



„IT-gestütztes Prozessmanagement in der  
Wohnungswirtschaft“

**Effektiv digitalisieren**  
„Wie man IT und Prozesse  
wirkungsvoll verzahnt“

03. November 2015 in Düsseldorf



# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Einstieg</b>	<b>3</b>
<b>II. Orga-/ Prozess-Empfehlung</b>	<b>9</b>
<b>III. Praxisbeispiele</b>	<b>17</b>
a) Mobile Abnahme	19
b) Kleinreparatur-Management	22
c) Service-Center	27



# I. Einstieg

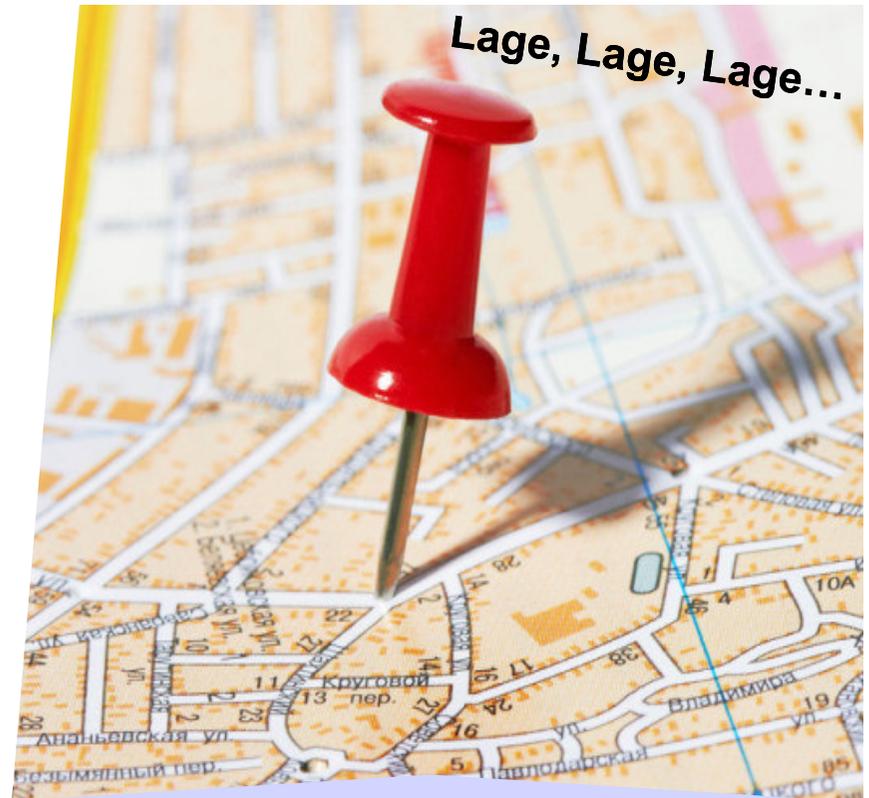
## I. Einstieg

# Keine Digitale Revolution im Kerngeschäft erwartet

**Den Makler wird es  
2025 nicht mehr geben**

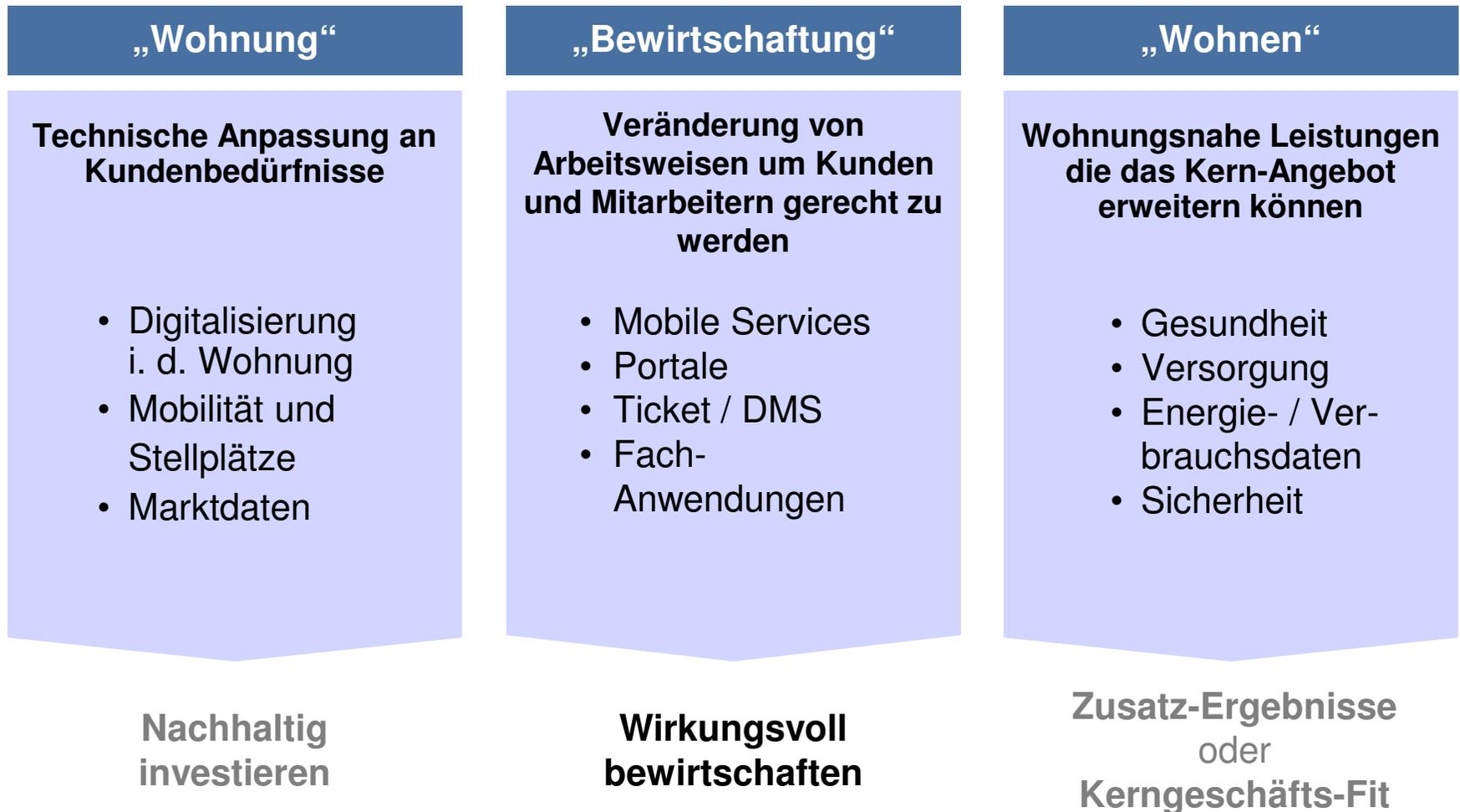


**Lage, Lage, Lage...**



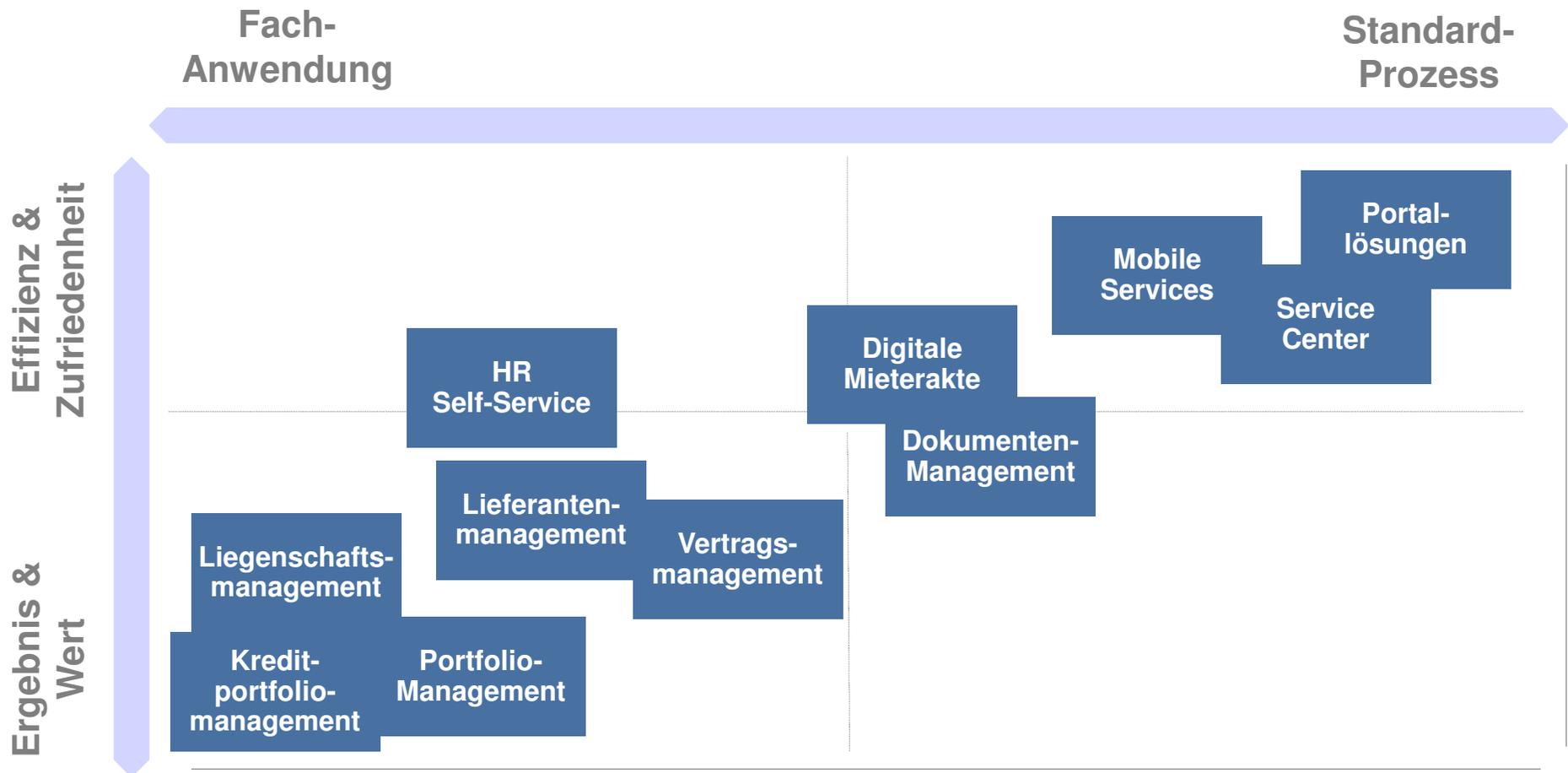
**Das Produkt  
bleibt bestehen**

