

## Schlagfähiger und schneller: Reorganisation des Kerngeschäfts Aus etwas Gutem etwas Besseres gemacht

Ein sich immer schneller verändernder Markt, die Digitalisierung und steigende Kundenanforderungen sorgen dafür, dass auch in der Wohnungswirtschaft Prozesse immer komplexer werden. Die Bauverein AG reagierte darauf - und begann 2016, Bestandsmanagement und Servicecenter neu aufzustellen, um das Unternehmen langfristig zukunftsfähig zu machen. Ziel war es, Abläufe im Kerngeschäft effizienter zu gestalten und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Von der Reorganisation profitierten auch die Mitarbeiter.



**Stefan Backmund**  
Bereichsleiter  
Bestandsmanagement  
Bauverein AG  
Darmstadt

Vermietung und Kundenbetreuung - das Kerngeschäft von Wohnungsunternehmen ist in besonderem Maße von den Veränderungen am Markt betroffen. Die Komplexität der täglichen Arbeit nimmt, nicht zuletzt im Zuge der Digitalisierung, stetig zu. Organisationsstrukturen und Prozesse, die über Jahre funktionierten, werden den neuen Anforderungen immer weniger gerecht.

### Klare Prozesse und Zuständigkeiten

Hier setzt das 2016 gestartete Projekt „Reorganisation des Kerngeschäftes“ an. Es beinhaltete den konsequenten Umbau sowie die Verzahnung der drei Kerngeschäftsbereiche Vermietung, Kundenbetreuung und Servicecenter. Begleitet wurde die Reorganisation von der Unternehmensberatung Radtke & Associates. Ziel der Neuaufstellung unter dem Motto „Bauverein AG 2020“ war es, klare Strukturen, Regeln, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse zu definieren, um dadurch die Kunden- wie auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und gleichzeitig die Effizienz zu steigern.

### Bestandsaufnahme war Pflicht

Dem Projekt ging zunächst eine umfangreiche Bestandsaufnahme voraus. Diese erfolgte von Anfang an gemeinsam mit den Mitarbeitern. Die frühe Einbindung, das zeigte sich im Verlauf der

Neuaufstellung, trug ganz erheblich zur Akzeptanz der Reorganisation bei. Was sind Stärken des Unternehmens? Wo könnten „wir“ dagegen noch besser werden? Welche täglichen Arbeiten kosten am meisten Zeit? Mit Fragen wie diesen setzten sich alle Prozessbeteiligten auseinander. Schließlich ging es darum, die bestehende Organisationsstruktur kritisch unter die Lupe zu nehmen. Ergänzt wurde der Blick nach innen durch Marktanalysen und eine Konkurrenzbeobachtung: Wie sind andere Wohnungsunternehmen ähnlicher Größe aufgestellt? Und was ist in der Branche „State of the Art“?

### Den Kunden im Blick

Wichtig war dem Unternehmen, sich ganz in die Rolle des Kunden zu versetzen. Welche Erwartungen hat er? Mit welchen Problemen wird er konfrontiert, wenn er sich an die Bauverein AG wendet? Schnell wurde klar, dass Kunden nicht nur

die telefonische Erreichbarkeit des Unternehmens für verbesserbar hielten. Auch die große Anzahl an Kontaktnummern und -kanälen stellte eine Herausforderung dar. Handlungsbedarf wurde zudem bei der Verbindlichkeit gegenüber den Kunden identifiziert. Die Ursachen zeigten sich bei genauer Betrachtung der Ist-Prozesse: Die Mitarbeiter waren einen großen Teil des Tages mit Telefonaten beschäftigt. Auch landeten aufgrund der Vielzahl an Eingangskanälen Anrufer immer wieder an der falschen Stelle. Wichtige Aufgaben des Bestandsmanagements - wie die Bearbeitung von Beschwerdeschreiben, Mietminderungsanträgen oder auch die Entwicklung von Quartieren - kamen zu kurz. Ein Zustand, der auch für die Mitarbeiter unbefriedigend war!

