



## 18. MANAGEMENTFORUM 2015

# Prozessmanagement

„Wie man Ergebnis und Kundenzufriedenheit steigert“

16. Januar 2015 in Rostock-Warnemünde

**DOGEWO21**  
*Hier bleib ich!*



## I. Kurzvorstellung

# Ihre Referenten

### **Christian Nagel**

Prokurist Wohnungswirtschaft  
(Bewirtschaftung & Technik)

Diplom-Ingenieur



### **Stefan Anspach**

Associate

Diplom-Wirtschaftsingenieur

Diplom-Ingenieur



### **DOGEWO**

Dortmunder Gesellschaft für Wohnen mbH,  
Dortmund

#### **Berufserfahrung:**

- ◆ Bereichsleiter Modernisierung  
RHZ Handwerkszentrum
- ◆ Senior Referent Assetmanagement  
Deutsche Annington
- ◆ Technischer Leiter Viterra AG

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

Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH,  
Düsseldorf

#### **Beratungserfahrung:**

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



**DOGWOZI**  
*Hier bleib ich!*

I. Kurzvorstellung

# Impressionen des Vortrages beim 18. MANAGEMENTFORUM 2015



Hamburg  
Mecklenburg-Vorpommern  
Schleswig-Holstein





## II. Prozessmanagement

# Arbeitsanforderungen verändern sich

### Dynamisches Umfeld ...

- ◆ Kundenerwartung an Service/Qualität
- ◆ Governance, Risiko und Compliance, Schadstoffmanagement
- ◆ Rendite-/Ergebnisbeitrag BM
- ◆ Kommunale Einflussnahme

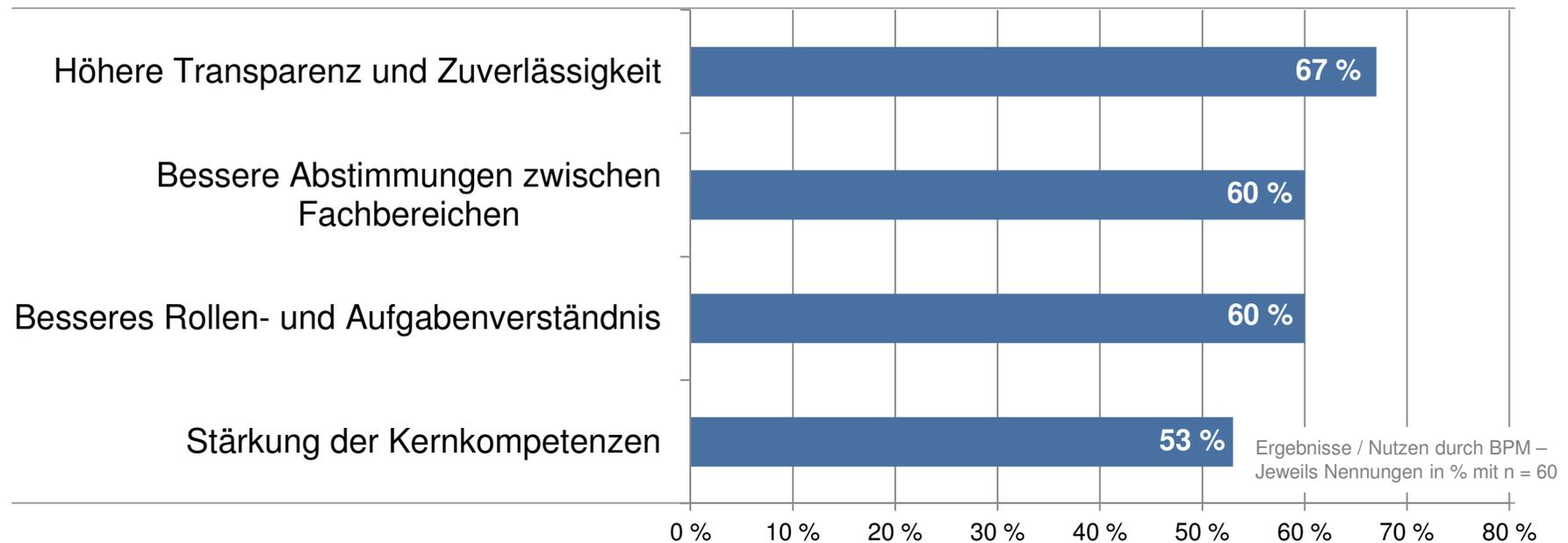
### ... verändert Arbeitsalltag

- ◆ Neue und mehr Themen
- ◆ Gegenläufige Anforderungen
- ◆ Neue Arbeitsschwerpunkte oder (Spezial-)Funktionen
- ◆ Erhöhter Bedarf an Abstimmung und Zusammenarbeit



## II. Prozessmanagement

# Prozessmanagement ermöglicht besseres Arbeiten

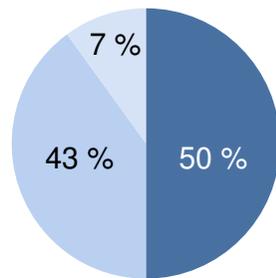




## II. Prozessmanagement

# 76 % unzufrieden mit ihrem Prozessmanagement

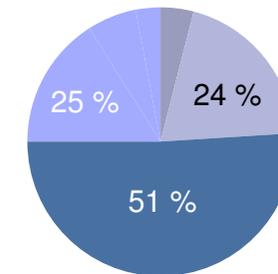
50 % sind wenig bis unzufrieden mit **Ergebnisqualität**



■ Unzufrieden ■ Neutral ■ Zufrieden

„Wir machen ganz viel in Prozessen – aber ich sehe keinen Effekt!“

76 % benoten den **Reifegrad** mit „befriedigend“ oder schlechter



■ sehr gut ■ gut  
■ befriedigend ■ ausreichend  
■ mangelhaft ■ ungenügend

<sup>1</sup> Studie „Business Process Management Studie 2012“, 2012, BearingPoint

<sup>2</sup> Studie „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“, 2011, PwC



## II. Prozessmanagement

# Prozessmanagement selten Teil der Arbeitskultur





## II. Prozessmanagement

# So wird Prozessmanagement Teil der Arbeitskultur

### Struktur

- ◆ Strukturieren und Priorisieren
- ◆ Standards und Instrumente bereitstellen

1.

