

	<h1 style="text-align: center;">Marketing für Facility Organisationen</h1> <p style="text-align: center;">Hinweise für die Gestaltung von Facility Prozess und Facility Produkt</p>	<p style="text-align: center;">GEFMA 170</p>
---	---	---

FACILITY VALUE + SERVICE MARKETING

Wie Sie als Facility Management Profi ein positives Image aufbauen können, indem Sie den Wert (Value) des FM und der FM-Organisation gegenüber (internen) Kunden wie auch dem Top-Management darstellen und die (Dienst-) Leistungen durch einen exzellenten Service in Szene setzen.

Der Facility Manager wird von den Medien (Presse, Fernsehen) immer noch als (diplomierter) Hausmeister dargestellt. Das dadurch entstehende Image wird der Bedeutung des FM für eine Organisation selten gerecht, beeinflusst aber trotzdem die Leitung und die (internen) Kunden einer Organisation derart, dass viele professionelle Facility Manager in ihren Organisationen nicht die entsprechende Wertschätzung erfahren, was sich u.a. in limitierten Ressourcen (Budget, Personal etc.) und geringer Wertschätzung ausdrückt.

Facility Manager müssen im eigenen Interesse die Verantwortung für die „Vermarktung“ der FM-Leistungen übernehmen.

Niemand sonst wird es tun.

Die GEFMA-Richtlinie 170 gibt Hilfestellung für die Gestaltung von Kunden- (und Geschäfts-) Beziehungen im laufenden Betrieb. Hier geht es darum, FM als strategisches Element in der Führung einer Organisation zu verankern.

Inhalt

	Seite		Seite
Management Summary	2	5.2 Marketing-Mix	15
1 Anwendungsbereich	3	5.3 Bestandteile einer Marketing-Strategie	16
2 Ziel	3	5.4 Entwicklung eines Marketingplans	17
3 Begriffe und Definitionen	3	6 Facility Value + Service Marketing	18
3.1 Marketing	3	6.1 Facility Value	18
3.2 Kunde	4	6.2 Facility Service	20
3.3 Dienstleistung und Service	5	7 Methoden, Verfahren, Best Practices	21
4 Grundüberlegungen	7	7.1 Methoden	21
4.1 Der Marketing-Prozess	7	7.2 Verfahren	23
4.2 Der Service-Marktplatz	7	7.3 Best Practices	25
4.3 Der Prozess der Leistungserstellung	7	8 Checklisten, Formulare	27
4.4 Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen	9	8.1 Messungen	27
4.5 Kundenarten + Kategorien	9	8.2 Facility Marketing Werkzeug Paket	30
4.6 Konsumverhalten	12	9 Kontaktadresse	32
4.7 Das Dilemma der Facility Manager	12	10 Anhang	32
4.8 Die Qualität von Service	12	10.1 Literatur	32
5 Marketing-Ansatz	14	10.2 Links	32
5.1 Nutzen von Marketing für FM	14		

MANAGEMENT SUMMARY

Facility Manager sind wie viele fachlich/technisch orientierte Personen gewohnt, mit eben diesen technisch/fachlichen Dingen umzugehen, wobei in der Vergangenheit auch kaum eine andere Notwendigkeit bestand. Durch den zunehmenden Druck in Unternehmen, sich auch mit Kostentreibern in dem Sekundärgeschäft des Facility Management befassen zu müssen, stehen FM-Organisationen vor z.T. recht neuen Aufgaben. Zudem wächst Konkurrenz für interne FM-Organisationen in Form externer Dienstleistungsanbieter und für die externen Dienstleistungsanbieter in Form anderer Wettbewerber heran. Um diese Situationen zu steuern, sind die auf die Spezifika der FM-Branche angepassten Instrumente des Marketing eine wertvolle Hilfe.

Marketing ist für viele keine exakte Wissenschaft, deswegen versucht diese Richtlinie einen nachvollziehbaren Einstieg in das Thema mit leicht einsetzbaren Instrumenten zu geben. Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Sache klar ist:

Der Kunde führt den Prozess.
Es gibt keine andere Lösung.

Die Frage stellt sich nach dem

Nutzen des Marketing für FM.

Hier ist u.a. anzuführen

- ▶ hohe Kundenbindung (gegenüber externen Konkurrenten)
- ▶ eine deutliche Unterscheidung zur Konkurrenz und damit Schaffung eines Wettbewerbsvorteils
- ▶ die Möglichkeit zu effizienteren Prozessabläufen und damit Kostenvorteilen
- ▶ die Untermauerung der Position als strategische Support-Funktion
- ▶ die Sicherung des Budgets bzw. rechtzeitige Reaktionsmöglichkeit auf Änderungen
- ▶ die Generierung hochwertiger und vor allem passende Produkte / Dienstleistungen

Die nachfolgend vorgestellten Ideen beruhen darauf, dass Kunden bei der Beurteilung zwischen der Qualität der Arbeit und der Qualität des Service einen Unterschied machen.

Die Empfehlung lautet, die Dienstleistungen (Arbeit) bzw. deren messbare Ergebnisse gem. dem Top-Down Ansatz vom Business zur Facility an den Geschäftstreibern (Business Driver) und den Geschäftszielen (Business Objectives) der Kunden auszurichten und daraus die vom FM erwarteten Ergebnisse zu bestimmen, die über kritische Erfolgsfaktoren gewichtet mit Zielsetzungen versehen und mit (Schlüssel-) Leistungsindikatoren gemessen werden. Ein Maßnahmenplan beinhaltet konsequenterweise die Aktionen, die den größten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens (nicht nur der FM-Organisation) haben, wobei bei Änderungen der Rahmenbedingungen Korrekturmöglichkeiten gegeben sein müssen.

Für die Kundenzufriedenheit ist es wichtig, dass die vereinbarten Ergebnisse, die immer mehr in Form von Service Levels festgeschrieben werden, im rationalen Aspekt der Wahrnehmung von Kunden bei Erfüllung sehr schnell zum Standard werden und allenfalls durch eine Untererfüllung auffallen. Die Kundenzufriedenheit macht sich zu einem großen Teil an emotionalen Aspekten fest, was die Art und Weise der Erbringung von Dienstleistungen betrifft. Deshalb gilt es, sowohl den Prozess der Dienstleistungserstellung (das Was?) als auch den Service (das Wie?) zu organisieren und zu steuern.

Die Besonderheiten der meisten FM-Dienstleistungen, insbesondere deren Immaterialität und deren Intangibilität (Nicht-Anfassbarkeit) führen dazu, dass die Leistungen bzw. deren Leistungsergebnis nur z.T. von den Kunden wahrgenommen und demzufolge auch nur z.T. beurteilt werden. Dieses Urteil kann infolge der unzureichenden Kenntnis der Kunden selten objektiv sein und wird deshalb immer einen (manchmal recht hohen) subjektiven Anteil haben. Aus diesen Überlegungen heraus sind die zentralen Erfolgsfaktoren eine gute Kommunikationspolitik und eine ebenso gute Organisation und Steuerung der Prozesse. Zu beiden Faktoren werden nachfolgend Beispiele gegeben und Hilfsmittel genannt.

Zentrale Erfolgsfaktoren
Kommunikationspolitik +
Prozessorganisation und -steuerung

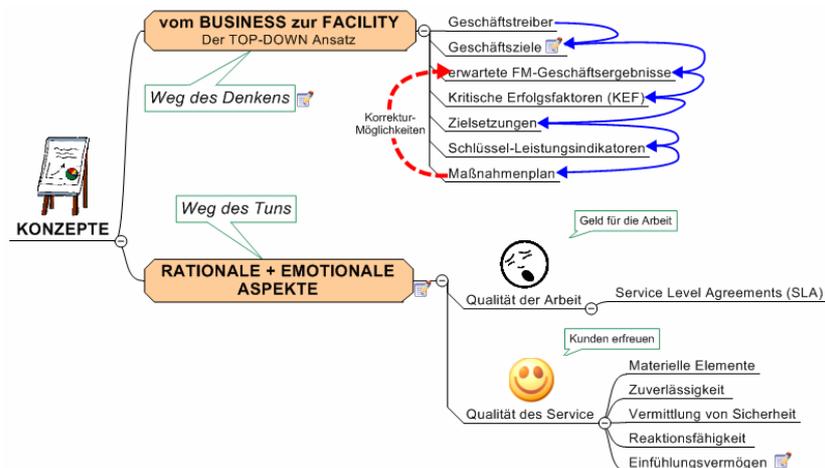


Abb. 1 Konzepte für das Marketing von FM-Organisationen

1 ANWENDUNGSBEREICH

Diese Richtlinie gilt für die Phase der Leistungserbringung von Facility Management Leistungen, in der der eigentliche Auftrag bereits erteilt ist. Es geht hier also nicht darum, die Instrumente des Marketing zur Marktbearbeitung einzusetzen. Vielmehr soll analysiert werden, ob Marketing als Leitungsinstrument für die Optimierung der Aufgaben des Facility Managements geeignet ist. Sollte dies der Fall sein, dann stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten, Mittel und Techniken zur Verfügung stehen bzw. dafür entwickelt werden können.