# Großes Digital-Angebot für Real Estate vorhanden



# I. Einstieg

## Bewirtschaftungsleistung kann gesteigert werden



## I. Einstieg

# Potenziale werden oft nicht genutzt

Praxisbeispiele

Aufbau  
Telefonie-Gruppe

Reorganisation  
Kerngeschäft

Erreichbarkeit <sup>1)</sup>	> 85 %	> 85 %
Lösungsquote <sup>2)</sup>	> 50 %	> 70 %
Betreuungs- verhältnis <sup>3)</sup>	- 4 % (ca. 240 Einheiten je MA)	+ 8 % (ca. 375 Einheiten je MA)

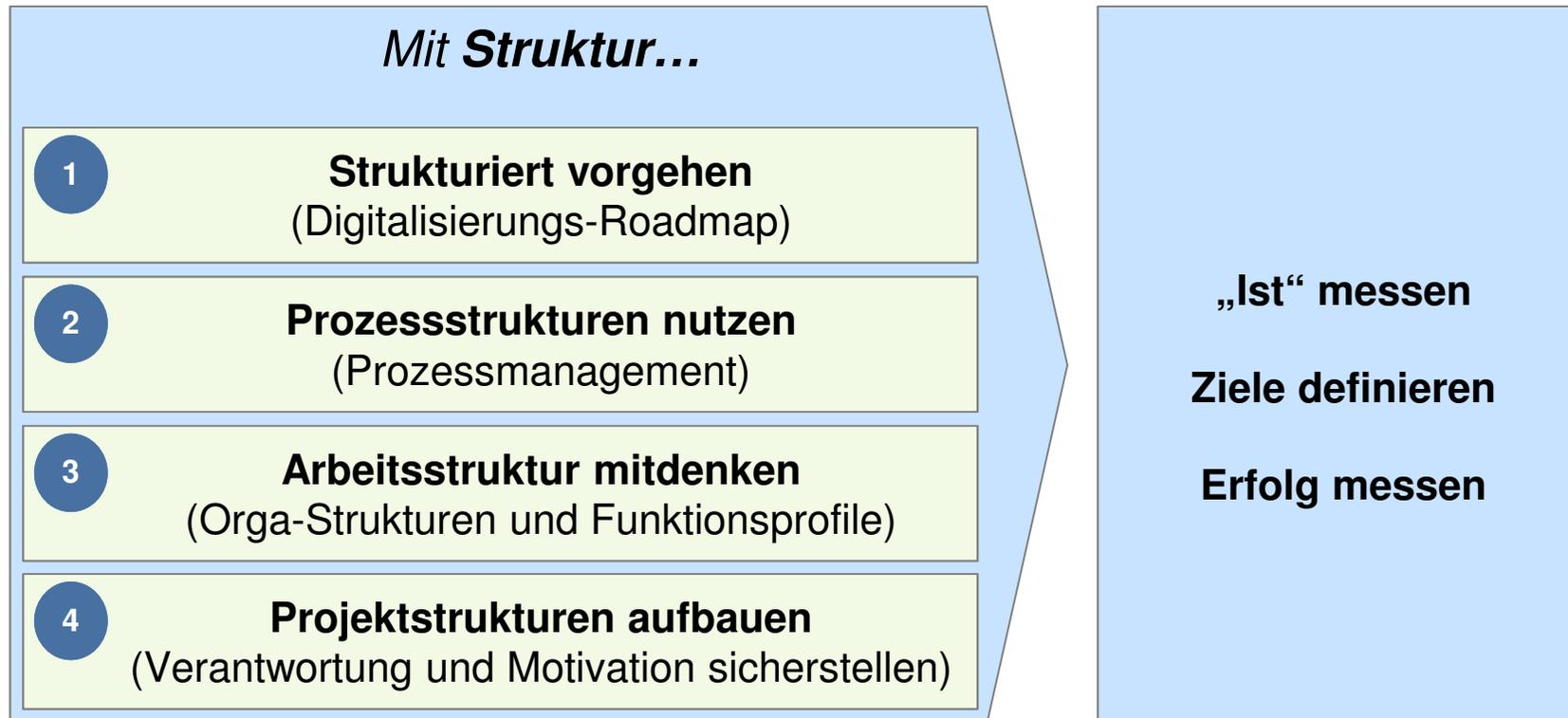
Einzelne Potenziale  
realisiert

Alle Potenziale gehoben

- 1) Quote der durch Mitarbeiter angenommenen Kundenanrufe
- 2) Quote der sofortigen Abschlüsse eines telefonisch eingegangenen Kundenanliegens
- 3) Anzahl an betreuten Wohneinheiten je Mitarbeiter des Bestandsmanagement