### Gemeinsam

- ◆ Mitarbeiter einbinden
- ◆ Sukzessive Wissen aufbauen

2.

### Realisieren

- ◆ Prozessorientierung in Organisation integrieren
- ◆ Konsequenz umsetzen und nachhalten

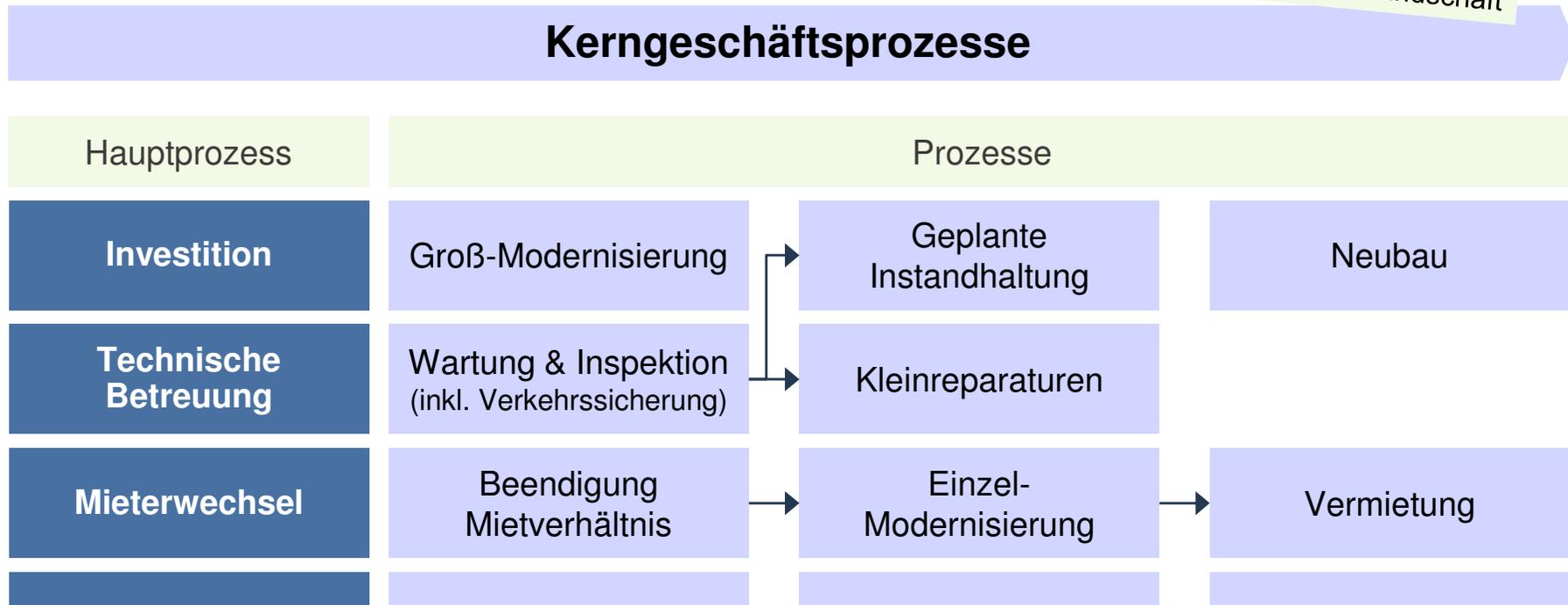
3.



## II. Prozessmanagement

# Mit Prozesslandschaften Struktur schaffen

Auszug aus  
Prozesslandschaft





## II. Prozessmanagement

# Dann Ressourcen potenzialorientiert einsetzen

Auszug Gesamt-Priorisierung

Prozesse		Priorisierung					
Hauptprozess	Managementgrad	1. Ertragsrelevanz	2. Personaleinsatz	3. Kostenrelevanz	4. Kundenintensität	Prio	
		<i>% von ergebnisrelevanten HBW-Erträgen</i>	<i>% von Gesamt-MA</i>	<i>% von Gesamt-Vertragsvolumen</i>	<i>% von Gesamtkontakten</i>		
Geschäftsprozesse	Investition	Optimiert	1,3 %	21 %	<b>27 %</b>	1,4 %	B
	Techn. Betreuung	Angewandt	-	12 %	16 %	14,1 %	C
	Mieterwechsel	Optimiert	<b>95 %</b>	16 %	3 %	<b>36,5 %</b>	A
	Kfm. Betreuung	Definiert	3,7 %	<b>24 %</b>	23 %	48 %	B



