

1. Preis

Gemeinnützige Wohn- und Baugesellschaft Potsdam mbH

Behlertstraße 28, 14469 Potsdam

„Erfolgreiche Marketingkonzepte und –aktivitäten zur Kundengewinnung und Kundenbindung“

Bewerber

Firma GEWOBA Potsdam mbH
Name, Vorname
Straße Behlertstraße 28
PLZ, Stadt 14469 Potsdam
Telefon, Telefax (0331) 6206-140, (0331) 6206-304
e-mail detlef.wittwer@gewoba.com
Bearbeiter / Bearbeiterin Detlef Wittwer

Nr. Wettbe-
werbsbeitrag: 13

Mit der Unterschrift bestätigen Sie die Richtigkeit Ihrer Angaben.

Ort, Datum – Unterschrift, Stempel

Potsdam, 19.01.2003



Jörn-Michael Westphal
Geschäftsführer

Genossenschaft



Gesellschaft



Stadtgeflüster

Wir gehen rund um die Uhr für Sie ran!



Schon gehört?
Potsdams Nummer eins
für freundliches Wohnen



Der Telefonische Kundendienst der GEWOBA Potsdam

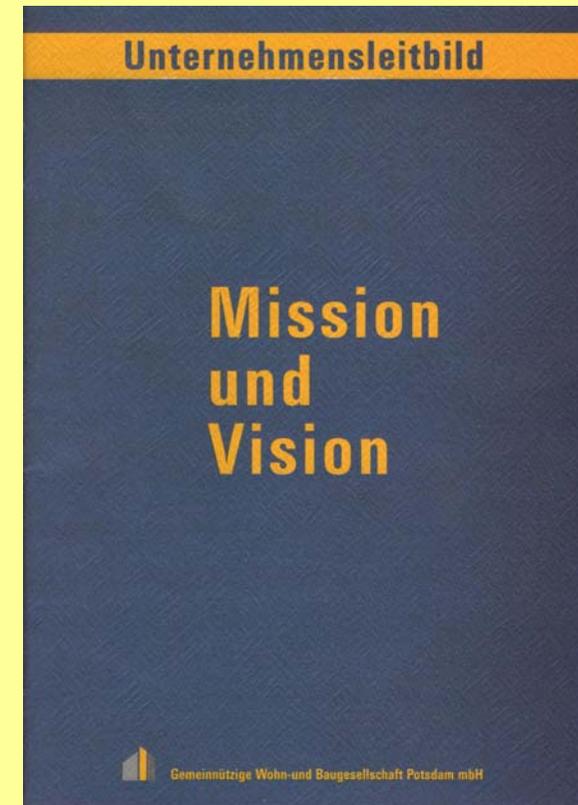
*Beitrag zum Wettbewerb
des Verband Berlin-Brandenburgischer
Wohnungsunternehmen e.V.
„Erfolgreiche Marketingkonzepte
und -aktivitäten zur Kundengewinnung
und Kundenbindung“*

Summary

- Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung sind die Kernaspekte des GEWOBA-Leitbildes.
- Seit 1999 wurden umfangreiche organisatorische Maßnahmen für die Verbesserung der Ertragssituation durchgeführt; dabei wurden Voraussetzungen - insbesondere mit der Einführung von SAP im Jahr 2001 - geschaffen, um "Kundenorientierung" vom Schlagwort in ein integriertes Unternehmenskonzept zu entwickeln.
- Aufgrund von Mieterbefragungen wurde 2002 das Projekt "Kundenorientierte GEWOBA" (kurz: KOG) initiiert. U.a. sollte die telefonische Erreichbarkeit verbessert und die über diesen Weg eingehenden Informationen systematisch verarbeitet werden können.
- Das Ergebnis war die Kombination der permanent erreichbaren Hotline mit einem SAP-basierten Kundencenter, das unter der Bezeichnung "Telefonischer Kundendienst" (kurz: TKD) bekannt gemacht wurde. Der Produktivstart erfolgte am 2. Januar 2003.
- Ein Jahr nach der Einführung ist festzustellen, dass neben der angestrebten (und erreichten) verbesserten telefonischen Erreichbarkeit auch eine Datengrundlage geschaffen wurde, die eine neue Qualität entscheidungsrelevanter Informationen verfügbar macht und den Einstieg in die "elektronische Mieterakte" darstellt.
- Der Wettbewerbsbeitrag der GEWOBA zeigt auch auf, wie auf Grundlage strategischer Unternehmensziele durch Zieldefinition, Messung, Soll-Ist-Vergleich, Ursachenforschung, Maßnahmenplanung sowie Erfolgsmessung die Thematik Kundengewinnung und Kundenbindung im Sinne des Controllingkreislaufes systematisiert erschlossen werden kann.

