

SCHWERPUNKT DIGITALISIERUNG

Die Fachtagung Digitalisierung von vdw und VNW am 28. April bildet wie schon in den Vorjahren ein breites Themenspektrum ab. Dazu haben die Verbände eine Vielzahl von fachkundigen Referenten gefunden. Einige von ihnen sind auch als Autoren fürs magazin tätig gewesen. Ihre Beiträge bilden den inhaltlichen Schwerpunkt in diesem Heft.

Der NEULAND-Weg

Praxisbeispiel zur Digitalisierung eines Wohnungsunternehmens

JANINA THOM
Neuland Wohnungsgesellschaft mbH,
Wolfsburg



VON JANINA THOM

„Bei uns war die Digitalisierung tatsächlich eher ein Nebenprodukt der Entwicklung unserer gesamten Unternehmensstrategie“, schmunzelt Irina Helm, Geschäftsführerin und Leiterin Immobilienmanagement bei der NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH. Als Tochter der Stadt Wolfsburg hat das Unternehmen einen ganz speziellen Auftrag: In Zeiten von explodierenden Baukosten sollen nach wie vor attraktive Neubauten entstehen, in denen die Mieten dennoch bezahlbar sind. Aus diesem und weiteren Gründen wurde schon in 2013 die Unternehmensstrategie neu aufgesetzt, um ein möglichst effizientes, modernes Unternehmen aufzustellen.

Nach internen Workshops zur Unternehmensstrategie mit enormer Mitarbeiterbeteiligung ergaben sich folgende Säulen, die künftig wichtig für die Entwicklung sein sollten:

- Nachhaltige Ertragskraft
- Signifikanter Quartiersentwickler
- Zukunftsfähige Immobilien
- Begeisternder Kundenservice
- Engagierte Belegschaft

Die meisten dieser fünf Säulen haben bei der NEULAND bereits ein solides Fundament, denn das Unternehmen ist eng mit der Stadt und ihren Bewohnern verbunden. Zudem ist die NEULAND mit rund 12.000 Mietwohnungen der größte Anbieter in Wolfsburg und für ihr soziales Engagement und Serviceorientiertheit bekannt und beliebt. Das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Mietern und Mitarbeitern ist einer der größten Vorteile, den die NEULAND hat – fast jeder Wolfsburger kennt das Wohnungsunternehmen und hat zumindest Freunde oder Verwandte, die dort bereits zufriedene, langfristige Mieter sind.

Aber es gab auch einige kritische Aspekte, die gezielt angegangen wurden. Im Bereich „Begeisternder Kundenservice“ etwa musste die telefonische Erreichbarkeit deutlich verbessert werden, denn diese lag damals bei nur 20 Prozent. Zudem fehlten intern eine strukturierte und transparente Aufgabenteilung sowie eine gute, digitale Datenlage. Moderne Leistungen wie etwa Handwerkertermine beim ersten Anruf des Mieters sollten das Portfolio ergänzen – inklusive Routenoptimierung in den Kalendern der jeweils zuständigen Handwerker des hauseigenen Bauhofs. Diese Maßnahmen sollten die Innovationskraft des Unternehmens erhöhen und den Dialog mit den Kunden intensivieren.

Erste Schritte zeigen Komplexität

Im Zuge der ersten Maßnahmenplanung wurde den Kollegen der NEULAND allerdings schnell klar, dass die Überarbeitung der Prozesse ein extrem komplexes Vorhaben war. So entstand 2015 das umfassende Projekt „NEULAND Service Center/NEULAND Service Programm“ oder kurz: „NSC/NSP“. In diesem Projekt wurden alle Kernprozesse aufgenommen und auf ihr Optimierungspotenzial hin analysiert. Hinzu kamen die Auswahl einer geeigneten Software und die individuelle Anpassung dieser. Strategischer Partner wurde Immo-Portal-Services. Und damit war die NEULAND mitten drin im Bereich „Digitalisierung“.

