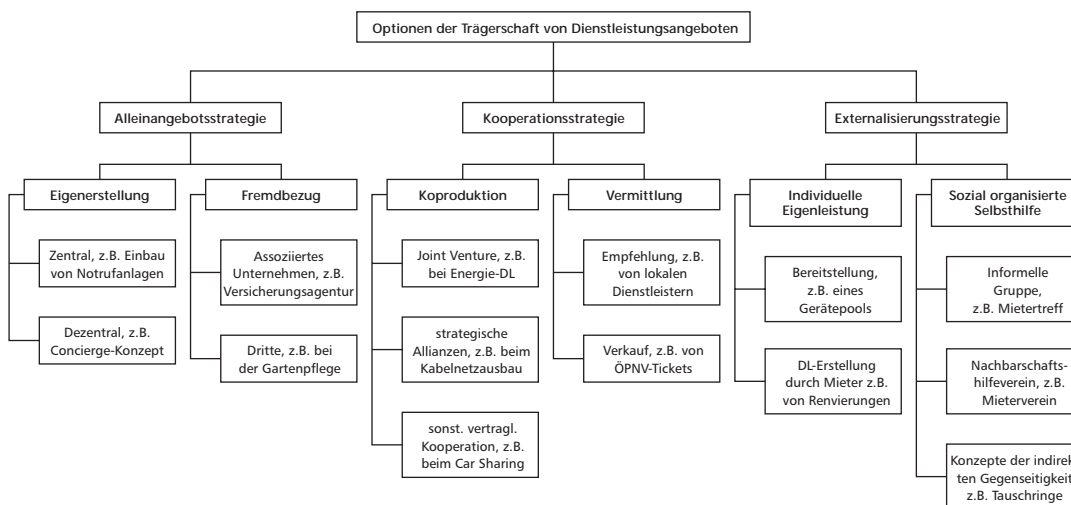
Die zunehmende Serviceorientierung kontrastiert jedoch nach wie vor mit der Tatsache, dass die systematische Entwicklung von Dienstleistungen, als Teil eines marktorientierten Innovationsmanagements, bisher in der Branche keine breite Anwendung findet. Dies liegt zum Teil daran, dass Wohnungsunternehmen in manchen Fällen aus wirtschaftlichen Gründen gezwungen sind, etwa der Bestandssanierung eine höhere Priorität einzuräumen als der Entwicklung innovativer Serviceangebote. Des weiteren scheint die mangelnde Kenntnis von und Erfahrung mit geeigneten Vorgehensmodellen und Methoden zur Dienstleistungsentwicklung ein zentraler Hemmschuh zu sein.

Hier hat sich im Austausch mit Akteuren aus der Wohnungswirtschaft gezeigt, dass das im Rahmen des Forschungsvorhabens entwickelte Methodenset ein geeignetes Werkzeug darstellt, insbesondere im Rahmen der Entwicklung neuer Serviceideen sowie bei der Analyse der Kundenseite etwa durch Mieterbefragungen. Die Nutzung avancierter Instrumentarien für das Service Design, wie etwa bei der Methode des Quality Function Deployment, scheint hingegen (noch) von geringerer Bedeutung, da Serviceangebote in der Wohnungswirtschaft häufig nicht den Komplexitätsgrad erreichen, der die Anwendung aufwändiger Verfahren rechtfertigen könnte.

6.1 Beispiele für Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft

Die Wohnungswirtschaft hat ein breites Spektrum an Dienstleistungen entwickelt, das weit über die Kerndienstleistungen (Bestandsbewirtschaftung, Projektentwicklung und -management, Neubau und Instandsetzung) hinausgeht. Hierbei können komplementäre Dienstleistungen, die in unmittelbarer Nähe des Kerngeschäftes stehen (z.B. Schuldnerberatung) und periphere Dienstleistungen, die nur mittelbar etwas mit der Bewirtschaftung zu tun haben, unterschieden werden (z.B. Freizeitreisen).