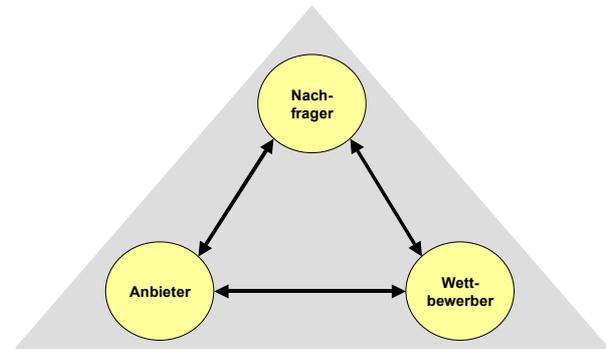


Abb. 2 Das Marketing-Dreieck

Die zentrale Frage lautet damit:

Welche Elemente des klassischen Marketing können Facility Managern im Betrieb helfen, eine professionelle FM Service-Organisation aufzubauen, die gute (und nachweisbare) Ergebnisse erzielt und gleichzeitig Anerkennung und Wertschätzung der (internen) Kunden auf den verschiedenen Hierarchieebenen erzielt?

In einer Zeit steigenden Kostenbewusstseins bzgl. des Teils der Facility Manager, meistens sehr strukturiert, erforderten formelle Marketing-Bemühungen große Zugeständnisse bei personellen und finanziellen Ressourcen, die weit entfernt sind von dem, was Facility Managern zur üblicherweise Verfügung steht. Trotzdem können bestimmte Prinzipien des Marketing helfen, ein qualitativ gutes FM zu entwickeln und damit das Image des FM weiter aufzuwerten.

2 ZIEL

Die Richtlinie soll Facility Managern in der Praxis helfen, FM als wertvolle Management-Disziplin innerhalb einer Organisation zu implementieren und die zur Verfügung stehenden Instrumente des klassischen Marketing für bessere FM-Ergebnisse einzusetzen.

Damit wird ein weiterer Schritt für den systematischen Aufbau eines FM-Image unternommen. Es gilt, folgende Hürden zu überwinden¹:

- ▶ verschiedene **Sprachen**
- ▶ verschiedene **Sichtweisen** zu FM
- ▶ verschiedene **Entwicklungsstufen** des FM
- ▶ verschiedene **Kulturen**
- ▶ verschiedene **Märkte**

3 BEGRIFFE UND DEFINITIONEN

3.1 MARKETING

3.1.1 „KLASSISCHES“ MARKETING

Marketing ist der Ausdruck eines marktorientierten, unternehmerischen Denkens und Handels. Es hat die Aufgabe, bestehende Absatzmärkte zu durchdringen und auszuschöpfen sowie neue Absatzmärkte zu erkunden und zu erschließen.

Im klassischen Marketing geht es darum, in Richtung Nachfrager möglichst viel Konsum zu erzeugen in Richtung Wettbewerber einen möglichst großen Konkurrenzvorteil zu erreichen.

3.1.2 MARKETING IM FM

Anders als beim klassischen Marketing ist das Marketing im FM auf andere Ziele ausgelegt. Dazu gehören u.a.

- ▶ Verständnis schaffen für die (übergeordneten) Ziele der FM-Organisation, die im Einklang mit den Zielen der gesamten Unternehmung stehen
- ▶ Akzeptanz finden bei den (internen) Kunden, um als gleichwertiger (Geschäfts-) Partner anerkannt zu werden
- ▶ Erreichung von Kundenzufriedenheit durch gute Facility Produkte
- ▶ Erreichung von Kundenbegeisterung durch exzellenten Service
- ▶ Stimulierung zur Verminderung des Konsums
- ▶ Schaffung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber anderen FM-Dienstleistungsanbietern

Der Unterschied

Klassisches Marketing ist auf die Vergrößerung von Umsatz/Rendite ausgelegt und stimuliert den Konsum.

Marketing im FM ist auf die Beherrschung der Kosten sowie den Support des Kerngeschäfts ausgelegt und stimuliert (oft) die Verminderung von Konsum.

3.1.3 KOMMUNIKATION (WERBUNG)

Ein Teilgebiet des Marketings, oft auch Marketing Communications oder Werbung genannt. Das Gebiet beschäftigt sich mit der „Verpackung“ des Produkts sowohl im wörtlichen wie im übertragenen Sinne und soll letztendlich dem Konsumenten vor, während oder nach dem Kauf die Argumente liefern, die die Richtigkeit seiner Kaufentscheidung bestätigen.

Allgemein wird die Kommunikation zur Beeinflussung des Kundenverhaltens konzipiert. Mit dieser Anschauung können die Instrumente für die Zwecke des FM eingesetzt werden.

¹ in Anlehnung an CEN / TC 348

3.1.4 KONKURRENZ

Das Fehlen einer gesunden Konkurrenz, d.h., Parteien kämpfen auf eine relativ ähnliche Art um die Gunst desselben Kunden, ist einer der fatalsten Umstände für den Lebensnerv einer internen Organisation. Glücklicherweise hat Facility Management Konkurrenz.

Viele FM-Organisationen sind (noch) nicht an Konkurrenz gewöhnt und haben möglicherweise deshalb ein kundenorientiertes Verhalten noch nicht umfassend entwickelt. Durch den derzeitigen Wirtschaftstrend „Konzentration auf das Kerngeschäft“ werden Outsourcing-Projekte auch im FM als willkommen Möglichkeit zur Steigerung von Ergebnissen betrachtet. Diesem Trend gilt es zu begegnen.

3.1.5 PRODUKT BZW. FACILITY PRODUKT

Mit der Benutzung des Begriffs „Facility Produkt“ legen wir die Denkweise der GEFMA 100 zugrunde. In den folgenden Erläuterungen bezeichnen wir als Produkt das Gesamt-Ergebnis der FM-Organisation (das natürlich aus einzelnen Facility Produkten besteht).

3.1.6 TRANSAKTION

Transaktionen sind eine Folge von Aktivitäten von ≥ 2 Parteien, die auf Planung, Durchführung und Kontrolle der wechselseitigen Übertragungen von Werten zwischen den Parteien gerichtet sind. Diese Werte können physischer (z.B. Geld, Ware, Dienstleistung), sozialer (z.B. gute Geschäftsbeziehung) und/oder psychischer (z.B. Gefühl der Sicherheit) sein.



Abb. 3 Austausch von Werten

3.1.7 NUTZEN

Zunächst ist der Nutzen², obgleich eine Eigenschaft der Dinge, keine inhärente Eigenschaft. Man beschreibt ihn besser als einen Zustand der Dinge, welcher aus ihrer Beziehung zu den menschlichen Bedürfnissen entspringt. Man kann niemals unbedingt behaupten, dass einige Gegenstände nützlich sind und andere nicht.

- Bei bloßer Beschreibung erscheint Wasser als das nützlichste Ding. Ein Viertel Wasser täglich hat den hohen Nutzen, einen Menschen vom Tode zu retten. Einige Gallonen täglich können für Zwecke wie jene des Kochens und Waschens besitzen. Zuviel Wasser (z.B. zuviel Regen oder Überschwemmung) kann existenz- oder gar lebensbedrohend sein.
- Nachdem eine entsprechende Befriedigung für diesen Gebrauchszweck gesichert ist, ist eine weitere zusätzliche Menge ein Ding verhältnismäßiger Gleichgültigkeit.

Zwei Parteien tauschen in Transaktionen Werte aus. Auf der einen Seite entstehen ihnen dadurch Kosten, auf der anderen Seite ein Nutzen. Dabei stellt sich für beide Seiten die Frage, welcher Art Nutzen und Kosten jeweils sind.

² Jevons, 1923, S. 42 f.