Dieser Analysepart inklusive einer ersten Software-Implementierung nahm rund zwei Jahre ein und wurde durch einen externen Berater im hauseigenen Projektteam begleitet. Denn die Arbeiten konnten immer nur parallel zum eigentlichen Tagesgeschäft stattfinden, haben aber sehr viele Kapazitäten beansprucht. Und es zeigte sich, dass alle Prozesse innerhalb des Unternehmens irgendwie zusammenhingen: Sobald ein Thema angefasst wurde, kamen weitere, direkt beeinflusste Prozesse. Perfektionismus war

an dieser Stelle aber nicht angebracht. „Oftmals sorgte die Scheu, dass etwas noch nicht komplett fertig und perfekt war, dafür, dass sich Maßnahmen verzögerten. Ich kann hier nur allen Unternehmen raten, Mut zu haben, auch unfertige Dinge einzuführen und dann im laufenden Betrieb zu optimieren“, so Irina Helm. Dadurch entstehen agile Prozesse, die sich immer wieder anpassen lassen, sobald das Unternehmen den Bedarf sieht.

Die Fakten auf einen Blick:

- Start im November 2015
- Live-Schaltung des NEULAND Service Centers am 6. November 2017
- Weitere Funktionalitäten in Planung
- ca. 200 Mitarbeiter involviert
- Kernprojekt-Team mit 6 Mitarbeitern
- Externer Prozessberater/Projektleiter
- RFI/RFP/RFQ Ausschreibungsverfahren
- Auswahl aus 50 Kandidaten: immo-portal-services GmbH



HANS-DIETER BRAND, Geschäftsführer der NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH

„Wir sind im Immobilienbereich in Deutschland ein Vorreiter, was die Digitalisierung des Unternehmens angeht. Das bedeutet zum einen natürlich, dass wir uns frühzeitig zukunftssicher aufstellen. Zum anderen heißt das aber auch, dass wir keine vorgefertigten Lösungswege zur Verfügung haben. Für uns bedeutet das ‚trial and error‘ – im laufenden Betrieb. Das ist für alle Beteiligten, insbesondere für unsere Mitarbeiter, eine enorme Herausforderung. Dennoch werden diese Umstellungen sehr gut mitgetragen und angenommen, denn ohne diese nötigen Umstrukturierungen würde die NEULAND im schlechtesten Fall irgendwann abgehängt. Oder müsste in einer ungeplanten Hau-Ruck-Aktion Veränderungen durchdrücken, die dann nicht ausreichend durchdacht sind. Mit unserem aktuellen Programm haben wir die Chance, alles zu planen, zu testen und bei Bedarf zu optimieren – mit genügend Zeit und Freiraum, um Fehler zuzulassen und aus ihnen zu lernen. Das macht uns stark für die Zukunft und möglichen Änderungen des Wohnungsmarktes.“



- Angebotene Projektvolumina von 80 Tsd. Euro bis 1,9 Mio. Euro
- Schaffung eines operativen NSC-Teams mit z. Zt. 10 Mitarbeitern

Technik und Netzwerk müssen passen

Technische Herausforderungen waren in der Einführungsphase an der Tagesordnung, da häufig die bisherigen Netzwerkstrukturen nicht mehr zu den gewünschten, modernen Prozessabläufen passen. Das führte zu diversen Problemen, dem zeitweiligen Ausfall von Telefonie und Internet und natürlich zu Unmut von Mitarbeitern und Kunden. Auch hier war eine komplette Neuaufstellung mit einer neuen Telefonanlage inklusive Hardware nötig.

Basis der neuen Software „NEULAND Service Programm“ ist das Programm der Firma immo-portal-services GmbH. Allerdings wurde dieses für die NEULAND sehr stark angepasst und es wurden weiterführende Applikationen programmiert. So ist es individuell auf die Bedürfnisse und Herausforderungen der NEULAND zugeschnitten. All diese Weiterentwicklungen entstanden in einer strategischen Partnerschaft zwischen der NEULAND und der immo-portal-services. Ziel war dabei die innovative Prozessgestaltung über den Tellerrand der Immobilienwirtschaft hinaus, um ein Produkt für den Hersteller zu schaffen, das sich weiter vermarkten lässt.