Auch hinsichtlich der Angebotsformen wurden verschiedene Varianten entwickelt. Mögliche Formen sind hierbei: eine Alleinangebotsstrategie mit Eigenerstellung (z.B. durch die technischen Abteilungen oder Hauswarte) und Fremdbezug (durch assoziierte Unternehmen oder Fremdfirmen), eine Kooperationsstrategie mit Koproduktion (z.B. Joint-Venture) und Vermittlung (z.B. Empfehlung lokaler Dienstleister) sowie eine Externalisierungsstrategie mit individueller Eigenleistung (z.B. Bereitstellung eines Gerätepools für Renovierungen) und sozialorganisierter Selbsthilfe (z.B. Unterstützung eines Nachbarschaftsladens). Die Angebotsform ist von der Dienstleistung abhängig. Von Bedeutung für alle Angebotsformen sind sehr häufig die Unterstützungsleistungen des Wohnungsunternehmens z.B. durch Bereitstellung von Räumlichkeiten, Personal oder Sachmittel. Die folgende Abbildung zeigt die Arten von Angeboten mit Beispielen nach Fehr³:



³ Teilweise in Anlehnung an Engelhardt, W.H., Reckenfelderbäumer, M., a.a.O., Quelle: Arbeitskreis 112: Wohnbegleitende Dienstleistungen – Sinnvolles Differenzierungsinstrument oder Wertvernichter, in: Kösters, Paul, Suchting (Hrsg.): Semesterbericht Nr. 52, Institut für Kredit- und Finanzwirtschaft, Bochum 2000, S. 30.

Eine Untergliederung der Dienstleistungen ist auf vielfältige Weise möglich. In der folgenden Tabelle sind Beispiele für Dienstleistungen nach einem einfachen Gliederungsschema aufgeführt:

Arbeitsförderung und Qualifizierung (zumeist Eigenerstellung und Kooperation)	
Initiierung, Betreuung und Auftragsvergabe im Bereich Wohnumfeldgestaltung, Gartenpflege, Renovierungsvorbereitung an ABM-Projekte	Bereitstellung von Räumlichkeiten für Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte z.B. für Reparaturdienste
Conciergedienste unter Einbezug von arbeitslosen Mietern	Pflegeverträge: Vergabe von Hausreinigungs- und Gartenpflege an arbeitslose Mieter
Beratung (zumeist Eigenerstellung und Kooperation)	
Abfall- und Energieberatung für Mieter	Streitschlichtung und psychosoziale Betreuung
Schuldnerberatung	Beratung von Ausländern und Übersiedlern
Informationsangebote über Dienstleistungen, Infrastruktur und Wohnkosten	Renovierungsberatung
Betreuung von Personen und Wohnungen (zumeist Kooperation und Unterstützung)	
Vermittlung von Alltags- und Haushaltshilfen sowie vorübergehender Pflege	Bereitstellung von Räumlichkeiten für Sozialstationen und Betreuungsdienste
Bereitstellung von Räumlichkeiten für bewohnerorganisierte Kindergruppen	Home-Sitting: Urlaubsbetreuung von Wohnung und Tieren, Kühlschrankservice
Haushaltsdienste (zumeist Kooperation)	
Organisation von spezifischen Abfallsammlungen (Sperrmüll & E-Schrott)	Kooperationen mit dem ÖPNV z.B. Verkauf von Mietertickets
Vermittlung von Dienstleistungen (z. B. Essen auf Rädern, Wäschedienste, Reinigung)	Verleih von Haushaltgeräten (z.B. Teppichreiniger, Gästebetten, Partygeschirr)
Freizeit, Information und Kommunikation (Eigenangebot, Kooperation und Selbsthilfe)	
Jugendarbeit mit Freizeit- Sport- und Spielangeboten (Sportturniere, Kinderfeste, Ausflüge)	Veranstaltungen (Mieterfeste, Kammerkonzert, Weihnachtsmarkt, Tauschbörsen)
Gestaltungswettbewerbe (Vorgarten, Balkon, Freifläche, Mietergärten)	Mieterinformationen (Mieter- und Stadtteilzeitung, Mieterfernsehen)
Bereitstellung von Räumlichkeiten für Bewohnerinitiativen (Partyräume, Musikgruppen, Werkstatt etc.)	Bereitstellung von Räumlichkeiten für Quartiersinitiativen (Jugendtreff, Mietercafe, Bürger- und Nachbarschaftstreffs, Gebetsräume etc.)
Finanzen und Versicherungen zumeist in Kooperation	
Finanzierungsberatung für Eigentumserwerb	Spareinrichtungen
Versicherungsberatung und Vermittlung	Schuldnerberatung
Quartiersentwicklung und Partizipation im Rahmen der Stadtentwicklung	
Mieterbeirat zur Quartiersentwicklung	Lenkungsrounden, öffentliche Projektrunden
Umfeldgestaltung in Gemeinschaftsarbeit (Grünanlagen, Spielplätze)	Umnutzung schwervermietbaren Wohnraum für Gemeinschaftseinrichtungen

