

# *innovation* in wohnungswirtschaftlichen Prozessen

Tagung des  
AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft

Magdeburg 3. und 4. April 2014

Peter Wallner  
Schlossaue Immobilien Management GmbH  
03. April 2014



# *innovation*

## Allgemeiner Teil:

- Was ist eigentlich Innovation?
- Innovationsdruck

## Prozesse in Wohnungsunternehmen

- Klassifizierung von Prozessen
- Ziele von Prozess Innovationen
- Beispiele für Anknüpfungspunkte von Innovation

## Exkurs:

- Digitalisierung des Lebens
- Erreichbarkeits-Illusion
- Niederschwellige Kommunikation und ihre Folgen

## Umsetzung

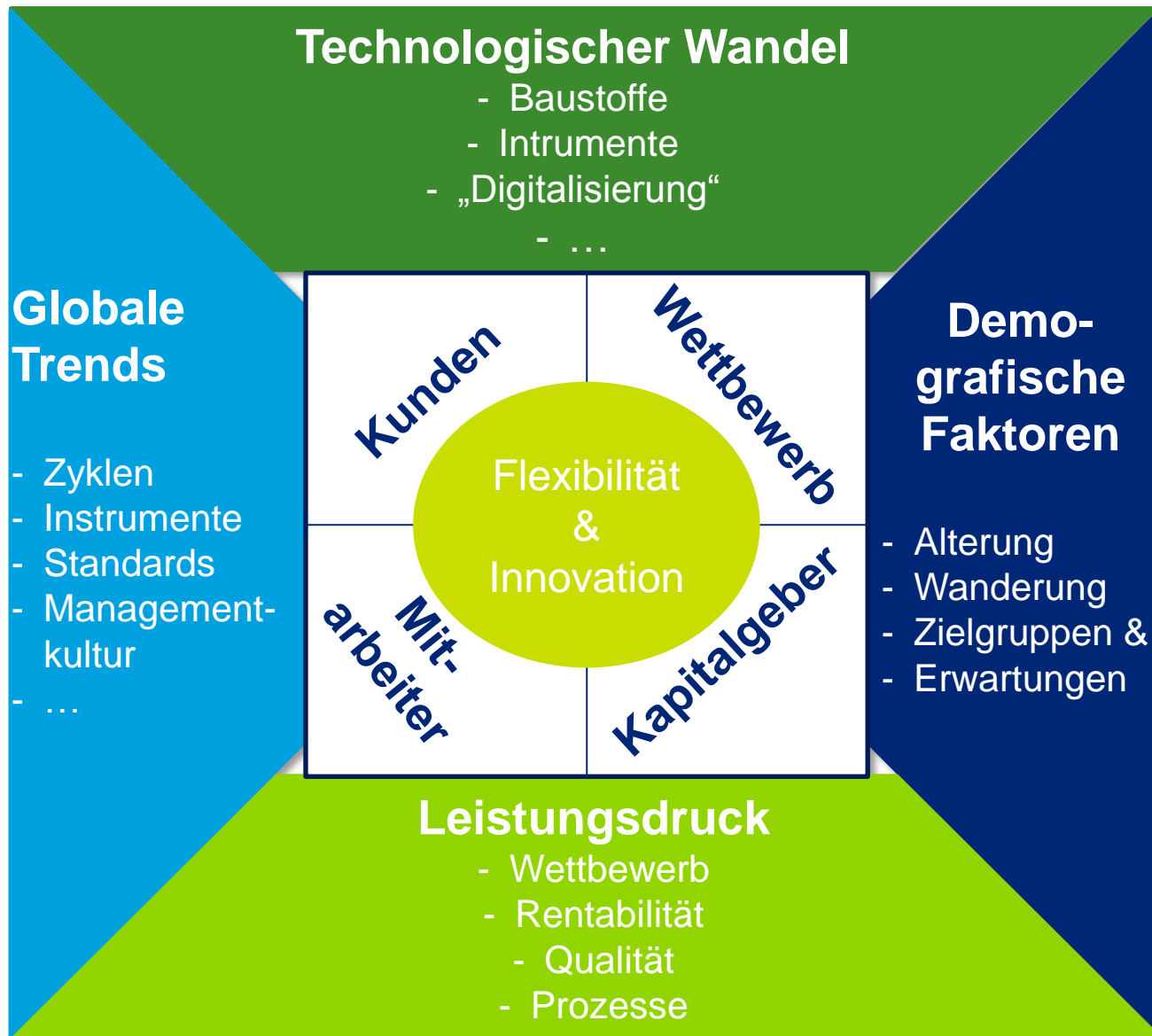
# Begriffsbestimmung

## Was ist eigentlich Innovation?

- Innovation ist ein viel verwendeter und gleichzeitig unsauber definierter Begriff.
- Ganz allgemein ist mit „Innovation“ eine „Neuerung“ gemeint, die einen nennenswerten Vorteil bietet.
- In ökonomische Theorie hat der Begriff durch Joseph Schumpeter (1883-1950) Einzug gehalten, dort vor allem im Zusammenhang mit neuen „Produktionsformen“ – oder : „neue Kombination von Produktionsfaktoren“ (heute eher: Prozesse).
- Allerdings wird der Begriff manchmal auch synonym für „Idee“ oder „Erfindung“ verwendet, dann ohne die oben inbegriffene Verwendbarkeit oder ökonomische Optimierung.
- Mit Innovation wird insoweit auch eine Haltung verbunden: Neugier, Affinität für Erneuerung, u.ä.
- Vorschlag: Wir wollen von „Innovation“ reden, wenn aus Ideen auch neue Produkte oder Prozesse folgen.