3.2 KUNDE

3.2.1 "KUNDE" ALS UNTERNEHMENSLEITBILD

Ein Kunde ist die wichtigste Person im Unternehmen, ganz gleich, ob er persönlich da ist, schreibt oder telefoniert. Ein Kunde hängt nicht vom Unternehmen ab, sondern das Unternehmen vom Kunden. Ein Kunde ist keine Unterbrechung der Arbeit, er ist vielmehr deren Sinn und Zweck. Die Mitarbeiter des Unternehmens tun ihm keinen Gefallen, indem sie ihn bedienen, sondern er tut dem Unternehmen einen Gefallen, indem er ihm Gelegenheit dazu gibt, es zu tun. Ein Kunde ist kein Außenstehender, sondern ein lebendiger Teil des Geschäfts. Ein Kunde ist auch nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt misst. Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hätte. Ein Kunde ist einer, der dem Unternehmen seine Wünsche bringt. Die Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Wünsche gewinnbringend für ihn und sich selbst zu erfüllen.³

3.2.2 KUNDE (WIRTSCHAFT)

Ein Kunde ist eine Organisation oder eine Person, die Produkte oder Dienstleistungen von einem Lieferanten oder direkt aus einem Verkaufsladen bezieht und diesen dafür in der Regel mit Geld bezahlt.⁴

In der Betriebswirtschaft werden verschiedene Modelle und Methoden entwickelt, das Verhalten von Kunden vorherzusagen (z.B. durch Marktforschung) und zu beeinflussen (z.B. durch Werbung).

3.2.3 KUNDE + „PARTEI“

Für die Besonderheiten im FM wird das allgemeine Kundenverständnis erweitert (es wird nicht nur derjenige als Kunde betrachtet, der als Abnehmer einen monetären Gegenwert liefert, mit dem er die empfangene Leistung bezahlt). Auch für eine gute Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten ist durchaus opportun, dessen Nutzenpotenziale (genauso wie die von „echten“ Kunden) zu erforschen und mit diesen Kenntnissen die Beziehung für beide Seiten gewinnbringend zu gestalten. Die Vorgehensweise ist dabei grundsätzlich identisch, im allgemeinen Sprachgebrauch ist es jedoch (noch) ungewöhnlich, einen Lieferanten (oder einen Mitarbeiter) als Kunden zu bezeichnen. Deshalb wird für diesen Sachverhalt der allgemeine Begriff „Partei“⁵ benutzt.

Als Parteien werden alle Organisationen und Personen betrachtet, die an der Erstellung eines Facility Produkts beteiligt sind oder dieses in Empfang nehmen. Dazu gehören u.a.:

- ▶ FM-Kunden, z.B.
 - Leitung einer Organisation
 - ergebnisverantwortlicher Nutzer (Business Kunde)
 - Endnutzer (Endanwender oder Konsument)
- ▶ FM-Dienstleister, z.B.
 - eigene FM-Organisation
 - FM-Zulieferanten
 - am Facility Prozess beteiligte Mitarbeiter

³ Wikipedia, freie Enzyklopädie

⁴ Wikipedia, freie Enzyklopädie

⁵ Eine Partei (v. lat.: pars, partis = der Teil, Richtung, Rolle, insbesondere partes Partei) ist eine Interessensgemeinschaft, eine Gruppe Gleichgesinnter.

- ▶ sonstige Parteien, z.B.
 - Kunden des Kerngeschäfts
 - Muttergesellschaft (Konzern)

In diesem allgemeinen Verständnis wird das Wort Kunde als Synonym für eine (oder mehrere) andere Partei(en) benutzt. Dabei gilt es, die jeweiligen Interessenlagen der anderen Partei zu „erforschen“ und mit diesen Kenntnissen ein Marketing-Konzept derart aufzubauen, dass die beidseitigen Interessen bestmöglich bedient werden.

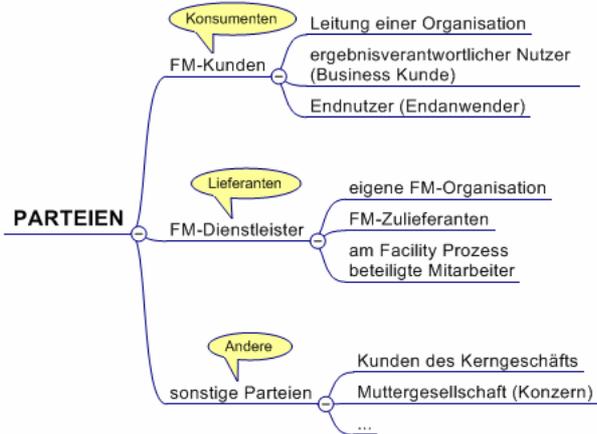


Abb. 4 FM-Kunden (Beispiel)

3.2.4 FM MODEL EVOLUTION V NACH CEN

Auf internationaler Ebene ist im CEN⁶ das FM-Modell in seiner 5.ten Entwicklungs- (Evolutions-) stufe⁷ verabredet worden. Dieses Modell hilft, die verschiedenen Ebenen von Kunden mit ihren jeweiligen Interessenlagen verstehen zu lernen.

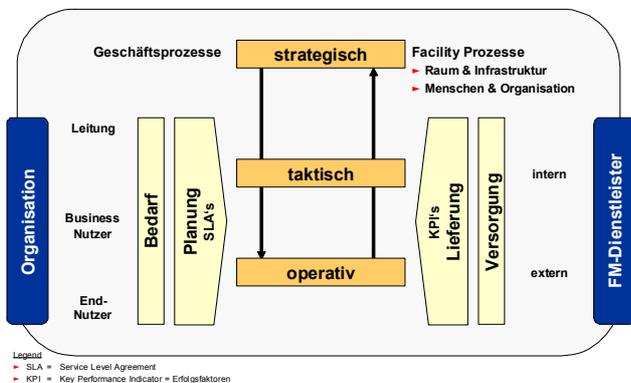


Abb. 5 Das FM Model Evolution V

- ▶ **Strategische Ebene**
 - Übersetzung der Geschäftsziele und der Entscheidungen der Führung
 - Risikoanalyse im FM und im Kerngeschäft
 - Reporting: Einsatz von Ressourcen, Kosten, Qualität, Einhalten von Gesetzen und Verordnungen
 - Kreieren von Unternehmens-Standards für Fläche, Vermögenswerten und Prozessen
 - Managen des Einfluss von Facilities auf das Kerngeschäft
 - Sorgen für das Knowledge (Wissens-) Management und die Personalplanung im FM

- Langfristige Ziele, strategische Planungsprozesse (inkl. Aktualisierungen der Entscheidungen der Führung)
- Planung und Steuerung von Ressourcen und langfristigen Budgets
- Kreieren proaktiver Initiativen, um das Kerngeschäft zu verbessern
- Demonstrieren des Beitrags von FM zu den Geschäftszielen

- ▶ **Taktische Ebene**
 - Evaluation von Qualität, Risiken, Werten und Leistung
 - Projekt Management
 - Richtlinien, um der Strategie zu folgen
 - Prozess Management
 - Facility Planung (Fläche, Wartung, Sicherheit ...)
 - Kurzfristige Budgetplanung
 - Übersetzung der Geschäftsziele auf die operative Ebene
 - Management des FM-Teams in bezug auf Personal
 - Vertragsmanagement
 - Management von Dienstleistern
- ▶ **Operative Ebene**
 - Bereitstellung von Facilities und Lieferung von Services
 - Sammlung des Bedarfs der Endnutzer
 - Sammlung des Feedbacks der Endnutzer
 - Sammlung von Daten
 - Koordination der Dienstleister

3.3 DIENSTLEISTUNG UND SERVICE

3.3.1 DIENSTLEISTUNG

Der Begriff der Dienstleistung ist sowohl im Allgemeinen wie auch im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch weit verbreitet, ohne dass sich jedoch eine einheitliche Vorstellung von seiner Bedeutung hätte etablieren können. Der Begriff „Dienstleistung“ stellt ein theoretisches Konstrukt dar, das sich auf einen empirischen Sachverhalt bezieht, formuliert also einen Vorstellungsinhalt, den man mit einem Begriff verbinden möchte. "Eine entsprechende Begriffsfassung kann somit nicht richtig oder falsch sein, sondern 'nur' mehr oder weniger zweckmäßig"⁸.

Dienstleistungen

- ▶ **Potenzialorientierung**
Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind.
- ▶ **Prozessorientierung**
Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert.
- ▶ **Ergebnisorientierung**
Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z.B. Kunden) oder deren Objekten (z.B. Facility des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z.B. Inspektion) zu erzielen ().⁹

⁶ CEN = comité européen de la normalisation

⁷ nach CEN TC 348 Facility Management, frei übersetzt

⁸ Kleinaltenkamp 2001, S. 29

⁹ Meffert 2000, S. 30

Services

Obwohl der Begriff „Services“ im deutschsprachigen Raum vielfach lediglich für Zusatzdienstleistungen von Konsumgüter- und Investitionsgüterherstellern Verwendung findet, soll er im folgenden, auch um keine Differenzen zum angloamerikanischen Wortgebrauch entstehen zu lassen, synonym zum Begriff Dienstleistung verwendet werden.