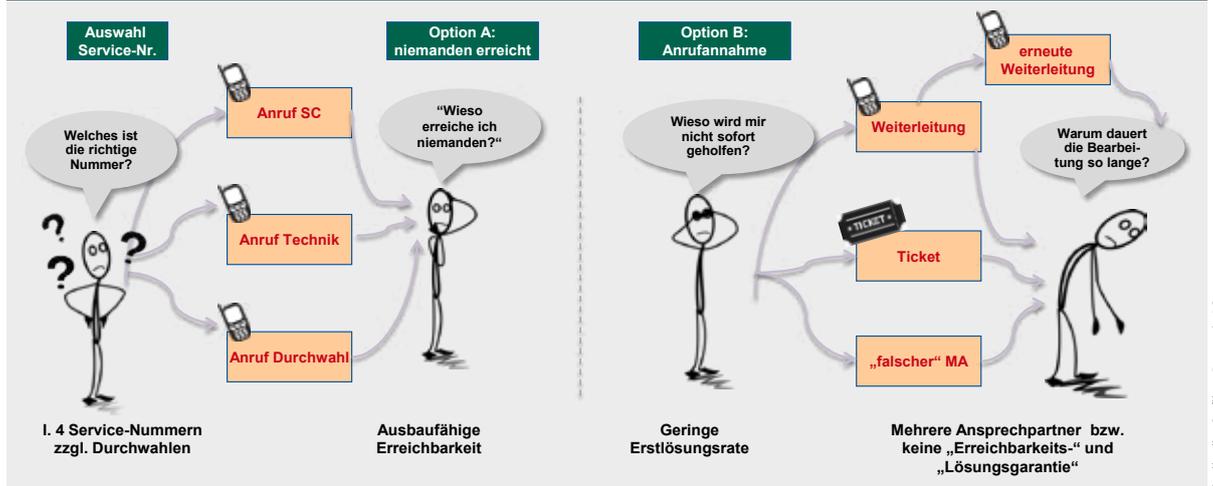
### Servicecenter wird 1st-Level-Support

Die Bauverein AG reagierte auf diese Erkenntnisse, indem sie alle Kunden-Erstkontakte im Ser-

## DIE MITARBEITER MIT AUF DEN WEG NEHMEN

Eine Neuaufstellung ist eine Herausforderung für alle. Denn sie bedeutet grundlegende und tiefgreifende Veränderungen in der Team- und Arbeitsorganisation, der Kundenbetreuung sowie der allgemeinen Abwicklung des Kerngeschäftes. Um solch eine Herausforderung meistern zu können, mussten alle an einem Strick ziehen. Auf die Reise Richtung Zukunft konnte es nur gemeinsam gehen. Zu den wichtigsten Aufgaben während der Reorganisation zählte daher die Einbindung der Mitarbeiter. Kommunikation und Information waren dabei wichtige Säulen der „Mission Bauverein AG“ und sind es, über den gesamten Veränderungsprozess hinweg, bis heute geblieben. Informiert wurde kontinuierlich: über Workshops für vom Umbau betroffene Mitarbeiter, über Informationsveranstaltungen für das gesamte Unternehmen, über eine Strategiezeitung sowie regelmäßige Berichte im Intranet. Ein Mottowettbewerb sorgte für zusätzliche Motivation.