## II. Prozessmanagement

# Meilensteine und Verantwortungen erst abstimmen

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. Prozessmanagement

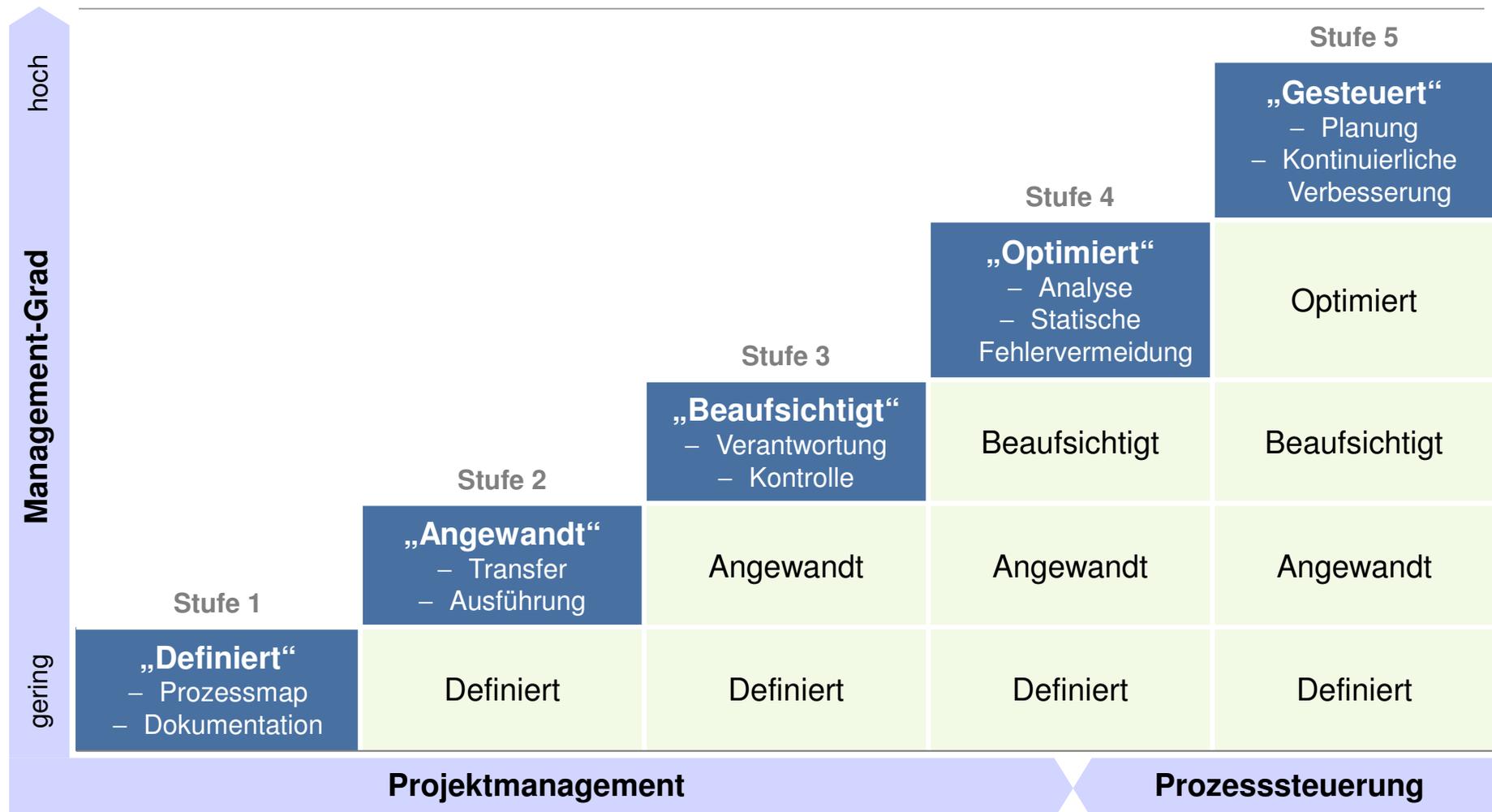
# Gemeinsame Flipchart-Arbeit fördert Wissensaufbau





## II. Prozessmanagement

# Stufenweiser Aufbau sichert Erfolg und Akzeptanz





## II. Prozessmanagement

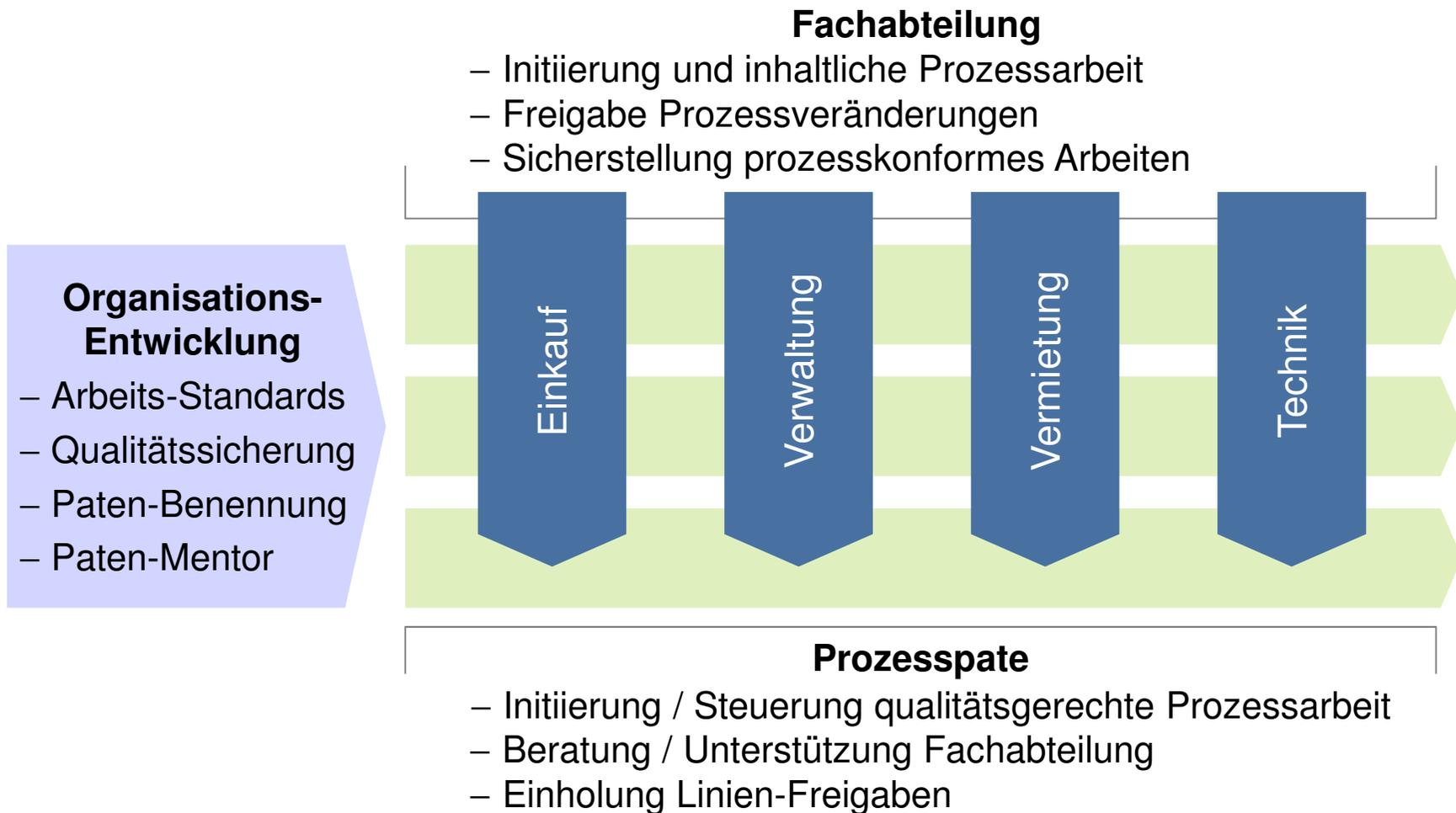
# Prozessmessung und -steuerung erfordert Detailablauf

