

Facility Value + Service Marketing®



Wie Sie als Facility Management Profi ein **positives Image** aufbauen und Ihre FM-Organisation gegenüber Kunden wie dem Vorstand **vermarkten**

Die Abkehr vom „diplomierten Hausmeister“

VOM:

22. Oktober 2019

PROJEKT:

GEFMA 170: Richtlinie Marketing
Prinzipien und praktische Umsetzung

IN ZUSAMMENARBEIT MIT

GEFMA

Deutscher Verband für Facility Management e.V.

AN:

Service Professionals im FM-Business

VON:

FACILITY
excellence

CHCT Facility excellence

Bergdriesch 2a
52062 Aachen

Fon: +49 (241) 9545 1850
Fax: +49 (241) 9545 1851

E-Mail: mail@facility-excellence.de
Web: www.facility-excellence.de

Manage your Future.

Leseprobe

komplettes Skript
bei

CHCT Facility excellence, Aachen

INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>DIE PERSPEKTIVE ZUR FM-QUALITÄT: WARUM DAS ALLES?</u>	<u>1</u>
1.1	Der traditionelle Weg	1
1.2	Das ist für Sie!	1
1.3	Was ist dieses Ding namens Qualität?	2
1.4	Unsere 5 Säulen der Qualität	2
1.5	Was treibt uns und wer sitzt auf dem Fahrersitz der Qualität?	3
1.6	Obwohl TQM heiß ist, ist das hier nicht nur über TQM.	3
1.7	Qualität ist ein integraler Teil der ganzheitlichen Praxis des FM	4
1.8	Benutzen Sie uns!	4
<u>2</u>	<u>QUALITÄT UND KUNDENSERVICE SIND SYNONYM MIT FM</u>	<u>5</u>
2.1	Die traditionelle Definition von FM-Qualität	5
2.2	Zurück zu den Basics: Der Kunde führt den Prozess.	6
2.3	Identifikation Ihrer Kunden	6
2.4	Sensitivität bzgl. Wahrnehmung und Erwartung von Kunden	9
2.4.1	Erwartungen bzgl. Service	10
2.4.2	Wahrnehmung der Kunden	12
2.4.3	Das Benutzen von Erwartung und Wahrnehmung zur Definition von Kundennutzen	13
2.5	Hat der Kunde immer recht?	17
2.6	Müssen wir sagen: „Tut uns leid“?	20
2.7	Zurück zum Kunden	24
<u>3</u>	<u>DIE WICHTIGKEIT DER „VERMARKTUNG“ VON FACILITY SERVICES</u>	<u>25</u>
3.1	Marketing-Konzepte und ihr Verhältnis zum Facility Management	25
3.2	Marketing verstehen	25
3.3	Marketing definieren	26
3.4	Woher wissen Sie, dass Sie mehr Marketing brauchen?	26
3.4.1	Der „3-5-Test“	27
3.4.2	Teil 1: zufällig herum wandern und sprechen	27
3.4.3	Teil 2: Protokollieren Sie ein Telefongespräch	27
3.4.4	Teil 3: Agendas bei Besprechungen	28
3.5	Entwicklung einer Facility Marketing-Strategie	29
3.6	Verstehen der Bestandteile einer Marketing-Strategie	29
3.6.1	Kunden und Facility-Ziele	29
3.6.2	Marktforschung und Marktanalyse	31
3.6.2.1	Demografische Daten	32
3.6.2.2	Nischenmärkte	35
3.6.2.3	Soziologische Daten	36

3.6.3	Analyse des Wettbewerbs	36
3.7	Anwendung von Marketing-Techniken.....	37
3.7.1	Technik 1: Vorsprung vor den Marktbedürfnissen	37
3.7.2	Technik 2: Markt für Veränderungen vorbereiten.....	38
3.7.3	Technik 3: Marktinteressen für Facility-Aktivitäten stimulieren....	39
3.7.4	Technik 4: Möglichkeiten für einen Schaukasten von Facility Leistungen kreieren	39
3.8	Kreieren eines Facility Marketing Werkzeugkastens	40
3.8.1	Ein Facility Marketing Werkzeug Paket.....	40
3.8.2	Television für einen geschlossenen Benutzerkreis.....	41
3.8.3	Besuche beim Senior Management	41
3.8.4	Informationen mit dem Markt teilen	42
3.9	Einen Marketingplan entwickeln.....	43
3.10	Marketing für das Top-Management: Kennen des Publikums und deren Agenda.....	46

