

Gelebte Organisationsentwicklung

Veränderungsprozesse in und mit dem Team sicherstellen

BBA-Vortrag am 18.09.14



Wir gestalten LebensRäume.



- **Kurzportrait:** wbg Nürnberg ist mit rd. 18.000 eigenen Wohneinheiten größte kommunale Immobiliengesellschaft in der Region Nürnberg
- **Geschäftsfelder:** Bestandsmanagement
Bauträger
Wohnungseigentumsverwaltung
Versicherungsschutz
Immobilien der Stadt
- **Branchen:** Immobilienwirtschaft
- **Zweck:** Versorgung breiter Schichten der Bevölkerung mit bezahlbarem Wohnraum und die Übernahme der damit verbundenen wirtschaftlichen Aufgaben
- **Gesellschafter:** Stadt Nürnberg (Holding: Städtische Werke Nürnberg)



Hr. Frank Stücker
Bereichsleiter
Bestandsmanagement

Telefon: 09 11/80 04-2 10
eMail: Stuecker@wbg.nuernberg.de
Internet: www.wbg.nuernberg.de

- Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft (IHK)
Berufsbegleitende Weiterbildungen zum Immobilienfachwirt (IHK), Diplom Immobilienwirt (DIA) Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH
- 2003 Eintritt wbg Nürnberg GmbH Immobilienunternehmen als Abteilungsleiter, ab 2011 Bereichsleiter BM
- Leitung Bereich Bestandsmanagement mit den Abteilungen Bestandsservice, Kundencenter, Objektmanagement und den Gruppen Bestandsentwicklung, Vermietung
- Fokussierung auf Kundenorientierung durch Erweiterung des Dienstleistungs- und Serviceangebotes, innovative Wohnmodelle (Sigena, technikunterstütztes Wohnen)
- Sicherung/ Werterhalt durch Steuerung und Optimierung der Instandhaltung/ Instandsetzung
- Modernisierung, Umbau und Neubau

Ein Wort zu uns...



- Kurzportrait: Mittelgroße Managementberatung mit Sitz in Düsseldorf und Madrid, gegründet 1998
- Leistungen: Strategie
Finanzen & Controlling
Organisation
Executive Coaching
- Branchen: Real Estate
Financial Sector
Public Sector
- Kunden: Mittelstand bis internationale Konzerne, öffentliche Verwaltungen und Unternehmen



Hr. Arne Steinhof
Geschäftsführender
Gesellschafter

Telefon: +49 (0211) 550 29 790
eMail: Steinhof@radtke-associates.com
Internet: www.radtke-associates.com

- 40 Jahre / verheiratet / 1 Kind
- BWL- und Geographie-Studium an der Freien Universität Berlin sowie Universität zu Köln; Abschluss: Diplom Kaufmann, Diplom Geograph
- 13 Jahre bei RADTKE & ASSOCIATES, seit 2004 als Manager, seit 2006 als geschäftsführender Gesellschafter
- Projektrolle: Projekt-/Kundenmanagement, Ergebnisrealisierung, Qualitätssicherung, Gremienmanagement