Technische und handwerkliche Dienstleistungen	
Haus-Teledienste (Informationen zum Wohnen oder Ressourcenverbrauch über Internet oder Kabel)	Quartierssicherheitskräfte, Wach- und Schließdienste, City-Ranger, Spielplatzbeaufsichtigung
Sicherheitsdienste mit Videoüberwachung (Spielplätze, Eingangsbereiche, Stellplätze)	Internetzugänge, Provider-Angebot, Mieterhomepage
Car-Sharing	Handwerksvermittlung zur Renovierung
Vermietung von Alarmanlagen und Notrufanlagen sowie technischen Geräten	Reparaturdienste, Schlüsseldienste, Verleih von Renovierungsgeräten
Wohnungsversorgung	
Umzugsmanagement und Wohnungstausch	Relocation-Service (Umzugs- und Behördenmanagement)
Gästewohnungen	Wohnraumanpassung für Senioren
Apartmentservice / Boardinghäuser mit variablen Dienstleistungsangeboten	Angebote für Wohngemeinschaften (Jugendliche, Ältere, Behinderte)

Die oben genannten Beispiele können in vielfacher Weise je nach Angebotsform kombiniert werden, wie die folgenden drei Praxisbeispiele zeigen:

Die GSW – Gemeinnützige Wohnungsbau- und Siedlungsgesellschaft Berlin hat einen Mieterverein initiiert. Er wird von der GSW personell und finanziell unterstützt. Die Aufgaben des Mietervereins sind die Betreuung und Vermietung von Gästewohnungen und Gemeinschaftstreffs, die nachbarschaftliche Unterstützung bei kurzfristiger Hilfsbedürftigkeit (z.B. im Krankheitsfall), die Organisation von Veranstaltungen (z.B. Ausflüge, Nutzung des Internets) und Beratungsangeboten sowie die Vermittlung von Dienstleistungen (z.B. Schreibdienst, mobiler Friseur).

Die ServiceHaus Service GmbH für modernes Leben und Wohnen ist eine Tochter der GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft, deren Aufgabe das Angebot und die Abwicklung von Dienstleistungen ist. Im Leistungsprogramm stehen u.a. ein umfangreicher Umzugsservice, der entweder in Eigenleistung (Vermietung von Fahrzeugen und Verpackungsmaterial) oder durch Kooperationspartner durchgeführt werden kann. Zum Umzugsservice gehören auch Angebote für die Renovierung, Entsorgung von Altmobiliar und Geräten, Reinigung sowie zur Telefonummeldung. Ein weiteres Angebot ist der Reparaturservice von Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik in Kooperation mit Fachbetrieben. Die Kunden von ServiceHaus können hierbei auf sehr günstige Kostenvoranschläge und Ersatzgeräte zurückgreifen. Darüber hinaus vermittelt Servicehaus Versicherungspolice an die Mieter der GBG.