Zielstellung	Instrumente			
	– Prozessmap – Ziele & Phasen	DEBI-Matrix oder AKV	Detailablauf	Erweiterter Detailablauf
– <b>Transparenz/Verbindlichkeit</b> – <b>Sonderthemen integrieren</b> Schadstoff- und Risikomanagement	X	X		
– <b>Abläufe optimieren</b> – <b>IT integrieren</b> Service-Center, Mobile Prozesse	X	X	X	
– <b>Prozesse messen und steuern</b>	X	X	X	X



## II. Prozessmanagement

# Paten integrieren Prozesse in Funktionalstruktur





## II. Prozessmanagement

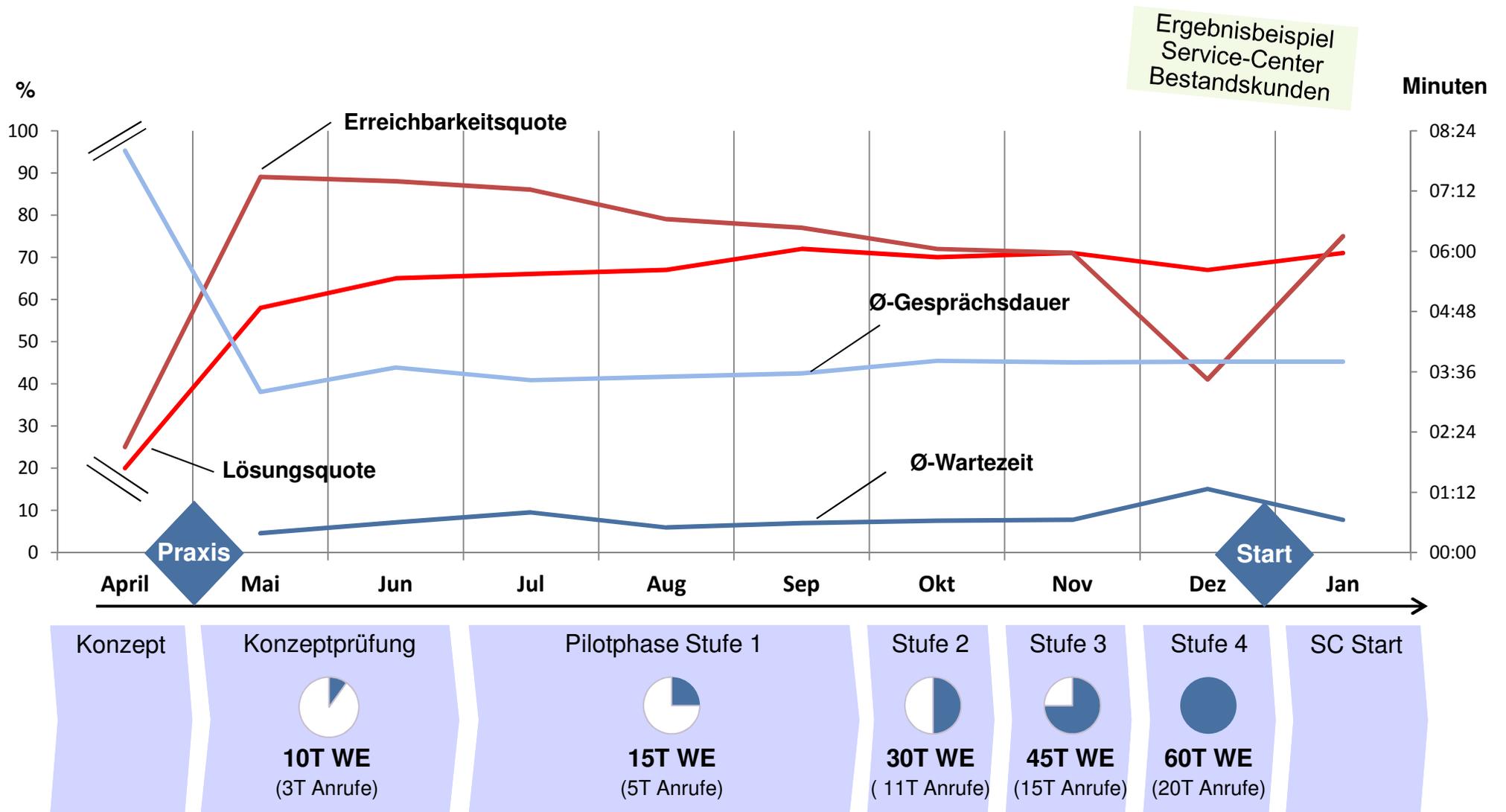
# Effektrealisierung erfordert Integration und Reflexion