Mitglied im Bundesverband
Deutscher Unternehmensberater BDU seit 1999

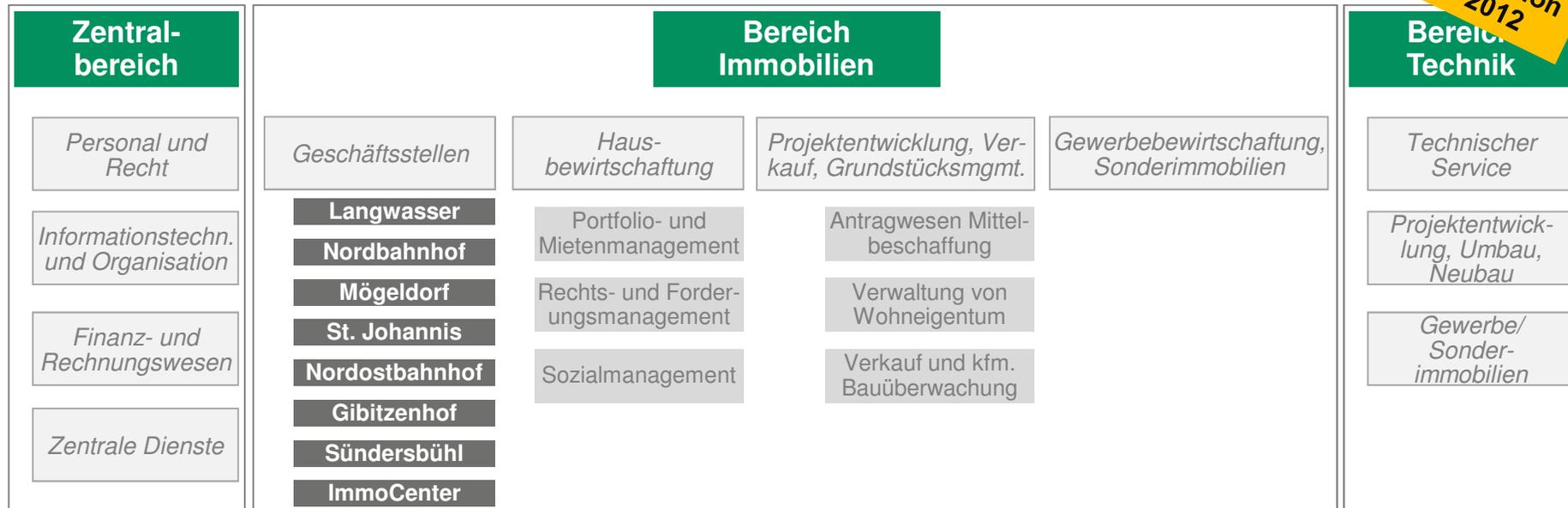
Expect Excellence

Inhaltsverzeichnis

I.	Ausgangssituation wbg	5
	a <i>Organisation 2012 (vorher/nachher)</i>	5
	b <i>Marktanforderungen</i>	7
	c <i>Kundenzufriedenheit</i>	8
II.	Projekte BM-Organisation	9
	a <i>Kundensteuerung/ Kundenkontaktmodell</i>	10
	b <i>IC-Organisation</i>	12
	c <i>Prozesse</i>	14
III.	Change Management	15
IV.	Fazit und Diskussion	16

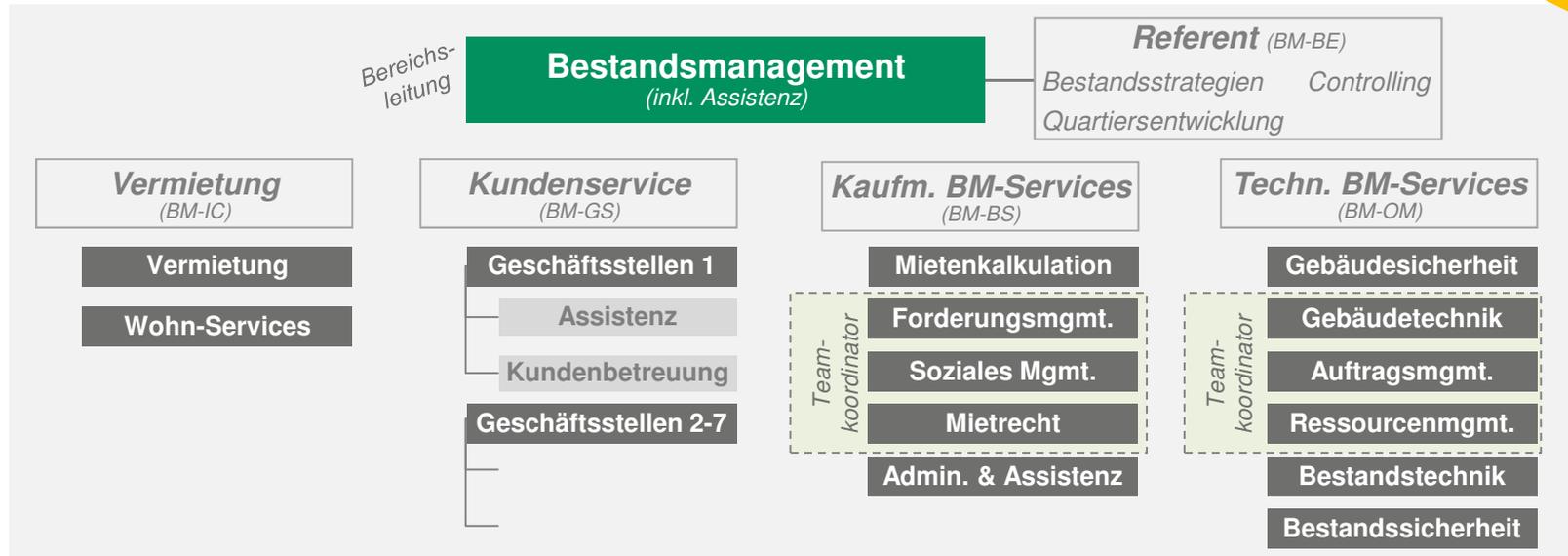
Immobilienbereich Bestandteil einer klassisch funktional ausgerichteten Unternehmensorganisation