4 LITERATUR 50



1 DIE PERSPEKTIVE ZUR FM-QUALITÄT: WARUM DAS ALLES?

Einige von uns würden den Punkt diskutieren, dass in den letzten fünf Jahren die internationale Business-Gemeinschaft eine in ihrem Ausmaß von Akzeptanz und Implementation so dramatische Bewegung bewiesen hat, dass nahezu alle Organisationen alle oder Teile ihrer Lehre aufgenommen haben. Wir sprechen natürlich von der Qualitäts-Bewegung.

1.1 DER TRADITIONELLE WEG

Während wir uns natürlich zu der Qualitätsbewegung und ihren Grundprinzipien hingezogen fühlten, hatten wir Vorbehalte vor der Möglichkeit, formelles Total Quality Management (TQM) überall einzuführen bei der weiten Bandbreite von Facility Managern, die wir kannten. In einer Zeit steigenden Kostenbewusstseins bzgl. des Teils der Facility Manager, meistens sehr strukturiert, erforderten formelle TQM-Bemühungen, von denen wir hörten, große Zugeständnisse bei personellen und finanziellen Ressourcen, die weit entfernt waren von dem, was Facility Managern zur Verfügung steht. Die Frage, die wir aufbrachten, war, dass wenn Sie kein volles TQM-Programm implementieren, ob das bedeutet würde, dass Sie auch nichts anderes tun könnten?

**Qualität im FM ist nicht notwendigerweise gleichzusetzen
mit einem vollen TQM-Programm.**

Als wir darüber sprachen, fanden wir uns einverstanden damit, dass bestimmte Prinzipien der Qualitäts-Bewegung essentiell für gutes FM waren, egal wie man sie genannt hat. Wir waren auch damit einverstanden, dass diese Prinzipien, die alle auf der Basis des Kundenservice starten, immer da waren, wo wir gutes FM gesehen haben, lange vor der kürzlichen Betonung des TQM. Aus diesem Grund haben wir uns dafür entschieden, dass das, über was wir wirklich machen wollten, war Qualitätsmanagement für Facilities ... auf die traditionelle Art und Weise.

1.2 DAS IST FÜR SIE!

Hoffentlich werden die Ergebnisse für Sie anwendbar sein, für den Office Manager, der FM als nebensächliche Pflicht empfindet, und auch für Sie, den Vize-Präsidenten für Facilities eines Unternehmens aus den Fortune 100. Wir haben bewusst versucht, es für den Direktor von Facilities in einem Bundesland anwendbar zu machen wie für den Projektmanager einer Outsourcing-Firma, der alle Facility Services an einen Kunden liefert.

Wir glauben, dass das, was wir zu sagen haben, für alle von Ihnen im FM-Business anwendbar ist, egal ob Sie im öffentlichen oder im privaten Sektor sind, Teil einer Inhouse-Organisation oder eines Vertragspartners, mit großen Facilities oder mit kleinen, ob Sie in gemieteten Räumlichkeiten sind oder in eigenen. Wir denken, dass Sie fähig sein werden, unseren Ansatz für das Qualitätsmanagement von Facilities in Verbindung zu bringen mit den Werkzeugen und Techniken, die wir Ihnen empfehlen anzuwenden.

1.3 WAS IST DIESES DING NAMENS QUALITÄT?

Wenn wir über Qualität sprechen, meinen wir mehr als „Großartigkeit im Geiste“. Qualität muss für uns ein Teil im Gefüge einer Facility Organisation sein. Es muss tief in den Werten und der Kultur der Organisation verwurzelt sein und sollte überzeugend sein für alle Ebenen. Qualität ist für bezeichnend bei beobachtbaren Zuständen in einer Facility Organisation:

- ▶ Wenn alle Mitglieder der Abteilung, einschließlich aller Vertragspartner, sich selbst als total verantwortlich für die ganzen Facilities sehen, nicht nur bei ihrer Spezialität, und sie ermächtigt sind Entscheidungen zu treffen und Korrekturen vorzunehmen. DAS GEFÜHL „ES IST MEIN JOB.“

Bekommen Sie das „Es ist mein Job“-Gefühl!