Unternehmensleitbild Mission und Vision

- Das Unternehmensleitbild bildet den Handlungsrahmen für alle Mitarbeiter der GEWOBA.
- „Kundenorientierung“ wird bewusst als strategisches Unternehmensziel formuliert, um die gesamte Organisation den vom Markt vorgegebenen Bedingungen anpassen zu können.
- Kundengewinnung und Kundenbindung bilden die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg.
- Das hier geschilderte Konzept beschäftigt sich mit den Teilaspekten Zufriedenheit der Mieter mit der Organisation GEWOBA, dabei der telefonischen Erreichbarkeit sowie einer transparenten Kunden- bzw. Sachverhaltshistorie.
- Kundenorientierung bedeutet auch längere Servicezeiten: Probleme mit der Erreichbarkeit entstehen, wenn die Servicezeiten des Unternehmens größer als die individuellen Arbeitszeiten sind.
- Ferner beeinträchtigen auch Vor-Ort-Termine, Beratungen, Telefonate und persönliche Gespräche mit Mietern und Interessenten, Urlaub, Krankheit, konzentriertes Arbeiten die telefonische Erreichbarkeit.
- Nicht selten waren volle „Wartezimmer“ und blockierte Telefonleitungen während der „Sprechstunden“ für Kunden und Mitarbeiter ein Problem. Manuelle Telefonumleitungen führten oft zu Desorientierung – bei Kunden und Mitarbeitern.
- Dies sind Gründe, warum die feste Zuordnung Mitarbeiter-Kunde nicht zielführend ist und die Kundenorientierung blockiert. Hergestellt werden sollte deshalb eine Unternehmenserreichbarkeit.



Mieterbefragungen und Verkehrsmessungen

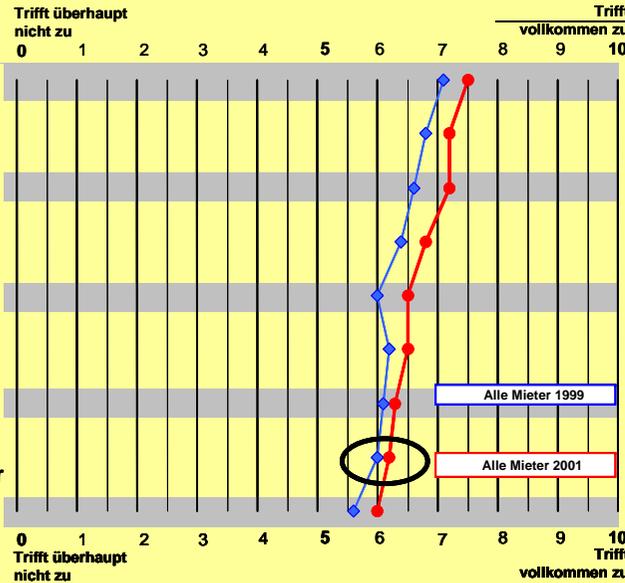
..... IFM 2001

MITARBEITER IN DER VERWALTUNG

- Beurteilung I-

Frage: (73) „Jetzt möchten wir gern wissen, wie Sie die Mitarbeiter der GEWOBA unter den verschiedensten Gesichtspunkten beurteilen. Denken Sie bitte zunächst einmal nur an die Mitarbeiter in der Verwaltung. Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die aufgeführten Aussagen auf die Mitarbeiter in der Verwaltung zutreffen oder nicht.“

MITARBEITER DER VERWALTUNG:

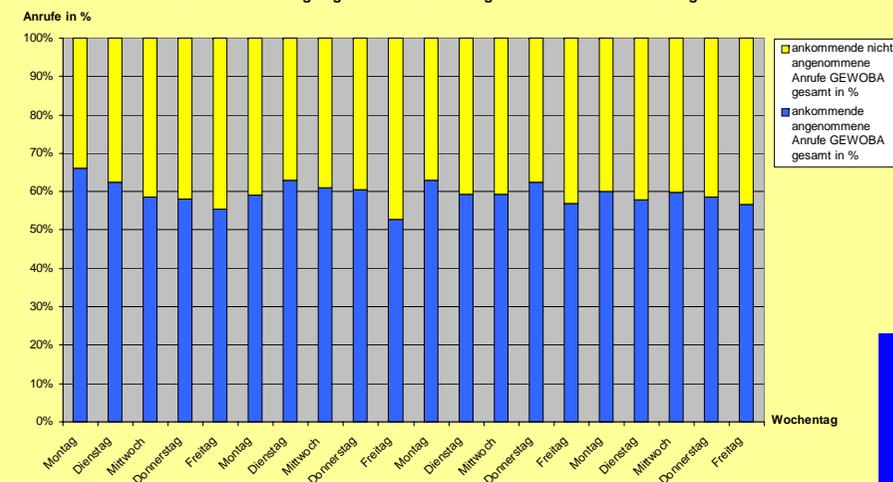


sind telefonisch gut erreichbar

- Die Kundenbewertung der telefonischen Erreichbarkeit ist unbefriedigend.
- Es besteht verstärkt das Interesse, Telefon und Email anstelle von persönliche Besuchen in den Geschäftsräumen der GEWOBA als Medium zu nutzen.