# Innovation

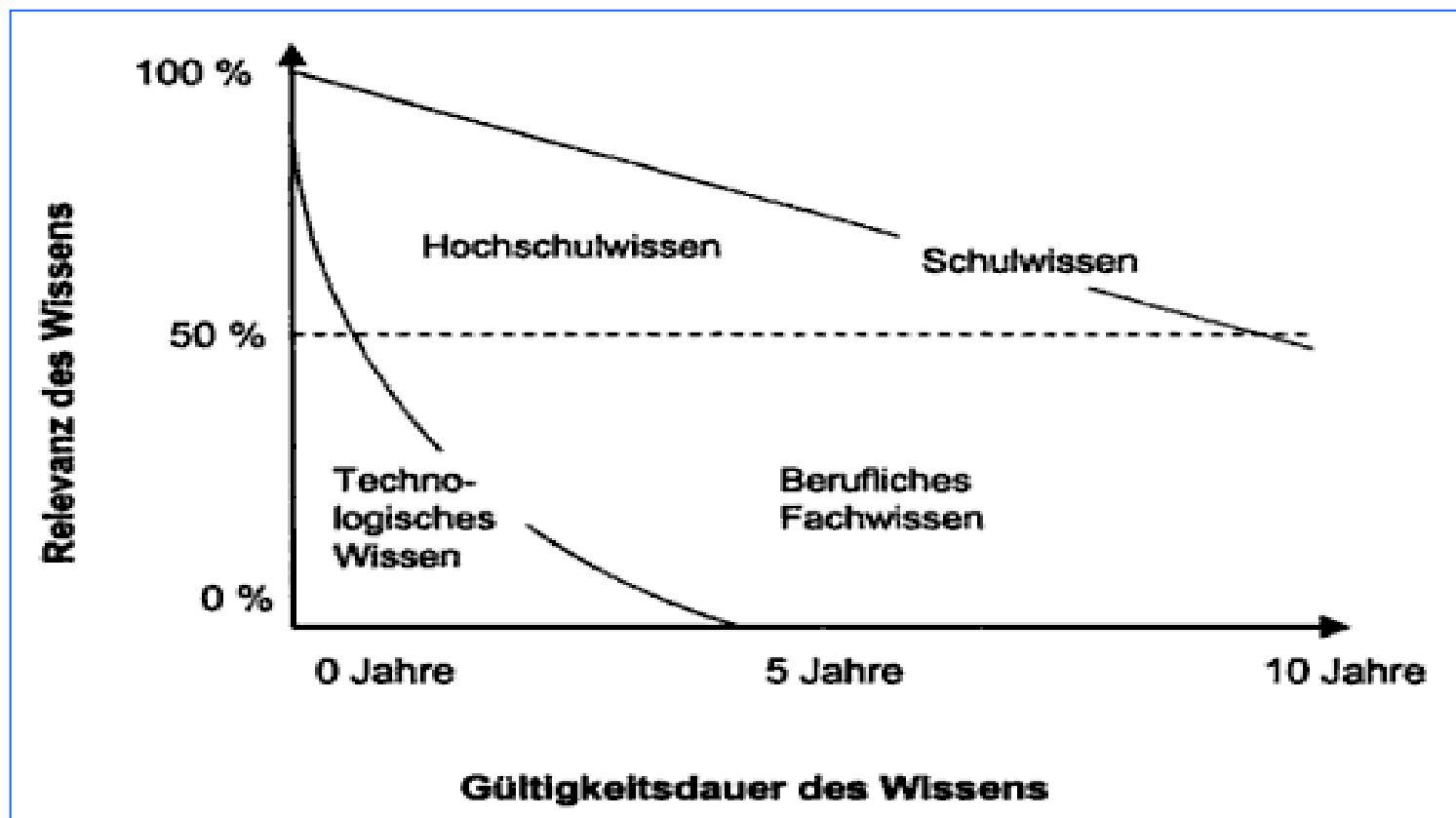
... gibt es so etwas wie Innovationsdruck?



# Innovationsdruck

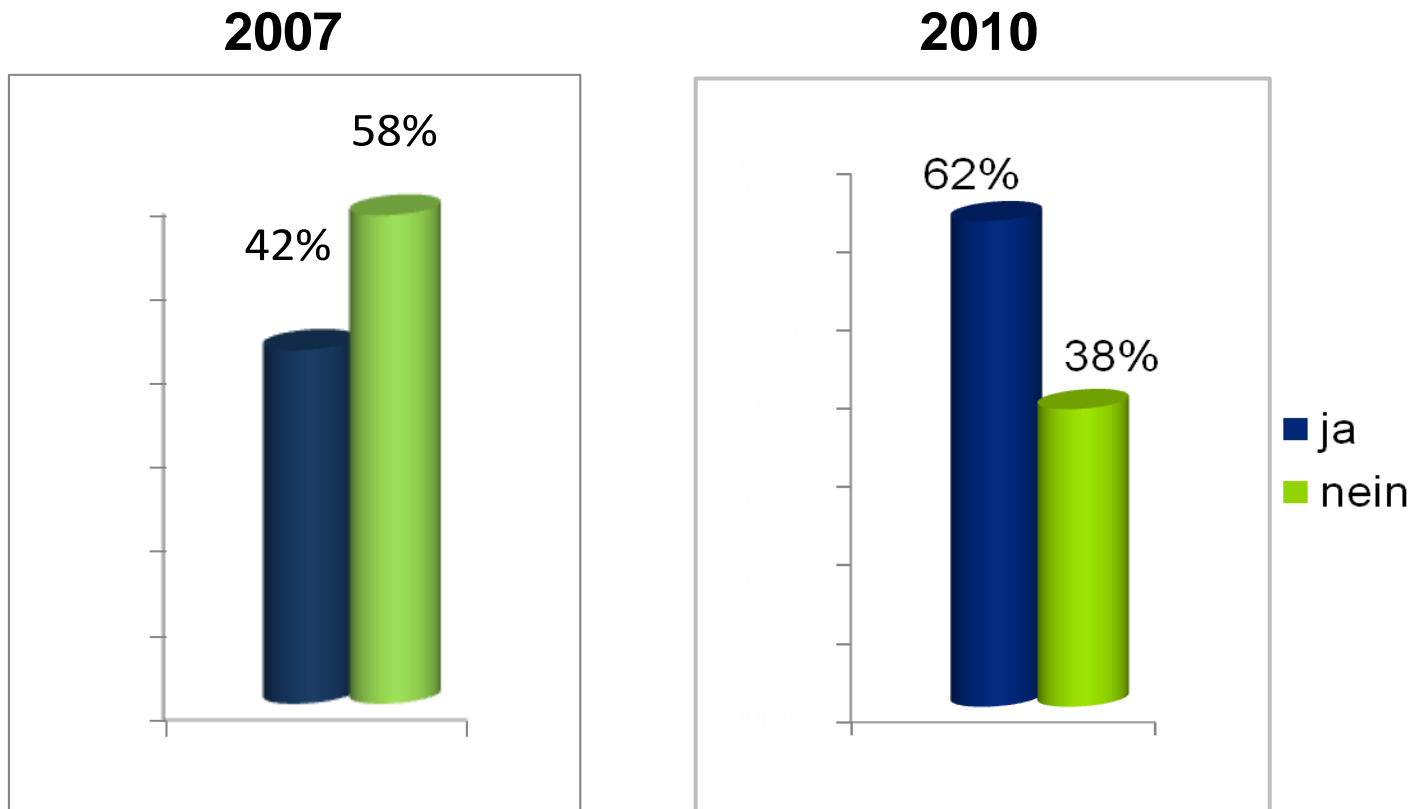
## Innovationsdruck – im welchem Maße und warum?

- Gesellschaftlicher Wandel zur Wissens- *und* Kommunikationsgesellschaft,
- 95% aller Wissenschaftler der Menschheitsgeschichte arbeiten heute,
- die Distribution von Wissen wird immer schneller und die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer,
- derzeit sind Veränderungen vor allem technologisch getrieben.