Das Gundlach Wohnungsunternehmen Hannover hat quartiersbezogene Dienstleistungen entwickelt. In dem Quartier „Habitat – Internationales Wohnen“ in Kronsberg wird das Dienstleistungsangebot von einem Nachbarschaftshilfverein organisiert und von Gundlach unterstützt. In einem Gemeinschaftszentrum mit mehreren Räumen können Veranstaltungen durchgeführt werden, wobei eine umfangreiche Ausstattung mit Küche und Geschirr, Sauna, Fitness- und Gebetsraum zur Verfügung steht. Gleichfalls steht ein Gerätepool mit Gartengeräten, Werkzeugen, Grill und Partygeschirr sowie Spiel- und Sportgeräten zur Verfügung. In dem Quartier wurde zudem eine ebenerdige und helle Gemeinschaftswaschanlage eingerichtet. Betreut werden die Gemeinschaftseinrichtungen durch einen Quartiersverwalter.

6.2 Literatur zum Thema

Berendt, U.
(1997)

**Wohnzufriedenheit und Akzeptanz
wohnungsnaher Dienstleistungen am Beispiel
einer Wohnungsgenossenschaft**
in: WIS-Bericht Nr. 20
Bochum

Bucksteeg, Mathias/Eichener, Volker
(1995)

**Wohnungsmanagement 2000: Neue Anforderun-
gen an Management und Führungsqualifikationen
angesichts neuer Geschäftsfelder und Dienst-
leistungsfunktion in der Wohnungswirtschaft**
Köln

Bullinger, Hans-Jörg/Meiren, Thomas
(2001)

**Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung
von Dienstleistungen**
in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.):
Handbuch Dienstleistungsmanagement
2., überarbeitete und erweiterte Auflage,
Wiesbaden, S. 149 – 175

DIN, Deutsches Institut für Normung e.V.
(1998)

**Service Engineering: Entwicklungsbegleitende
Normung (EBN) für Dienstleistungen**
Berlin [u.a.]

Dirk Scheer/Gerd Scholl
(2002)

**Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse ServiceHaus
Service-GmbH für modernes Wohnen und Leben**
GBG - Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH
Berlin/Heidelberg

Eichener, Volker/van Emmerich, Horst/Petzina, Dietmar
(Hrsg.)
(2001)

**Die unternehmerische Wohnungswirtschaft:
Emanzipation einer Branche. Der Strukturwandel
der deutschen Wohnungswirtschaft seit dem
ausgehenden 19. Jahrhundert**
Frankfurt am Main, S. 372 – 392

Fehr, Peter
(2000)

**Dienstleistungsmanagement in der Wohnungs-
wirtschaft – Wohnbegleitende Dienstleistungen
für Mieter und Eigentümer**
Wiesbaden

Haller, Sabine
(2000)

**Service Engineering: Die systematische Entwicklung
von Dienstleistungen**
in: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchs-
forschung
Nr. 2/2000, S. 108 – 129

Hellerforth, Michaela
(1999)

**Praktiker-Leitfaden: Marketing in der Immobilien-
wirtschaft**
Hamburg

Hellerforth, Michaela
(2001)

**Praktiker-Leitfaden II: Beziehungsmanagement und
Kundenorientierung, Schlüssel zum erfolgreichen
Immobilien-Marketing. Fallstudien und Beispiele
für die tägliche Marketingpraxis**
Hamburg

Hofmann, Haigo/Klein, Laura/Meiren, Thomas
(1998)

Vorgehensmodelle für das Service Engineering
in: IM, Information Management & Consulting
3. Jg., Sonderausgabe Service Engineering, S. 20 – 25.