## I. Einstieg

# So digitalisiert man effektiv: IT und Arbeitsweise ganzheitlich denken !

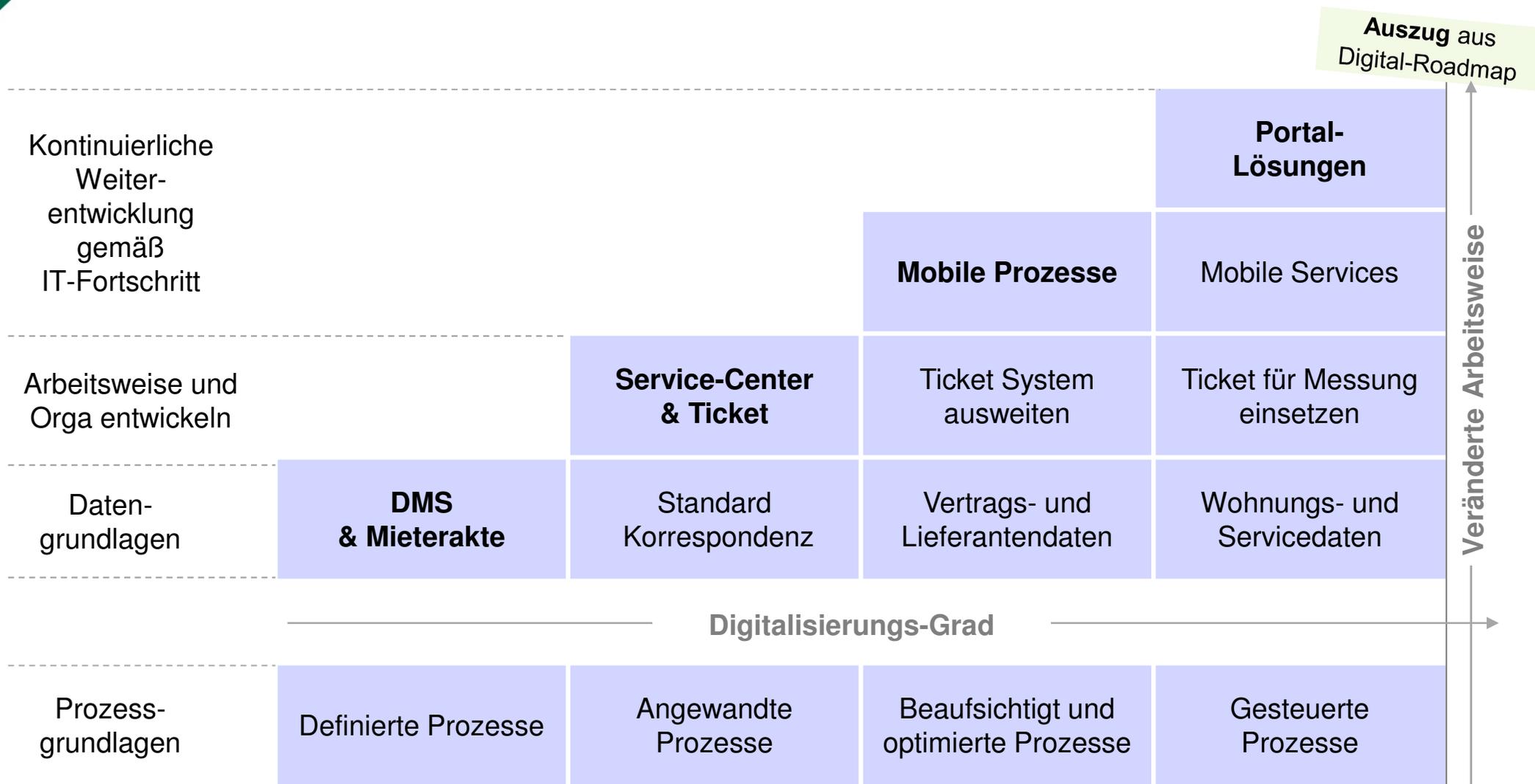




## **II. Orga-/ Prozess-Empfehlung**

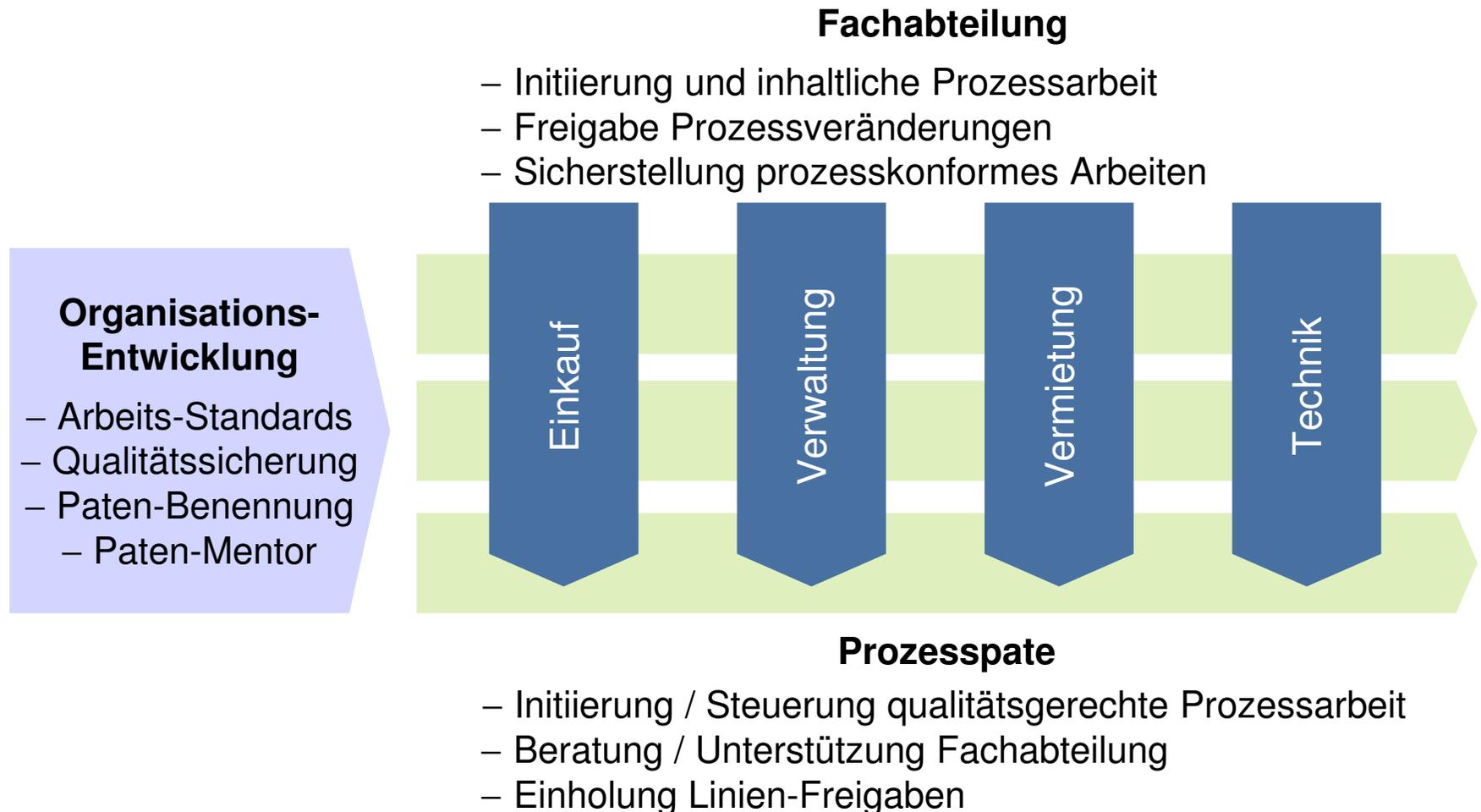
## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Zuerst Daten digital verfügbar machen...



## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

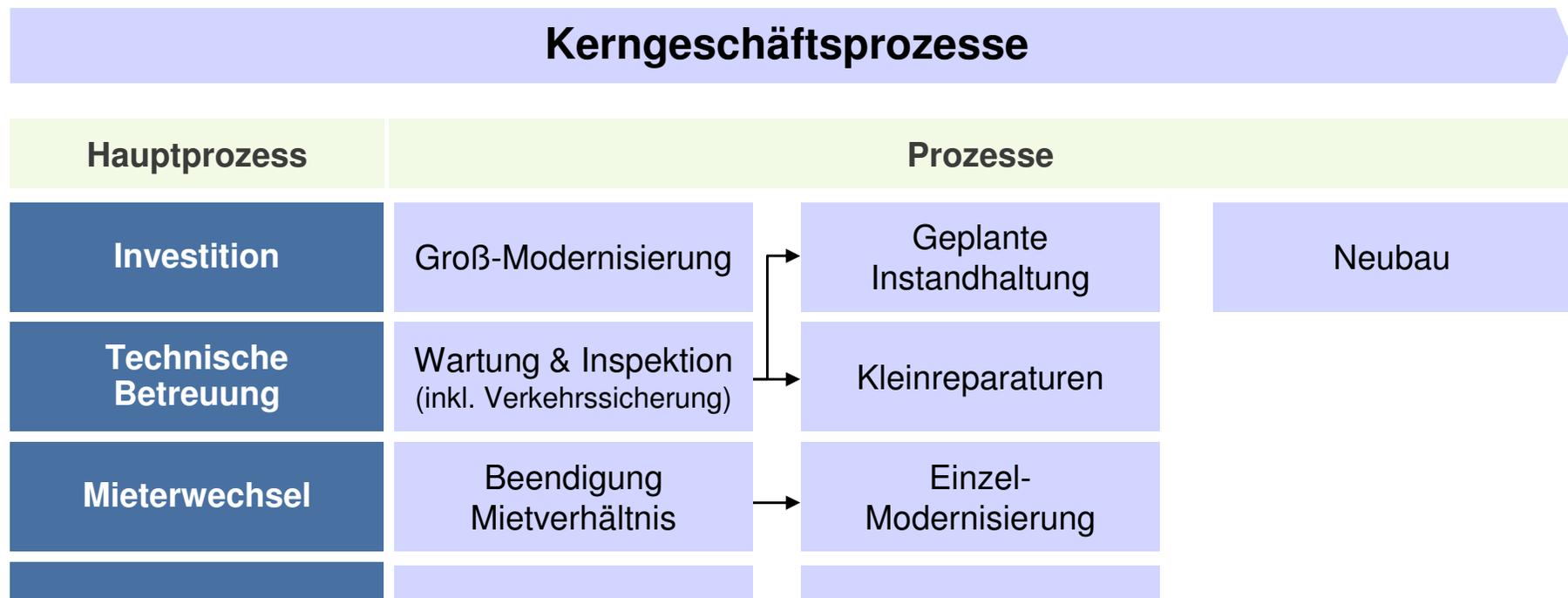
# ...und Prozessmanagement in der Orga verankern



## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Mit Prozesslandschaften Struktur schaffen

Auszug aus  
Prozesslandschaft



## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Meilensteine und Verantwortungen erst abstimmen

Prozessmessung und -steuerung erfordert Detailablauf

Prozessarbeit  
Praxisbeispiel

## Prozess Vermietung

**Angenommener Auftrag**  
(innerhalb 3 Tage)

**Empfehlung Interessent**  
(Auftragskonform;  
bis 1 Monat vor Vertragsende)

**Vertrag mit Neumieter**  
(gem. Ziel-Mietermix)

### I. Auftragserteilung

- Vermietungsauftrag (Zielmieter und Termin) KB
- Prüfung Parameter VM
- Annahme / Ablehnung VM

### II. Akquise und Interessentenauswahl

- Interessenten-Marketing VM
- Besichtigungen VM
- Selektion & Vorauswahl VM

### III. Vermietungsentscheidung

- Prüfung KB
- Entscheidung KB
- Abschluss Mietvertrag KB

## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Prozessmessung und -steuerung erfordert Detailablauf

Zielstellung	Instrumente			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Transparenz/Verbindlichkeit</b></li> <li>– <b>Sonderthemen integrieren</b> Schadstoff- und Risikomanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Prozessmap</b></li> <li>– <b>Ziele &amp; Phasen</b></li> </ul>	<b>DEBI-Matrix oder AKV</b>	<b>Detailablauf</b>	<b>Erweiterter Detailablauf</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Abläufe optimieren</b></li> <li>– <b>IT integrieren</b> Service-Center, Mobile Prozesse</li> </ul>	X	X	X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Prozesse messen und steuern</b></li> </ul>	X	X	X	X

## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Strukturen und Funktionsprofile mit berücksichtigen

Praxisbeispiel  
Profil-Änderung

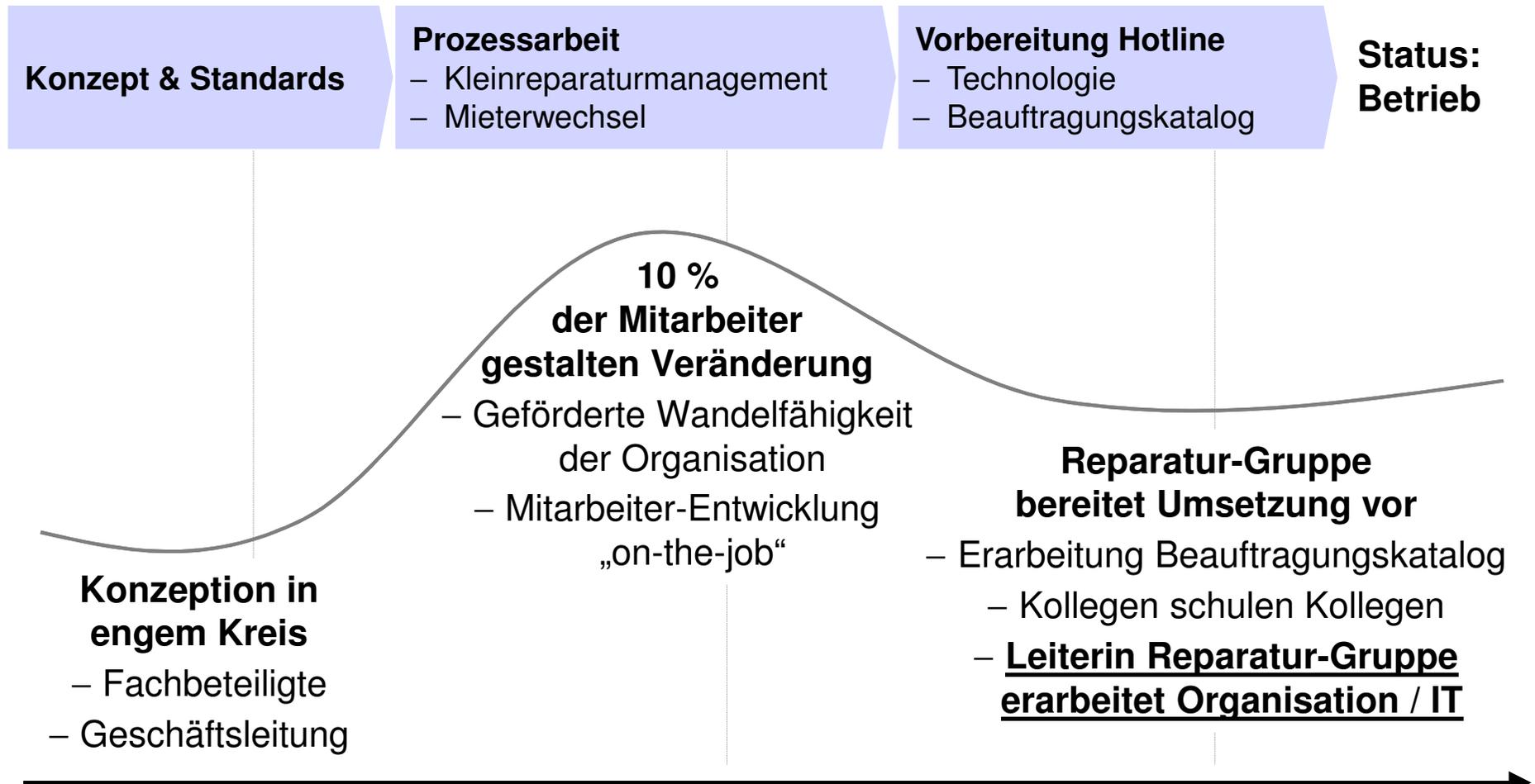
**Unter-  
schiede  
der  
neuen  
Profile**