## Innovationsdruck?

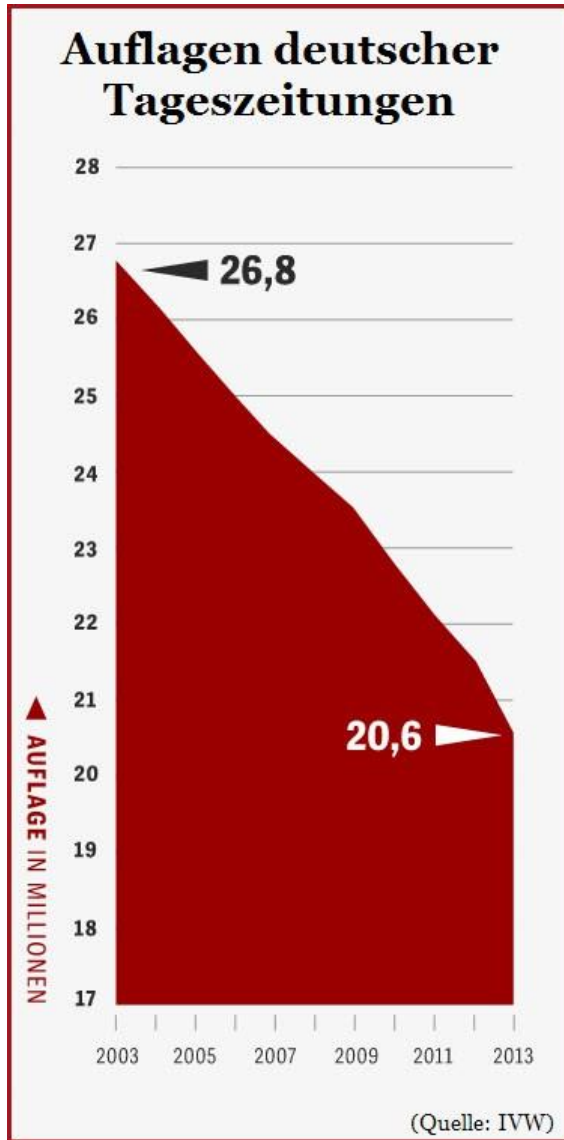
Ist das Veränderungstempo der deutschen Immobilienbranche in den nächsten 5 Jahren noch höher?



Wird das Veränderungstempo der dt. Immobilienbranche in den nächsten fünf Jahren höher sei als zuvor?

# Innovationsdruck

Online Zeitalter - aus welcher Position nehmen wir teil?



# Innovationsdruck?

## Veränderung von Konsumenten- oder Kundengewohnheiten: Wohnungssuche online

- Jeder zweite Wohnungssuchende nutzt gezielt das Web – Tendenz steigend.\*
- Die Mehrheit der Internetnutzer sucht **nicht** in der Tageszeitung. Nur noch 43% derjenigen, die einen Internetanschluss besitzen, suchen gleichzeitig in den Tageszeitungen nach einer neuen Wohnung.\*
- Zudem: Wohnungen werden vermehrt auch über mobile Endgeräte gesucht. 33% der Internetnutzer verwenden ihr Mobiltelefon, um auf Immobilienportalen nach Wohnungen zu suchen (ein halbes Jahr zuvor nur 28%).\*
- Umgekehrt: Verfügbare Wohnungen in Wohnungsanzeigen: 2006: 87%, 2010 48% (Quelle: Deloitte und Innova-Studien)



### Auswirkungen

- Nicht nur auf die „Kanäle“ (und deren Qualitäten)
- „Gestaltungserwartungen“
- „Prozesserwartungen“

\* Studie des Hamburger Marktforschungs-Institutes Fittkau & Maas Consulting (22.833 private Internetnutzer, die in den 12 Monaten davor umgezogen waren; 10/2012)



# *innovation*

## Allgemeiner Teil:

- Was ist eigentlich Innovation?
- Innovationsdruck

## Prozesse in Wohnungsunternehmen

- Klassifizierung von Prozessen
- Ziele von Prozess Innovationen
- Beispiele für Anknüpfungspunkte von Innovation

## Exkurs:

- Digitalisierung des Lebens
- Erreichbarkeits-Illusion
- Niederschwellige Kommunikation und ihre Folgen

## Umsetzung

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Welche Art von Prozessen gibt es?

- 80% der Mitarbeiter eines Wohnungsunternehmens (exkl. Hausmeister und Regiebetrieb) sind beschäftigt mit den Prozessgruppen:
  - Neuvermietung,
  - Bestandskundenbetreuung,
  - Nebenkostenabrechnung,
  - Forderungsmanagement,
  - Instandhaltung(smanagement) und
  - Rechnungssachbearbeitung.



- Ist das also auch der richtige Aufsattpunkt für Prozessinnovationen?



- Innovationsdruck und Innovationsziele entscheiden darüber, ob eher die Massenprozesse in den Fokus genommen werden oder andere.