Organisation vor 2012



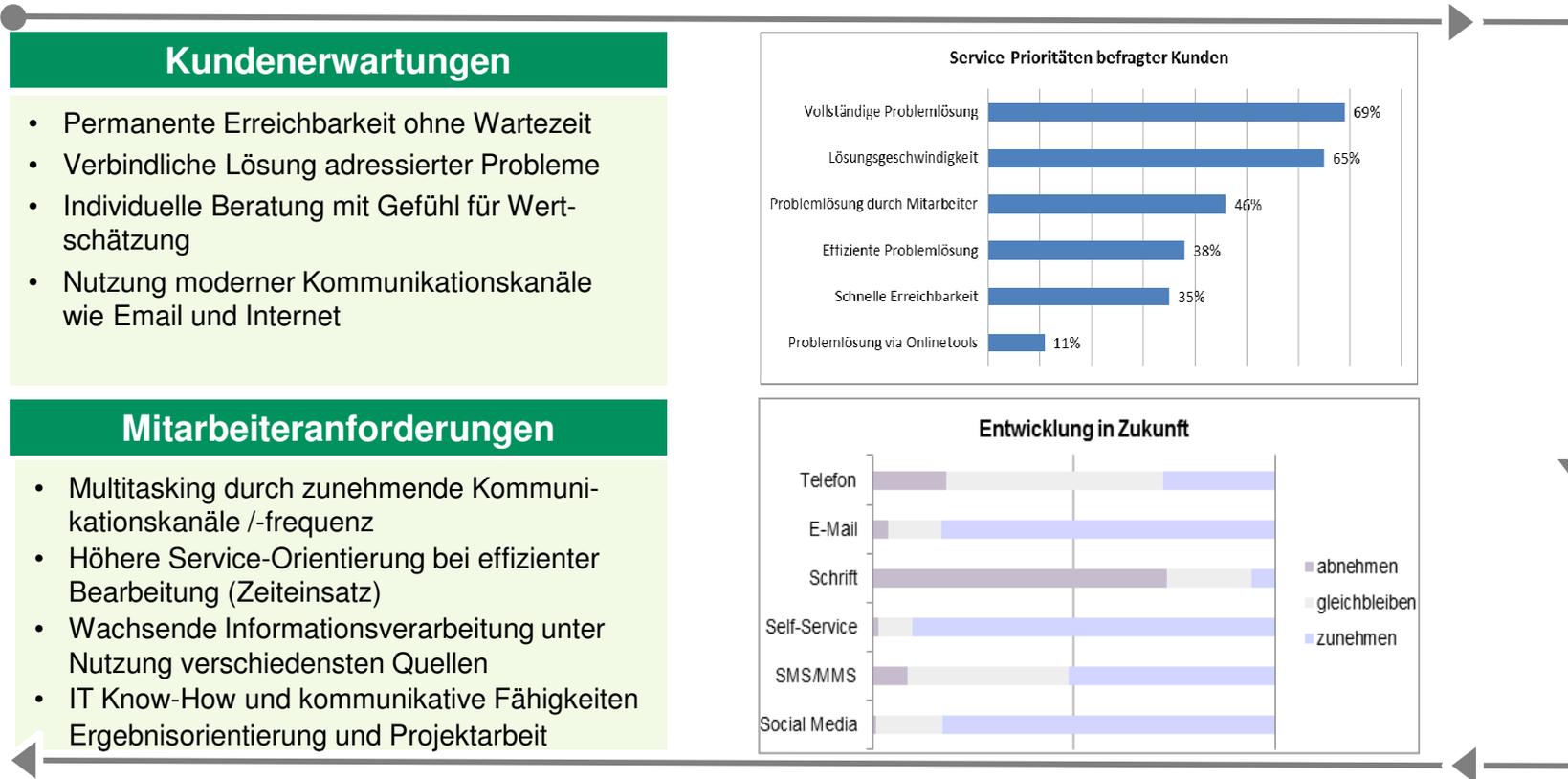
- Funktionale Unternehmensorganisation mit Immobilien, Technik und Zentralbereichen
- Mehrfach-Bearbeitung von technischen Themen in Geschäftsstellen, technischer Service und Projektentwicklung, Neubau, Umbau
- Grundlegendende Leistungsbeziehungen sind zwischen den Bereichen Immobilien und Technik zwar definiert, das Tagesgeschäft zeigt aber Prozess- und Schnittstellenpotenziale
- Kundenzufriedenheitsanalysen bestätigen die intern identifizierten Handlungsfelder

Frühzeitige Schaffung von Grundlagen für eine moderne Bewirtschaftungsstruktur mit effizienter Führungsstruktur