## II. Prozessmanagement

# Prozessarbeit schafft direkte Erfolge



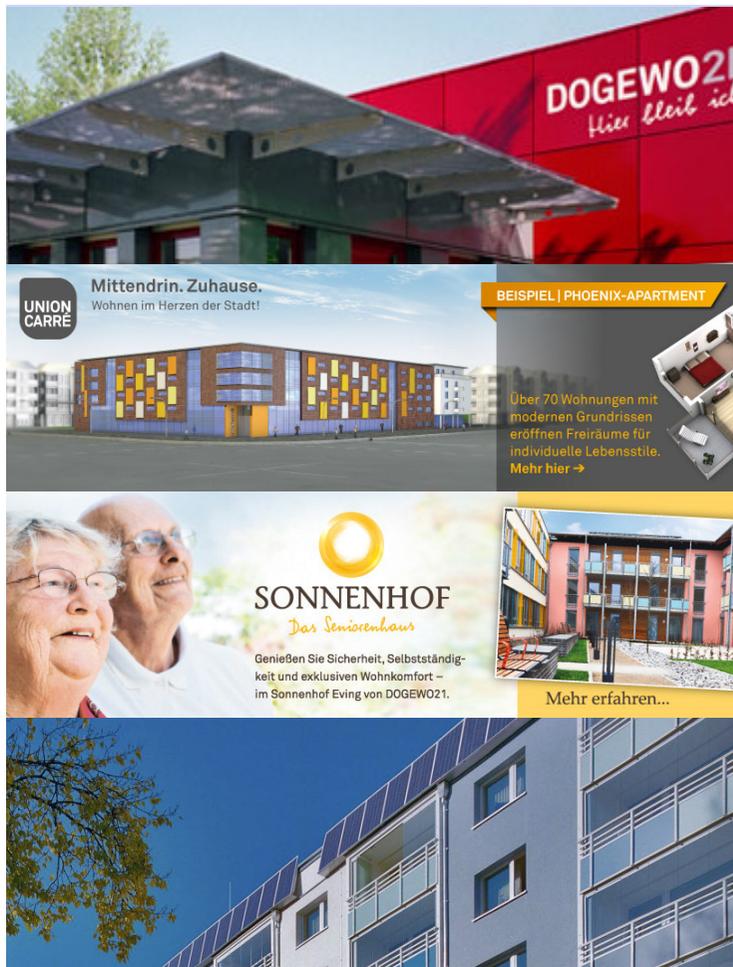


# Werkbericht Kleinreparaturmanagement



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## DOGWO21 verwaltet 16.000 WEs in Dortmund



### DOGWO21 Steckbrief

- Größter kommunaler Anbieter
  - 16.000 Einheiten
  - 120 Mitarbeiter
  - 10 Servicebüros
  - Externe Hausmeister und Handwerker
- M-Dax Unternehmen dominieren Markt
- Für Stadt und Mieter: zuverlässig und innovativ
  - < 1 % Leerstand
  - 36 Mio. € p.a. Bestands-Investition
  - Bau Kindertagesstädten
  - Erwerb und Sanierung „Problemimmobilien“



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Profitabilität und Service-Qualität zugleich gefordert

#### Ergebnis- anforderung

- ◆ Gesellschafterforderungen steigen kontinuierlich
- ◆ Effektiver/ effizienter Ressourceneinsatz erforderlich



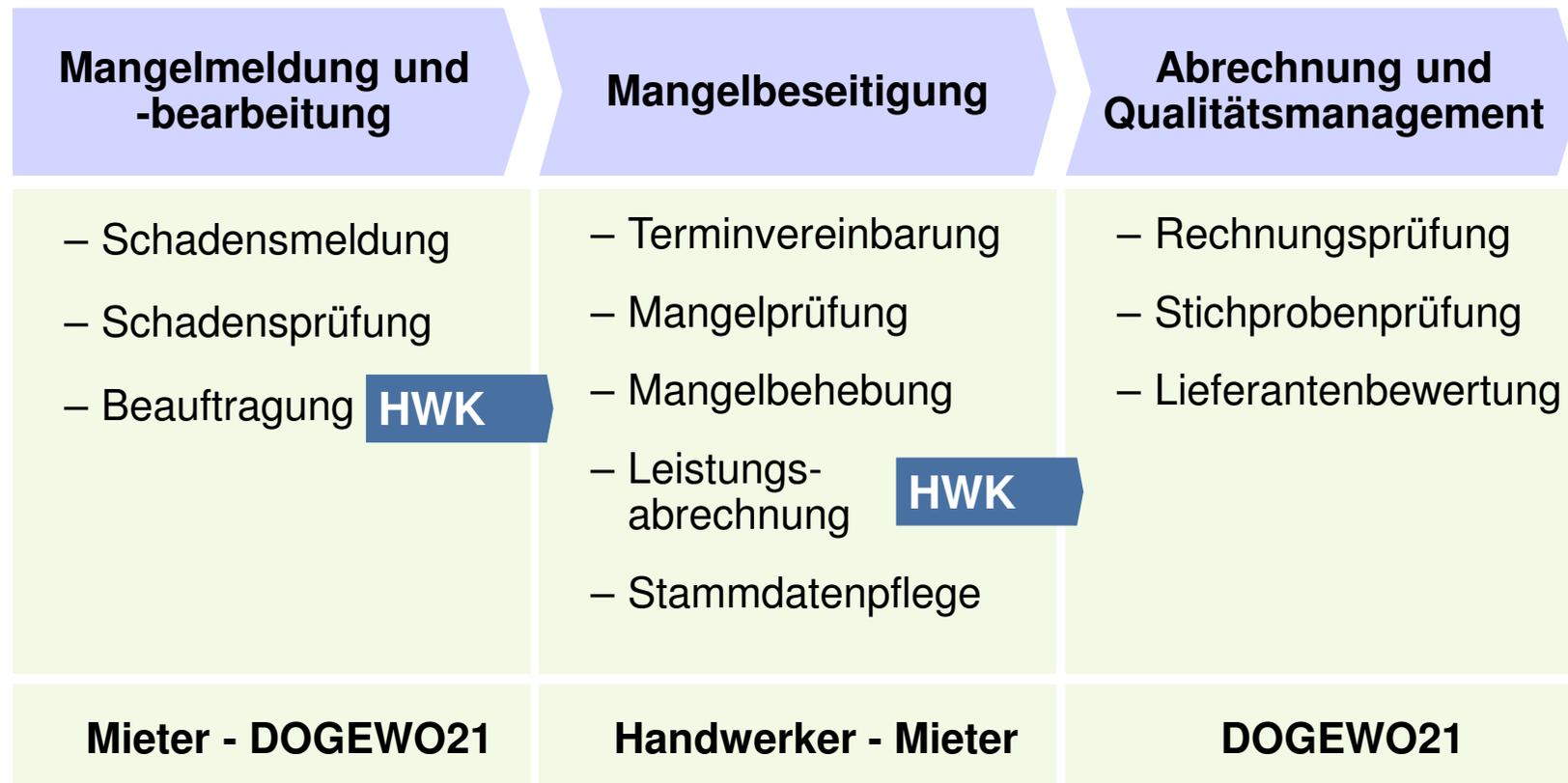
#### Service-/ Qualitäts- Positionierung