Kundenberater Service	Kundenberater Bestand
<ul style="list-style-type: none"><li>• „Visitenkarte“ des Unternehmens (Kundenzufriedenheit)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DB-Verantwortung / Bestandsrentabilität / Planungsverantwortung</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationskompetenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zahlen- und Steuerungsaffinität</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tagfertig</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektorientiertes Arbeiten</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieterkontakt per Telefon / Mail / Post</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Persönliche Mieterkontakte</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fester Arbeitsplatz (zeitliche Flexibilität gemäß Einsatzplanung)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeit in der Zentrale und vor Ort (räumliche und zeitliche Flexibilität)</li></ul>

## II. Orga-/ Prozess-Empfehlung

# Motivierende, ganzheitliche Projekte definieren

Beispiel: Eigene Orga erarbeiten





### **III. Praxisbeispiele**

- a) Mobile Abnahme
- b) Kleinreparatur-Management
- c) Service-Center

### III. Praxisbeispiele

## Praxiserfolge bestätigen die Vorgehensweise

#### Beispiel 1

#### Mobile Abnahme

- Prozess „Beendigung Mietverhältnis“
- Verzahnung Prozess, App und ERP

1. Reduzierung Rüstzeiten
2. Erhöhung Stammdatenqualität

#### Beispiel 2

#### Kleinreparatur-Management

- Prozess „Reaktive Instandhaltung“
- Standardisierung Reparaturannahme

1. Erhöhung Kundenzufriedenheit
2. Reduzierung Bearbeitungsaufwand

#### Beispiel 3

#### Service-Center

- Verwaltungsprozesse
- Einführung Ticket-System und Zentrales Service-Center

1. Erhöhung Kundenzufriedenheit
2. Strukturierte Aufgabenabarbeitung

## Mobile Abnahme soll Arbeitseffizienz erhöhen

Beispiel 1:  
Mobile Abnahme

### Unternehmen und BM-Organisation

- Städtisch kommunaler Anbieter
- ca. 17.000 Einheiten
- Über 100 Mitarbeiter
- Ca. 4 Service-Büros (Ziel)

### Organisations- und IT-Voraussetzungen

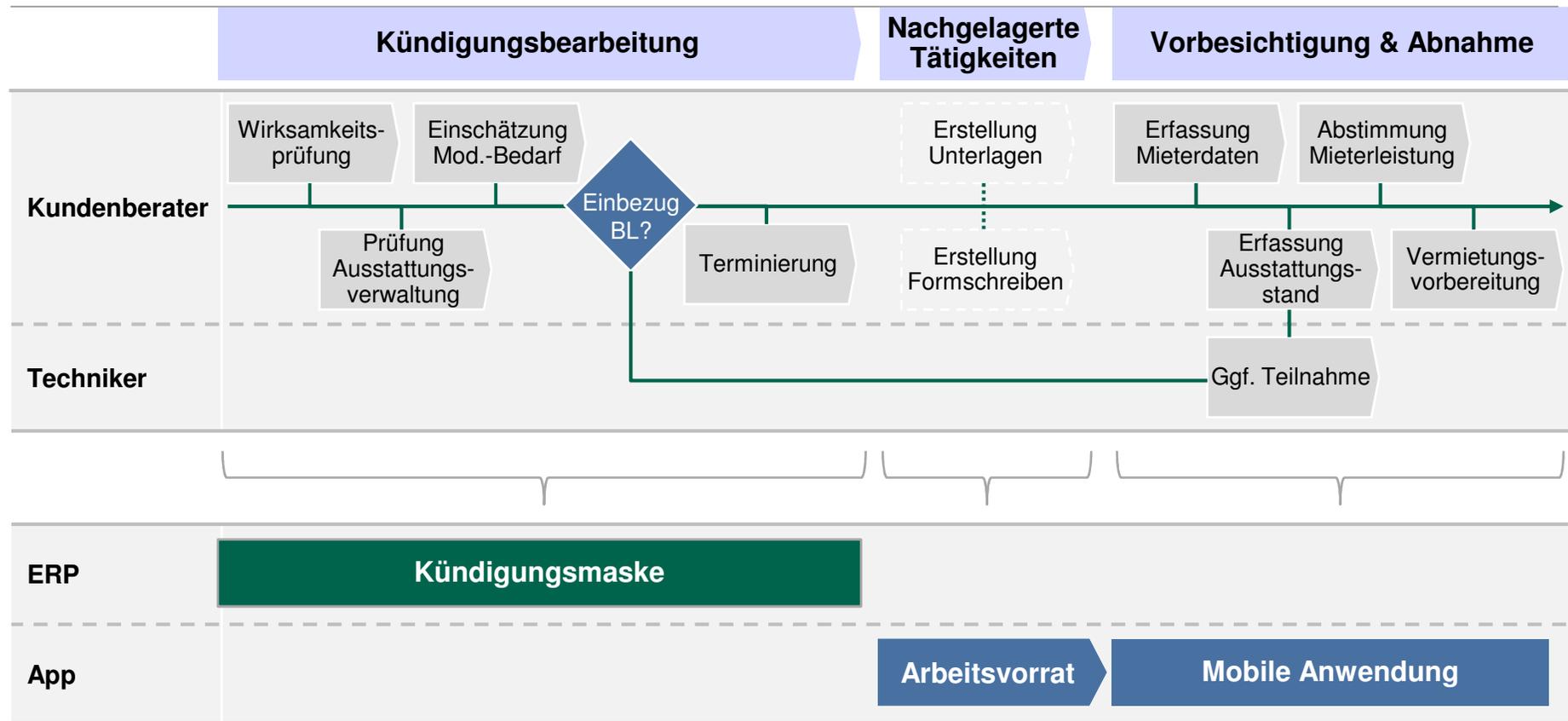
- Mieterwechsel-Prozess ist dokumentiert; erste Ablauf-Verbesserungen realisiert
- Eingespielte Prozess-Arbeitsgruppen
- In Pilot-Team soll neue Organisationsstruktur erprobt werden

### Ganzheitliche Änderung der Arbeitsweise

- Veränderte Kunden- und Arbeitsanforderungen erhöhen Arbeitsbelastung
- Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sind gleichermaßen sicherzustellen
- Effiziente Prozesse mit IT-Support in Piloten testen

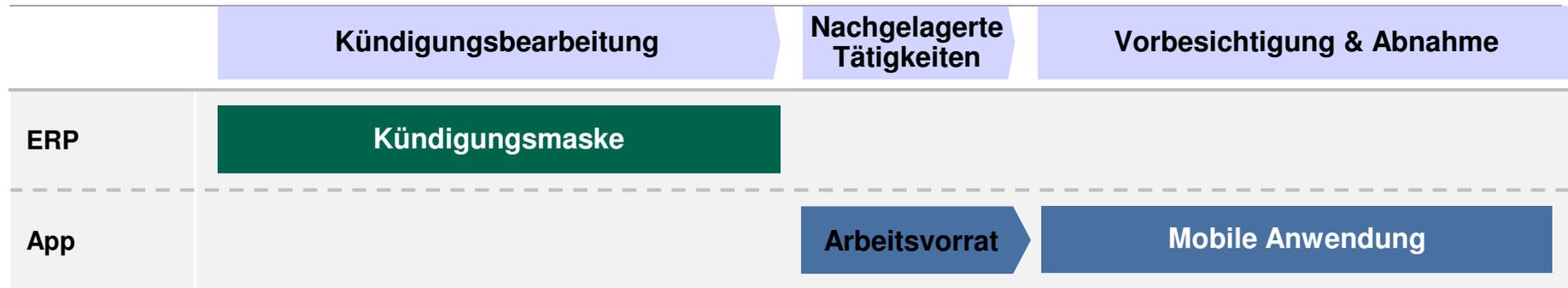
# Systemanforderungen entlang Prozess erarbeitet