Hohm, Dirk
(2000)

**Öko-effiziente Dienstleistungen in der Wohnungs-
wirtschaft: Handlungsoptionen und Akzeptanz bei
wohnungswirtschaftlichen Entscheidungsträgern**
Lehr- und Forschungsbericht Nr. 45 des Lehrstuhls
Marketing I: Markt und Konsum,
Hannover

Hohm, Dirk/Datz, Frank
(2002)

**Service Engineering in der Wohnungswirtschaft,
Zwischenbericht Nr. 1: Grundlagen der Dienstlei-
stungsentwicklung in der Wohnungswirtschaft.**
Umfeld-, Ziel- und Portfolioanalyse für das GUND-
LACH Wohnungsunternehmen GmbH & Co.
Hannover

LBS (Hrsg.)
(1997)

**Wohnen mit Service. Schöner und besser leben mit
individuellem Service**
Bonn

Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred
(1997)
Dienstleistungsmarketing:
Grundlagen – Konzepte – Methoden
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Wiesbaden

Scharp, Michael/Galonska, Jürgen/Kreibich, Ralf (Hrsg.)
(1999)
Dienstleistungen der Wohnungswirtschaft für den
Mieter: Akzeptanz, Beschäftigungseffekte und
Öko-Effizienz
Tagungsdokumentation, IZT Werkstattbericht Nr. 31
Berlin

Scharp, Michael/Galonska, Jürgen
(2001)
Service Engineering in der Wohnungswirtschaft.
Akteure der Wohnungswirtschaft
IZT Arbeitspapier Nr. 1
Berlin

Scharp, Michael/Galonska, Jürgen
(2001)
Service Engineering in der Wohnungswirtschaft.
Dienstleistungen in der Wohnungswirtschaft
IZT Arbeitspapier Nr. 2
Berlin

Schneider, Nicole/Spellerberg, Annette
(1999)
Lebensstile, Wohnraumbedürfnisse und räumliche
Mobilität
Opladen

VdW Niedersachsen Bremen/VdW Rheinland
Westfalen (Hrsg.)
(1999)
Marketing in der Wohnungswirtschaft:
Dem Kunden verpflichtet
o. O.

VNW Verband norddeutscher Wohnungs-
unternehmen e.V.
(1997)
Mieter-Service/Service-Wohnen: Das Wohnungs-
unternehmen als moderner Dienstleister
Hamburg

VNW Verband norddeutscher Wohnungs-
unternehmen e.V.
(1998)
Marketing in der Wohnungswirtschaft
Hamburg

6.3 Beispiel eines Fragebogens für Mieterbefragungen

Mieterbefragung Gundlach Wohnungsunternehmen

Sehr geehrte Gundlach-Mieter,

vielen herzlichen Dank, dass Sie sich bereitfinden, an unserer Mieterbefragung teilzunehmen. Die Ergebnisse der Befragung zeigen Ihrem Vermieter, wo er seine Stärken hat und was er noch verbessern kann, um Ihre Wohnzufriedenheit zu erhöhen. Gleichzeitig unterstützen Sie mit Ihrer Teilnahme ein wissenschaftliches Projekt, bei dem nach Wegen zur Verbesserung der Wohnzufriedenheit gesucht wird. Dazu befragen wir auch die Mieter von anderen Wohnungsunternehmen in Hannover.

Ihre Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben. Die Ergebnisse werden anonymisiert und Ihre Angaben sind somit nicht auf bestimmte Namen oder Personen zurückzuführen.

Der Fragebogen ist einfach auszufüllen (ca. 20 Min. Ausfülldauer). Sie werden im Fragebogen auf zwei **Antwortmöglichkeiten** stoßen. In den meisten Fällen müssen Sie lediglich ein Kreuz in einem Kästchen machen. An einigen Stellen sollen Sie zusätzlich etwas eintragen (z.B. eine Zahl).

Vielleicht kommen Ihnen einige Fragen sehr ähnlich vor. Dies ist jedoch beabsichtigt, um die statistische Güte der erhobenen Daten zu gewährleisten. Wir bitten dafür um Ihr Verständnis. Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, kreuzen Sie bitte das Ausweichfeld „keine Angabe“ an, bzw. lassen das Feld einfach leer.