- Mit der Verkehrsmessung an der TK-Anlage wurde eine nur 60%ige telefonische Erreichbarkeit im Zeit- und im Standortvergleich festgestellt.
- Dieser Wert bestätigt die Mieterbefragungen.

%-uale Verteilung angenommene/ nicht angenommen Anrufe GEWOBA gesamt



Anforderungen und Lösungsvorschlag

Anforderungen

- Die telefonische Erreichbarkeit soll mit einer neuen, leistungsfähigen internen TK-Anlage und externen Annahmekapazitäten verbessert werden.
- Die Schnittstelle zum Kunden soll transparent gemacht werden; eine lückenlose, für Dritte nachvollziehbare Vorgangshistorie wird angestrebt.
- Die Lösung soll in das vorhandene SAP-System integriert werden ohne das Insellösungen entstehen.
- Die starre 1:1-Beziehung Kunde zu Mitarbeiter soll aufgebrochen werden, da die Erreichbarkeit des einzelnen Mitarbeiters den Kundenbedürfnissen nicht genügen kann.
- Der Begriff „callcenter“ sollte in der Außendarstellung wegen des Negativimages vermieden werden.

Lösung

- technisch/organisatorische Voraussetzungen für permanente Erreichbarkeit schaffen:
 - + Servicrufnummer
 - + Warteschleifenkonzept
 - + (externe) Callcenterfunktionalität mit zentral organisierter Annahmekapazität
 - + transparentes "Meldewesen" mit SAP-Kundencenter-Maske als Standardarbeitsmittel
 - + Anbindung eines externen Partners an das SAP-System

= **Telefonischer Kundendienst TKD**

0180 24 7 365 1

- Der TKD sollte über eine einheitliche Telefonnummer erreichbar sein. Für Servicehotlines stehen mit 0800, 0180, 0190 oder 118xx eine Bandbreite von Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung.
- Die GEWOBA hat sich für die 0180 2 Variante entschieden. Der Anrufer wird mit pauschal 6 Cent beteiligt, unabhängig von der Gesprächsdauer und dem Anrufzeitpunkt.
- Es war eine eingängige und leicht zu merkende Rufnummer zu konzipieren.
- Die Nummer sollte eine „Eselsbrücke“ darstellen und der Stellung der GEWOBA als größter Vermieter in Potsdam gerecht werden. Die 2 als Gebührenkennungsangabe sollte in die Rufnummer inhaltlich integriert werden.
- Da eine 24-stündige Erreichbarkeit an 7 Tagen in der Woche an 365 Tagen im Jahr angeboten wird, wurde letztlich folgende Rufnummer formuliert und bei der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post angemeldet:

0 1 8 0 2 4 7 3 6 5 1

24 Stunden 7 Tage pro Woche 365 Tage im Jahr die Nummer 1 in Potsdam

Das Warteschleifenkonzept

- Eine gewisse Wartezeit bis zur Gesprächsaufnahme bezogen auf alle eingehenden Anrufe ist bei einem Servicelevel < 100% unvermeidbar.
- Für den TKD wurde ein gestaffeltes Warteschleifenkonzept entwickelt:
 - Kombination aus Text und Musik
 - Vermittlung einer positiven Grundstimmung
 - Einsatz eines professionellen Sprechers
 - Produktion im Tonstudio.

„**1. Warteschlange**“:
startet, falls TKD-
Mitarbeiter nicht sofort
verfügbar ist; Abbruch,
wenn TKD-Mitarbeiter
verfügbar ist

Hörprobe



„**Musikschleife**“: Startet,
wenn nach Ablauf der „1.
Warteschlange“ keine
Verbindung hergestellt
wird; Abbruch, wenn TKD-
Mitarbeiter verfügbar ist

Hörprobe



„**Repeat message**“:
Startet, wenn nach Ablauf
der Musikschleife keine
Verbindung hergestellt
wird; Abbruch, wenn TKD-
Mitarbeiter verfügbar ist.