- ▶ Wenn es eine Ausrichtung darauf gibt, den absolut besten Service innerhalb der limitierten Menge von Ressourcen zu produzieren. MACHEN SIE ES GLEICH BEIM ERSTEN MAL RICHTIG.

Machen Sie es beim ersten Mal richtig.

- ▶ Wenn Effektivität und Angemessenheit den Service in dem System der Service-Lieferung antreibt. TREFFEN SIE DIE SERVICE-BEDÜRFNISSE IHRER KUNDEN.

1.4 UNSERE 5 SÄULEN DER QUALITÄT

Um diese Art der Qualität von FM zu erreichen, zeigt unsere Erfahrung, dass Sie sich von fünf Prinzipien oder Themen leiten lassen sollten:

Treffen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden.

1. Qualitäts-Services beginnen mit Kundenservice. Nur der Kunde definiert, ob Sie den richtigen Service leisten und wie gut Sie es tun. DER KUNDE FÜHRT DEN PROZESS.

Der Kunde führt den Prozess.

2. Verpflichten Sie sich zu kontinuierlicher Verbesserung. ES GIBT KEINE KURZZEITIGE LÖSUNG.

Es gibt keine kurzfristige Lösung.

3. Sie müssen wollen (und fähig sein) zu messen und gemessen zu werden. BENCHMARKING UND MESSUNGEN SIND ESSENZIELL.

BENCHMARKING UND MESSUNGEN SIND ESSENZIELL.

4. Mitarbeiter müssen ermächtigt werden, müssen verantwortlich sein, müssen sich selbst und ihre Aufgaben in einem weiteren Zusammenhang sehen. DER SERVICE-MITARBEITER AN DER FRONT SOLLTE DIE FLEXIBILITÄT HABEN, ENTSCHEIDUNGEN MIT DEM KUNDEN ZU TREFFEN.

Der Service-Mitarbeiter an der Front sollte die Flexibilität haben, Entscheidungen mit dem Kunden zu treffen.

5. Qualitäts-Service sollte innerhalb und außerhalb der Firma anerkannt und vermarktet werden. ES GIBT KEIN SOLCHES DING WIE MARKETING MIT SITZEN IM BÜRO (SIB).

Es gibt kein solches Ding wie Marketing mit Sitzen im Büro (SIB).

1.5 WAS TREIBT UNS UND WER SITZT AUF DEM FAHRERSITZ DER QUALITÄT?

Total Quality Management war ein heißer Punkt im FM in den letzten Jahren, getrieben von der Notwendigkeit, mit weniger mehr zu machen, und von dem Bedürfnis der Unternehmen, immer mehr wettbewerbsfähig auf einem internationalen Markt zu sein zu müssen. Für viele Organisationen ist Qualität ein Pseudonym geworden für nationalen und internationalen Wettbewerb wie den Baldrige Award¹.

Machen Sie Benchmarks und Messungen.

In einigen größeren Unternehmen, haben wir in den letzten Jahren einige unserer Kollegen gesehen, die als leitender Angestellte mit der Qualität in ihren Organisationen betraut wurden. Wir vermuten, dass das von dem Fakt stammt, dass jeder Facility Manager, der nicht auf Kundenservice orientiert war, sich nicht lange halten, und der, der erfolgreich in diesem Bereich war, einen einfachen Übergang von FM zum Qualitätsmanagement machen konnte.

Ermächtigen Sie Ihr FM-Personal.

Wir können nicht ignorieren, dass TQM eine große Management-Initiative für einige Organisationen gewesen ist.

Marketing ≠ SIB!

1.6 OBWOHL TQM HEIß IST, IST DAS HIER NICHT NUR ÜBER TQM.

Wie auch immer, obwohl wir das alles gesagt haben, sind wir immer noch im Zweifel, ob die meisten Facility Manager ein ausgewachsenes Total Quality Programm implementieren werden.

TQM mag nicht für alle Unternehmen und Organisationen richtig sein.