Für Rückfragen oder Anmerkungen zum Fragebogen steht Ihnen Herr Dipl. Ök. Dirk Hohm von der Universität Hannover unter der Telefonnummer (05 11) 762-56 47 gerne zur Verfügung.

Und nun zu unseren Fragen ...

Wir würden zunächst gerne von Ihnen wissen, wie Sie Ihre **Wohnung** einschätzen.
Bitte kreuzen Sie dazu an, wie Sie die folgenden Merkmale Ihrer Wohnung auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht) bewerten:

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Größe der Wohnung (Wohnfläche)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuschnitt der Wohnung (Grundriss)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstattung der Küche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausstattung des Bades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wärme und Behaglichkeit (Wohnklima)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Helligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balkon oder Terrasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schalldämmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhe der Neben- und Betriebskosten (Wasser, Müll, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Höhe der Einzelmiete (kalt, netto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preis-Leistungsverhältnis insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Wohnung insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Als Nächstes interessiert uns, wie Sie auf der Skala von 1 (sehr gut) bis 6 (sehr schlecht) die folgenden Aspekte Ihres **näheren Wohnumfeldes** (Grundstück, Gebäude, Wohnanlage) beurteilen:

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Eingangsbereich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Treppenhaus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garten und Grünflächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruhe im Gebäude, bzw. in der Wohnanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sauberkeit im Gebäude, bzw. in der Wohnanlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität des näheren Umfeldes (Gebäude, Grundstück, Wohnanlage) insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte notieren Sie kurz in Stichworten, was Ihnen an Ihrer Wohnsituation zur Zeit am meisten gefällt und was Sie vor allem stört:

Mir gefällt am meisten:
Mich stört vor allem:

Nun geht es um die Firma Gundlach und ihre Mitarbeiter. Wir würden gerne wissen, mit welchen Mitarbeitern Sie bisher Kontakt (schriftlich, telefonisch, persönlich) hatten. Bitte kreuzen Sie das jeweils Zutreffende an:

	Regelmäßig Kontakt	Mehrmals Kontakt	Einmal Kontakt	Keinen Kontakt
Hauswart / Hausverwalter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentrale kaufmännische Betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zentrale technische Betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte sagen Sie uns, wie Sie die **Mitarbeiter in der Zentrale von Gundlach** hinsichtlich der folgenden Aspekte beurteilen:

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständnis für Mieterprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung durch die Mitarbeiter in der Zentrale insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Und wie schätzen Sie Ihren **Hauswart/Hausverwalter vor Ort** ein?

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Freundlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verständnis für Mieterprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betreuung durch den Hauswart/Hausverwalter insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Musste in Ihrer Wohnung schon einmal etwas durch Gundlach (bzw. durch von Gundlach beauftragte Handwerker) **repariert** oder **instandgesetzt** werden?

<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein nächsten Frageblock überspringen

Sofern schon einmal etwas bei Ihnen repariert werden musste: Wie bewerten Sie im Nachhinein die **Reparaturen und Instandsetzungen**?

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Reparaturannahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelligkeit der Reparaturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Reparaturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminabstimmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reparaturservice insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie sich schon einmal bei Gundlach über irgendetwas **beschwert**?

<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein weiter auf der nächsten Seite

Wenn Sie sich schon einmal bei Gundlach **beschwert** haben: Wie beurteilen Sie im Nachhinein die Art und Weise, wie Gundlach mit der Beschwerde umgegangen ist?

	sehr gut					sehr schlecht	keine Angabe
	1	2	3	4	5	6	
Annahme der Beschwerde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungsdauer der Beschwerde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behebung des Problems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Behandlung der Beschwerde insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was war der **Grund für Ihre Beschwerde**?