## TELEFONISCHER KUNDENKONTAKT („A DAY IN THE LIFE OF A CUSTOMER“)



### STATUS QUO

#### Ineffizient gesteuerte Kundenanfragen:

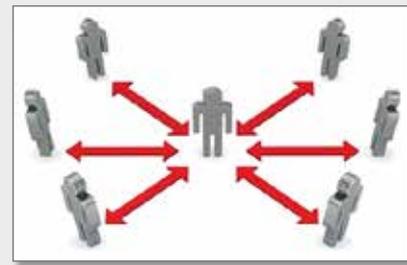
- niedrige Erstlösungsrate (Kunden müssen „wiederkommen“),
- hohe Mitarbeiterbelastung durch hohe Anzahl an Telefonanfragen,
- erschwerte Fokussierung auf Kernaufgaben,
- allgemeine Vertrags- oder Serviceanfragen,
- ausbaufähige Erreichbarkeit (ca. 75% ohne Technik)



### BÜNDELUNG 1ST-LEVEL-AUFGABEN

#### Verbesserte Steuerung von Kundenanfragen durch Aufgaben- und Erstkontaktbündelung ermöglicht:

- erhöhte Erstlösungsrate (Kunden wird direkt qualitätsorientiert geholfen),
- Entlastung und Konzentration auf Kernaufgaben in 2nd-Level-Bereich
- erhöhte telefonische Erreichbarkeit



vicecenter (SC) bündelte (1st-Level-Support). Alle Kundenanrufe werden nun über eine einzige Hotline-Nummer ins SC kanalisiert. Direkte Durchwahlen zu den Mitarbeitern des Bestandsmanagements wurden abgeschafft. Die Mitarbeiter der Servicecenter übernehmen dadurch mehr Aufgaben in der Kundenbetreuung und sind dank erweiterter Kompetenzen und erweiterten Know-hows in der Lage, „Erstlösungen“ anzubieten. Hat ein Kunde etwa eine Frage zu seiner Nebenkostenabrechnung, zu einem Zahlungseingang oder zur Vermietung, wird sein Anliegen nicht mehr von seinem Kundenbetreuer im Team, sondern direkt im 1st-Level-Support bearbeitet. Auch das Erteilen kleinerer Instandhaltungsaufträge - früher im Zuständigkeitsbereich der Technik - fällt jetzt in den Zuständigkeitsbereich des Servicecenters. Um dessen Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorzubereiten, wurden sie vor dem Start der Reorganisation ausgiebig geschult.

#### Bestandsmanagement: Aus Generalisten werden Spezialisten

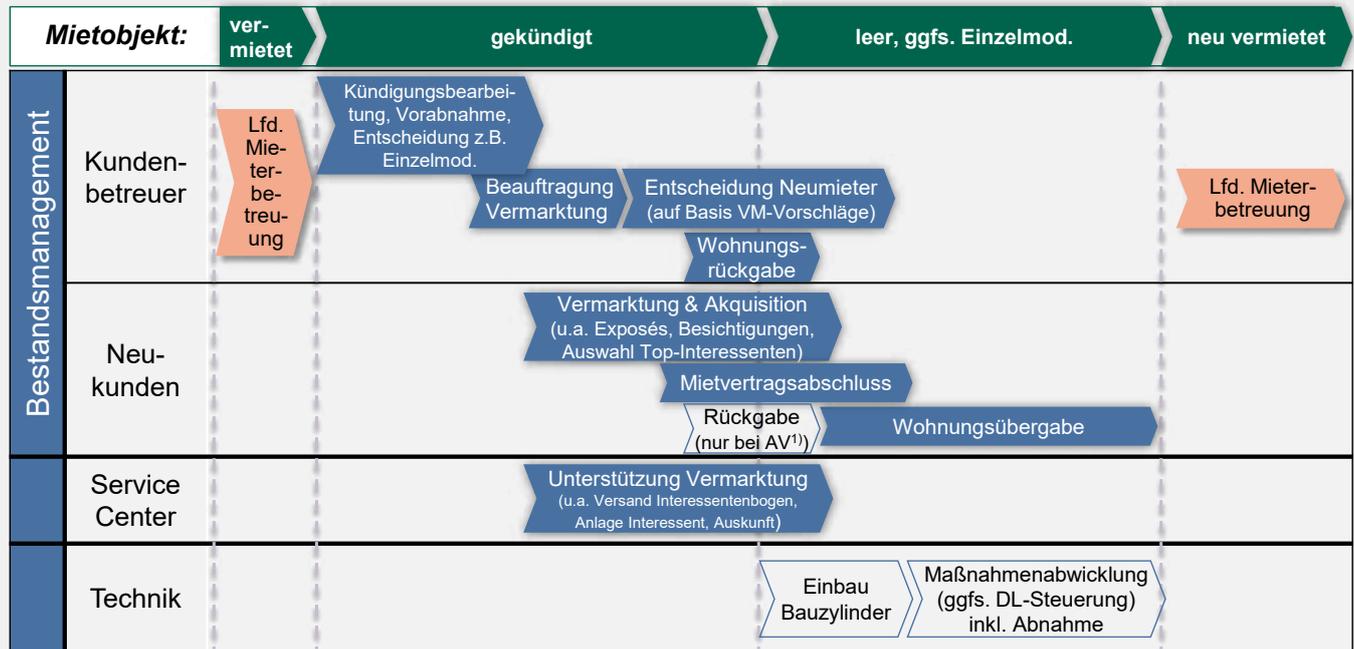
Für das Bestandsmanagement (2nd-Level-Support) bedeutete die neue Aufgabenverteilung Entlastung, mehr „Ruhearbeitszeit“ sowie mehr Freiraum für die Neuvermietung bzw. die Betreuung von Bestandskunden. Beide Kernaufgaben bilden auch die Grundlage der neuen Teamaufteilung.