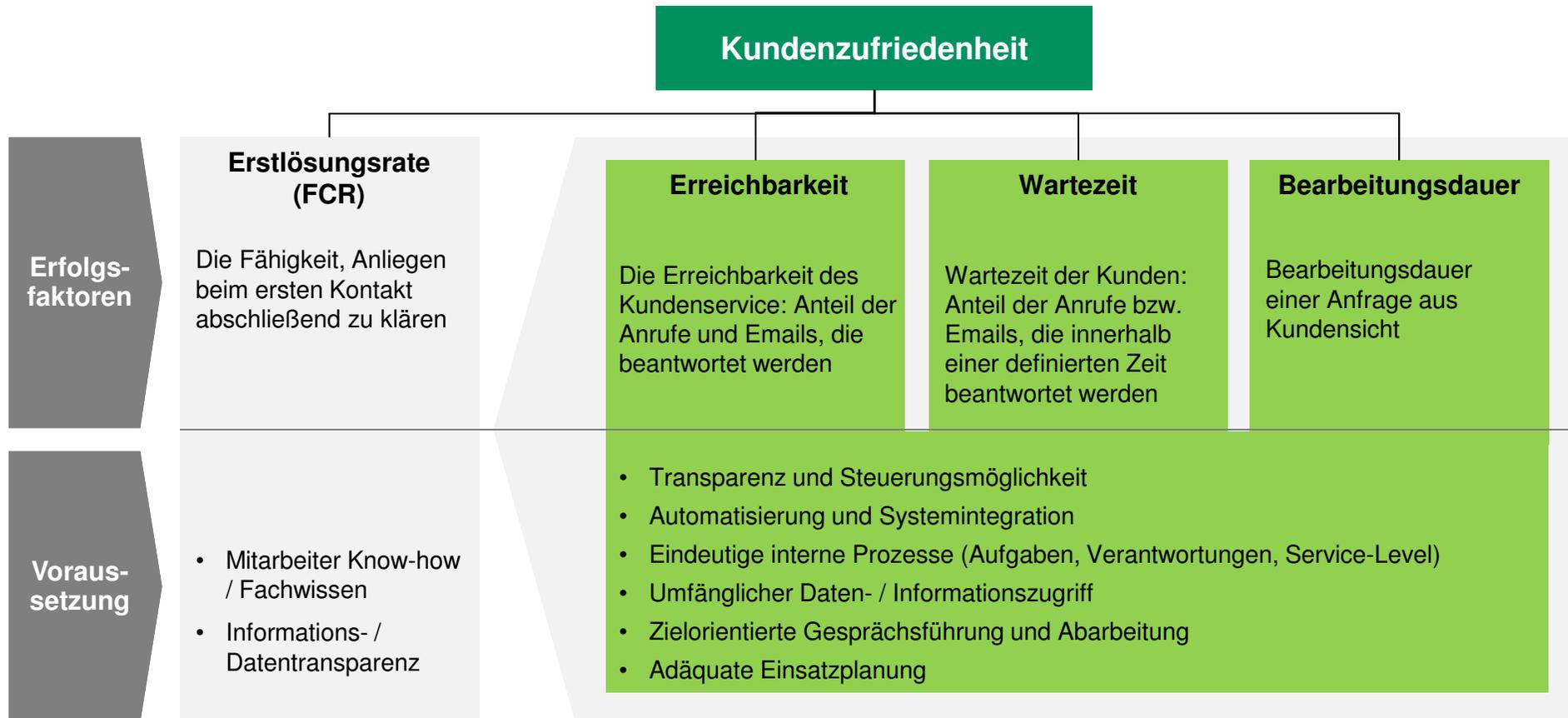
- Optimierung der Führungsstruktur & strategische Ausrichtung der Abteilungsleitung
- Aufgabenorientierte Organisationsausrichtung
 - *Kundenserviceorientierung: Zwei Abteilungen mit direktem Kundenkontakt*
 - *Dienstleister-Aufstellung: Zwei interne Serviceabteilungen*
- Unterstützung der Geschäftsstellen durch zentrale Vermietung (IC)
- Integration von technischen Services in Bereich Bestandsmanagement zur Reduzierung abteilungsübergreifender Schnittstellen
- Integration Gewerbe- und Sonderimmobilien im Bestandsmanagement

Serviceorganisation muss veränderten Markt mit höheren Kundenerwartungen und Mitarbeiteranforderungen bedienen



wbg-Handlungsfeld: Betriebsrat hat „gespürte Mitarbeiterbelastung“ durch steigende Anforderungen bei der Geschäftsführung thematisiert und objektive Prüfung „gefordert“