Eine Dienstleistung

**ist alles,
was einem nicht auf die Füße fallen kann.**¹⁰

3.3.2 DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

Dienstleistungsqualität

ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen Leistung und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.¹¹

Diese Begriffsauffassung verdeutlicht zum einen den produktorientierten Qualitätsbegriff: Dienstleistungsqualität ist die Beschaffenheit einer Leistung, die auf einem bestimmten Niveau – gut oder schlecht – erstellt werden kann. Zum anderen kommt den kundenorientierte Qualitätsbegriff dadurch zum Ausdruck, dass die Anforderungen an das Niveau vom Kunden festgelegt werden. Daher ist der Qualitätsbegriff auch relativ – aus der subjektiven Perspektive des Kunden heraus zu formulieren.

Eine mögliche Unterscheidung der Qualitätsdimension ist in bezug auf die Art der erstellten Leistung möglich.¹²

Die technische Dimension

fragt nach dem „**Was**“.

Die funktionale Dimension

fragt nach dem „**Wie**“.

Umfassendes Ergebnis nicht nur konzeptioneller Überlegungen, sondern auch empirischer Prüfungen sind die aufgeführten fünf Qualitätsdimensionen.

- ▶ Die **Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds** („tangibles“) beinhaltet z.B. das äußere Erscheinungsbild des Dienstleistungsortes, insbesondere die Ausstattung der Räume und das Erscheinungsbild des Personals.

¹⁰ The Economist: „Service is everything which can't drop on your feet.“

¹¹ Bruhn 1997b, S. 27

¹² Grönroos 1990b

- ▶ Als **Zuverlässigkeit** („reliability“) wird die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters bezeichnet, die versprochenen Leistungen auch auf dem anvisierten Niveau zu erfüllen.
- ▶ Die **Reaktionsfähigkeit** („responsiveness“) stellt die Frage, ob das Dienstleistungsunternehmen in der Lage ist, auf spezifische Wünsche der Kunden einzugehen und sie zu erfüllen. Dabei spielen sowohl die Reaktionsbereitschaft als auch die Schnelligkeit eine Rolle.
- ▶ Die **Leistungskompetenz** („assurance“) bezieht sich auf die Fähigkeit des Anbieters zur Erbringung der Dienstleistung, insbesondere in bezug auf das Wissen, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter.
- ▶ Das **Einfühlungsvermögen** („empathy“) kennzeichnet sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit des Dienstleistungsanbieters, jedem einzelnen Kunden die notwendige Fürsorge und Aufmerksamkeit entgegenzubringen.

3.3.3 SERVICE

Vielfach wird unter Service eine „extra Dienstleistung ohne Berechnung“ verstanden. Diese Extras müssen jedoch ebenso bezahlt werden, werden sie verschenkt, geht das zu Lasten des Profits oder des Budgets der FM-Organisation.

In Untersuchungen ist festgehalten worden, warum Kunden (im freien Markt) den Anbieter wechseln. Das Ergebnis sieht in etwa wie folgt aus:

- ▶ 10% bemängeln die fachliche Qualität
 - Wie gut ist die Leistung?
- ▶ 90% bemängeln die Service Qualität
 - Welche Erfahrung haben/machen wir mit den Leuten?

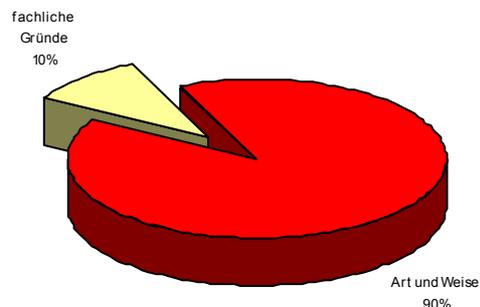


Abb. 6 Warum Kunden abwandern

Selbst im Kerngeschäft ist es in vielen Unternehmen so:

- ▶ **69 %** der Kunden gehen wegen mangelndem Service zur Konkurrenz
- ▶ viele Unternehmen kennen ihre Kunden nicht
- ▶ unzufriedene Kunden streuen negative Mundpropaganda
- ▶ **40 %** der Unternehmen betreiben kein Beschwerdemanagement

Aus diesem Grund bezeichnen wir mit Dienstleistung die (vertraglich) zu erbringende Leistung bzw. das

Leistungsergebnis, während der Service die Art und Weise der Erbringung darstellt.



4 GRUNDÜBERLEGUNGEN

4.1 DER MARKETING-PROZESS

Der Marketing-Prozess hat eine sachliche und zeitliche Gliederung und wird im Wesentlichen durch folgende Phasen beschrieben, die in einer bestimmten Ordnung zueinander stehen.

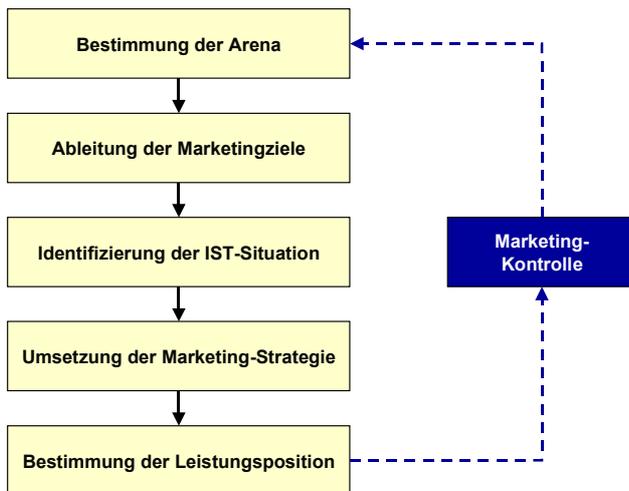


Abb. 7 Der Marketing-Prozess

- ▶ **Bestimmung der Arena**
 - Die Arena ist das "Spielfeld", auf dem sich ein Unternehmen mit seinen Produkten und Leistungen dem Wettbewerb stellen will. Der Kunde ist der Zuschauer und wird beurteilen, wem er nachher welche Medaille bzw. Preise in Form von Aufträgen gibt.
- ▶ **Ableitung der Marketing-Ziele**
 - Grundlage für die Ableitung der Marketing-Ziele sollten sein die Business Mission (Unternehmensleitsätze etc.) und die Zieldimensionen (Zielgruppe, Zielinhalt, Zielausmaß, Zeitraum)
- ▶ **Identifizierung der IST-Situation**
 - Zur Identifizierung der IST-Situation können in der Praxis erprobte und bewährte Methoden angewandt werden wie z.B. Strukturanalyse, Abweichungsanalyse, Engpassanalyse, Lebenszyklusanalyse, SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Wettbewerbsanalyse etc.
- ▶ **Umsetzung der Marketing-Strategie**
 - Hier gilt es, verschiedene Strategien gegenüber den Kunden (Präferenz = hohe Qualität vs. Preis-Menge = billig), den Wettbewerbern (individualisiert vs. angepasst) und dem Stil (aggressiv vs. defensiv) zu finden.
- ▶ **Bestimmung der Leistungsposition**
 - Die die Leistungsposition bestimmenden Marketing-Instrumente werden im Hinblick auf die Sichtweise der Kunden gestaltet. Diese entscheiden, welche Instrumente sie wahrnehmen und wie die Instrumente wirken. Entsprechend wird der Marketing-Mix gestaltet.

4.2 DER SERVICE-MARKTPLATZ

Zwei Aspekte professioneller Arbeit sind maßgeblich für die spezielle Herausforderung an das Management von Dienstleistungsunternehmen. Zum einen beinhalten professionelle Dienstleistungen einen hohen Anteil an Anpassung an den jeweiligen Kunden. Dienstleistungsunternehmen müssen diese Anpassung managen, wobei manchmal wenige Aktivitäten, noch nicht einmal Management-Information, zur Routine gemacht werden können. Management-Prinzipien und Ansätze aus dem industriellen Sektor oder dem Konsumgütermarkt (Standardisierung, Überwachung, Marketing für reproduzierbare Aktivitäten und Produkte) sind nicht ohne weiteres im Dienstleistungsgeschäft anwendbar und manchmal sogar falsch. Zum anderen haben die meisten professionellen Dienstleistungen eine starke Komponente bei der "face-to-face"-Interaktion mit dem Kunden. Das impliziert, dass Definitionen von Qualität und Dienstleistung spezielle Bedeutung haben, vorsichtig behandelt werden müssen und spezielle Fähigkeiten der Leistungserbringer erfordern. Beide Charakteristika (Anpassung und Kundenkontakt) erfordern, dass die Dienstleistung und das Unternehmen des Dienstleisters für gut ausgebildete Mitarbeiter attraktiv sind. Deshalb ist die professionelle Dienstleistungsfirma die ultimative Verkörperung der gängigen Phrase "Unser Kapital sind unsere Mitarbeiter". Was ein Dienstleister seinen Kunden verkauft ist weniger das Dienstleistungsangebot des Unternehmens an sich als viel mehr den Service bestimmter individueller Mitarbeiter oder individueller Teams.

