

Einführung des Prozessmanagers (2)

Vom Flipchart zur Programmierung

Jan Mettenbrink

Viele Makler haben mit dem Prozessmanager ihre Arbeitsschritte vereinfacht und standardisiert. Er reduziert die Fehleranfälligkeit und sichert mehr Dienstleistungsqualität und ein leichteres Einarbeiten neuer Mitarbeiter. Aber noch sind viele Makler skeptisch, fürchten den Aufwand bei der Einführung. In einer Artikelserie berichten Vermittler, die gerade auf prozessorientierten Workflow umstellten, von ihren Erfahrungen. Im zweiten Teil geht es um die Implementierung der Prozesse: Wie die handschriftlichen Abläufe vom Flipchart in die Software einfließen, die Grundlage für die Arbeit in Prozessschritten ist.

Immobilienmakler, die ihre Abläufe prozessorientiert neu gestalten, profitieren auf vielfältige Weise. Sie sparen Zeit, haben einen besseren Überblick und sehen, welcher Mitarbeiter an welchem Punkt einer Tätigkeit steht. Ist ein Angestellter im Urlaub oder krank, kann sein Vertreter den Job übernehmen und findet sich problemlos in der vertrauten Prozessstruktur zurecht.

Neue Mitarbeiter können rascher eingearbeitet werden, weil ihre Tätigkeiten in der Software beschrieben und hinterlegt sind. „Wir haben Anfang 2017 den Prozessmanager eingeführt. Ich schätze, dass sich die Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter dadurch halbiert hat“, sagt Gabi Grau-





Es gibt viele Tätigkeiten, die im Maklerbüro häufiger unter den Tisch fallen, vor allem wenn nicht klar ist, wer diese wann auszuführen hat. Auch die sollten in Prozessketten gegossen werden.



baum, Prokuristin der MIGA, Berliner Immobilien Beteiligungen GmbH.

Die Arbeitsweise der meisten Makler ist vom Bauchgefühl geprägt. Was bei einem Solounternehmer noch funktionieren mag, wird spätestens dann problematisch, wenn das Unternehmen wächst, Mitarbeiter eingestellt und Niederlassungen eröffnet werden. Dann führt eigentlich kein Weg am prozessgesteuerten Arbeiten vorbei. Diese Erfahrung machte auch Makler Arno Carstensen aus Mönchengladbach: „Wir sind seit sechs Jahren mit unserer Firma am Markt. Mit dem Wachstum, dem Delegieren von Tätigkeiten an Mitarbeiter, wollten wir natürlich die gleiche Dienstleistungsqualität sicherstellen. Das geht nur mit einem Prozessmanagement.“ Wer als Unternehmer also den Überblick trotz Wachstum, neuen Niederlassungen oder zusätzlichen Geschäftsfeldern behalten will, muss seine Arbeit standardisieren. Andere Branchen wie Franchiser oder die Automobilindustrie sind auch deshalb erfolgreich, weil sie auf Prozesse setzen.

„**Ferner wird mit standardisierten Abläufen** vielfach die Arbeit beschleunigt. Es gibt weniger Reibungsverluste. So konnte bei uns die Zeit zwischen Objektaufnahme und dem Vermarktungsbeginn reduziert werden“, sagt Klaus Gölbart, Geschäftsführer der IMMOTAS GmbH & Co. KG in Grünstadt. Aber auch Einzelunternehmer sollten die Vorteile von Prozessen erkennen: Mit diesen disziplinieren sie sich selbst. Sie sehen zudem wie viel Zeit sie mit bestimmten Arbeiten verbringen und es wird bei den vielfältigen Tätigkeiten, die mit der Vermittlung und der Akquise verbunden sind, nichts vergessen.