Das NEULAND Service Programm ist ein webbasiertes, dezentrales System und läuft über einen Microsoft SQL-Server. Dabei gibt es drei unterschiedliche Standorte: Datenbank- und Applikationsserver befinden sich in Norderstedt, das SAP Blue Eagle Modul wird in Mainz über die Aareon gehostet und der Server, der SAP und die immo-portal-Software verbindet, befindet sich in Wolfsburg. Ebenfalls bei der NEULAND liegen das Dokumentenmanagementsystem, Reporting, Telefonanlage und der Kommunikationsserver.

Carsten Goldmann begleitete als Leiter der IT bei der NEULAND das Projekt von Beginn an: „Wichtig bei dieser Lösung ist, dass viele Parts modular und von der NEULAND direkt konfigurierbar sind. Dabei liegt das Augenmerk auf der Rechtevergabe, die sehr strikt und eng gehandhabt wird. Vermieden werden können so Missbrauch oder fehlerhaftes Programmieren.“ Darüber hinaus werden die Dashboard-Darstellungen für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen ebenfalls auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten. Mittlerweile hat Goldmann den Bereich Digitale Services übernommen, der die strategische Ausrichtung vorantreibt.

Mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wurden die Richtlinien zum Datenschutz dann noch komplexer und umfassender. Der hausinterne Datenschützer musste ebenfalls in alle Prozesse eingebunden werden, um die Datenverarbeitung auf Rechtskonformität zu überprüfen.

Übrigens: Ungefähr zeitgleich zu den Arbeiten der NEULAND startete Wolfsburg mit #wolfsburgdigital eine Digitalisierungs offensive. Die Stadt hat sich eine hohe Digitalisierungsquote auf die Fahne geschrieben und treibt diese mit unterschiedlichen strategischen Partnern in Wolfsburg voran. Mehr Infos dazu finden Sie unter <https://wolfsburgdigital.org/>.

Der aktuelle Stand zeigt signifikante Verbesserungen

Seit Ende 2018 laufen die neuen Systeme nun stabil und die NEULAND hat seitdem eine telefonische Erreichbarkeit, die beständig über 80 Prozent liegt. Außerdem werden etwa 90 Prozent der Reparaturtermine gleich beim ersten Anruf vergeben. Das gefällt auch den Kunden und wird positiv wahrgenommen. „Dieser Schritt war wohl für uns der wichtigste – er hat dafür gesorgt, dass die Neuerungen bei allen Kolleginnen und Kollegen akzeptiert und für gut befunden wurden. Die Kommunikation nach intern und extern begleitete uns in der gesamten Zeit und gestaltete sich manchmal auch schwierig. Denn die Einschnitte in die Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeiter waren an vielen Stellen enorm. Hier waren viele Gespräche, Präsentationen und Workshops nötig, um möglichst viele Kolleginnen und Kollegen abzuholen und mitzunehmen“, so Irina Helm über die notwendige Kommunikation.

Viele Prozesse wurden nun schon betrachtet und digital eingebunden – ein Schaubild begleitete die NEULAND während des gesamten Vorhabens und zeigt deutlich, wie viele Bereiche in das NSC und NSP involviert sind.

Fortführung unter neuem Namen

Nach den umfangreichen Vorarbeiten, den ersten erfolgreich umgesetzten Maßnahmen, der Einführung der Software und den Schulungen der Mitarbeiter wurde das Projekt nun weitergeführt. Unter dem Namen „NEULAND zielwärts“ geht es nun seit 2019 darum, zu optimieren und die Funktionalitäten auszubauen. Dazu gehören unter anderem:

- Interessentenmanagement
- Kündigungsprozess
- Digitalisierung des Lagers (Bauhof)
- Bescheinigungen auf einen Klick
- Reparaturaufträge bei Erstkontakt inklusive Terminvereinbarung mit entsprechendem Handwerker



IRINA HELM
Geschäftsführerin und Leiterin
Immobilienmanagement bei der
NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH

- Mieterakte
- Ticketsystem intern
- Abnahmeprozess inklusive Folgeprozess Instandhaltung

„Wir haben uns bewusst für einen neuen Namen entschieden, um zu signalisieren, dass wir auf der Zielgeraden sind. Die Basis wurde komplett auf links gedreht und nun bauen wir neu auf“, erläutert Helm den Namenswechsel. Viele der neuen Funktionen werden nun im beruflichen Alltag auf ihre Tauglichkeit geprüft und bei Bedarf optimiert. Außerdem wurden einige Maßnahmen aufgrund der Komplexität zurückgestellt – diese werden nun aber nach und nach in Angriff genommen. Zudem muss noch die Schnittstelle in das SAP-System geschaffen werden. Hier sind alle Bestands- und Mieterdaten hinterlegt. Auch das Thema Finanz- und Rechnungswesen wird die NEULAND in den kommenden Monaten noch genau betrachten, damit die korrekten Daten ins neue System fließen und die Zusammenarbeit der Programme reibungslos klappt.

Dennoch sind die Zahlen für das Jahr 2020 beeindruckend, wie das Schaubild zeigt:

NEULAND SERVICE CENTER Das NSC in Zahlen 2020

**Angenommene
Anrufe pro Tag**

Ø 272

Steigerung um 9 % zu
2019



**Erreichbarkeit /
Servicelevel**

Ø 79 %

Steigerung um 6 % zu
2019



**Post / Emails etc.
pro Tag**

Ø 75 Stck.



**Bearbeitete
Vorgänge eines
NSC-Mitarbeiters
pro Tag**

Ø 101 Stck.





Meilensteinplan 2021

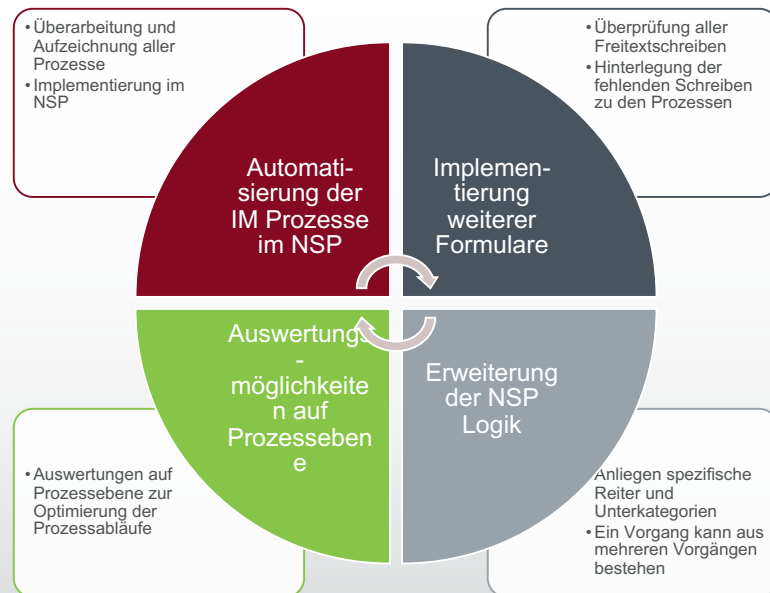
Angepasst wurde beispielsweise im vergangenen Jahr auch die mobile Wohnungsabnahme. „Wir möchten, dass der Prozess bei Kündigungseingang digital startet und erst nach der Neuvermietung endet“, so Irina Helm. Dazu gehöre auch, dass alle Wohnungsmerkmale im Datenstamm hinterlegt sind und mobil per App durch die Gebäudetechniker abrufbar sind. Und die Gewerke von internen und externen Handwerkern inklusive Zeitbedarf und Kalender gekoppelt sind. Alleine dieser Prozess zeigte, wie weitreichend auch schon kleine Veränderungen ausstrahlen: Beteiligt sind an der mobilen Wohnungsabnahme das NSC, das Immobilienmanagement, die Technik, der Bauhof, bei Bedarf externe Handwerkerfirmen und letztlich auch Unternehmenskommunikation und Marketing.