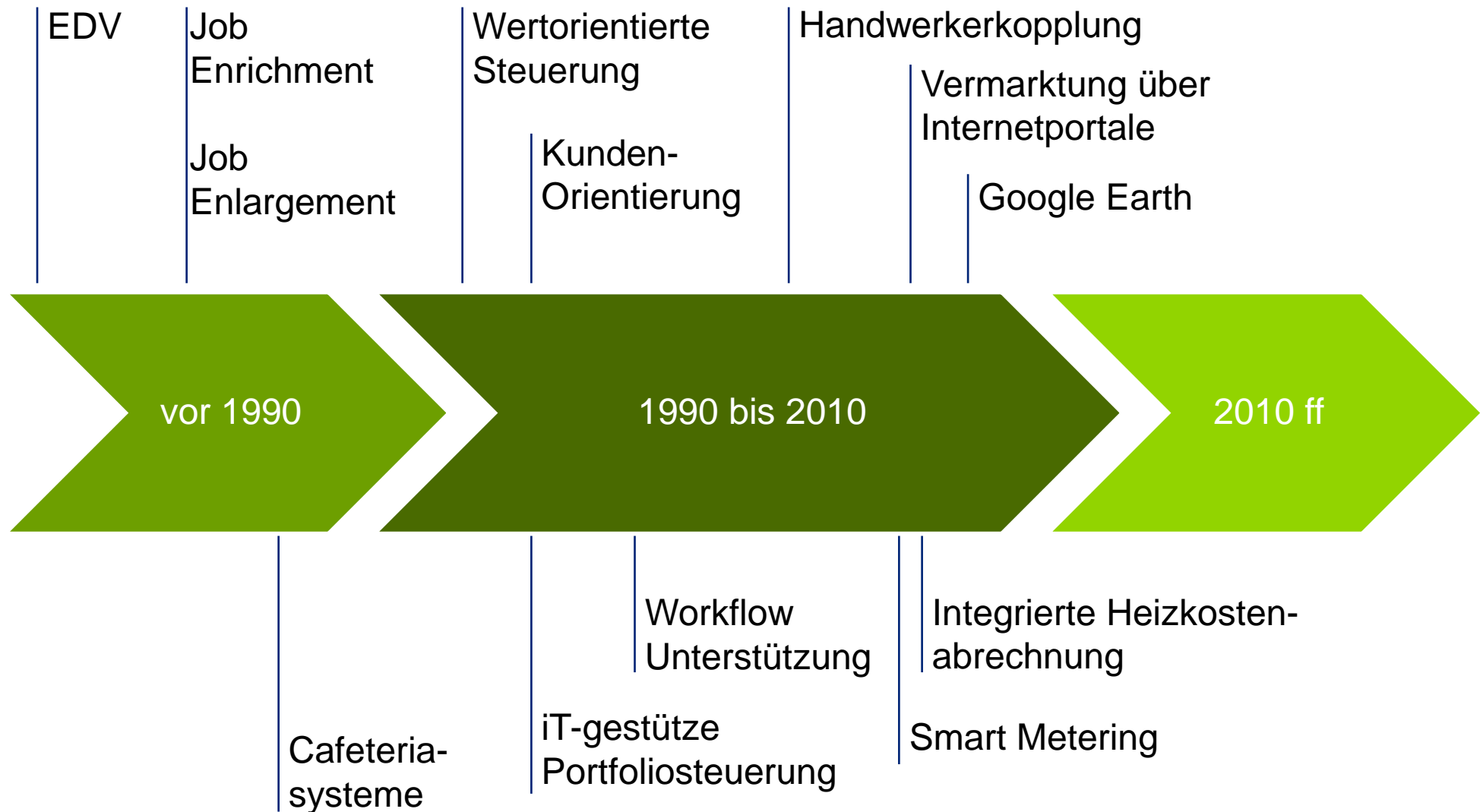
# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Welche Motoren für Veränderungsprozesse und Innovationen gibt es?

- Motor für Innovation:
  - von Innen getrieben: Innovationswille des Managements, winning culture, Lernkurvenenerwartungen der Mitarbeiter o.ä.,
  - von Außen getrieben: Wettbewerbsdruck, der zu Optimierungen zwingt,
  - von Außen erzwungen: Veränderte Prozesskultur oder Erwartung u.ä..
  
- Innovationsziel:
  - Effizienzgewinne realisieren,
  - Leistungsverbesserungen ermöglichen,
  - Alleinstellungsmerkmale gewinnen / Unternehmenskultur unterstützen.
  
- Reichweite der Innovation:
  - „... einen Schritt vorankommen ...“,
  - state of the art erreichen,
  - best in class werden,
  - sich als Visionär zeigen.

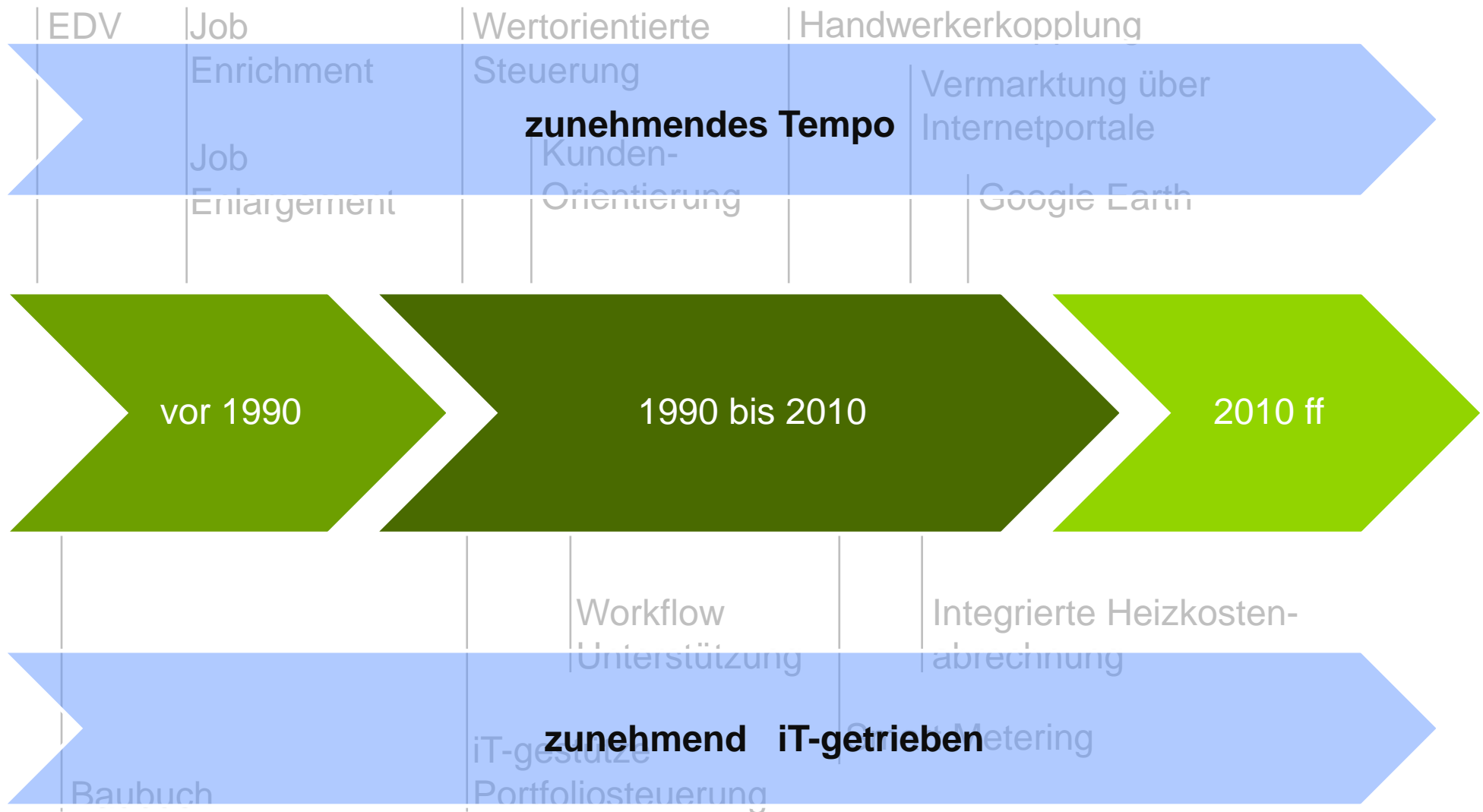
# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Beispielhaft: Wo fanden die Innovationen statt?