Die Teams sind nicht mehr einzelnen Stadtgebieten zugeordnet und übernehmen von der Wohnungsvermarktung bis hin zur Verwaltung alle dort anfallenden Aufgaben. Stattdessen gibt es jetzt ein Team für Neukunden sowie zwei Teams für die Bestandskundenbetreuung. Während sich das Team „Neukunden“ auf eine kundenorientierte Vermarktung spezialisieren kann, kümmern sich die Kundenbetreuer ausschließlich um Bestandskunden. Kurz: Aus Generalisten werden Spezialisten.

#### Go-live - was bedeutete die Umstellung?

Nach einjähriger Vorbereitungszeit war es so weit: Am 3. April 2017 erfolgte das Go-live. Für die Mitarbeiter in Servicecenter und Bestandsmanagement bedeutete das zunächst einmal Stress: Mitarbeiter im Bestandsmanagement mussten sich aufgrund der Reduzierung des Telefonaufkommens neu sortieren; die Teams dort mussten zueinander finden. Wurde der Tagesablauf früher durch das Telefon diktiert, so muss nun jeder seinen Arbeitsalltag aktiv planen und organisieren. Im Servicecenter wiederum mussten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst an die neuen Zuständigkeiten gewöhnen. Auch sorgte das vermehrte Telefonaufkommen zunächst dafür, dass die Erreichbarkeit trotz Ausbaus des Servicecenters zurückging. Ein halbes Jahr später dreht das Unternehmen zwar noch an einigen kleineren Stellschrauben. Es zeigt sich aber, dass die Spezialisierung der richtige Weg war: Die ►

**ABGRENZUNG KUNDENBETREUER UND NEUKUNDEN:  
KLARE BEARBEITUNG MIT VERANTWORTUNGEN ORIENTIERT AM „LEBENSZYKLUS“**



**BAUSTEIN: REORGANISATION DER TECHNIK**

**Neben Vermietung und Servicecenter wurde auch die Technik der Bauverein AG neu aufgestellt. Die Trennung zwischen Werkstatt und „Dach und Fach“ wurde aufgehoben, Techniker direkt dem Bestand zugeordnet. Mit Erfolg!**

Der Umbau der Technik startete bereits Anfang 2016, einige Monate vor der Reorganisation von Vermietung und Servicecenter. Zentrales Ziel war es auch hier, klare Zuständigkeiten zu schaffen und Verantwortungsbereiche abzugrenzen. In einem ersten Schritt wurde daher die bestehende Trennung zwischen laufender Instandhaltung (Werkstatt) und „Dach und Fach“ (Technik) aufgehoben. Der nächste Schritt bestand darin, die bislang in der Unternehmenszentrale angesiedelten Techniker auch räumlich mit dem an einem anderen Standort untergebrachten Werkstattteam zusammenzubringen, um die Kommunikation zu verbessern.