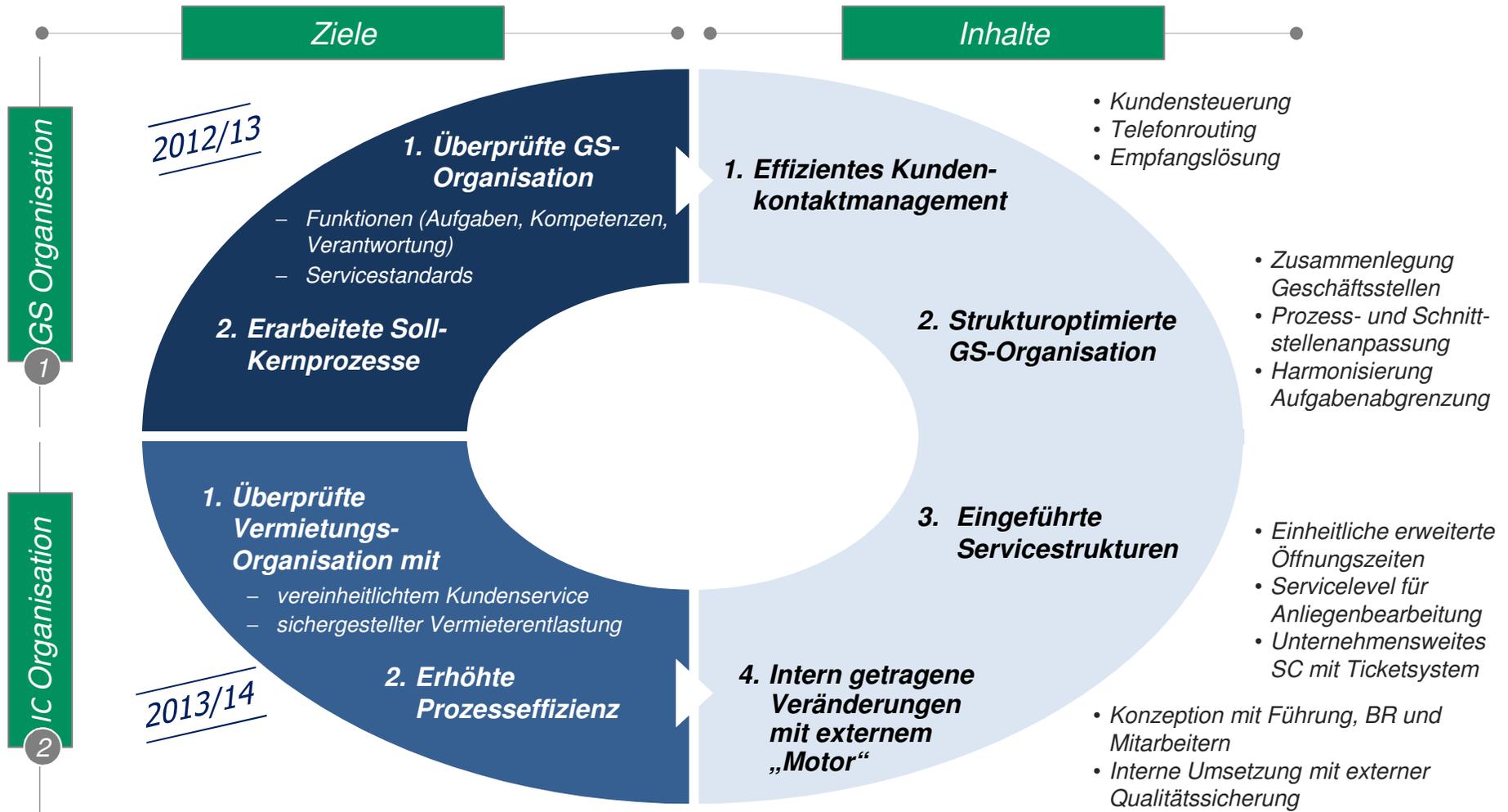
Ganzheitlicher Kundenservice bedeutet: Vollständige und zeitnahe Lösung aller Kundenanliegen



Fazit:

Inhaltlich fundierte Auseinandersetzung zur Ausgestaltung des Ziels „Kundenzufriedenheit“ ist wesentlicher Erfolgsfaktor für funktionierende Veränderungen

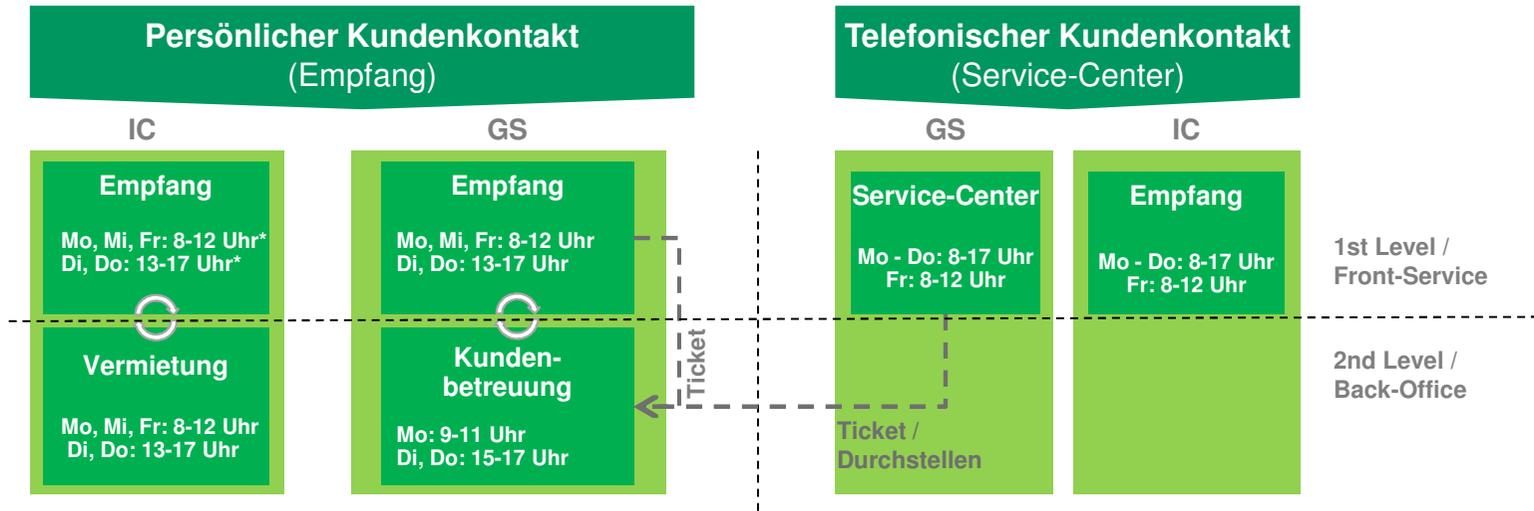
Projektziel ist Neuausrichtung der BM-Organisation mit Fokus auf hohen Kundenservice und effiziente Strukturen