Eine Konsequenz daraus ist, dass Dienstleistungsfirmen sich gleichzeitig auf 2 Märkten dem Wettbewerb stellen müssen: Dem "Output"-Markt für Dienstleistungen und dem "Input"-Markt für die produktiven Ressourcen, also die professionellen Mitarbeiter. Es ist die Kunst, die durch diese zwei Märkte widersprüchlichen Anforderungen und Beschränkungen in Balance zu halten, die die spezielle Herausforderung an das Management von professionellen Dienstleistungsfirmen ausmacht.



Abb. 8 Ziele einer professionellen FM-Service Organisation

4.3 DER PROZESS DER LEISTUNGSERSTELLUNG

- ▶ **Potentialbezogene Dienstleistungsdefinition**
 - "Dienstleistungsunternehmen vermarkten die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung."¹³
- ▶ **Prozessbezogene Dienstleistungsdefinition**

¹³ z.B. Meyer/Mattmüller 1987, Corsten 1986, Hilke 1989, Meyer 1991

- "Ein Dienstleistungsprozess liegt dann vor, wenn der Anbieter eines Leistungspotentials einen externen Faktor derart mit seiner Bereitstellungsleistung (interne Produktionsfaktoren) kombiniert, dass dadurch ein Leistungserstellungsprozess ausgelöst wird, in den der externe Faktor integriert wird und in dem er eine Be- oder Verarbeitung erfährt. Leistungen, die derartige Prozesse beinhalten, sind Dienstleistungen."¹⁴

- ▶ **Leistungspotenzial¹⁵**
 - Vorkombination von Produktionsfaktoren zur Erstellung von Leistungsbereitschaft
- ▶ **Leistungserstellungsprozess¹⁶**
 - Nach der Aktivierung der Leistungsbereitschaft durchgeführte Endkombination von internen und externen Produktionsfaktoren

Bei der Erstellung von Standardleistungen erstellt der Anbieter zunächst das Leistungsergebnis (z.B. ein Produkt), über das sich der Nachfrager Informationen besorgen kann, die ihm relativ große Sicherheit bzgl. der Funktions- und Wirkungsweise geben. Anschließend kommt es zu einer Einigung zwischen den beiden Parteien.

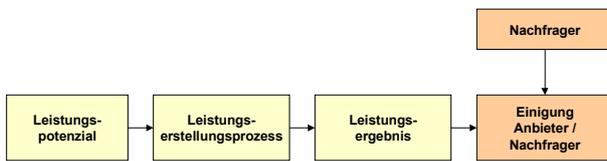


Abb. 9 Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager bei Standardleistungen¹⁷

Bei Dienstleistungs- bzw. Individualleistungen ist es hingegen so, dass der Nachfrager nicht erst das fertige Produkt beurteilen kann, bevor er sich zum Kauf entschließt. Beide Parteien müssen sich vor der Leistungserstellung für einander entscheiden, der Kunde muss quasi die Katze im Sack kaufen. Zudem muss er beim Leistungserstellungsprozess oftmals mitwirken.

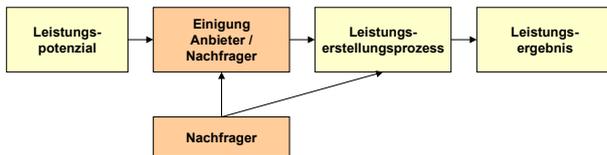


Abb. 10 Einigung zwischen Anbieter und Nachfrager bei Dienstleistungen / Individualleistungen¹⁸

**Bei Dienstleistungen
wirkt der Kunde
beim Prozess der Leistungserstellung mit.**

Typischerweise stützen sich Definitionen des Dienstleistungsbegriffs auf geeignete konstitutive Merkmale der Dienstleistung, gegliedert nach den Dimensionen des Leistungspotenzials, des Leistungserstellungsprozesses und des Leistungsergebnisses:

- ▶ Die **potenzialorientierte Dimension** stützt sich auf die Betrachtung von Dienstleistungen als angebotene Leistungspotenziale, d. h. als Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zur Erstellung einer Dienstleistung. Absatzobjekt ist damit ein noch nicht realisiertes Leistungspotenzial, d. h. ein Leistungsversprechen, und nicht ein schon fertiges, bereits auf Vorrat produziertes Produkt. Das konstitutive Element der Dienstleistung in diesem Fall ist die Intangibilität (Nichtgreifbarkeit) des Absatzobjekts Dienstleistungsfähigkeit und -bereitschaft.

- ▶ Die **prozessorientierte Dimension** stellt Dienstleistungen als einen sich vollziehenden (noch nicht abgeschlossenen) Prozess dar, der durch die Integration eines externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess gekennzeichnet ist. Unter einem externen Faktor werden dabei (Produktions-) Faktoren verstanden, die vom Nachfrager der Leistung zur Verfügung gestellt werden (müssen) und an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird. Typische Beispiele für externe Faktoren sind der Kunde selbst oder Gegenstände des Kunden (z. B. Gebäude und Anlagen, an denen Wartungsdienstleistungen erbracht werden). Ein Dienstleistungsprozess liegt dann vor, wenn ein Anbieter externe Faktoren mit seinem Leistungspotenzial kombiniert. Ein weiteres, hier häufig genanntes konstitutives Element ist die (zeitliche) Synchronität von Dienstleistungserstellung und Inanspruchnahme durch den externen Faktor, meist auch als "uno-actu"-Prinzip bezeichnet (Produktion und Verbrauch erfolgen gleichzeitig).

- ▶ Die **ergebnisorientierte Dimension** stützt sich auf das Resultat des Leistungserstellungsprozesses. Das zentrale, hier meist angeführte Charakteristikum ist das der Immaterialität, definiert Dienstleistungen demnach als immaterielle Leistungen. Dieses Merkmal ist jedoch sehr umstritten. Während nämlich Wirkungen von Dienstleistungen generell immateriell sind, kann das prozessuale Endergebnis sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Es scheint also angebracht, bei Dienstleistungen höchstens von "überwiegend immateriellen Leistungen" zu sprechen. Insbesondere eine direkte Gegenüberstellung von Sach- und Dienstleistungen ist durchaus kritisch zu sehen. Während nämlich der Begriff der Sachleistung darauf abzielt, dass das Leistungsergebnis eine Sache ist, fokussiert der Begriff der Dienstleistung eigentlich darauf, dass der Prozess der Leistungserstellung ein "dienender" ist, d.h. am Abnehmer oder mit dem Abnehmer der Leistung erbracht wird. Sinnvoller scheint es, von Leistungsbündeln zu sprechen, "deren Teilleistungen auf der Basis eines vordisponierten Leistungspotenzials in unterschiedlichem Ausmaß durch die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess zustande kommen und durch unterschiedliche Anteile von immateriellen und materiellen Komponenten im Leistungsergebnis gekennzeichnet sind"¹⁹. Diese Leistungsbündel können dann z. B. reine Sachleistungen (wie z. B. ein vorproduziertes Teil), reine Dienstleistungen (wie z. B. Beratungsleistungen), aber auch Sachleistungen mit hoher Kundenintegration (wie z. B. eine Sondermaschine) oder Dienstleistungen mit hoch autonomer Leistungserstellung (wie z.B. ein Datenbankdienst) als Zwischenformen sein.

¹⁴ Engelhardt 1989

¹⁵ Kleinaltenkamp, 2000

¹⁶ Kleinaltenkamp, 2000

¹⁷ Dahlke, 2001

¹⁸ Dahlke, 2001

¹⁹ Kleinaltenkamp 2001, S. 40

4.4 BESONDERHEITEN VON (FM-) DIENSTLEISTUNGEN

Nachfolgend sind die Besonderheiten von (FM-) Dienstleistungen aufgelistet.