Auszüge  
Echtprozess



# Rüstzeiten und Nacharbeiten werden reduziert

Auszüge  
Funktionalitäten



### Arbeit in ERP-Maske

- Einschätzung Mod.-Bedarf
- Terminierung Vorbesichtigung
- Vorbereitung Dokumente
- Einbindung Beteiligte

### Reduzierte Rüstzeit

- geführte Abarbeitung (SL < 1 Tag)
- Informationstransparenz

Automatische Dokumentenerstellung

### Entfall Arbeitsschritte

### Arbeit in App

- Zustands- / Maßnahmen-dokumentation
- Vermietungsvorbereitung
- Erstellung Protokolle

### Reduzierte Nacharbeiten

- Finale Dokumentation
- Erhöhte Datenqualität
- Vorbereitete Folgeprozesse

## Kleinrep-Verwaltungsaufwand soll gesenkt werden

Beispiel 2:  
Kleinreparatur-  
Management

### Unternehmen und BM-Organisation

- Städtisch größter kommunaler Anbieter
- 16.000 Einheiten
- Über 120 Mitarbeiter
- 10 Servicebüros
- Externe Hausmeister und Handwerker

### Organisations- und IT-Voraussetzungen

- Prozessmanagement-Grundlagen liegen vor: Prozessmap, Prozess-Pate, dokumentierter Prozess
- Beauftragung über Handwerkerkopplung
- Reparaturannahme je Service-Büro über Assistenz oder Handwerker vor Ort
- Überlauf zu Empfang und Call-Center

**Profitabilität und  
Service-Qualität  
zugleich gefordert**

- Ergebnisanforderung des Gesellschafters steigen
- Effektiver / effizienter Ressourceneinsatz erforderlich
- Service-Positionierung bleibt Erwartungshaltung an kommunales Unternehmen

# Ist: Standardprozess mit dezentraler Meldungsannahme

Mangelmeldung und -bearbeitung	Mangelbeseitigung	Abrechnung und Qualitätsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schadensmeldung</li> <li>– Schadensprüfung</li> <li>– Beauftragung <b>HWK</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Terminvereinbarung</li> <li>– Mangelprüfung</li> <li>– Mangelbehebung</li> <li>– Leistungsabrechnung <b>HWK</b></li> <li>– Stammdatenpflege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rechnungsprüfung</li> <li>– Stichprobenprüfung</li> <li>– Lieferantenbewertung</li> </ul>
<b>Mieter - Unternehmen</b>	<b>Handwerker - Mieter</b>	<b>Unternehmen</b>

# Ressourceneinsatz wurde je Prozessschritt ermittelt

Mangelmeldung und -bearbeitung

Ressourceneinsatz				
	Meldung	Prüfung	Beauftragung	Min. / Meldung
37 %	Call Center	Front Office	Team-Assistenz	Σ 5,7
<b>34 %</b>	Team-Assistenz	Team-Assistenz	Team-Assistenz	<b>Σ 4,0</b>
20 %	Front Office	Front Office	Front Office	Σ 5,0
9 %	Vor Ort	Team-Assistenz	Team-Assistenz	Σ 5,7

## Bewertung Ergebnis

- Hoher Ressourceneinsatz > 3 Beteiligte
- Uneinheitliche Erfassungs-Qualität
- Bedarf interne Rückfragen > 18 %

## Bewertung Kundenzufriedenheit

- direkte Erreichbarkeit < 34 %
- < 40 % Anliegenlösungsgrad aufgrund eingeschränkter Aussagefähigkeit bzgl. Durchführung oder Ablehnung
- Rückrufbedarf Mieter > 33 %

## Ein zentrales Spezialisten- Team aufgebaut



# Spezialisten arbeiten schnell und ohne Rückrufbedarf (KPI)

	Meldung		Prüfung	ggf. Rückfrage	Beauftragung	Ressourceneinsatz (in Min. / Meldung)	
<b>Call Center</b>	<sup>37</sup> <b>30 %</b>	3 min	1 min	<sup>2</sup> <b>0 min</b>	1 min	5,7 <b>Σ 5,0</b>	
<b>Team-Assistenz</b>	<sup>34</sup> <b>60 %</b>	<sup>2</sup> <b>1,5 min</b>	1 min	-	1 min	4,0 <b>Σ 3,5</b>	Ø: 5,0 Ø: 4,1
<b>Front Office</b>	<sup>20</sup> <b>7 %</b>	<sup>2</sup> <b>1,5 min</b>	1 min	-	2 min	5,0 <b>Σ 4,5</b>	
<b>Vor Ort</b>	<sup>9</sup> <b>3 %</b>	3 min	1 min	2 min	1 min	Σ 5,7	

## Ergebniseffekte

▪ Ressourceneinsatz	<b>- 18 %</b>
▪ Rückfragebedarf intern	<b>- 72 %</b>

## Effekte für Kundenzufriedenheit

▪ Direkte Erreichbarkeit Team-Assistenz	<b>+ 76 %</b>
▪ Rückrufbedarf extern	<b>- 70 %</b>
▪ Aussagefähigkeit / Verbindlichkeit	

# Kundenzufriedenheit soll durch neue Telefonie verbessert werden

Beispiel 3:  
Service-Center

## Unternehmen und BM-Organisation

- Städtisch großer kommunaler Anbieter
- > 60.000 Einheiten
- Über 500 Mitarbeiter
- 4 Geschäftsstellen im Stadtgebiet mit dezentral agierendem Verwaltungsteam