Hörprobe



Standardwerkzeug SAP-Kundencenter-Maske

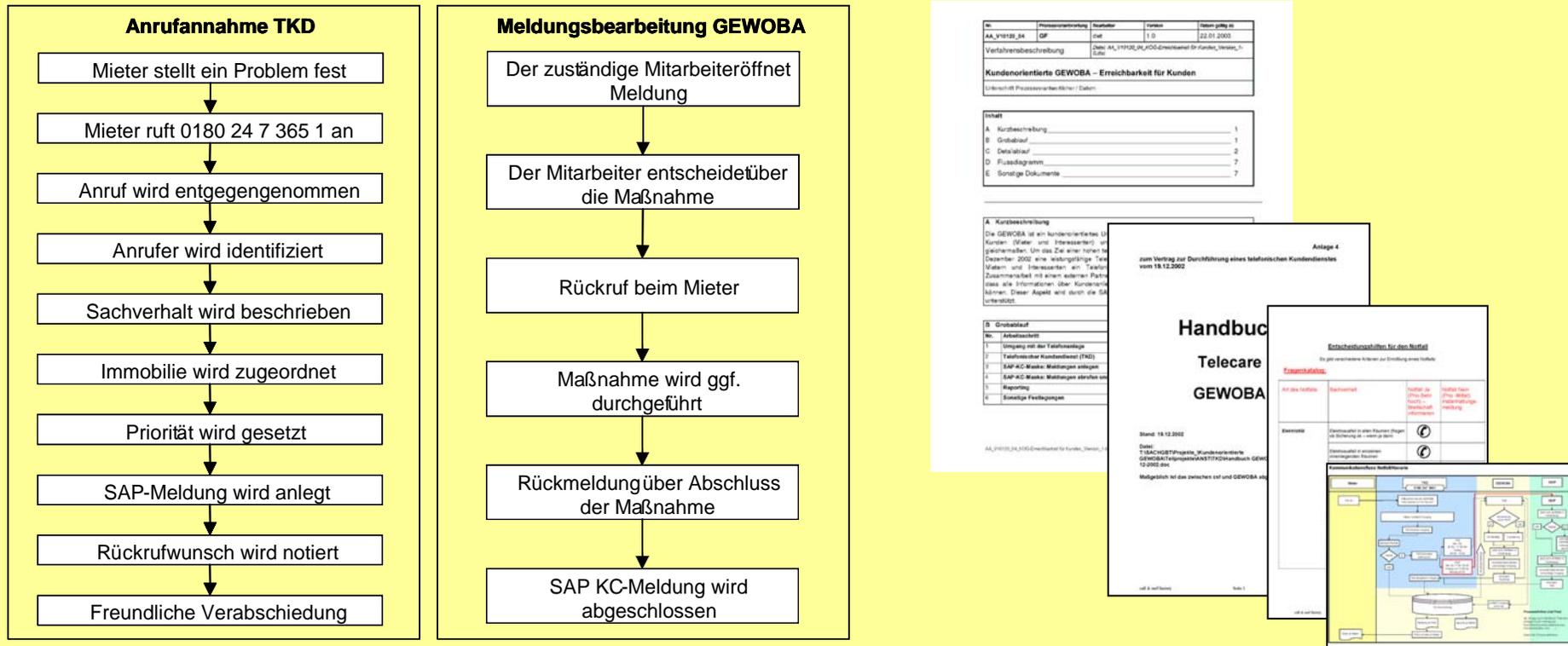
The screenshot displays the SAP Kundencenter interface. The main window is titled 'Kundencenter' and shows a form for 'Meldungsdaten' (Report Data) for a partner named 'Müller'. The form includes fields for Name, Vorname, Straße, PLZ/Ort, E-Mail, and various checkboxes for 'Mieter' (Tenant) and 'Interessenten' (Interested parties). Below the form are radio buttons for 'Instandhaltung' (Maintenance), 'Mietsache' (Lease case), 'Service', and 'Beschwerde' (Complaint). A 'Langtext' (Long text) field is also present. To the right of the main window, there are two smaller windows. The top one is a 'Partnerliste' (Partner list) showing a table of partners with columns for Name, Mietvertrag (Lease contract), Vertragsart (Contract type), and Adresse (Address). The bottom one is a 'Katalogauswahl' (Catalog selection) window showing a hierarchical list of 'Codierungen' (Codes) for various services and actions, such as '0018 Kontoauszug - Anforderung' (Statement of account - Request) and '0110 RZV - Nachfrage' (Rental increase - Inquiry).