- ▶ **Immaterialität**
 - Auch wenn sowohl die Vorleistung (der Input) der Dienstleistung als auch ihr Ergebnis (der Output) einen materiellen Charakter aufweisen können, wird Dienstleistungen das Merkmal der Immaterialität zugeschrieben. Daraus resultieren zwei weitere Abgrenzungskriterien.
 - Die **Nichtlagerfähigkeit** impliziert, dass der Konsument einer Dienstleistung diese nur in dem Moment in Anspruch nehmen kann, in dem sie produziert wird. Ein FM-Anbieter kann seine Personalkapazität nicht lagern und nicht auf Vorrat produzieren, um im Bedarfsfall mehr Kapazität abrufen zu können, als sein Personalstamm hergibt.
 - Die **Nichttransportfähigkeit** impliziert, dass die Dienstleistung im Allgemeinen nur an dem Ort ihrer Erstellung konsumiert werden kann. Einem Kunden nutzt es deshalb nichts, wenn ein Anbieter in einer von ihm entfernten Region einen guten Service aufgebaut hat. Er ist darauf angewiesen, dass die gleiche Service-Qualität auch an seinem Standort erbracht wird.
- ▶ **Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters**
 - Keine Dienstleistung kann ohne spezifische Leistungsfähigkeiten erbracht werden (z.B. Know How, Management Kompetenz, gut ausgebildetes Personal, Finanzstärke für die Möglichkeit zur Übernahme von Mitarbeitern des Kunden, interne Systeme und Strukturen). Diese Leistungsfähigkeiten gilt es, dem (potenziellen) Kunden zu beweisen.
- ▶ **Integration des externen Faktors**
 - An diesem Punkt muss der Kunde mitarbeiten, in dem er sich selbst (seine Mitarbeiter), seine ihm gehörenden Objekte (Facilities), seine Rechte (z.B. zur Nutzung von Softwaretools) oder weitere externe Faktoren mit einbringt. Externe Faktoren sind für den Dienstleister nicht frei am Markt disponierbar, sondern nur vom Kunden zu erhalten. Daraus resultiert u.a. der individualistische und schwer standardisierbare Charakter der FM-Dienstleistungen.

Aus den Besonderheiten bei Dienstleistungen ergibt sich für den Kunden eine Schwierigkeit: Er kann weder das voraussichtliche Ergebnis einer Dienstleistung noch den Prozess der Erstellung (bei der er mitarbeiten muss) genau beurteilen und damit entsteht für ein großer Teil an Unsicherheit, unter der er seine Entscheidung treffen muss.

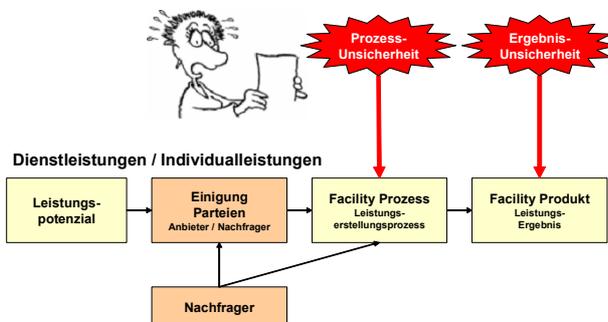


Abb. 11 Unsicherheit des Nachfragers bei Dienstleistungen / Individualleistungen

Die Unsicherheit ist keine objektive Größe, sondern eine subjektive Empfindung. Woher soll ein Kunde wissen, ob die FM-Organisation die prognostizierte Einsparung wirklich erreicht oder ob eine Einsparung

bei den Facilities nicht zu einer qualitativen Verschlechterung ist seinem Kerngeschäft führt und ob er von dem Dienstleister auch freundlich und mit (Management-) Kompetenz bedient wird? Für den Kunden kommt es darauf an, wie er persönlich mit empfinden und wahrgenommenen Risiken umgeht. Unsicherheit verursacht bei den meisten Menschen jedoch ein "flaues Gefühl". Menschen versuchen, dieses Gefühl möglichst zu vermeiden und wenden dazu allerlei Maßnahmen an. Das scheinbar wichtigste Instrument des Kunden ist dabei die Erlangung von Informationen, um sein Vertrauen in die Versprechungen des Anbieters zu stärken.

Kunden fühlen sich oft unsicher.

Deshalb ist Vertrauen die Produktgarantie von morgen.

Die Frage für FM-Anbieter und FM-Organisation ist nun: Wie können wir dieses Vertrauen herstellen und vor allem auch gerechtfertigen und aufrechterhalten? Einige praktische Beispiele sind:

- ▶ Beziehen Sie Ihre Kunden aktiv in den Serviceprozess mit ein. Lassen Sie Ihre Kunden mitmachen - sowohl bei der Gestaltung des Service, als auch bei der täglichen Ausführung.
- ▶ Achten Sie bei Ihren Serviceangeboten auf vernünftige Kosten. Wenn Sie einem Kunden einen einmaligen Service bieten (im doppelten Sinn des Wortes), kann Sie das in den Ruin treiben, wenn Sie so etwas allen Kunden immer anbieten. Sie müssen deshalb sicherstellen, dass viele (bis die meisten) Ihrer Dienstleistungen standardisiert und zu vertretbaren Kosten angeboten werden oder dass der Kunde dafür bezahlt, wenn er etwas Besonderes haben möchte.
- ▶ Service muss immer vom Kunden her denken - nicht von den internen Strukturen und Abläufen des Serviceanbieters. Dieses kundenorientierte Denken als Unternehmenskultur wird an allen Stellen vermittelt.
- ▶ Um den richtigen Service zu entwickeln, hilft das Quality Function Deployment (QFD), eine Qualitätsmethode zur Umsetzung von verbal geäußerten Kundenwünschen in ein technisches Konzept.
- ▶ Kennen Sie die Erwartungen Ihrer Kunden bezüglich Ihres Service? Wie lange wollen Kunden auf eine Reparatur warten? 2 Stunden, 24 Stunden, 1 Woche? Bestimmen Sie die entscheidenden Leistungsniveaus.
- ▶ Legen Sie Wert auf die Details in Ihrem Serviceprozess. Überlegen Sie sich Alternativen, wie Sie Dienstleistungen erbringen können und kombinieren Sie die jeweils besten Lösungen.
- ▶ Prüfen Sie, ob alle Ziele, die Sie mit dem Service verbunden haben, erreicht wurden. Sind die vorgegebenen Leistungen erfüllt? Sind die Kunden zufrieden? Schlägt sich die Kundenzufriedenheit in mehr Profitabilität des Unternehmens nieder?

4.5 KUNDENARTEN + KATEGORIEN

Prinzipiell wird unterschieden zwischen folgenden Arten von (in Kategorien zusammengefassten) Kunden:

a) Leitung einer Organisation

Kunden, die das grundsätzliche Niveau der Facility Leistungen oder Facility Produkte bestimmen (z.B. Vorstände / Geschäftsführer) bzw. Facility Leistungen oder Facility Produkte in Auftrag geben.

Diese Kunden sind für den Erfolg ihrer Organisation verantwortlich und zumeist an ökonomischen Aspekten interessiert (z.B. Bereichsleiter mit Ergebnisverantwortung).

b) Business Nutzer + End-Nutzer

Die Nutzer sind direkt von der Auswirkung einer FM-Leistung betroffen. Es empfiehlt sich, noch eine weitere Unterscheidung zu treffen nach

- ▶ Business Nutzern (indirekte Kunden)
 - Business Nutzer sind für einen bestimmten Bereich in der Organisation verantwortlich. Manchmal sind sie nicht direkt die Empfänger der Leistung, sind aber für deren Auswirkung verantwortlich (z.B. Leiter einer Produktion).
- ▶ End-Nutzern (direkte Kunden)
 - End-Nutzer nehmen die Leistung direkt in Empfang und spüren direkt die Erfüllung.

c) Konsumenten

Diese Kunden sind die eigentlichen Empfänger einer Leistung, deshalb werden sie oft als Nutzer, Endkunde oder wie hier als Konsument bezeichnet

Die Endkunden sind die Empfänger der Facility Leistungen einzelner Facility Produkte und von dem Funktionieren oder Nicht-Funktionieren zumeist direkt und persönlich betroffen, z.B.

- ▶ Mitarbeiter der Organisation
- ▶ Externe Partner der Organisation (Kunden)
- ▶ Gäste / Allgemeinheit

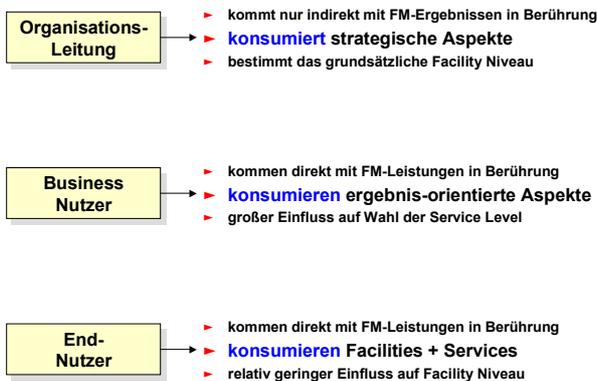


Abb. 12 Leitung - Nutzer - Konsumenten

4.5.1 DIE LEITUNG EINER ORGANISATION

Die Leitung einer Organisation ist verantwortlich für das Ergebnis des Geschäftes dieser Organisation. Sie bestimmt in groben Zügen, was sie vom FM erwartet und welches Budget sie dafür auszugeben bereit ist (was nicht in jedem Jahr gleich hoch sein muss). Unumstößliche Tatsache ist nämlich, dass (auch vermeintlich statische) Organisationen sich permanent verändern und damit auch andere Bedürfnisse bzgl. der Facilities formulieren.