Aber auch in weiteren Bereichen wurden nun Partnerschaften geschlossen. So werden beispielsweise die nächsten Neubauprojekte hauptsächlich digital vermarktet – in Zeiten von Corona und Kontaktbeschränkungen ein Segen und glücklicherweise auch schon länger geplant. So konnte direkt mit einem 3D-Modell, virtuellen Rundgängen und dem digitalen Datenfluss ins Unternehmen gestartet werden. Hier wird mit Begehungen.de zusammengearbeitet. Die Daten fließen datenschutzkonform in das NEULAND-System, werden hier aber durch die Software von Wohnungshelden.de gesteuert. So kann auch ein passgenaueres Matching von Interessent und Wohnung in der Zukunft angepasst werden. Diese Phase befindet sich bereits in der Umsetzung und wird in den kommenden Monaten zeigen, wie hier die Effizienzsteigerung der NEULAND aussieht.

Sina Burböck ist seit 2021 Abteilungsleiterin für den Fachbereich Kundendienst und hat die gesamte Einführung des NEULAND Service Centers als Leiterin begleitet – den Kunden und dessen Zufriedenheit hat die NEULAND dabei immer fest im Blick. Durch regelmäßige Befragungen wird verfolgt, wie sich das Bild der Mieter verändert. Damit soll ein gleichbleibend hohes Service-Level erhalten bleiben. „Wir sind in Wolfsburg DER verlässliche Partner, wenn es um das Thema Wohnen geht. Und das soll und darf sich durch interne Strukturveränderungen nicht verschlechtern – höchstens verbessern, obwohl das bei einer Weiterempfehlungsquote von 96 Prozent fast nicht möglich ist“, freut sich Sina Burböck über die positive Rückmeldung.

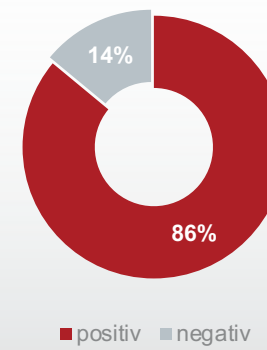
NLD ZIELWÄRTS NSC/NSP OPTIMIERUNGEN

Was kommt in 2021?

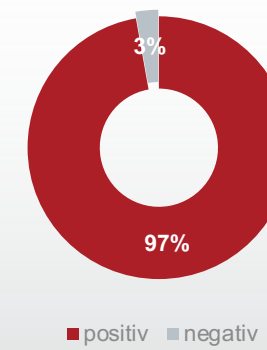


JAHRESRÜCKBLICK 2020 Kundenzufriedenheit - Telefonservice

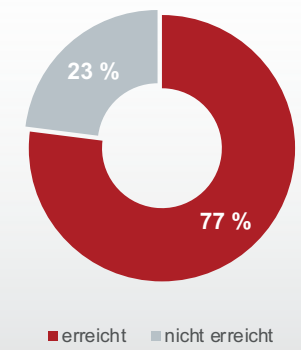
ERLEDIGUNG DES ANLIEGENS BEI ERSTKONTAKT



FREUNDLICHKEIT & HILFSBEREITSCHAFT



TELEFONISCHE ERREICHBARKEIT NSC



„Wir haben noch viel zu tun, aber auch schon richtig viel geschafft“, fasst Irina Helm abschließend zusammen. „Eine moderne Aufstellung eines Unternehmens gelingt aus meiner Sicht nur, wenn man wirklich das Fundament dafür legt – Strukturen, Pro-

zesse, Soft- und Hardware. Erst danach geht es an den Hochbau: Die Verknüpfung der einzelnen Teile zu sinnvollen und effizienten Workflows. Und natürlich darf man unterwegs den wichtigsten Part nicht aus den Augen verlieren: den Menschen!“ ←

FACHTAGUNG DIGITALISIERUNG
 28. APRIL 2021
 10 – 14 UHR
 VDW / VNW LIVESTREAM

Die Wohnungswirtschaft Norddeutschland (vnw) | Die Wohnungswirtschaft Niedersachsen Bremen (vdw)