Partner/
Objekt

Sachverhalt

- Die SAP-Kundencentermaske verbindet Daten der Immobilienobjekte mit denen der beteiligten Personen (Mieter, Interessenten, Mitarbeiter) und ermittelt die sachverhaltsbezogenen Zuständigkeiten.
- Das Medium wird für die Erfassung aller kundenrelevanten Sachverhalte genutzt, als Standardwerkzeug von den Mitarbeitern im TKD aber auch GEWOBA-intern. Die Sachverhalte sind hierarchisch über Kategorien und Codegruppen identifizierbar.
- Für Notfälle und Havarien sind entsprechende Szenarien vorbereitet, die auch nachts und am Wochenende ein schnelles Eingreifen gewährleisten.

Der TKD als Geschäftsprozess



- Der TKD nimmt die Anrufe entgegen. Die Mitarbeiter des Callcenter-Partners arbeiten dabei im Namen der GEWOBA und melden sich entsprechend.
- Auch Anrufe, die direkt bei GEWOBA eingehen, werden diesem Schema entsprechend von eigenen Mitarbeitern angenommen und erfasst. Die Meldungsabarbeitung erfolgt durch GEWOBA-Mitarbeiter.
- Die Verfahren sind in internen Arbeitsanweisungen und dem Handbuch Telecare dokumentiert.

Motive der Werbekampagne

- Primäres Ziel der Kampagne: Information der Mieter und Interessenten über die neue Form der telefonischen Erreichbarkeit.
- Die Servicenummer 0180 24 7 365 1 war zu propagieren.
- Die optische Anmutung der Kampagne basierte auf einem auffälligen Schriftbild und Fotomotiven im Stil der 50er Jahre
- Die Slogans stellen den inhaltlichen Zusammenhang mit den jeweiligen Motiven her.
- Die intern erarbeiteten Ideen wurden mit der Berliner Werbeagentur ‚indigo‘ umgesetzt.
- Motive und Servicenummer und GEWOBA-Logo werden seitdem für eine Vielzahl von Kommunikations- und Werbemedien verwendet.