(Bitte stichwortartig nennen)

Wie beurteilen Sie insgesamt Ihren **Vermieter Gundlach**? Bitte kreuzen Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	Stimme voll und ganz zu	Stimme weitgehend zu	Stimme noch zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Mit den Leistungen von Gundlach bin ich insgesamt sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gundlachs Leistungen entsprechen meinen Erwartungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gundlach ist der ideale Vermieter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bereue nicht, eine Wohnung von Gundlach bezogen zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zur Firma Gundlach habe ich volles Vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gundlach hält Zusagen und Versprechen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gundlach ist ein kompetenter Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gundlach verhält sich gegenüber Mietern fair.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde wieder eine Wohnung von Gundlach wählen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich empfehle Gundlach Freunden und Bekannten als Vermieter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich Gundlach persönlich verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lege Wert darauf, dass meine Wohnung von Gundlach ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werden Sie innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre voraussichtlich einen **Wohnungswechsel** vornehmen?

	Ja, ganz sicher	Wahrscheinlich	Eher wahrscheinlich	Eher unwahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Auf gar keinen Fall
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die nächsten zwei Frageblöcke überspringen						

Wenn Sie einen **Umzug** planen, handelt es sich um einen ...?

<input type="checkbox"/> Umzug innerhalb des Wohnortes?
<input type="checkbox"/> Umzug innerhalb des Landkreises?
<input type="checkbox"/> Umzug nach außerhalb von Stadt und Landkreis?
<input type="checkbox"/> Umzug nach außerhalb von Niedersachsen?

Wenn Sie einen Umzug planen, was sind die **Gründe** dafür?

Private Gründe	<input type="checkbox"/>	Umzug in eine Wohnanlage für ältere Menschen	<input type="checkbox"/>
Berufliche Gründe	<input type="checkbox"/>	Wohnlage	<input type="checkbox"/>
Unzufriedenheit mit dem Vermieter	<input type="checkbox"/>	Wohnkosten (Miete & Nebenkosten)	<input type="checkbox"/>
Unzufriedenheit mit den Nachbarn	<input type="checkbox"/>	Erwerb von Wohneigentum	<input type="checkbox"/>
Unzufriedenheit mit dem Wohnumfeld	<input type="checkbox"/>	Sonstige Gründe: _____	<input type="checkbox"/>
Unzufriedenheit mit der Wohnung	<input type="checkbox"/>	_____	

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme weitgehend zu	Stimme noch zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Ein Wohnungswechsel ist organisatorisch sehr aufwändig und mühsam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Wohnungswechsel ist derzeit sehr teuer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für eine in Qualität und Preis vergleichbare Wohnung müsste ich lange suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wohnungsunternehmen gehen heute zunehmend dazu über, Ihren Bewohnern zusätzliche, **wohnbegleitende Dienstleistungen** gegen Entgelt anzubieten. Würden Sie die folgenden zusätzlichen Angebote **in Ihrer jetzigen Wohnsituation** in Anspruch nehmen, wenn Ihnen die Firma Gundlach diese **gegen ein Entgelt** anbieten würde?

	Ja, ganz sicher	Wahr- scheinlich	Eher wahr- scheinlich	Eher unwahr- scheinlich	Unwahr- scheinlich	Auf gar keinen Fall
Treppenhausreinigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größere Renovierung und Schönheits- reparaturen (alle 5 Jahre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kleinere Handwerks- und Reparatur- arbeiten in der Wohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pflegedienste für Ältere und Senioren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altengerechte Umgestaltung der Wohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installation einer Alarmeinrichtung (Wohnungsnotruf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufsdienst (Lieferung von Lebensmitteln auf Bestellung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnungsreinigung (Putzen, Saugen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wäscheservice (Abholen, Waschen, Bügeln, Bringen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fensterputzservice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werkzeugverleih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verleih von Gartengeräten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verleih von Spielzeug, Sport- und Freizeitgeräten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehrzweckraum zur Gemeinschafts- nutzung (Feten, Treffs etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gästewohnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportraum/Sauna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umzugsservice: Bereitstellung eines Transporters und von Umzugsmaterial (Kartons, Sackkarre etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was halten Sie grundsätzlich von einem Angebot zusätzlicher Dienstleistungen durch Ihren Vermieter Gundlach? Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