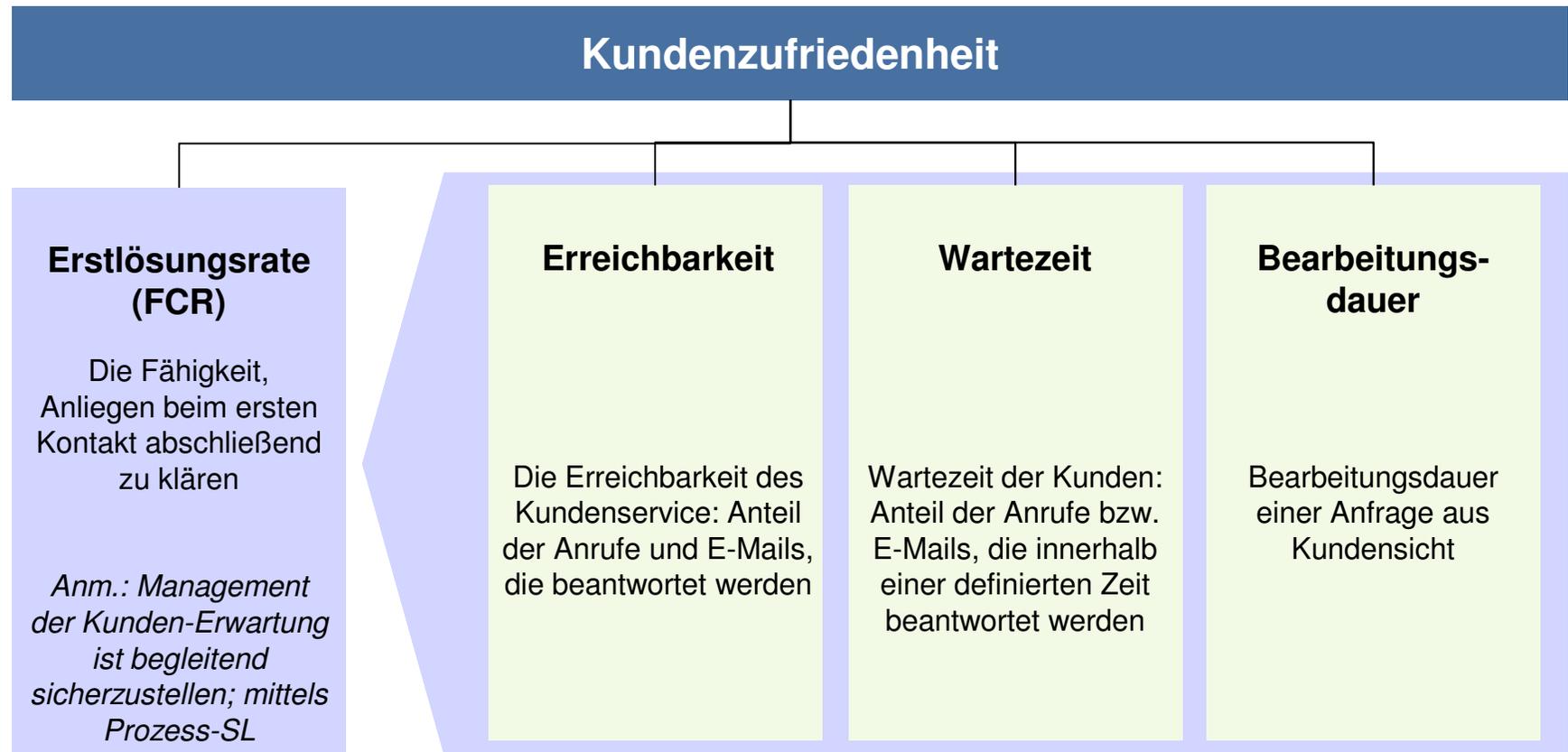
## Organisations- und IT-Voraussetzungen

- Etabliertes Prozessmanagement im Kerngeschäft mit optimierten Prozessen und aktiven Paten
- Digitale Mieterakte und Dokumentenmanagement sind in Nutzung

**Übernahme sozialer  
Verantwortung  
bedingt  
wirtschaftliches  
Handeln**

- Hohe Anforderungen des Gesellschafters zur Übernahme sozialen Engagements
- Restriktive Mietenpolitik
- Effektiver Ressourceneinsatz erforderlich

# Kundenzufriedenheit erfordert Erstkontaktlösung



### III. Praxisbeispiele

### c) Service-Center

## Basismessung erfolgt prozessorientiert

	Kennzahl	Gesamt Ø	BM- Gesamt Ø	Kündi- gung	Vermie- tung	Forder- ungs- mgmt.	MV- Änder- ung	Beko- Abrech- nung	Be- schwer- de	Baul. Änder- ungen	Reaktive IH	Eigen- tumsbe- treuung
	<i>Wert entspricht jeweils Gesamtdurchschnitt aller Antworten</i>											
Erstbearbeitung	Ø Anruf / Woche / MA	60	54,2	7	35	25,8	10,8	30	36,1	7,25	22,6	90
	Ø Erreichbarkeitsquote	68	72,9	64	62,5	67	65	80	80	82,25	82,5	32,5
	Ø Gesprächsdauer	5:30	5:16	5:02	6:10	4:13	4:36	8:55	7:07	2:18	3:47	7:20
	Ø Erstlösungsrate	43,7	47,3	58	56,25	63,75	34	52,5	3,7	50	60	15
Prozess-Effizienz	Kundenkontakte / Anliegen	2,9	3,0	1,8	3,1	2,6	3,9	2,9	7,1	1,4	1,4	2,4
	Interne Rückfragen / Anliegen	0,9	0,8	0,7	0,7	0,5	0,8	0,4	2,4	0,7	0,4	1,5
	Rückrufhinweise / Woche / Mitarbeiter	10,1	10	2,8	7,5	5,4	3,8	2	8,3	0,75	1,4	11
	Unterbrechungen in Anliegenbearbeitung*	3,9	3,75	4	4	3	4	4	2,5	4	4,5	5

*Gebündelt (alle Themen durch 1 BKB bearbeitet)*

- = Summe Bestandskundenbetreuer (BKB)
- = Durchschnitt Bestandskundenbetreuer (BKB)

\* Skala von 1 (gar nicht) bis 6 (sehr häufig)

# Service Center wird als neue Struktur aufgebaut

## Struktur

## Ausrichtung

### Service-Center

#### Service-Center als eigenständige, autarke Abteilung

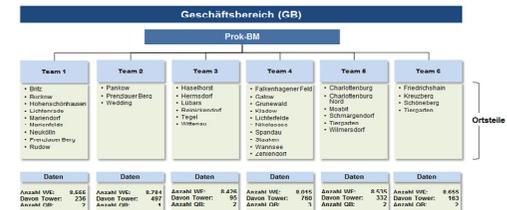
- Mitarbeiter „gepoolt“ für optimale Einsatzplanung
- Zentraler Know-how Aufbau
- Schnittstellen-Abstimmung aus einer Hand



### Bestands-Bewirtschaftung

#### Team-Modell mit WE-konkreter Zuordnung

- Laufende technische und kfm. Bestandsbetreuung
- Fokus auf Ergebnisverantwortung
- Bearbeitung komplexer, individueller Kundenanliegen



### Vor-Ort Präsenz

#### Quartier-Büros mit Außendienstfokus und Mieternähe

- Qualitätsgerechte, persönliche Beratung im Bestand
- Vollumfänglicher Service inkl. Vermietungsservice, Mietschuldnerberatung individuelle / diskrete Kundenbetreuung



### III. Praxisbeispiele

### c) Service-Center

# Standards und Abgrenzung je Prozess erarbeiten

## Prozess-Übersetzung in automatisiertes System

IST-Arbeitschritte		Service-Center Arbeitschritte												Datenbedarf	IT-Anforderung	
Arbeitsart	Wart	Generalist / direkt	Gener./Fachst.	Spezialist / direkt			Spez. / Nachst.			Spez. / Nachst.						
	NEUER ER GS-FACH AN MASS			ER AVY	MASS AVY	ER AVY	MASS AVY	ER AVY	MASS AVY	ER AVY	MASS AVY	ER AVY	MASS AVY			
Hauptprozess																
Mietvertrags-Änderung / Genehmigungen																
Ufa Anfragen zu Mietvertrags-Änderung																
Kopien von Dokumenten ausgeben und kopieren einnehmen																
<b>Einzugsermächtigung</b>																
1 Anfrage MV-Änderung	x															
2 Besichtigung erstellen und versenden		x														
3 Dokumentation Bestätigung zur Einzugserm.			x													
<b>Tischhilfe</b>																
1 Anfrage MV-Änderung	x															