Für den Autor dieses Artikels war das Vergessen eines Zwischenschrittes bei der Vermarktung Grund dafür, unverzüglich ein Prozessmanagement einzuführen. Bei einem Objekt wurde erst kurz vor dem Notarvertrag festgestellt, dass es auf einem Erbpachtvertrag basiert. Es wurde versäumt, dies vorab beim Grundbuchamt zu prüfen. Der Erwerber ließ sich davon nicht beirren und signierte den Kaufvertrag. Dann kam es allerdings noch dicker: Da der Erbpachtvertrag nicht genau gelesen wurde, musste der Kaufvertrag rückabgewickelt werden, die Maklerprovision ging flöten. In dem Pachtvertrag stand nämlich, dass das Grundstück nur bis maximal

60 Prozent belastbar war. Dies verhagelte die Finanzierung; die Transaktion konnte nicht abgeschlossen werden. Der Imageverlust bei Interessent, Verkäufer, Notar und Bankmitarbeiter war groß. Das sollte sich nicht wiederholen und dank Prozessmanager ist dies auch nicht wieder passiert.

Bei der Prozessbeschreibung in der Software werden im Layout der Anwendung alle Arbeitsschritte festgelegt und teils mit Icons angezeigt. Ferner ist die Gesamtzahl der Prozessschritte zu sehen, welche abgeschlossen und welche noch offen sind. Zumeist sind mit den Prozessen die Kunden und ihre Objekte verknüpft. „Das erleichtert es Mitarbeitern, die den Kunden nicht betreuen, dennoch am Telefon professionell Auskünfte geben zu können. Sie sind mit der Struktur vertraut und mit wenigen Klicks auf dem Laufenden“, erklärt Stefan Mantl, Geschäftsführer der onOffice GmbH. Das Unternehmen bietet in der Software „enterprise“ als eines von wenigen Softwareunternehmen, ein Prozessmanager-Tool an. Die in diesem Beitrag beschriebenen Möglichkeiten beziehen sich auf die Technik von onOffice.

Die Arbeitsschritte können vom Firmeninhaber oder Beauftragten jeweils über die Administrator-Funktion angepasst werden; kein Prozess ist in Stein gemeißelt. So können beispielsweise die Personen, die gewisse Tätigkeiten ausführen sollen, oder Deadlines verändert werden.

Ferner ist festzulegen, wie und wann Folgeschritte innerhalb des Prozesses starten. Soll dies automatisch oder manuell geschehen oder ist für das Fortfahren die Entscheidung eines Dritten nötig. In diesem Fall erhält der Betroffene aus dem Prozess heraus eine E-Mail mit der Aufforderung, diese Frage zu beantworten. Darin kann er über die Buttons „Ja/Nein“ rasch entscheiden. Der nächste Arbeitsschritt wird dann im entsprechenden Zweig weitergeführt.

Beispiel: Bei dem Prozess Objektvermittlung kann das Exposé erst dann als PDF heruntergeladen werden, wenn der Interessent die Widerrufbelehrung zur Kenntnis genommen hat und dies in der Maklersoftware vermerkt ist. Hat er das Exposé heruntergeladen, kann in der Struktur festgelegt werden, dass er einen Tag später automatisch ein Login für eine Ogulo-Panoramatour erhält. Nachdem er diese gemacht hat, kann wiederum vier Tage danach der Objektbetreuer ei-

PROZESSMANAGEMENT: WORAUF BEI DER SOFTWARE-IMPLEMENTIERUNG ZU ACHTEN IST:

- Größere Prozesse vom Ende, dem Ergebnis aus denken, nicht vom Prozessbeginn aus.
- Neben der Prozessstruktur ggf. Zeit dafür einplanen, dass Formulare, Musterbriefe und Standardmails neu angelegt und von einem Juristen geprüft werden müssen.
- Einzelne Prozessschritte möglichst genau beschreiben, damit das Arbeiten auch Berufsanfängern leicht fällt und diese kaum Nachfragen haben.
- Wenn möglich eher kurze Prozesse wählen, als lange Ketten mit zahlreichen Abzweig-Möglichkeiten und Entscheidungen, die man ggf. überspringen muss.

nen Hinweis erhalten, mit diesem Interessenten persönlich Kontakt aufzunehmen.

Neben solchen entscheidenden Arbeitsbereichen, gibt es viele Tätigkeiten, die im Maklerbüro häufiger unter den Tisch fallen, vor allem wenn nicht klar ist, wer diese wann auszuführen hat. Auch die sollten in Prozessketten gegossen werden. Dazu zählen zum Beispiel Servicebriefe, die automatisch verschickt werden. Das können aber auch Geburtstagskarten sein oder eine E-Mail an Interessenten zwei Monate nach dem Erstkontakt mit der Frage, ob ihre Immobiliensuche noch aktuell ist.