	Stimme voll und ganz zu	Stimme weitgehend zu	Stimme noch zu	Stimme eher nicht zu	Stimme nicht zu	Stimme ganz und gar nicht zu
Grundsätzlich kann ich mir gut vorstellen, weitere Dienstleistungen über Gundlach in Anspruch zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wohnbegleitende Dienstleistungen sind ein sinnvolles Zusatzangebot von Gundlach.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Angebot zusätzlicher Dienstleistungen durch Gundlach halte ich nicht für notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zum Ende benötigen wir noch einige statistische Daten zu Ihrem Haushalt und zu Ihrer Wohnung. Wir weisen noch mal darauf hin, dass alle Angaben streng anonym und vertraulich behandelt werden und selbstverständlich nicht auf einzelne Personen oder Namen zurückgeführt werden.

Zunächst einige Angaben zu Ihrer Wohnung und Ihrer Wohnsituation: Bitte tragen Sie die entsprechenden Zahlen in die Freiräume ein:

Seit wievielen Jahren wohnen Sie in der jetzigen Wohnung?	_____ Jahre
Seit wievielen Jahren wohnen Sie bereits bei Gundlach?	_____ Jahre
Wie oft sind Sie mit Ihrem eigenen Haushalt schon umgezogen?	_____ mal
Wieviele Quadratmeter hat Ihre Wohnung?	_____ qm
Wieviele Zimmer hat Ihre Wohnung (ohne Küche, Bad, WC)?	_____
Wieviele Stockwerke hat Ihr Haus?	_____
Wieviele Mietparteien wohnen auf Ihrer Etage?	_____
In welcher Stadt wohnen Sie?	_____
In welchem Stadtteil wohnen Sie?	_____
In welcher Straße wohnen Sie (ohne Hausnummer)?	_____
Haben Sie einen B-Schein? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	

Bitte tragen Sie nun noch in der folgenden Tabelle für jede Person in Ihrem Haushalt das Alter in Jahren ein, kreuzen Sie das zutreffende Geschlecht an und notieren Sie die Staatsangehörigkeit. In der ersten Zeile tragen Sie bitte Ihre eigenen Angaben ein. Beim jeweiligen Beruf notieren Sie bitte eine Nummer entsprechend der folgenden Übersicht:

	Alter	Männlich	weiblich	Beruf Nr. (s.u.)	Staatsangehörigkeit
1. Person (Sie selbst)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Person		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Person		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Person		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Person		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

1 = Angestellter
4 = Arbeiter
7 = Student

2 = leitender Angestellter
5 = Rentner
8 = Hausmann / Hausfrau

3 = Beamter
6 = Schüler
9 = Sonstiges

Damit sind wir am Ende unserer Befragung! Vielen herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit und – sofern Sie daran teilnehmen möchten – viel Glück bei der Verlosung der Gundlach-Schecks (€ 250,-)! Wenn Sie an der Verlosung teilnehmen möchten, füllen Sie bitte das Adressfeld unten aus, trennen den Gewinncoupon ab und legen ihn dem vollständig ausgefüllten Fragebogen bei!

Ja, ich möchte an der Verlosung der Schecks über 250 € teilnehmen!

(Bitte abtrennen und dem Rückschlag beilegen! Die Gewinncoupons werden beim Posteingang sofort vom Fragebogen getrennt!)

Name:

Straße, Hausnummer

PLZ, Wohnort

Einsendeschluss ist der 20.9.2002. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Viel Glück wünscht Ihnen Ihr Wohnungsunternehmen Gundlach!