- ◆ Unveränderte Erwartungshaltung an kommunales Unternehmen
- ◆ Abgrenzungskriterium ggü. M-Dax Unternehmen
- ◆ Kundenerwartung verändert sich



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Ist: Standardprozess mit Handwerkeranbindung

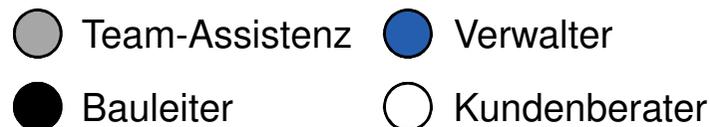
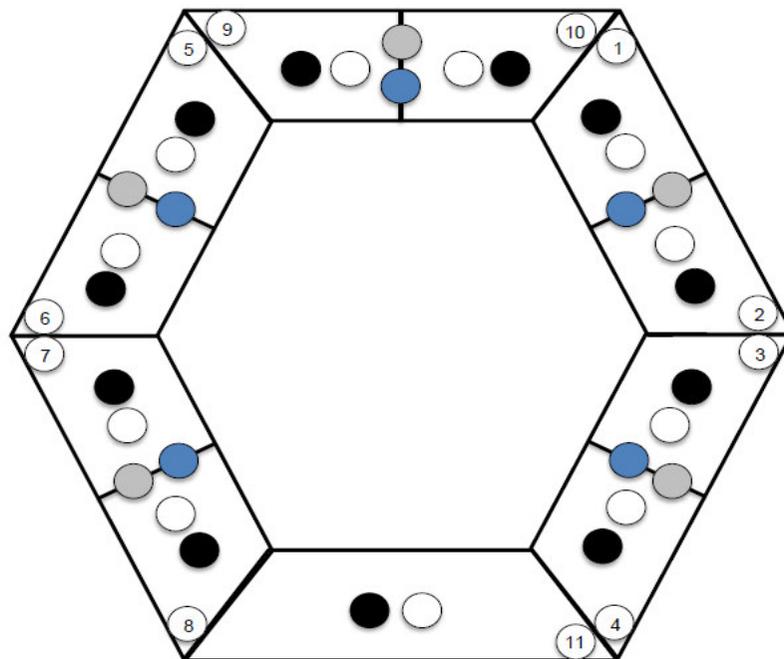




### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Ist: Beauftragung erfolgt durch Team-Assistenz

Reparaturbeauftragung ist Teil der Team-Organisation



Reparaturannahme wird durch weitere Funktionen unterstützt

1. Team-Assistenz verantwortet Reparaturannahme
2. Call-Center
  - Sichert Erreichbarkeit
  - Überlauf aus Teams
3. Front Office
  - Empfang der Zentrale
  - Überlauf aus Teams
  - Verteilt Call-Center-Meldungen bspw. an Team-Assistenzen



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Ist: Ressourceneinsatz und IH-Kosten erhöht

1 Ressourceneinsatz					2 Instandhaltungskosten	
	Meldung	Prüfung	Beauftragung	Min. / Meldung		
Kunde meldet Mangel	37 %	Call Center	Front Office	Team-Assistenz	Σ 5,7	Auftrag (HWK)
	34 %	Team-Assistenz	Team-Assistenz	Team-Assistenz	Σ 4,0	
	20 %	Front Office	Front Office	Front Office	Σ 5,0	
	9 %	Vor Ort	Team-Assistenz	Team-Assistenz	Σ 5,7	

Mangelmeldung und -bearbeitung

ca. <b>11.500</b> Aufträge p.a.	Auftrag (HWK)
Ø <b>99,55 €</b> je Auftrag	
ca. <b>8 %</b> über Benchmark	

Bewertung Ergebnis
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hoher Ressourceneinsatz &gt; 3 Beteiligte</li> <li>Uneinheitliche Erfassungs-Qualität</li> <li>Bedarf interne Rückfragen &gt; 18 %</li> <li>Ø-Instandhaltungskosten/Wohnung p.a. 8% über Benchmark</li> </ul>