Diese Aktionen verbessern den Kundenkontakt, ohne dass der Makler dafür einen Finger krumm machen muss. Dies unterstreicht auch Graubaum: „Die Automatismen erleichtern die Arbeit ungemein. Zudem hatten vor der Einführung des Prozessmanagers unsere Mitarbeiter teils unterschiedlich aktuelle Fassungen solcher Vorlagen auf ihren Rechnern. Seit der Einführung gibt es nur noch eine in der Software verknüpfte Fassung, in die automatisch die jeweiligen Adressdaten geladen werden.“

Die einzelnen Prozessschritte sollten in der EDV möglichst genau beschrieben werden. Dann fällt das Arbeiten auch Berufsanfängern beziehungsweise Aushilfskräften leichter. Es erspart zudem das Verfassen und Pflegen eines Handbuchs, in dem alle Firmenabläufe hinterlegt sind. „Gerade bei größeren Prozessen mit vielen Einzelschritten ist es beim Implementieren in der Software eine große Erleichterung, wenn man sie von ihrem Ende, also den Ergebnissen herleitet und einpflegt und nicht von ihrem Anfang“, erläutert

Heike Goergens von Carstensen Immobilien in Mönchengladbach. Sie führte zusammen mit Inhaber Arno Carstensen im Laufe des Jahres prozessoptimierte Abläufe ein.

Damit das Arbeiten mit dem Prozessmanager die gewünschte Qualität erhält, sollten einzelne Schritte mit Deadlines versehen sein. Wurde ein Step nicht innerhalb der Frist bearbeitet, erhält der Prozess-Verantwortliche eine E-Mail, die ihn über den Verzug informiert. Sinnvoll ist es, bei Urlaub oder Krankheit eines Verantwortlichen einen Vertreter festzulegen, der die Tätigkeiten vorübergehend übernimmt. „Ob ein Prozess rund läuft, lässt sich erst im (Probe-)Betrieb testen. Im Gegensatz etwa zur Änderung einer E-Mail-Vorlage, wo man sich eine Probemail schicken und die Anpassung prüfen kann, ist dies bei Prozessen leider nicht möglich. Daher muss man damit rechnen, in den ersten Wochen des Realbetriebs weiterhin Anpassungen vornehmen zu müssen und dafür auch Zeit einzuplanen“, so Expertin Graubaum.

Ein ähnlich einfaches Handling wie bei Servicebriefen ermöglicht der Manager ferner bei Dateianhängen. „Wenn wir einen Notar mit einem Kaufvertragsentwurf beauftragen wollen, erstellt der Prozessmanager automatisch eine Mail und hängt die nötigen Dateianhänge an mit den Objektdaten, Daten zu Verkäufer und Käufer und dem vereinbarten Kaufpreis. Früher mussten wir das von Hand machen“, erinnert sich Graubaum.

Gewiss, der Aufwand, sich mit seinen Firmenstrukturen zu befassen, ist nicht wegzudiskutieren und kann von keinem Externen übernommen werden. Aber immerhin unterstützt der Autor dieses Beitrags Makler als Coach bei der Umsetzung der Prozessschritte in ihrer Software. „Fragt man Anwender, die mit dem Prozessmanager arbeiten, sagen alle, dass sie nicht mehr ohne tätig sein wollen. Mir ist auch niemand bekannt, der ihn nach der Einführung wieder abgeschafft hätte“, fasst onOffice-Geschäftsführer Mantl zusammen. ■

Hinweis: Der nächste Beitrag zu diesem Thema befasst sich mit der Einführungsphase der Prozesse.

Der Autor:



Jan Mettenbrink ist Geschäftsführer der maison Immobilien GmbH in Buchholz. Seit er selbst mit dem Prozessmanager arbeitet, lässt ihn das Thema nicht mehr los. Er berät onOffice bei der Weiterentwicklung des Tools, testet neue Anwendungsmöglichkeiten vor der Markteinführung und unterstützt als Trainer und Coach Maklerkollegen bei der Einführung in ihrer Firma.