Informationsmedien

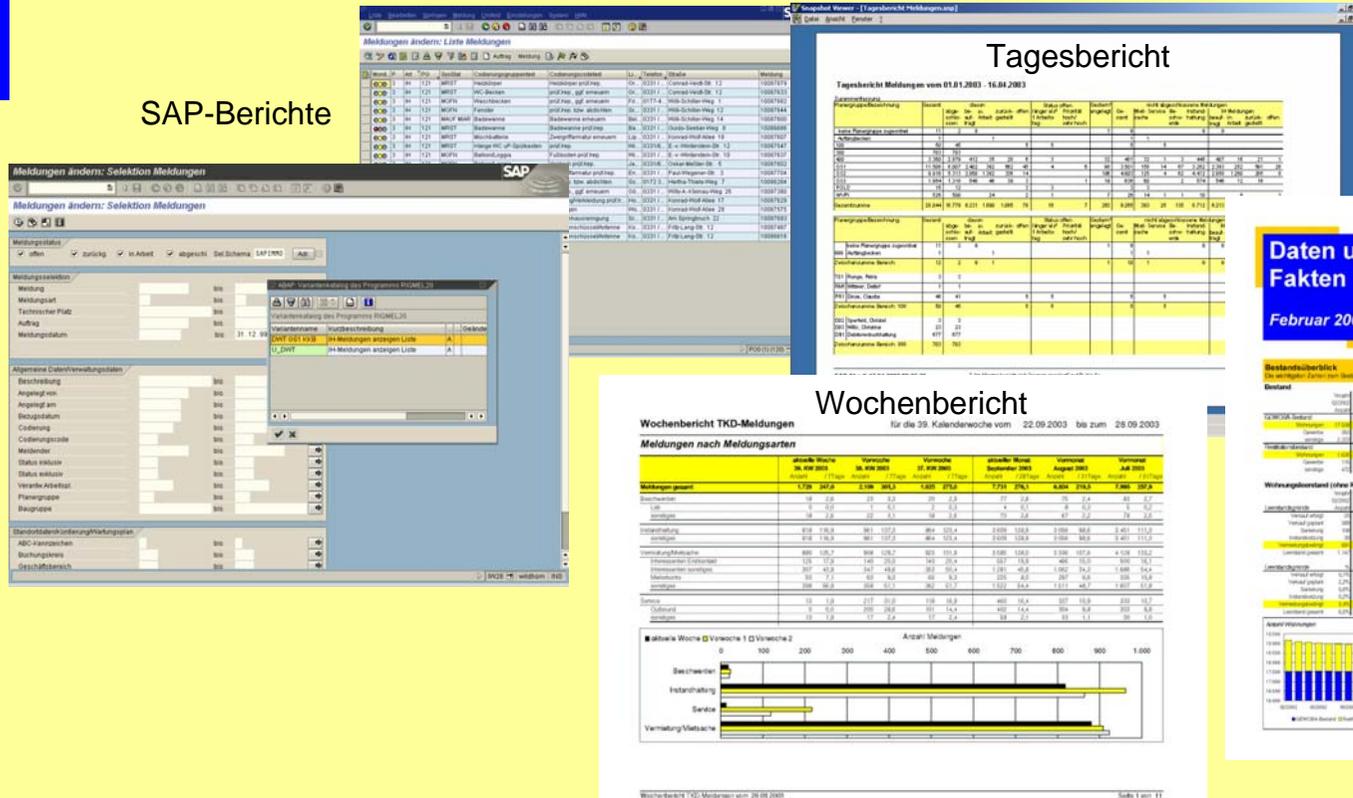
Werbepot auf
Radio Fritz
Hörprobe



- Die Mieterinformation erfolgte Ende 12/2002 mit Türhängern an den Wohnungseingangstüren bzw. individuellen Anschreiben.
- Flankierend wurde und wird in der Mieterzeitung „Wohnen in Potsdam“ sowie im GEWOBA-internen „Hausblatt“ berichtet.
- Der Internetauftritt greift die optische Anmutung ebenfalls auf.
- Nach außen wird ausschließlich die Servicenummer 0180 24 7 365 1 kommuniziert, weitere Rufnummern bzw. konkrete Durchwahlen werden nicht mehr dargestellt. Dies gilt auch für den Standardschriftverkehr an Kunden.

Auswertungen und Analysen

SAP-Berichte



Tagesbericht

Tagesbericht Meldungen vom 01.01.2003 - 16.01.2003

Zeitraum	an	ab																
1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03	1.01.03

Wochenbericht

Wochenbericht TKD-Meldungen für die 39. Kalenderwoche vom 22.09.2003 bis zum 28.09.2003

Meldungen nach Meldungsarten	aktuelle Woche	Vorwoche	Vorwoche	aktuelle Woche	Vorwoche	Vorwoche	aktuelle Woche	Vorwoche	Vorwoche
Meldungen gesamt	1.700	207	1.700	207	1.700	207	1.700	207	1.700

HBW Bericht März 2003

HBW Bericht März 2003

Bestand	an	ab	an	ab	an	ab	an	ab
1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03	1.03.03

Daten und Fakten Februar 2003

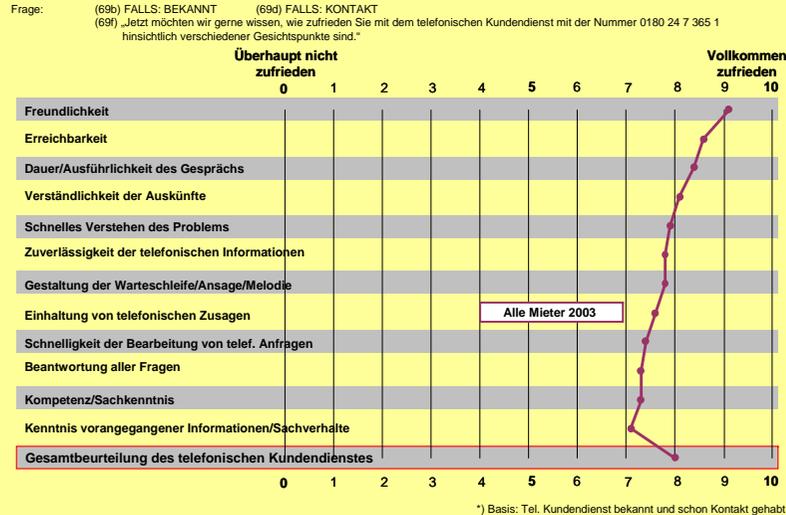


- Die in SAP erfassten Kundencentermeldungen bilden den Datenpool für das Berichtswesen.
- Vorgesetzte nutzen SAP-Berichte für das Beschwerdemanagement.
- Die Tagesberichte stellen Anzahl und Abarbeitungsstand je Mitarbeiter dar.
- Die Wochenberichte stellen über den Tagesbericht hinaus weitere Vergleiche und Analysen an.
- In den Monatsberichten „Daten und Fakten“ sowie „HBW-Bericht“ erfolgt die Auswertung in aggregierter Form.
- Spezielle Sachverhalte werden vertieft mit weiteren Datenbankabfragen untersucht.