Bewertung Kundenzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> <li>direkte Erreichbarkeit &lt; 34 %</li> <li>&lt; 40% Anliegenlösungsgrad aufgrund eingeschränkter Aussagefähigkeit bzgl. Durchführung oder Ablehnung</li> <li>Rückrufbedarf Mieter &gt; 33 %</li> </ul>



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Freies Denken prägte die Prozessarbeit

#### Leitplanken

Abgestimmte Ziele /  
Erfolgsfaktoren sind  
Arbeitsrahmen für  
Projektgruppe



#### Ergebnisorientierung

- ◆ Feststehende  
Entscheidungstermine
- ◆ Vorschläge der  
Projektgruppe als  
Entscheidungsvorlage
- ◆ Strukturänderungen  
möglich



#### LA Entscheidungskompetenz

- ◆ Lenkungsausschuss  
(LA) entscheidet
- ◆ Unternehmensinteressen  
bleiben steuerbar



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Spezialisten arbeiten schnell und ohne Rückrufbedarf

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

Ø: 5,0  
Ø: **4,1**

#### Kontakt-Management

1. Fokussierung auf Spezialisten (Team-Assistenz)
2. Teamübergreifendes Routing
3. Verbesserung Informationsqualität
  - Standard-Formulare für Erfassung
  - Mieter-/Gebäudehistorie (EDV)

#### Ergebnis

- Ressourceneinsatz **- 18 %**
- Rückfragebedarf intern **- 72 %**

#### Kunde

- Direkte Erreichbarkeit Team-Assistenz **+ 76 %**
- Rückrufbedarf extern **- 70 %**



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Standards senken Kosten und stärken Verbindlichkeit

#### Beauftragungs-Management

1. Beauftragungskatalog
  - Fragehilfen
  - Entscheidungskriterien
  - Beauftragungsstandards
2. Entscheidung Standard-Klärfälle
  - Schimmel
  - Streichen der Fassade im Balkonbereich
  - Schädlingsbekämpfung
3. Identifizierung weitere Einsparpotenziale
  - Brausestangen / Duschtrennwände
  - Leuchtmittel in Gemeinschaftsflächen
  - Anpassung Standardausstattung

#### Ergebnis

▪ Ø Instandhaltungskosten/ Wohnung p.a. (Schritt 1)	- 6 %
▪ Ø <i>Instandhaltungskosten/ Wohnung p.a. (Potenzial in Schritt 2)</i>	- 10-15 %

#### Kundenzufriedenheit

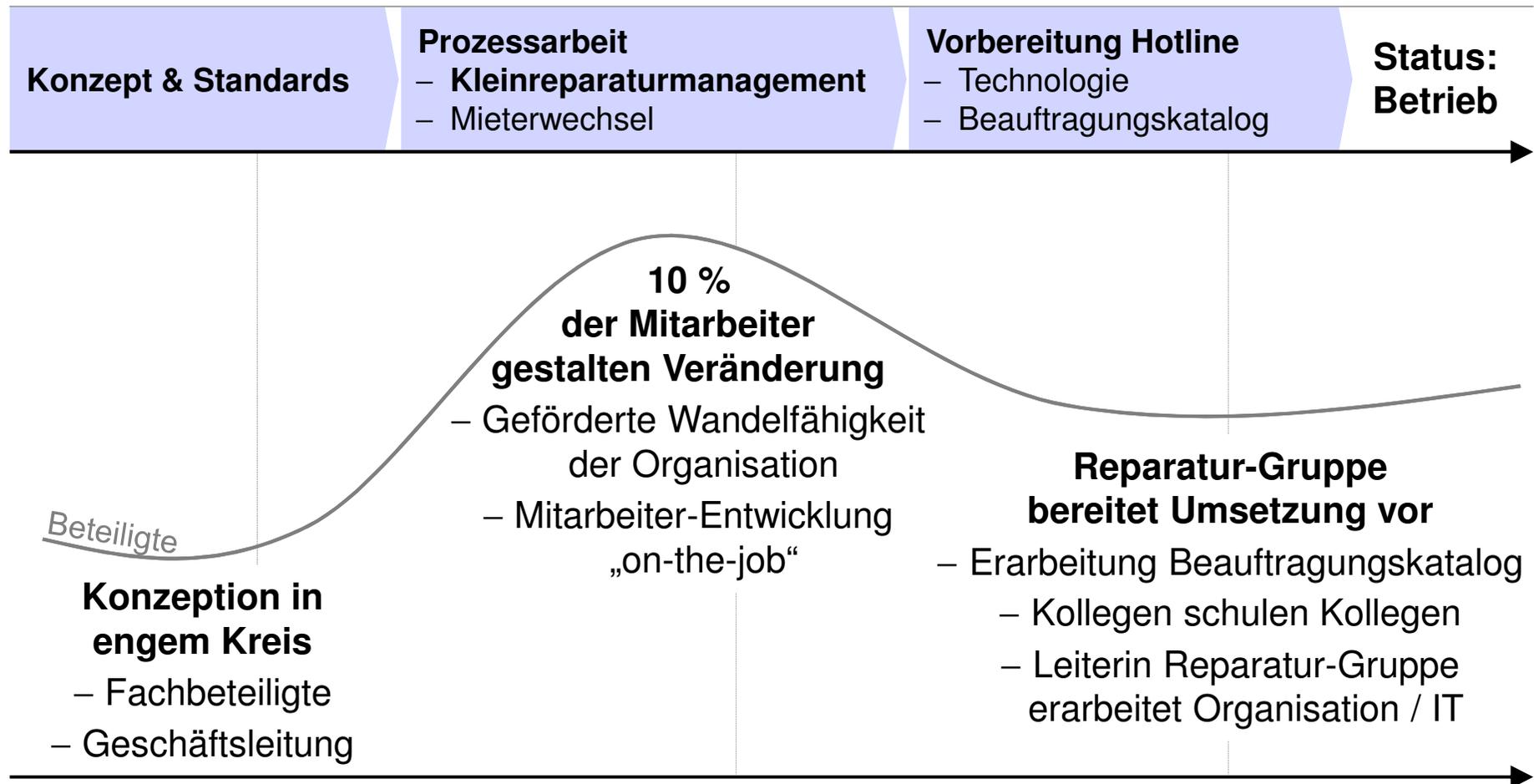
▪ Transparenz zu Nächsten Schritten	↑
▪ Aussagefähigkeit bzgl. Zu-/Absage	↑
▪ Alternativen-Vorschlag	↑