Leistungs-Gruppe	Leistungs-Gruppe Text	Leistungs-Code	Beschreibung	Leistungs-Code	Beschreibung	Leistungs-Code	Beschreibung	Leistungs-Code	Beschreibung	Leistungs-Code	Beschreibung	Anzahl MA	Anzahl MA
<b>IVB</b>	<b>Einzugserm. MV</b>												
		1003	Vorbereitungstermin	TR2099	Service Center Pool	Kundenberater Bestand		0				0	0
		1006	Sonderanfrage Nachfrage	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1007	Sonderanfrage Termin	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1012	Schönheitsreparaturen	TR2100	Kundenberater Wohnung	Kundenberater Bestand		0				0	1
		1015	Kündigungsvorfahren	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1018	Bauchmiete	TR2100	Kundenberater Wohnung	Kundenberater Bestand		0				0	1
		1021	Mieternuevermietung	TR2100	Kundenberater Wohnung	Kundenberater Bestand		0				0	1
		1024	juristische Vereinbarung	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1027	Fortsetzung MV	TR2100	Kundenberater Wohnung	Kundenberater Bestand		0				0	1
		1028	Vergangsschrift	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1030	Gewerbe	TR2099	Kundenberater Gewerbe	Kundenberater Gewerbe		0				0	0
<b>IVB</b>	<b>Besichtigungen</b>												
		1003	Einkommensprüfung Amt	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1006	Jobcenter Antrag	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1009	Mietzuschussfreiheit	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1012	Mietzusammensetzung	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1015	Warmwasserbereitung	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1018	Wohnbereich	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		1021	Gewerbe	TR2099	Kundenberater Gewerbe	Kundenberater Gewerbe		0				0	1
<b>IVB</b>	<b>Reinhalten</b>												
		2003	Einkaufsvorauszahlung	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2006	Reduzierung Vorauszahlung	TR2110	SB NKA komplett	Kundenberater Bako		0				0	1
		2009	Abwesenheit Termin	TR2099	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2010	Ablesung Nachfrage Mieter	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2012	Servicecenterbetreuung	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2015	Datensicherstellung	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2016	Wohnbereich	TR2050	Service Center Pool	Service Center Pool		1				1	1
		2021	Gewerbe	TR2099	Kundenberater Gewerbe	Kundenberater Gewerbe		0				0	1

## 1. Häufig-gestellte-Fragen-Liste

(Prozessorientierte Aufgaben-Abgrenzung)

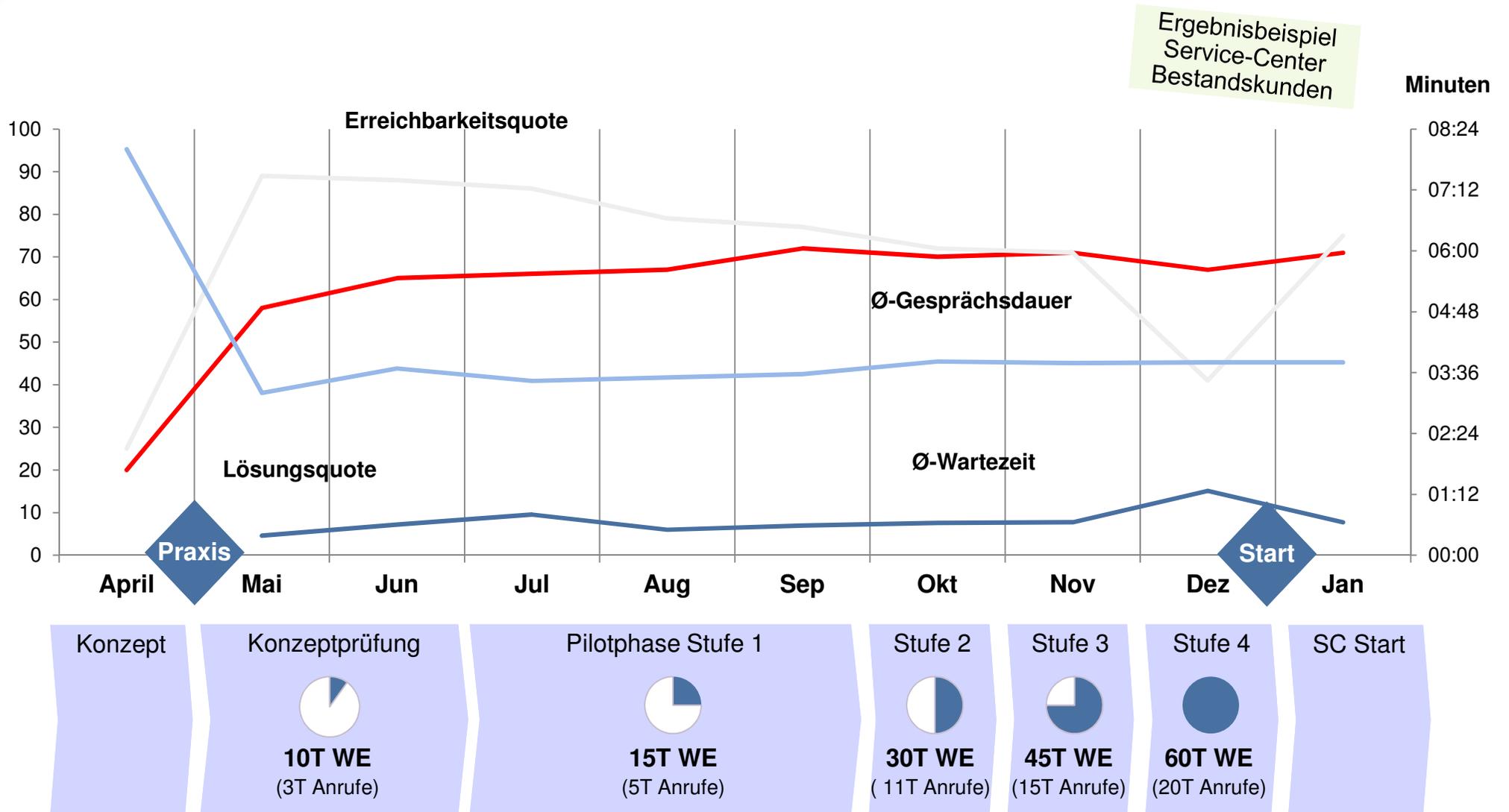
- ◆ Excel-Prozessdarstellung mit Ist- / Soll-Zuordnung
- ◆ Aufnahme potenz. Kundenanliegen je Prozess-Schritt
- ◆ Doku Daten- / Infobedarfe sowie IT-Anforderungen

## 2. Codierungskatalog

(Programmierungs- & Steuerungsgrundlage)

- ◆ Prozessorientierte Codierung der Kundenanliegen
- ◆ Zuordnung Verantwortlicher Arbeitsplatz und Arbeitsprio
- ◆ Übersetzung für SAP-Umsetzung / Realisierung

# Detaillierte Vorarbeit sichert direkten Erfolg





RADTKE & ASSOCIATES

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Effektiv digitalisieren  
„Wie man IT und Prozesse wirkungsvoll verzahnt“  
03. November 2015

Im Rahmen „IT-gestütztes Prozessmanagement –  
Handlungsfelder und Potentiale“ des EBZ

ANSPRECHPARTNER:

Stefan Anspach (Associate)  
Email: [anspach@radtke-associates.com](mailto:anspach@radtke-associates.com)  
Mobil: +49 171 / 764 18 99

RADTKE & ASSOCIATES  
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH  
Kaiser-Wilhelm-Ring 49  
40545 Düsseldorf

Telefon: (+49) 211 / 550 29 79 - 0  
Telefax: (+49) 211 / 550 29 79 - 79  
Email: [mail@radtke-associates.com](mailto:mail@radtke-associates.com)  
Internet: [www.radtke-associates.com](http://www.radtke-associates.com)

## Kurzvorstellung

# Ihr Referent

- ◆ **RADTKE & ASSOCIATES (R&A)**  
„Wir liefern nachhaltige Ergebnisse“
- ◆ Leistungen: Strategie  
Finanzen & Controlling  
Organisation  
Executive Coaching
- ◆ Branchen: Real Estate  
Financial Services  
Public Sector
- ◆ Kunden: Mittelstand bis internationale  
Konzerne  
öffentliche Verwaltungen und  
Unternehmen
- ◆ 15 Jahre Erfahrung und über 250 Projekte  
im Real Estate

## Stefan Anspach

Associate

Diplom-Wirtschaftsingenieur

Diplom-Ingenieur



## **RADTKE & ASSOCIATES (R&A)**

Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH,  
Düsseldorf

### **Beratungserfahrung:**

- ◆ 10 Jahre Beratungserfahrung
- ◆ 7 Jahre R&A
- ◆ Immobilienwirtschaft, Öffentliche Hand
- ◆ Strategie, Organisation, Controlling,  
Team-Entwicklung und Coaching