Gesteuerte Kundenströme verbessern Kundenservice und ermöglichen Verringerung der Mitarbeiterbelastung

Handlungsfelder

- Kernprozesse erfüllen Marktanforderungen nicht (Öffnungszeiten, Telefonie und Vor-Ort Verfügbarkeit)
- Kommunikationsstandards entsprechen nicht der Kundenerwartung und sind ausschlaggebend für hohe Mitarbeiterbelastung
- Ungesteuerter Eingang von Kundenanliegen senkt Erstlösungsrate und verlängert den Bearbeitungsprozess



Lösung & Erfolge

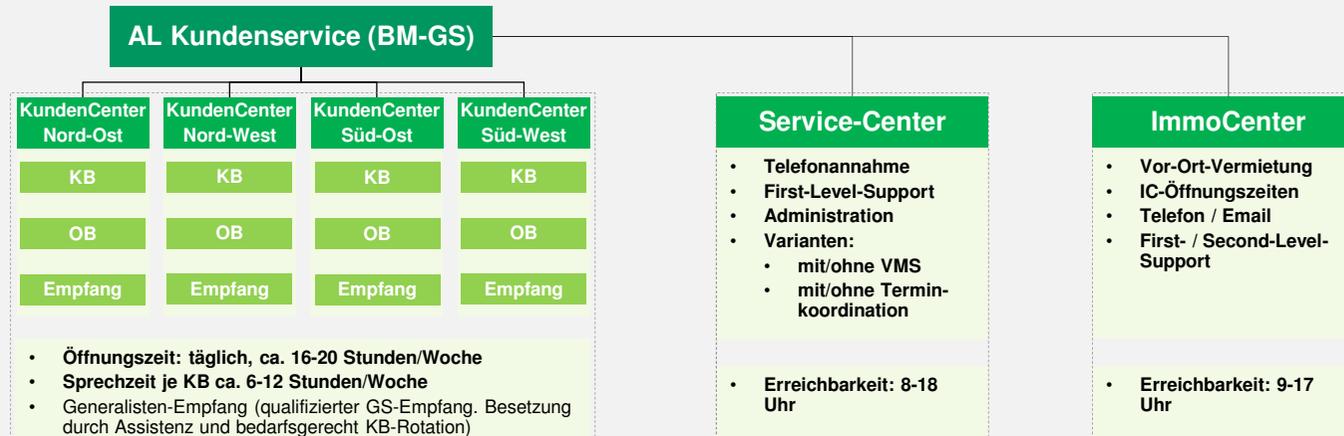
- Klare Kundenkanalstrukturierung und -abgrenzung mit Neu- und Bestandskundensynergien / -differenzierung
- kundenserviceorientierte Spezialisierung für höhere Effizienz mit 1st- und 2nd-Level Unterscheidung
- Verbesserung Erreichbarkeit und Erstlösungsrate über definierte Schnittstellen und Systeme

Projektmaßnahmen erzielen gesteigerte Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit bei effizienter Bestandsbewirtschaftung

Handlungsfelder

- *GS-Teamgröße mit 7 Büros verhindert Spezialisierung*
- *Aufbau- und Ablauforganisation erfüllen Marktanforderungen aufgrund höherer Kommunikationsanforderungen nicht mehr*
- *Hohe (gefühlte) Mitarbeiterbelastung führt zu Unzufriedenheit im Tagesgeschäft*