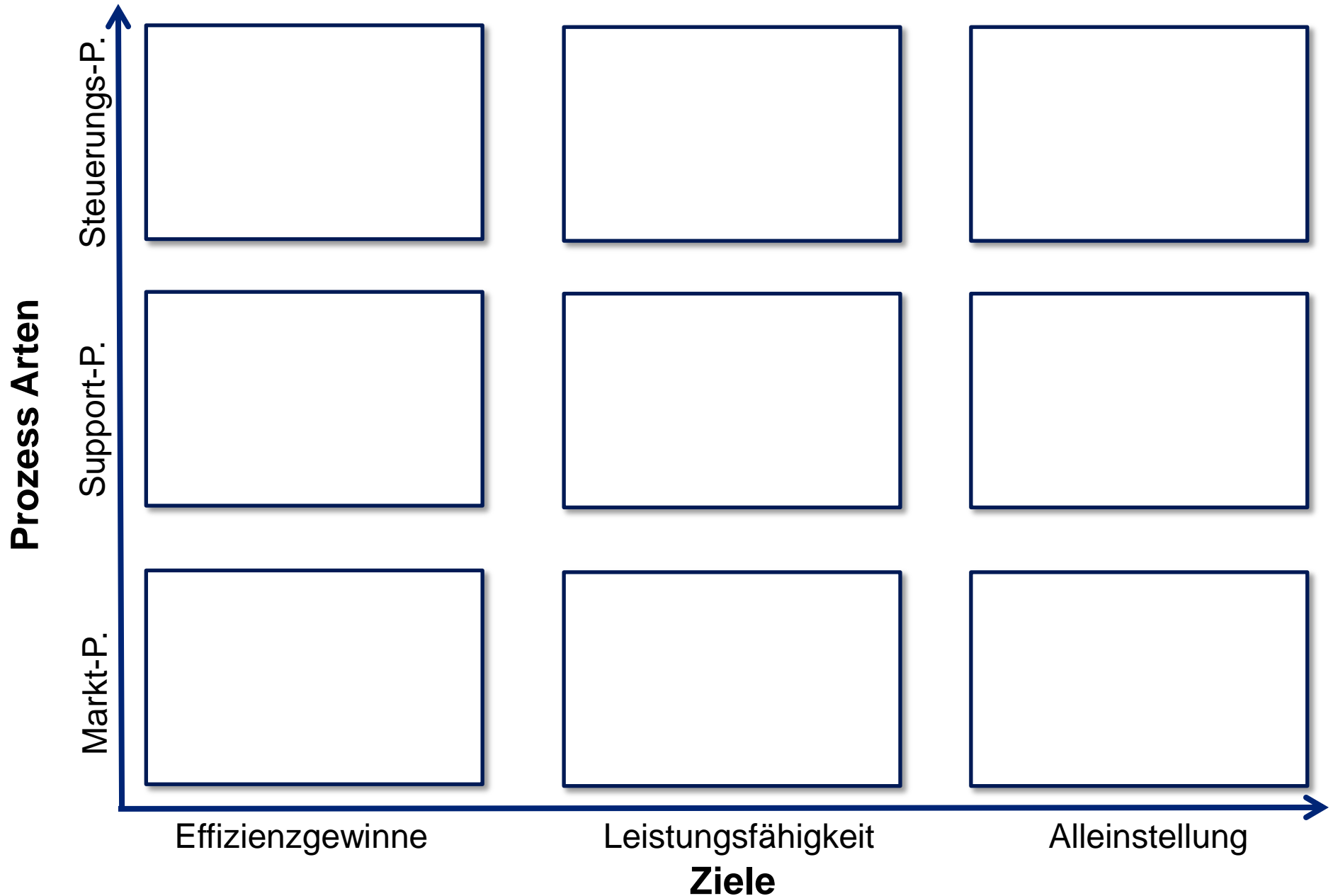
# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Was ist der rote Faden der Veränderungen?



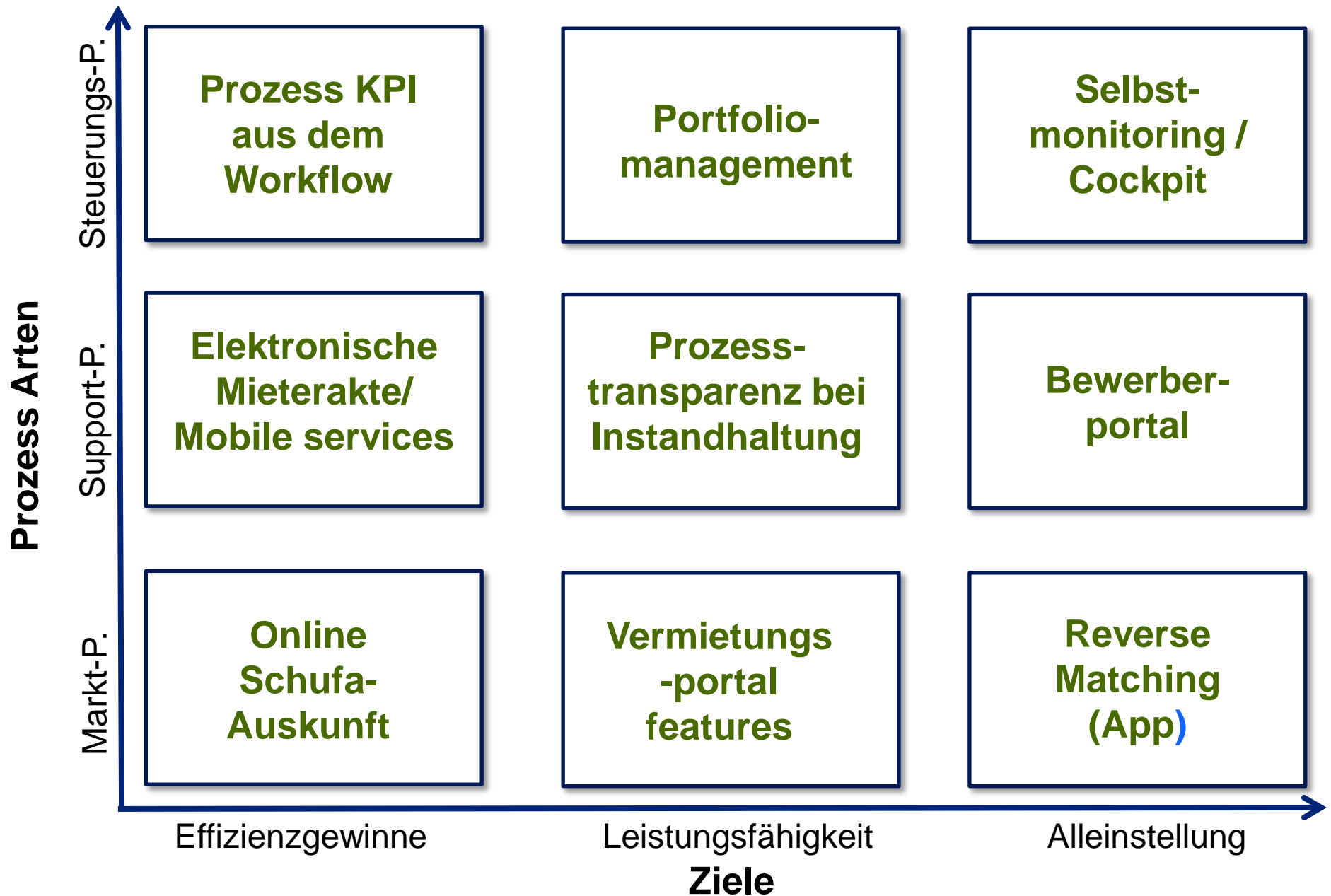
# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Klassifizierung von Innovationspotenzialen