Erstens mangelt es dem Facility Manager in kleineren Organisationen einfach an Ressourcen, ein organisiertes Programm einzuführen. TQM-Programme sind sowohl kosten- als auch personal-intensiv, und Facility Manager in kleineren Organisationen haben bereits eine ganze Menge zu tun. Zweitens bekommen wir bereits einige negative Rückmeldungen über die WEISHEIT EINES FORMELLEN TQM-Programms, insbesondere von Gewinnern des Baldrige Award. Schließlich finden einige das Konzept eines TQM-Programms entmutigend und unheimlich.

Unser Ziel ist, Ihnen mit den Prinzipien der Qualität zu helfen.

Ihre Autoren haben immer gedacht, dass Qualitätsmanagement und FM gut zusammenpasst, unabhängig davon, welcher Name dem gegeben wurde. Ob Sie also skeptisch sind, daran überhaupt nicht glauben

¹ Dies ist ein Qualitätsprogramm, bei dem die besten Leistungen durch einen Preis ausgezeichnet werden. Wesentlich ist dabei, dass nicht nur auf innerbetriebliche Abläufe und [Organisation](#) Wert gelegt wird, sondern dass auch die Außenbeziehungen und die [Kunden](#) bzw. [Ressourcen](#) miteinbezogen werden. Der [Baldrige Award](#) besteht aus sieben "Werkzeugen" die insgesamt mit maximal 1.000 Punkten zu bewerten sind.

oder ein Advokat für Total Quality Management sind, dieses ist für Sie. Es ist auch für diejenigen zwischen diesen Positionen, zu denen wir auch uns selbst zählen würden. Unser Ziel ist es, Ihnen verständlich zu machen, was wir als die wirklichen Prinzipien der Qualität in Betracht ziehen, und Ihnen zu helfen, diese anzuwenden. Auf dem Weg dahin haben wir versucht, einige grundlegende Richtlinien, Checklisten und „wie macht man’s“ zur Verfügung zu stellen, um den Prozess einfacher zu machen.

1.7 QUALITÄT IST EIN INTEGRALER TEIL DER GANZHEITLICHEN PRAXIS DES FM

Während wir uns auf die fünf bestimmenden Prinzipien der Qualität fokussieren, möchten wir betonen, wie wichtig es nach unserem Gefühl ist, Qualität in allen Bereichen der Facility Praxis zu etablieren. Jeder Facility Manager, der dieses liest, managt ein klein wenig verschiedenes „Menu“ von Services.

Qualitätsmanagement und FM wurden für einander gemacht.

Als einen Weg für Sie, Qualität in dem tiefsten Kern des FM zu verankern, wenn Sie an Qualität denken, empfehlen wir, dass Sie überlegen wie Sie Ihre Qualität PLANEN, wie Sie Qualität ORGANISIEREN, wie Sie für Qualität PERSONAL befähigen, wie Sie Qualität FÜHREN und wie Sie die Effekte der Qualität EVALUIEREN, wenn Sie diese Prinzipien auf jede Funktion des FM anwenden. Unsere Prinzipien sind genauso gültig für die Funktionen der Postdienste wie im Projektmanagement, sind anwendbar für strategische Planungsgruppen wie für Aufsichtspersonal

1.8 BENUTZEN SIE UNS!

Wir glauben, dass Sie dieses Werk einfach zu lesen und einfach anzuwenden finden werden. Es ist beabsichtigt, genau das zu sein, was es scheint, ein Referenzhandbuch in einer Ecke Ihres Schreibtischs, in dem Sie die Themen finden können, die Sie interessieren. Wir haben Marginalien gemacht, die als sowohl als Lese-Unterstützung dienen sollen und Ihnen einige „Juwelen“ des Themas Qualität liefern. Wir haben absichtlich in einem leichten Ton geschrieben, manchmal ironisch und etwas Humor dazu gestreut.

Sie werden etwas Humor finden, aber die Botschaft ist ernst.

Wir hoffen, dass Sie unsere Bemühungen, es angenehm zu machen, schätzen lernen aber gleichzeitig erkennen, dass die Botschaft todernst ist, weil sie es eben ist. Die Lieferung von Quality Services, wie es vom Kunden definiert wird, wird mehr als jeder andere Faktor, den Erfolg oder Misserfolg von Facility Managern bestimmen. Wir sehen Qualitäts-FM als den einzigen Weg, das Geschäft zu betreiben.