Struktur-optimiertes GS-/ SC-Modell



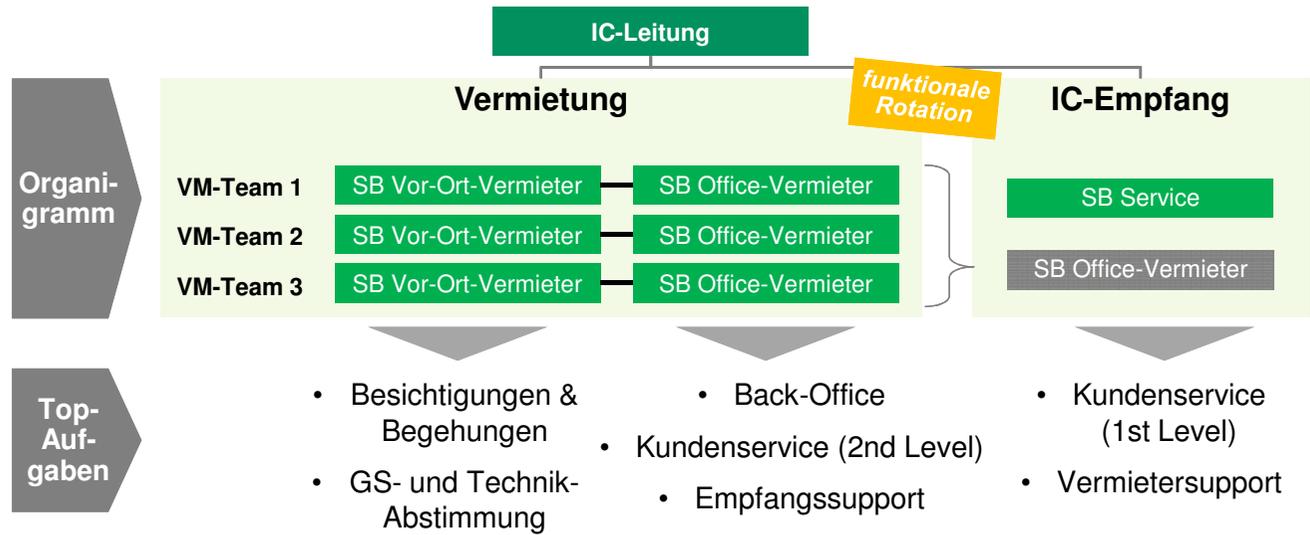
Lösung & Erfolge

- *7 Geschäftsstellen → 4 Kundencenter*
- *Einführung ServiceCenter für GS mit Bestandskundenfokus*
- *Einrichtung eines Empfangs in GS und IC mit Bearbeitung von Standardanfragen*
- *Steigerung der telefonischen Erreichbarkeit von 49% auf 73% (Ziel 82%)*
- *Erstlösungsrate von 85 Prozent (ServiceCenter)*

Sicherstellung der Servicequalität in der Vermietung durch Spezialisierung und Aufgabentrennung im Kundenkontakt

Handlungsfelder

- Ganzheitliche Vermietung erschwert effiziente Aufgabenbearbeitung („Spannungsfeld Büroaufgaben vs. Vor-Ort-Termine)
- Potenziale bei Erreichbarkeit, Service und Kundenzufriedenheit
- GF-Anforderung nach Vereinheitlichung mit BM-Organisation bei bestehender hoher Mitarbeiterbelastung



Lösung & Erfolge

- Teammodell mit Vermietungstandems und Rotationsmodell
- Funktionale Trennung „Vor-Ort“ vs. Back-Office
- 1st-Level Bearbeitung durch Empfang

Realisierung von Effizienz und Schnittstellenpotenzialen durch Prozessanalyse und -optimierung mit Mitarbeitern

Handlungsfelder

- Unangepasster Altprozess in dynamischen Markt- und Organisationsumfeld
- Hohe Vermieterbelastung durch ganzheitliche Prozessbearbeitung
- Effizienzpotenziale durch Sägeblatteffekt bei Abarbeitung
- Nicht abgestimmte Schnittstellen zwischen Geschäftsstellen und IC

Kundenbetreuung (1/2)



Aufgabefeld	Generalist direkt	Generalist nachträglich	Anteil in %
Mietvertragsänderung	Information zu Schriftform und Anforderungen Empfang: Interessentenbogen und VZE werden am Empfang direkt mitgegeben	Servicecenter Versand Interessentenbogen Versand Entlassungsverzichts-erklärung	50%
Bauliche Veränderungen: • einfach • durch wbg • durch Mieter	Prüfung "Einfache Genehmigung" und ggf. Genehmigung Einfache Genehmigungen werden am Empfang direkt mitgegeben Bei gravierenden Änderungen Aufnahme Ticket mit Detailabfrage Anforderung + Terminabstimmung Spezialist Ablehnung bei geplanter Eigenregie mit Hinweis auf wbg-Standard	Versand Genehmigungs-schreiben inkl. wbg-Anforderungen	70%
Genehmigung Tierhaltung	Entscheidung bei nicht genehmigungspflichtigen Anfragen, andernfalls Weiterleitung an Spezialist	Versand Genehmigungs-schreiben inkl. wbg-Anforderungen	100%
Genehmigung Mietminderung I.R., Zufriedenheitsmanagement bzw. Beschwerde	Information zu Schriftform und Anforderungen		10%

Prozessdetaillierung – Vermietungsprozess Wohnungsübernahme (2/2)