I.d.R. sind die Aufgaben der Organisationsleitung längerfristig angelegt. Aber der Facility Manager muss Kenntnis von den Planungen haben, damit er zeitgerecht darauf reagieren kann. So kommen Themen wie Flexibilität, Schnelligkeit, Service und Qualität immer mehr ins Rampenlicht.

Die Menschen, die in diesen Positionen arbeiten, haben einige Dinge gemeinsam. I.d.R. konzentrieren sie sich auf den operativen Erfolg ihres Kerngeschäftes und den damit verbundenen Kernprozessen. Die sekundären Prozesse sind ihnen eher lästig, womit auch ein relativer Sachverstand im Detail einhergeht. Das führt dazu, dass bei manch geringen Investitionen lange Diskussionen entstehen, während größere Investitionen schneller entschieden werden. Der Grund mag darin liegen, dass die kleinen Investitionen einfach überschaubarer sind, während die großen auch von ihrem zeitlichen und finanziellen Volumen sehr schwer zu greifen sind. Deshalb brauchen große Investitionen eine größere Vertrauensbasis und kleine mehr Sachverstand mit Detailkenntnis.

4.5.2 DIE NUTZER

Als Nutzer bezeichnen wir hier den direkten FM-Kunden, also denjenigen, der direkt mit den FM-Leistungen in Berührung kommt. Dabei ist es für die Betrachtung unerheblich, ob es sich um einen Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz oder um den Leiter einer Fabrik handelt, der seine Produktion umbauen möchte. Beide werden direkt von der FM-Abteilung bedient.

Die Nutzer müssen zumindest heute noch die Inanspruchnahme von Facilities nur zum Teil bezahlen. Damit ist ein ganz bestimmter Mechanismus entstanden. Wenn jemand für etwas nichts bezahlen muss, dann möchte er es erstens besser und zweitens mehr.

Der Nutzer hat auch Eigenschaften, die dem FM einige Schwierigkeiten bereiten. Dazu gehört ein unzureichendes Verständnis für Dienstleistungen, sowohl bei der Bestellung (auch Dienstleistungen haben eine Lieferzeit) als auch bei der inhaltlichen Würdigung (Anerkennung der Leistungen als etwas Besonderes). Das führt dazu, dass er sich viel öfter durch Klagen bemerkbar macht als durch lobende Äußerungen.

4.5.3 KONSUMENTEN

Der Konsument ist derjenige, der bereit oder in der Lage ist, das Produkt (Paket) unter den Bedingungen, die daran für ihn oder sie geknüpft sind, abzunehmen.

- ▶ Eine Organisationsleitung konsumiert die strategischen Aspekte eines integralen Produktpaketes, d.h. die Makrokosten, Einfluss auf Produktivität und Kontinuität oder dgl.
- ▶ Die Mitarbeiter sind Konsumenten mit relativ geringem Einfluss auf das Paket, doch äußern sie schneller Zustimmung oder Ablehnung hinsichtlich des Gebrauchswertes und der emotionalen Anerkennung.

Unseres Erachtens ist es prinzipiell falsch, wenn die Facility Management- Organisation auch den Endverbraucher direkt in ihr Marketing einbezieht. Vielmehr sollten die hierfür verantwortlichen Personen oder Abteilungen angeben, welche unterstützende Dienstleistungsebenen für die „Kundenbefriedigung“ wichtig sind und das Facility Management sich so darauf einstellt.

Bei den zwei oben genannten Herangehensweisen ist es die Aufgabe des Facility Managements:

- ▶ das unterschiedliche Konsumverhalten und den Bedarf integral zu beurteilen und aufeinander abzustimmen,
- ▶ Gegensätze zu überbrücken und Absprachen zu nutzen (ein Gleichgewicht herstellen),
- ▶ die daraus entstehenden Herausforderungen mit Hilfe des Marketings anzugehen

4.5.4 KATEGORIEN VON KUNDEN

Wenn Kunden eine wichtige Rolle bei der Bestimmung der Qualität in dem Service-Prozess und bei dem Ergebnis des Service spielen, dann sollten Facility Manager sicher sein, dass sie die Kunden-Population gut verstehen.

**Können Sie
(mindestens) 9 Kategorien
von Kunden benennen?**

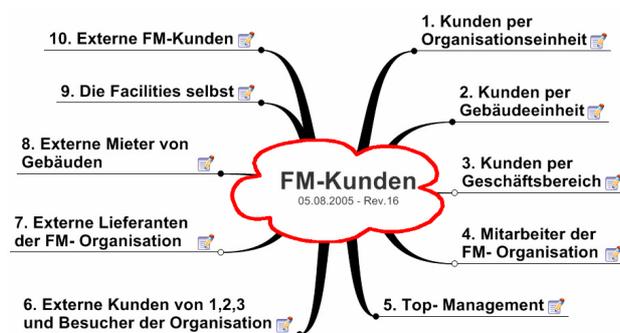


Abb. 13 FM-Kunden

1. Kunden per Organisationseinheit

Abhängig von der Art, wie die Lieferung von Facility Services organisiert ist, sollte das Managementteam Kunden von Organisationseinheiten benannt haben. Es mögen Kunden sein aus Abteilungen wie Finanz, Personal, Forschung und Entwicklung, Produktion, Sales & Marketing, Informationstechnik bzw. EDV etc.

2. Kunden per Gebäudeeinheit

FM mag organisiert sein, um Services auf einer Facility-Basis in Addition zu oder anstatt von Organisationseinheiten zu erbringen. Es mag Organisationseinheiten geben, die ganz oder in Teilen in verschiedenen Gebäuden untergebracht sein können, die Gebäude können im eigenen Besitz, gemietet oder geleast sein, die Mitarbeiter können die Kunden sehen in Bezug auf eine Gebäudeeinheit. Kundenservice in gemieteten oder geleasten Gebäuden, in denen nicht alle FM-relevanten Aktivitäten auch von FM gesteuert werden, ist ganz verschieden von dem Service in eigenen Gebäuden.

3. Kunden per Geschäftsbereich

Vielleicht ist das Unternehmen organisiert mit einer Linienorganisation als diskrete Cost Center. Diese mögen unterschiedlich zu den Bereichen aus dem traditionellen Organisations-Chart sein und können den Weg darstellen, wie die Kunden-Population identifiziert werden kann.

4. Mitarbeiter der FM-Organisation

Wenn die Führungspersonen der FM-Organisation ihre internen oder externen Kunden nicht als solche begreifen, haben sie möglicherweise einen schwerwiegenden Fehler gemacht. Regelmäßig kommt es vor, dass Facility Organisationen sich selbst als interne Kunden vergessen und das Personal der Facility Organisation mit einbeziehen müssen, wenn Service Lieferprogramm überlegt werden. Das FM-Team, braucht einander für die Lieferung der Facility Services und muss sich dieser Tatsache bewusst sein, wenn über Kundenservice geredet wird.

5. Top-Management

Das Top-Management ist eine Kundengruppe, die als separate Einheit adressiert werden muss. Diese Kundengruppe einen Bedarf an Dienstleistungen und Produkten, der von dem der anderen Kundengruppen abweicht.

6. Externe Kunden von 1,2,3 und Besucher der Organisation

Jede der oben angesprochenen Organisationseinheiten hat eine externe Kundenbasis. In vielen Fällen haben die externen Kunden spezielle Geschäftsbeziehungen mit internen Kunden und Facility Manager müssen darüber Bescheid wissen und über den Einfluss der FM-Dienstleistungen auf externe Kunden.

7. Externe Lieferanten der FM-Organisation

Externe Lieferanten werden immer wichtiger, wenn sie als Partner betrachtet werden, die ihre Leistungen direkt an den FM-Kunden erbringen. Die Lieferanten sollten als Partner dieselben Bedingungen annehmen, die die FM-Organisation mit dem FM-Kunden ausgemacht hat. Für die internen FM-Kunden sollte es keinen Unterschied machen, ob ein Service von dem Facility Personal oder einem Lieferanten erbracht wird – es sollte transparent für den Endkunden sein. Um das zu erreichen, sollte die Facility Organisation den Lieferanten als Kunden betrachten.

8. Externe Mieter von Gebäuden

Viele FM-Teams liefern Mieter-/Vermieter-Services an Unternehmen oder Teile von Unternehmen, die Fläche in Ihren Gebäuden in Anspruch nehmen. Die Mieter sind Kunden der Facility Organisation und sollten als solche behandelt werden.