2.6 MÜSSEN WIR SAGEN: „TUT UNS LEID“?

Klingt das verständlich?

Das FM-Business ist reif zum Verstehen und Implementieren einer „Service-Wiedergutmachung“⁵. Wenn Sie z.B. jährlich 250 Projekte und 40.000 Serviceaufträge ausführen, werden Sie wahrscheinlich einige Fehler machen. Zum größten Teil tendieren diese Fehler dazu, mehr Fehler von Versäumnissen als von Aufträgen zu sein. Einfach gesagt, Service ist die Fähigkeit zuzugeben, dass irgendetwas schief gelaufen ist, und sich von dem Fehler in einer Art und Weise zu erholen, die dem Kunden das Gefühl gibt, dass es Ihnen wirklich leid tut und dass Sie das Problem korrigieren wollen. In anderen Worten, die Fähigkeiten zu sagen „Es tut mir leid.“ und dann die Situation zum Positiven zu wenden.



„Bitte vergeben Sie mir.“

Ein Artikel über Service-Wiedergutmachung, der im Juli-August 1990 im *Harvard Business Review* erschienen ist, machte einen solchen dramatischen Eindruck auf einen unserer Autoren, dass es seit dem zur Basis für ein Modul in einem Kurs für Kunden-Service-Training geworden ist und einen großen Erfolg bei FM-Organisationen hat. Der Artikel trifft den Punkt, dass Service-Wiedergutmachung mit diesem Statement einen Platz im FM hat: „Der Fakt ist, bei Services, die oft in der Anwesenheit des Kunden ausgeführt werden, sind Fehler unvermeidlich.“ Sie im FM liefern einen guten Teil Ihrer Services in etwas, dass wir „real-time“⁶ nennen; der Kunde ist aktuell präsent, wenn Sie die Leistung erbringen. Der Kunde ist da um zu bezeugen, ob Sie Ihre Sache gut machen oder nicht. Wenn der Kunde aktiv eingebunden ist in die Beobachtung eines laufenden FM-Prozesses wie z.B. die Installation eines Telefons oder das Anbringen einer Sicherheits-Plakette, passieren Dinge. Es spielt keine Rolle, dass Sie die besten Daten von Ihrem Kunden haben, das beste Verständnis ihrer Bedürfnisse, die besten technischen Leute und das beste verfügbare Qualitätsmanagementprogramm, im „lebenden FM“ treten wir schon mal daneben.

Das FM-Business ist wie ein lebendes Theater.

Wir haben nicht den Luxus einer zweiten Chance.

Sie alle sollten gerade einen großen Seufzer der Erleichterung gemacht haben. Bis jetzt mögen Sie gedacht haben, dass wir Ihnen in diesem ganzen Buch erzählen werden, dass der einzige Weg zum Qualitäts-FM ein allzeit perfekter Service ist. Wie völlig lächerlich. Die FM-Welt ist weit davon entfernt, perfekt zu sein, und als Praktiker in dieser Welt, würden wir unseren Kollegen niemals raten, etwas anderes zu behaupten. Während Fehler unvermeidlich sind, unzufriedene Kunden sind es nicht. Während Sie nicht alle Probleme verhindern können, müssen Sie lernen, sich von ihnen zu erholen.

Niemand hat gesagt, dass wir perfekt sind.

Denken Sie daran, wir reden nicht über FM-Desaster wie das Wegfliegen eines Dachs während eines Sturms oder eine Flut mit dem Ausmaß von der bei Noah's Arche, die das ganze Gebäude ausgespült hat, wir reden über Service-Situationen, die behebbar sind. Unsere Untersuchung mit Kunden von FM-Service zeigt, genauso wie bin der Service-Industrie generell, dass Leute bei größeren Service-Störungen sehr viel versöhnlicher sind als bei gebrochenen Versprechen über die Lieferung von Mobiliar, zu späte Post oder heiße Gebäude mit kalten Stellen. Unsere Kunden wollen, dass Sie sagen, dass es Ihnen

⁵ engl.: Recovery = Wiedergutmachung, Erholung, Genesung, Wiedergewinnung, Wiederherstellung
Das deutsche Wort gibt den Sachverhalt einer „Recovery“ nur in etwa wieder.