#### Mitarbeiter-Aussagen



### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Veränderung erfolgt durch die Mitarbeiter selbst





### III. Werkbericht Kleinreparaturmanagement

## Mitarbeiterzufriedenheit ist Basis für Nachhaltigkeit

- ◆ Gestärkte Wahrnehmung im Unternehmen: Mehr als „Team-Anhang“
- ◆ Stolz auf eigenes Projekt
- ◆ Sicherheit in der täglichen Arbeit

#### **Eigeninteresse an Prozessentwicklung**

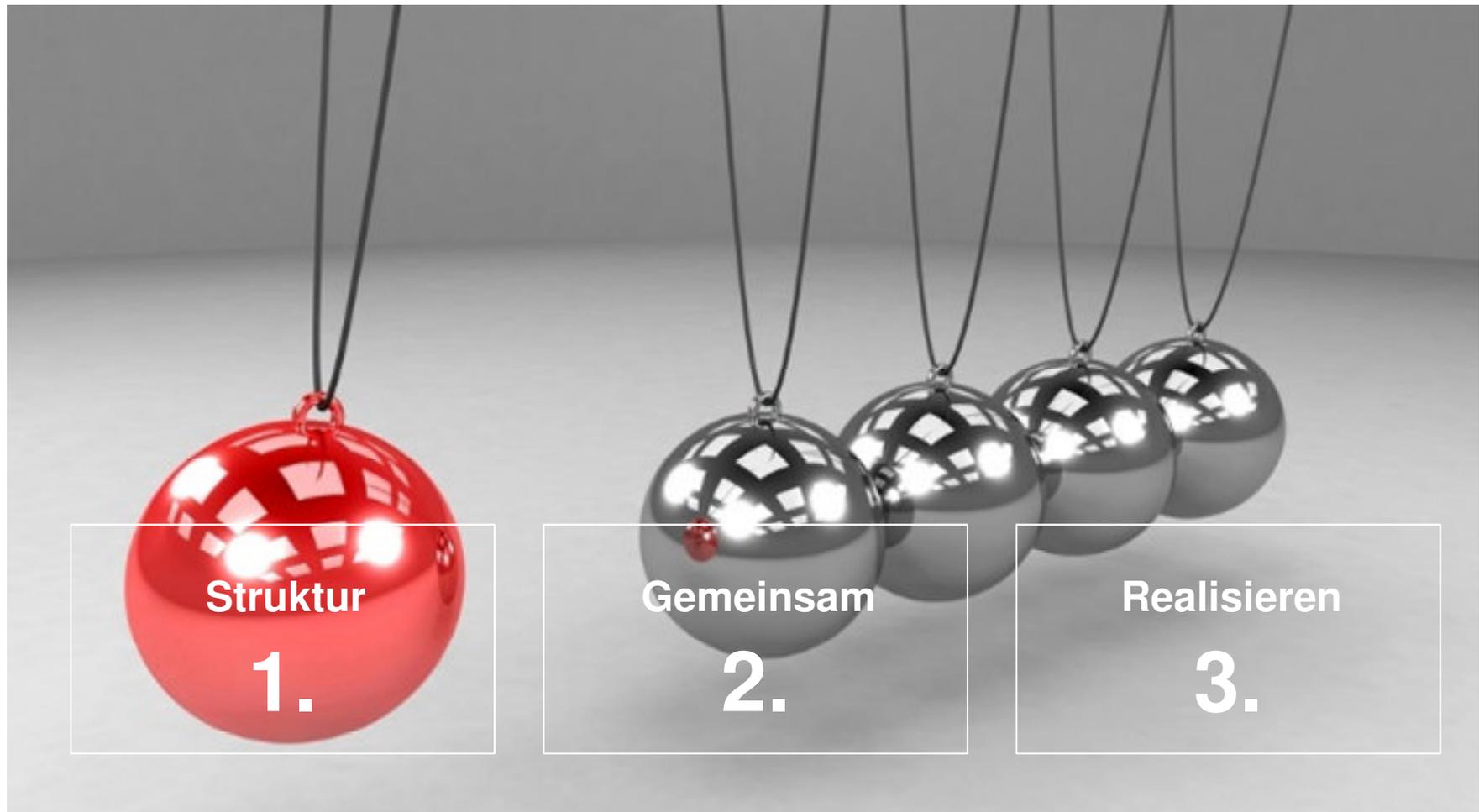
- ◆ Sicherung Prozesseinhaltung
- ◆ Information neue Mitarbeiter zu Prozessstandards
- ◆ Regelmäßige Prüfung und Weiterentwicklung Prozess





## IV. Fazit Prozessmanagement

# Verbesserte Arbeitsweise und -kultur steigert Ergebnis und Kundenzufriedenheit





RADTKE & ASSOCIATES

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS

**DOGEWO21**  
*Hier bleib ich!*

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Prozessmanagement

„Wie man Ergebnis und Kundenzufriedenheit steigert“

16. Januar 2015

Im Rahmen des 18. MANAGEMENTFORUM 2015  
Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen e.V.

ANSPRECHPARTNER:

Christian Nagel (Prokurist Wohnungswirtschaft)

Email: [c.nagel@dogewo21.de](mailto:c.nagel@dogewo21.de)

Telefon: (+49) 231 / 1083 - 270

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)