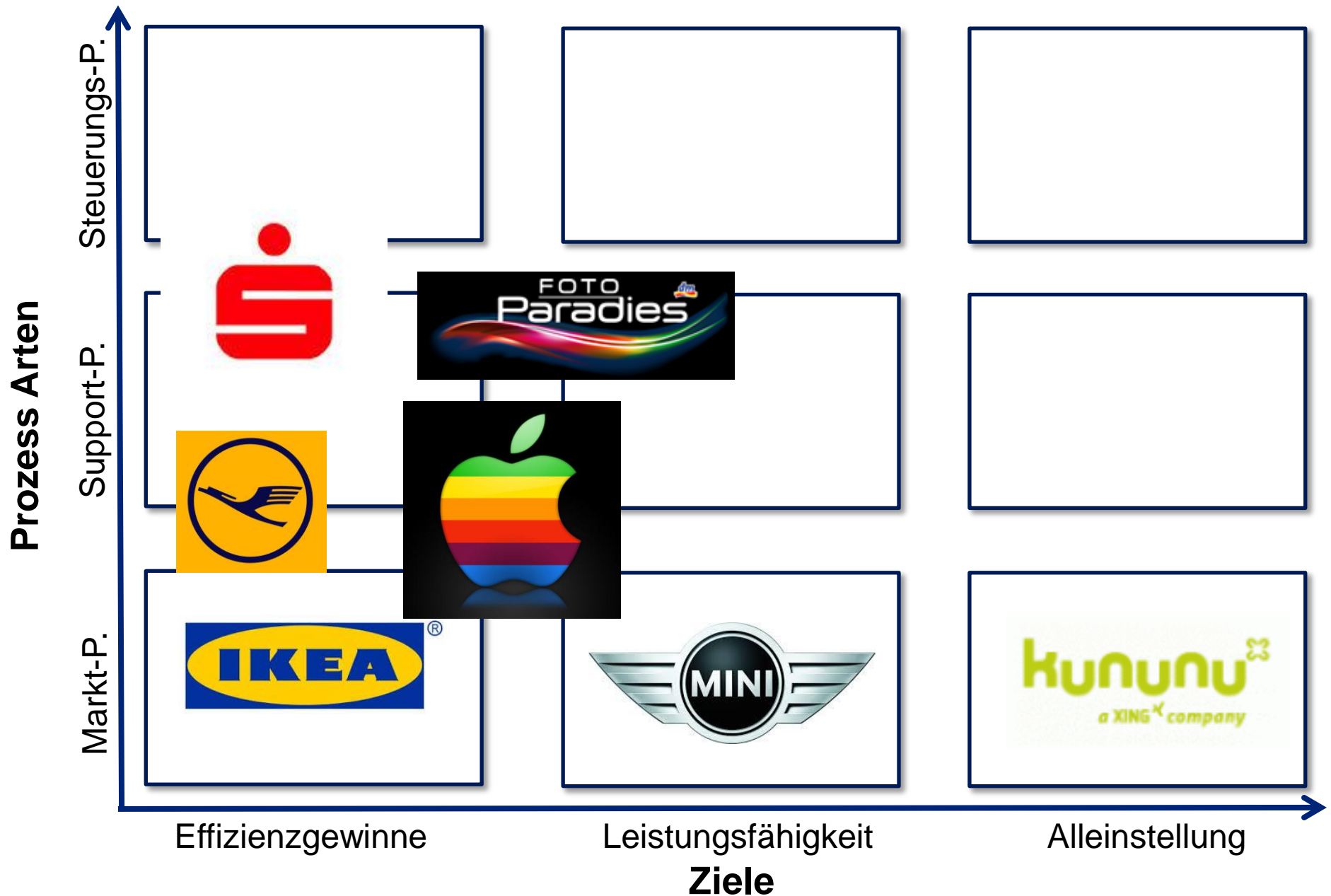
# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Klassifizierung von Innovationspotenzialen



# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

Was kommt als nächstes? Was streben Sie an?





# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Prozesstransparenz erhöhen

- In Wohnungsunternehmen mit klassischen Prozessen sind rd. 15% der Kontakte mit Bestandsmietern „Nachfragen“.
- Man begegnet auch Unternehmen, bei denen über 30% der Kontakte „Nachfragen sind.

Frage

- Wie viele Kontakte mit Bestandsmietern „muss“ ein Wohnungsunternehmen haben?
- Was kann man tun, wenn es zu Redundanzen, Mehrfachbeschäftigung u.ä. kommt?

Dem begegnet  
man ...



- durch verbindliche Prozessgestaltung (Service Level Agreements),
- durch präzise Prozessbearbeitung nach den SLA,
- sowie durch (Kunden)-transparente Gestaltung,
- Rückmeldungen aus dem Workflow.

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Arbeitsschritte auf den Kunden verlagern

- Wohnungsunternehmen denken in Kundenzufriedenheitskriterien und Servicequalität.
- Inwiefern ist das monetär wirksam?
- Den effizientesten Prozess führt der Kunde selber aus.

Frage

- Können Ihre Mieter nicht selber Bankdaten ändern, oder Mietbescheinigungen herunterladen?

Das erreicht man ...



- durch aktives Durchsetzen der Prozessinteressen,
- ggf. durch Verringerung von Servicequalitäten für Alternativprozesse,
- durch Vertrauen,
- durch intelligente iT-Unterstützung.

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Zügig erledigen, wann wir wollen

- Die meisten Wohnungsunternehmen haben in Ihre telefonische Erreichbarkeit und in Service-Zeiten viel investiert.
- Dazu laufen Diskussionen über die Leistungsfähigkeit eines First-Level-Supports?
- Apple und Lufthansa sind immer für Sie da – wann sie wollen.