Erfolgskontrolle mit der Mieterbefragung 2003

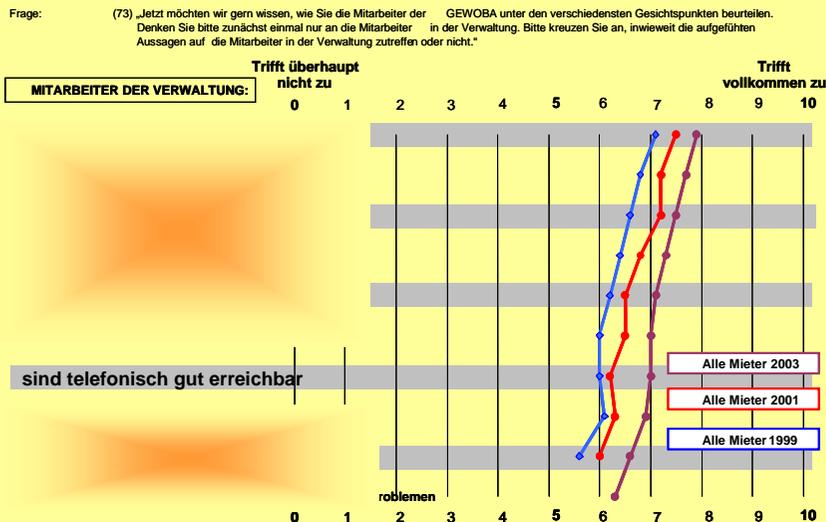
TELEFONISCHER KUNDENDIENST

- Zufriedenheit I -



MITARBEITER IN DER VERWALTUNG

- Beurteilung I -



- Im August 2003 wurde eine weitere Mieterbefragung und damit eine Erfolgskontrolle des TKD-Projektes durchgeführt.
- Die Bewertung der telefonischen Erreichbarkeit hat sich deutlich verbessert.
- Ablauf und Inhalt des Services werden positiv beurteilt.
- Obwohl die Mieter erst 8 Monate Erfahrungen mit dem TKD sammeln konnten, werden für Nutzung und Bekanntheit bereits gute Werte erreicht.
- Der TKD stellt gegenüber Mitbewerbern mittlerweile einen Wettbewerbsvorteil.
- Der externe Partner hat sich bewährt und setzt insbesondere beim Aspekt Freundlichkeit Maßstäbe.
- Qualität und Tempo der internen Meldungsabarbeitung sind ebenfalls gestiegen.

Kundenhistorie: Einstieg in die Elektronische Mieterakte

The screenshot displays the SAP 'Objekthistorie' (Object History) interface. At the top, there is a menu bar with 'Liste', 'Bearbeiten', 'Springen', 'System', and 'Hilfe'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area shows a table with the following data:

Datum	Meldung	Kurztext	Status
16.12.2003	10146212	prüf./rep.	MIAR
16.12.2003	10146207	Vertragsdaten Mieter Telefon	MMAB
21.11.2003	10138841	Lüftungsschacht prüf./rep.	MMAB
21.11.2003	10138800	Einhebelarmatur prüf./rep.	MAUF MMAB
21.11.2003	10138798	Türblatt verzogen, prüf./rep.	MAUF MMAB
07.10.2003	10125346	prüf./rep., ggf. erneuern des Lüfters	MAUF MMAB
05.05.2003	10088011	prüf./rep.	MAUF MMAB
14.02.2003	10069088	Schimmel prüf./bekämpfen	MAUF MMAB
12.11.2002	10069088	Schimmel prüf./bekämpfen	UF MMAB
09.07.2001	10069088	Schimmel prüf./bekämpfen	UF MMAB

Two arrows point from the table to detailed views:

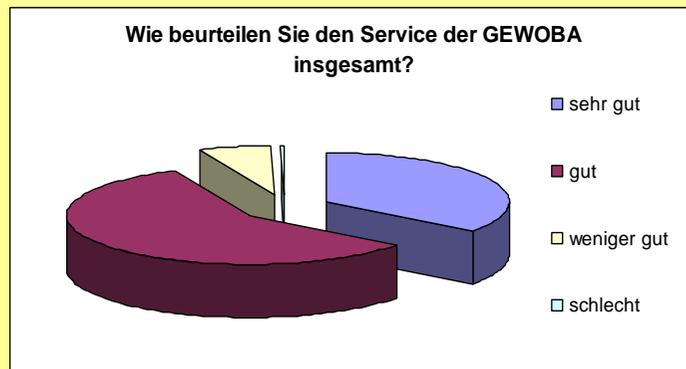
- An arrow labeled 'Absprung zur Meldung' (Jump to Report) points to a detailed view of a report (Meldung 10138798) showing details like 'Techn. Platz', 'Equipment', and 'Beschreibung'.
- An arrow labeled 'Absprung zum Auftrag' (Jump to Order) points to a detailed view of a maintenance order (Auftrag 10069088) showing details like 'Zustände', 'Termin', and 'Erster Vorgang'.