⁶ Echtzeit

das Passieren dieser Dinge Leid tut, und dass Sie sich versöhnen. Sie müssen ehrlich akzeptieren und dann nach Wegen suchen, um diese schlimme Situation in eine gute zu verkehren. Lassen Sie uns Ihnen einen etwas ungewöhnliches, gleichwohl reales Beispiel geben, um unseren Punkt zu illustrieren.

Der Vorstand einer kleinen Firma bereitete ein Abendessen vor für eine Delegation besuchender Würdenträger aus Japan in der Nacht, in der die FM-Abteilung einen größeren Umbau in einem anderen Teil des Gebäudes geplant hatte. Der Vorstand hatte ein kleines Essen in einem extra dafür vorgesehenen Raum geplant, gefolgt von einer Präsentation mit Folien. Der FM-Direktor hatte den Umbau mit dem Büro des Vorstands koordiniert und alle kamen überein, dass es keine Probleme geben sollte, die das Abendessen stören könnten. Wie auch immer, wie eine Versicherungs-Police war der FM-Direktor in dem Gebäude mit dem Umzug anwesend und gab dem Vorstand seine Mobilnummer für den Fall, dass irgendetwas für den Abend oder einen Notfall bräuchte. Um bei der Wahrheit zu bleiben, die Dinge gingen nicht reibungslos und im Verlauf der Arbeiten, gerade als die Delegation sich zum Essen gesetzt hatte, gingen die Lichter in betreffenden Raum aus. (Erinnern Sie sich, es ist eine kleine Firma und deshalb war kein Backup-Service verfügbar.) Mit nicht zu viel Panik rief der Vorstand den FM-Direktor, der sofort wusste, was passiert war. Als in „Service-Wiedergutmachung“ trainierter (und brillanter) Facility Manager rief der schnell denkende Direktor den Speiseraum an, erklärte, was passiert war, entschuldigte sich bei der Gruppe und bat darum, ihm 10 Minuten zu geben. Glücklicherweise standen zwei Kerzenhalter mit Kerzen auf dem Tisch. Er rannte dann zu der Konstruktions-Abteilung, schnappte sich einige Helme mit Leuchten oben drauf, Sägeböcke mit gelben Blinklichtern und einem großen Scheinwerfer und rannte zurück zu dem Speiseraum. Ankündigend, dass es 20 Minuten dauern würde, den Strom wieder in Gang zu bringen, stattete er jeden Gast mit einem Helm aus und platzierte die Sägeböcke und den Scheinwerfer in dem Raum. Die japanischen Gäste spendeten ihm eine Runde Beifall. Sie hatten eine kleine und heimliche Unterredung über das ungewöhnliche Abendessen heute. Der Vorstand wurde gelobt für sein schnelles Denken unter Druck, lancierte einen Vertrag mit den Besuchern und gab dem FM-Direktor eine spezielle Belohnung.

Wie ist das für Service-Wiedergutmachung?

Hier ist noch ein Beispiel für Service-Wiedergutmachung aus der wirklichen FM-Welt.

Die FM-Organisation eines unserer Autoren akzeptierte einen Stuhl von einem Kunden (und befreundetem Kollegen) als neues Sitzmöbel. Es war der vom Kunden favorisierte Stuhl und er war ihm so zugetan, dass er gar nicht daran denken würde, dass ein anderer Stuhl noch ergonomischer designed sein könnte. Unglücklicherweise, während der Stuhl bereits in der FM-Organisation war, wurde er mit einigen Stühlen vermischt, die für die Entsorgung bestimmt waren. Die Suche nach dem verschwundenen Stuhl geriet zu einer unglaublichen Aneinanderreihung guter Absichten, die schief gegangen sind. Das Wiedergutmachen dieses Unfalls war eine persönliche Beschämung und erfordert ein „Auge-in-Auge“ Meeting mit von Herzen kommenden Entschuldigung und ein Angebot für ein „Stuhl-Menü“, aus dem der Kunde seinen nächsten „Sitz der Autorität“ aussuchen konnte.

Service-Wiedergutmachung kann hart sein.