Frage

- Können Ihre Mieter nicht selber angebotene Termine auswählen für Wohnungsbesichtigungen oder Nachfragen zur Betriebskostenabrechnung?

Das erreicht man ...



- durch Verlagerung der Kontakte auf das Medium e-mail,
- Durchsetzen der eigenen Prozessinteressen,
- ggf. durch Verringerung von Servicequalitäten für Alternativprozesse,
- durch intelligente iT-Unterstützung.

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Vermietung anders denken ...

- In vielen Wohnungsunternehmen läuft der Vermietungsprozess im digitalen Zeitalter noch wie in der Zeit der Zeitungsanzeigen.
- Je nach Herausforderung des Marktes bieten sich durch diesen neuen Vertriebskanal neue Chancen und stellen sich neue Herausforderungen.

Frage



- Sind Ihre Prozesse für den online-Vertriebskanal schnell genug?
- Kennen Sie die Reichweite und Verbindlichkeit von online Märkten?
- Nutzen Sie alle Möglichkeiten der Vorqualifizierung, Erfolgskontrolle ...
- Schöpfen Sie alle Ertragspotenziale aus?
- ...

Die Möglichkeiten  
nutzt man ...

- ...

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Controlling anders denken ...

- Schreibt Ihre Frau den Einkaufszettel?
- Was passiert, wenn sie mit bester Begründung etwas weglassen?
- Was passiert, wenn „Mitdenken“ nicht belohnt wird?

Frage

- Kann man Controlling anders denken?
- Kann man Aufwand reduzieren und Effektivität erhöhen?

In vielen Kontexten  
funktioniert ...

- Selbstregulierung durch Transparenz,
- interne Commitments,
- interner Wettbewerb.

# Innovation in den Prozessen von Wohnungsunternehmen

## Performance Cockpit ...



# *innovation*

## Allgemeiner Teil:

- Was ist eigentlich Innovation?
- Innovationsdruck

## Prozesse in Wohnungsunternehmen

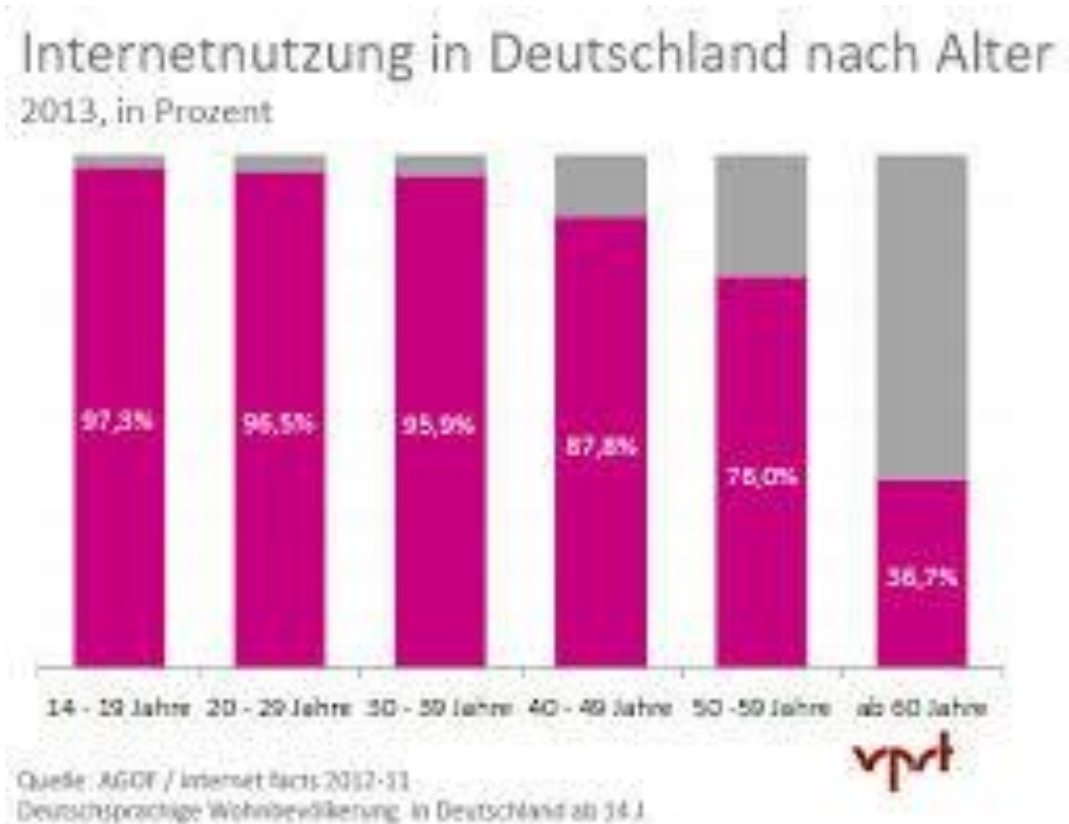
- Klassifizierung von Prozessen
- Ziele von Prozess Innovationen
- Beispiele für Anknüpfungspunkte von Innovation

## Exkurs:

- Digitalisierung des Lebens
- Erreichbarkeits-Illusion
- Niederschwellige Kommunikation und ihre Folgen