Zwischen 1.600 und 1.800 Wohneinheiten betreut jeder Techniker seitdem, ganz gleich, ob es sich um Maßnahmen in der Wohnung, um die Gemeinschaftsflächen, Reparaturen am Gebäude, geplante oder laufende Instandhal-



Motivierte Mitarbeiter benötigt jedes Unternehmen. Zur Motivation kann auch ein besseres Arbeitsumfeld beitragen, das durch die Neuorganisation von Strukturen und Bereichen entsteht

tungsmaßnahmen oder aber Einzelmodernisierungen bei einem Mieterwechsel handelt. Barrieren wurden zudem dadurch abgebaut, dass die Techniker mehr Verantwortung für die in ihrem Bereich befindlichen Bestände erhielten.

Um kleinere Maßnahmen kümmert sich die Werkstatt. In welchen Bereichen sie einspringt, ist seit der Reorganisation klar definiert. Damit schneller auf dringende Kundenanliegen reagiert werden kann, wurden – auch das eine Neuerung – zwei Regiemitarbeiter

Prozessqualität sowie die Vermietungsperformance der Mitarbeiter haben sich kontinuierlich verbessert.

**Fazit: „Wir“ sind besser geworden!**

Das Projekt macht die Bauverein AG und ihre Mitarbeiter besser, weil sie sich zukünftig noch mehr auf die tägliche Arbeit und die Belange der Kunden konzentrieren können. Dinge, die in der Vergangenheit aufgrund der Menge an Aufgaben nicht mit der notwendigen Sorgfalt zu Ende gebracht werden konnten, werden jetzt wesentlich effektiver erledigt. Das ist nicht nur zufriedenstellender für die Kunden, sondern auch für alle Mitarbeiter.

Arne Steinhof von Radtke & Associates ergänzt: „Mit dem Projekt ‚Kerngeschäftsoptimierung Bestandsmanagement‘ ist es der Bauverein AG gelungen, sich gemäß den steigenden Marktanforderungen zukunftsgerecht neu aufzustellen.“ ■



Weitere Informationen:  
[www.bauvereinag.de](http://www.bauvereinag.de)

eng an das Servicecenter angedockt: So hat der 1st-Level-Support (Servicecenter) die Möglichkeit, diese Kollegen bei Bedarf direkt zu Kunden zu schicken. Um zentrale Themen des Facilitymanagements wie Grünpflege, Verkehrssicherung, Spielplatzmanagement oder auch das Management der Wartungsverträge künftig besser und schneller bearbeiten zu können, wurde im Zuge der Reorganisation zudem das Facilitymanagement neu aufgestellt.

Kurze Wege, klare Zuständigkeiten und mehr Transparenz - davon profitieren indes nicht nur die Kunden, deren Anliegen schneller erledigt werden. Auch die Mitarbeiter bekommen die positiven Effekte zu spüren. Sie haben deutlich mehr Entscheidungsfreiheit und identifizieren sich stärker mit „ihrem“ Bestand. Abgeschlossen ist dieser Prozess noch nicht: Im ersten Quartal 2018 werden, analog zu den zwei Kundenbetreuerenteams in der Vermietung, zwei technische Teams gebildet. In Zukunft sollen sie sich dann gemeinschaftlich mit den Kunden- und den Objektbetreuern um Liegenschaftsthemen kümmern und gemeinsam Konzepte für die Bestandsentwicklung erarbeiten.

# 1/2-hoch

## Eigen-Anzeige ?