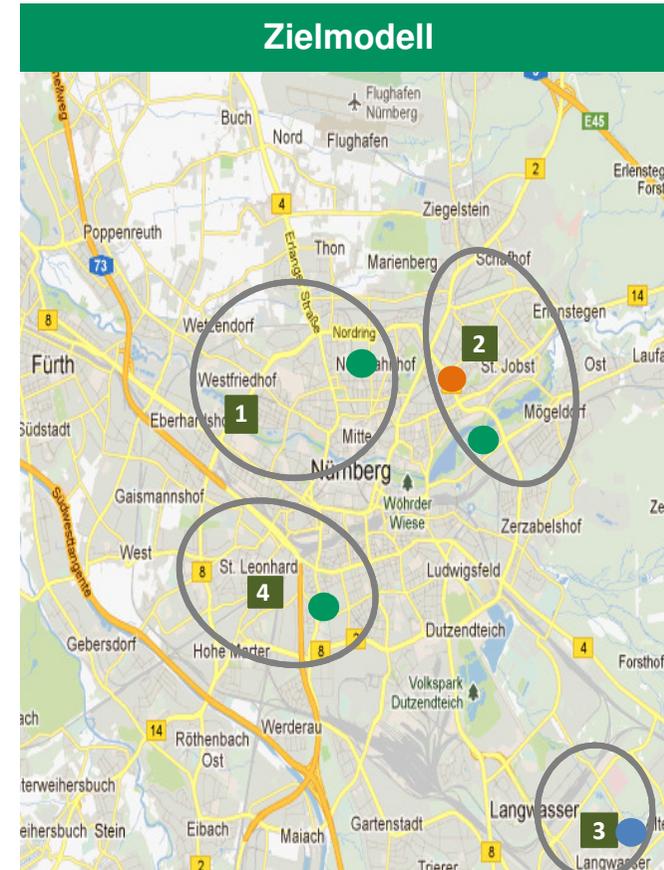
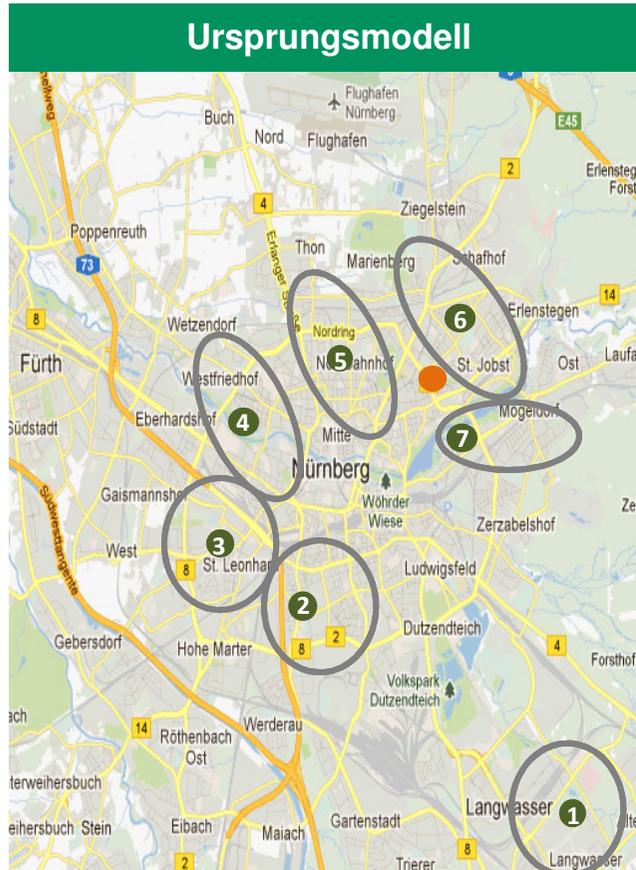


D - Durchführung, E - Entscheidung, D - Beteiligung, I - Information	IC		Kundenbetreuer	Techniker	Anmerkung/Veränderung
	Leitung	Vermieter			
Übernahme Leerwohnung					
Abstimmung Beauftragung C-Wohnung		B	D		KB: Geschäftsstelle
Beauftragung technischer Maßnahmen			E	B	Technikerverantwortung bei Kategorie C
Aktualisierung Leerstandsliste		I	D		cc: ImmoCenter bei Technikerbeauftragung Kategorie A und B
Prüfung Leerstandsliste			D		
ggf. Wohnungsbegehung und Aktualisierung Wohnungsbereitbar			D		An dieser Stelle keine Zusatzbeauftragung ggf. Abstimmung mit KB
Aktualisierung Exposé			D		

Lösung & Erfolge

- Erarbeitung klarer Aufgabentrennung und Schnittstellen
- Attraktive Arbeitsplätze im Service-Center durch hohe Know-How-Anforderungen und flexible Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Teilzeitarbeit)
- Gemeinsame Prozessanalyse und Soll-Konzeption
- Prozessaufnahme mittels zugänglichen Instrumentarien
- Identifikation von Effizienz- und Schnittstellenpotenzialen
- Prozesstransfer und -patenschaft

Veränderte Gebietszuschnitte ermöglichen Verringerung der Standorte bei annähernd gleich hoher Kundenpräsenz



- 1 Langwasser
- 2 Gibitzenhof
- 3 Sünderbühl
- 4 St. Johannis
- 5 Nordbahnhof
- 6 Nordostbahnhof
- 7 Mögeldorf
- ImmoCenter

- 1 KC NordWest
- 2 KC NordOst
- 3 KC SüdOst
- 4 KC SüdWest

- ServicePunkt
- ServiceCenter
- ImmoCenter

Sichergestellte Ergebnisqualität und -akzeptanz durch interne Verantwortung bei externer Qualitätssicherung

Rolle wbg

- *Mitarbeiter-Motivation und -Mitnahme*
 - *BR-Kommunikation und Multiplikatoreneinbindung*
- *Ergebniserarbeitung und -umsetzung*
- *Bewertung Ist- und Soll-Organisation*

Rolle R&A

- *Workshop-Moderation*
- *Inhaltsanalyse und Sparring*
- *Konzeption Soll-Modellvarianten*
- *Termin- und Qualitätssicherung*

Erfolgsfaktoren

- *Integration aller Beteiligten*
- *Frühzeitige Betriebsratseinbindung*
- *Externer Projektmotor (Termine, Verantwortungen)*
- *Konsequente Führung und Mitarbeiterverantwortung*

Verbesserte Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erfordert ganzheitliche Organisationsentwicklung