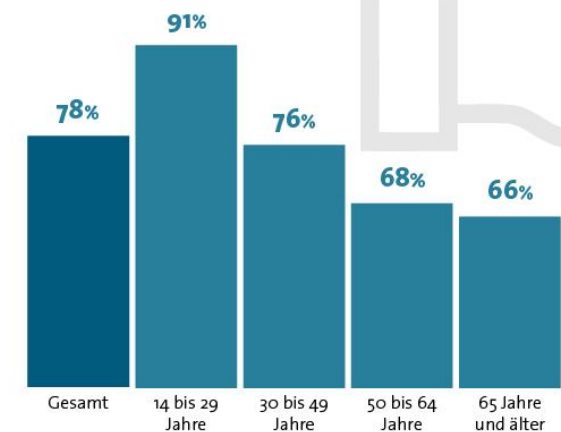
## Umsetzung

# Was sind die Determinanten Ihrer Innovationsstrategie? Online-Gesellschaft akzeptieren und nutzen



## Drei Viertel aller Internetnutzer sind in sozialen Netzwerken

Angemeldet in sozialen Netzwerken



Basis: Internetnutzer  
Quelle: Bitkom Research



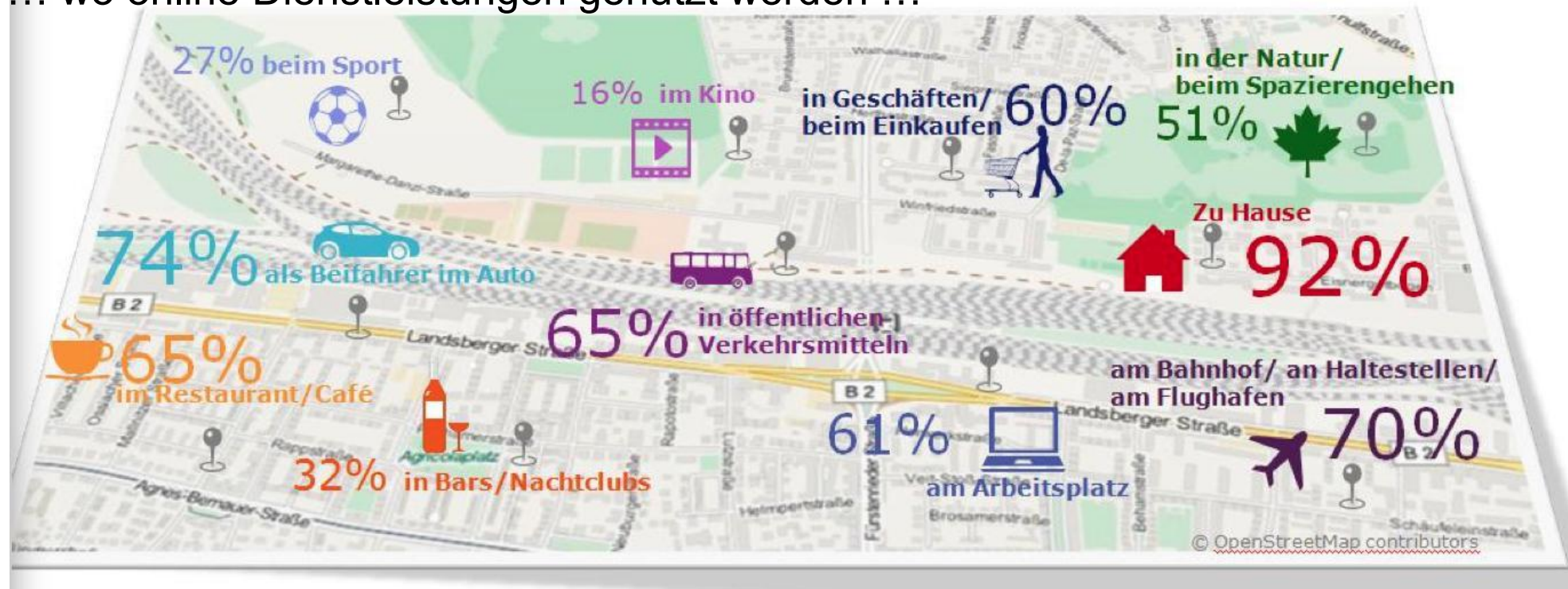
# Was sind die Determinanten Ihrer Innovationsstrategie?

## Prozesse und Kultur darauf einstellen

- Reale und digitale Welt gehen eine neue Verbindung ein,
- Online heisst „on line“: Erreichbarkeits-Illusion und niederschwellige Kommunikation,
- Die Welt ist eine App.



... wo online Dienstleistungen genutzt werden ...



# *innovation*

## Allgemeiner Teil:

- Was ist eigentlich Innovation?
- Innovationsdruck

## Prozesse in Wohnungsunternehmen

- Klassifizierung von Prozessen
- Ziele von Prozess Innovationen
- Beispiele für Anknüpfungspunkte von Innovation

## Exkurs:

- Digitalisierung des Lebens
- Erreichbarkeits-Illusion
- Niederschwellige Kommunikation und ihre Folgen

## Umsetzung

# Was sind die Determinanten Ihrer Innovationsstrategie?

Ist Innovation nötig?



- Wo und wie wird sich in meinem Unternehmen Innovationsdruck zeigen?
- Wo und inwieweit will oder brauche ich Innovation?
- Was ist mein Innovationsziel: Effizienz, Leistungsfähigkeit oder Alleinstellung?
- Will ich Schritt für Schritt vorankommen und Rückstand aufholen oder will ich Meinungsführer werden?

# Was sind die Determinanten Ihrer Innovationsstrategie?

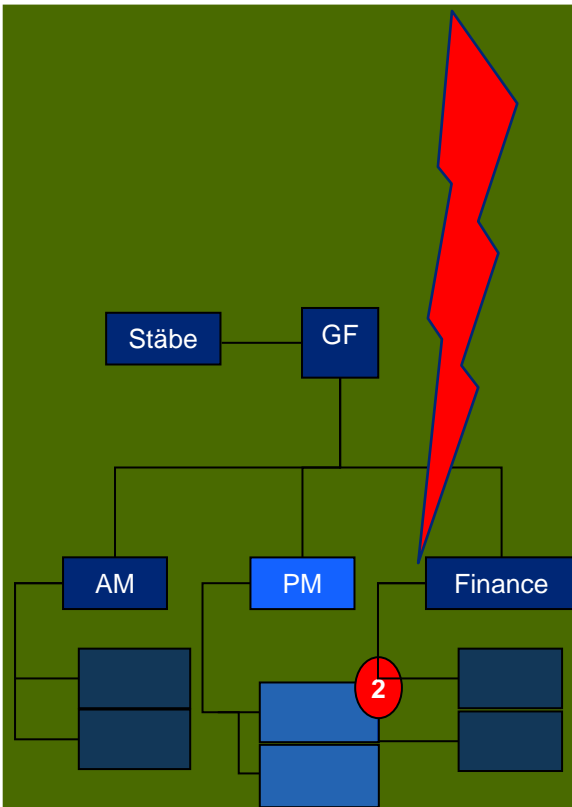
## Ist Innovation nötig?



- Wie organisiere ich Innovation?
- Funktioniert das in Management-Prozessen oder brauchen wir so etwas wie eine Veränderungskultur?
- Funktionieren Paradigmenwechsel von Innen oder brauche ich Impulse von Außen? (vgl. Clayton Christensen: „The Innovators Dilemma“)
- Wenn die Impulse von Innen kommen, dann woher? Wo gibt es „Denk-Inseln“
- Kann ich meine Mannschaft überfordern?

# Was sind die Determinanten Ihrer Innovationsstrategie?

## Die Organisation auf Innovationsnotwendigkeiten einstellen



Bestehende Aufbauorganisationen sind durch "Gestern" und Morgen" bedroht:

1. Sie reflektieren nicht selten Aufgabenzusammenhänge und Verantwortungsverteilung von gestern.
2. Künftig wird weit stärker prozess- statt wie bisher funktionsbezogen gearbeitet.

Nötiges Wissen ist im beständigen Wandel.

Dies erfordert ergebnisbezogene Arbeit, klare Kommunikation und stärkeres Leadership.

Das hat Potenzial für Überforderung und Irritation von Mitarbeitern, mittlerem Management und Führungsmannschaft.

# Innovation

Die Zukunft kommt bestimmt ... und schneller als man denkt



Wissen/  
Knowhow