- Die SAP-Integration ermöglicht eine lückenlose Kundenhistorie (bezogen auf Mieter und Mietsache) und damit den Einstieg in die „elektronische Mieterakte“.
- Neben den über den TKD erfassten Meldungen werden u.a. auch ein- und ausgehender Schriftverkehr erfasst.
- Die Kundenhistorie ermöglicht allen Mitarbeitern einen schnellen Überblick über die bereits erfassten und bearbeiteten Meldungen und Aufträge.

Nutzung des TKD für Qualitätsmanagement



- Die ausführenden Firmen werden überwiegend gut bzw. sehr gut beurteilt.
- Auch die Termintreue wird sehr gut eingeschätzt.
- Dies spricht für die gute Auftragnehmersteuerung in diesem Bereich.



- Der Service der GEWOBA insgesamt (bezogen auf den TKD) wird ebenfalls überwiegend positiv beurteilt.
- Auch die Anrufe für dieses Projekt wurden von den Mietern positiv aufgenommen und tragen damit zur Kundenbindung bei.

- Die TKD-Infrastruktur wird auch aktiv für laufende Mieterbefragungen genutzt.
- Gestartet wurde 2003 mit dem Thema Instandhaltungsabwicklung.
- Mieter, bei denen Instandhaltungsmaßnahmen durchgeführt wurden, wurden nach ihrer Bewertung der beauftragten Firmen und der Abwicklung über den TKD befragt.
- Neben einer hohen Antwortbereitschaft war auch eine große Zufriedenheit mit dem Verfahren und den beauftragten Firmen festzustellen.
- Mit diesem aktiven Qualitätsmanagement wird allein durch die Kommunikation eine hohe Kundenbindung erreicht.

Effekte des TKD über die telefonische Erreichbarkeit hinaus

Neben dem primären Effekt der verbesserten telefonischen Erreichbarkeit und der systematisierten Meldungsabarbeitung wurde mit dem TKD eine Informationsbasis für weitere Anforderungen geschaffen.

- **Portfoliomanagement:** In die umfassende Betrachtung und Entwicklung des Immobilienbestandes werden die Kundenwünsche besser einbezogen. Priorisierungen aus Kundensicht sind systematischer auswertbar.
- **Basel II:** Mit mehr Transparenz, besserem Risikomanagement und eine auf besseren Informationen aufbauende Unternehmensführung ermöglichen fundiertere Rating-Gespräche und Bonitätseinstufungen.
- **KonTraG:** Die hier ausdrücklich geforderte Transparenz wird auch für Geschäftsprozesse möglich, bevor sie sich monetär manifestieren.
- **Frühwarnsystem:** Insbesondere vorgelagerte Zufriedenheitsindikatoren werden messbar, noch bevor sich die primären Risikoparameter negativ verändern.
- **Controlling:** neben finanziellen, bilanziellen und kostenrechnerischen Betrachtungen stehen jetzt auch Informationen über die operative Geschäftstätigkeit zur Verfügung.
- **Balanced Score Card:** Kennzahlen-Datenbasis für die Kundenperspektive
- **Kundenorientierung:** Schwächen der bisher gelebten Kundenorientierung sind durch die Einbindung von ad-hoc-Outbound-Aktivitäten besser und schneller erkennbar.
- **IT-Investitionen:** Die Kenntnis über Häufigkeit von Vorgängen bildet die Grundlage für die Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen.

abschließende Bewertung

- Die durch die Kooperation mit einem externen Partner verbesserte Erreichbarkeit zieht ein verbessertes Image nach sich.
- Dieses Image ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu Konkurrenzunternehmen und strahlt auch ab auf andere kritische Erfolgsfaktoren.
- Die transparente Vorgangsverfolgung wird möglich:
 - Tägliches Reporting für die Führungskräfte ermöglicht eine optimierte Personalplanung.
 - Die "gläserne" Geschäftsstelle bringt Transparenz in das operative Kerngeschäft.
 - Mit der „Elektronischen Mieterakte“ wird die Vorgangshistorie ersichtlich.
- Aufbau eines Beschwerdemanagementsystems: die automatische Zuordnung von Beschwerden zum jeweiligen Vorgesetzten erlaubt eine objektivierte Bearbeitung.
- Die Kundenbedürfnisse können somit frühzeitig erkannt werden.
- Die adäquate Reaktion auf die Kundenbedürfnisse ist wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Kundenbindung.