9. Die Facilities selbst

Es mag ungewöhnlich, aber gleichwohl interessant sein „Die Facilities selbst“ als Kunde zu betrachten. Sie melden sich z.T. von alleine und sagen, dass sie Kunden sind, wenn sie eine Störung haben, meistens aber sind sie von der FM-Organisation abhängig im Sinne einer pro-aktiven Wartung. Deshalb gibt es vorbeugende Instandhaltung, Analyse der Lebenszykluskosten und strategische Master-Pläne. Die FM-Organisation geht die Verpflichtung ein, die Gebäude und technischen Einrichtungen in Betrieb zu halten und zu schützen, deshalb sollten diese Facilities ebenfalls im Sinne von Kunden bedacht werden.

10. Externe FM-Kunden

Externe Kunden sind diejenigen, die mit FM-Leistungen bedient werden, die in der ursprünglichen Organisation keine Abnehmer finden, aber vorhanden sind. Zu den Leistungen können die Vermietung ansonsten ungenutzter Flächen oder Dienstleistungen in Unterlastzeiten gehören.

4.6 KONSUMVERHALTEN

Wie bei der Analyse von Märkten und Marktformen werden im Marketing auch beim Konsumverhalten unterschiedliche Formen unterschieden. Das Verhalten von Konsumenten vom psycho-soziologischen und vom ökonomischen Standpunkt aus betrachtet.

a) psycho-soziologischer Standpunkt

- ▶ Der so genannte Stimulus und der reaktionsauslösende Lernprozess oder der bedingte Reflex²⁰, sehr oft eine unbewusste Reaktion auf einen Reiz.
- ▶ Kognitive Lernprozesse. Neu erworbene Erkenntnisse und Wissen werden mit bereits erworbenen in Verbindung gebracht und in ein davon abgeleitetes Bezugssystem eingeordnet.
- ▶ Entscheidungsprozess

b) ökonomischer Standpunkt

Im Marketing nutzt man mit Blick auf die Bedürfnisbefriedigung außer demographischen, sozialen und Einkommensdaten aus wirtschaftlichen Überlegungen vor allem die Verbraucheranalyse. Das führt zu folgender Gliederung:

- ▶ Die primären, sekundären und tertiären Güter
 - Die primären Güter befriedigen die grundlegenden Lebensbedürfnisse: Nahrung, Kleidung und Wohnen.
 - Bei sekundären Gütern sprechen wir von Luxusbedürfnissen.
 - Bei den tertiären ist von sozialen Bedürfnissen die Rede.
- ▶ Superiore, inferiore und Giffingüter
 - Superiore Güter sind Qualitätsprodukte mit einem normalen Reaktionsverhältnis bei Preis- und/oder Einkommenssteigerungen.
 - Inferiore Güter gehören oft zur Kategorie der primären Güter, deren Nachfrage bei steigendem Einkommen schnell sinken wird.
 - Giffingüter sind Statussymbole bzw. tragen snobistischen Charakter. Die Höhe des Preises ist für den Kauf entscheidend.
- ▶ Convenience goods, Shopping goods und Specialties
 - Convenience goods sind allgemeine Gebrauchsartikel, nach denen nicht lange gesucht wird oder bei denen keine Markentreue besteht.
 - Bei Shopping goods handelt es sich um Konsumgüter mittleren Preisniveaus.
 - Specialties sind Konsumgüter der höheren Preiskategorie.
- ▶ Substitut- und Komplementärgüter
 - Substitutgüter sind unterschiedliche Produkte, die das gleiche Bedürfnis befriedigen können.
 - Komplementärgüter sind Produkte, die in Kombination miteinander benutzt werden müssen (Auto – Benzin).

4.7 DAS DILEMMA DER FACILITY MANAGER

Derzeit ist FM in Deutschland maßgeblich von dem Wunsch nach Kostensenkung getrieben. Zum einen „befehlen“ viele Auftraggeber, die Kosten zu senken, während auf der anderen Seite die Konsumenten den Wunsch nach mehr Qualität äußern. Dieser Wunsch ist allzu oft verständlich, da die Konsumenten diese Quali-

tät oft nicht (aus eigener Tasche oder eigenem Budget) bezahlen müssen und es demzufolge wenig Anreize zur Veränderung des Konsumverhaltens gibt.



Abb. 14 Der Facility Manager als Diener zweier Herren

In dieser Zwickmühle steckt der Facility Manager als Diener zweier Herren. Oft genug muss, dem Wunsch der Auftraggeber folgend, ein Qualitätsniveau gesenkt werden und der Facility Manager ist derjenige, der den Konsumenten „die schlechte Botschaft“ überbringen muss. Diesem Dilemma gilt es zu begegnen.

4.8 DIE QUALITÄT VON SERVICE

Es ist wichtig zu wissen, dass Güter konsumiert, Dienstleistungen aber **erfahren** werden. Der professionelle Dienstleister ist (oder sollte sein) genauso in der Pflicht, die **Wahrnehmung** der Kunden mit Respekt bzgl. der professionellen Dienstleistungen zu managen wie die Ausführung fachlicher Aufgaben.

„Das erste Gesetz des Service“
ZUFRIEDENHEIT
=
WAHRNEHMUNG - ERWARTUNG

- ▶ Ein **zufriedener** Kunde ist der, dessen Erwartung und Wahrnehmung zusammenpassen.

Die Kundenzufriedenheit widerspiegelt das Verhältnis zwischen erwartetem und wahrgenommenem Ergebnis.

Wenn der Kunde einen bestimmten Level von Service wahrnimmt, aber etwas mehr (oder etwas anderes) erwartet hat, dann wird er oder sie unzufrieden sein.

Lücke, wenn:
Erwartung > Wahrnehmung

Der traditionelle Ansatz zur Bestimmung von Bedürfnissen verlangt, die quantifizierbaren Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren, z.B. wie viel Mobiliar oder welche Art von Kommunikationstechnik sie brauchen für die von extern arbeitenden Mitarbeiter. Wenn der Ansatz zur Bestimmung der Bedürfnisse erweitert wird um die Bedürfnisse in Bezug auf das Wertesystem oder die Erwartungen, können Rahmenbedingungen

²⁰ wie er von Pavlov untersucht wurde

für die Lieferung von Service geschaffen werden, die auch gemanaged werden können.

Es wird einfacher, FM-Services zu liefern, die vom Kunden als rechtzeitig, passend und von Qualität wahrgenommen werden, wenn das Verständnis von Anfang an gegeben, was die Basis ihrer Erwartungen bzgl. Ihrer Services ist. Ein tiefes Verständnis der Wahrnehmungen der Kunden verschafft die Fähigkeit, die Informationen als Werkzeug zum Qualitätsmanagement zu benutzen um sicherzustellen, dass es keine Lücke bei der Wahrnehmung gibt. Die Verbindung zwischen Erwartungen und Wahrnehmung ist die Voraussetzung, um zufriedene Kunden zu haben.

4.8.1 SENSITIVITÄT BZGL. WAHRNEHMUNG UND ERWARTUNG VON KUNDEN

Angenommen, Sie wüssten genau, wer Ihre FM-Kunden sind, und weiterhin hätten Sie ein Kunden-Konzept, um es in Ihre traditionelle Servicegleichung mit aufzunehmen, damit es hilft, die Kundenwünsche besser zu verstehen. Halten Sie inne und bedenken Sie die Tatsache, dass Kunden bestimmte Erwartungen bzgl. FM-Services haben und auch eine Wahrnehmung bzgl. der Art und Weise, wie die Facility-Organisation diese erbringt. Die Kombination ihrer vorbestimmten Erwartung und ihrer Wahrnehmung von Ihnen als Dienstleister bestimmt ihr Urteil über die Qualität Ihrer Leistung.



Eine Messlatte der Qualität

**für den FM-Kunden ist,
wie nahe wir ihren Erwartungen bzgl.
des Service und ihrer Wahrnehmung bzgl.
der Art und Weise unserer Leistung kommen.**

Wenn es keine Übereinstimmung zwischen den Erwartungen der Kunden und ihrer Wahrnehmung gibt, haben Sie eine Service-Lücke. Wenn ihre Erwartungen höher sind als die Wahrnehmung ihrer Leistungsfähigkeit, haben Sie eine *negative* Lücke. Wenn auf der anderen Hand, die Wahrnehmung mit der Erwartung übereinstimmt, haben Sie zufriedene Kunden. Ihre Kunden haben bestimmte Erwartungen und sie nehmen wahr, dass Sie die Fähigkeit haben, Ihre Versprechungen bzgl. der Erwartungen einzuhalten.

Zwischen Erwartung und Wahrnehmung

müssen wir eine negative Lücke vermeiden.

Es spielt keine Rolle, ob die Wahrnehmung Realität oder fakten-basiert ist, weil Ihre Kunden den Wahrnehmungsfaktor als Maßstab für Ihre Service-Leistungsfähigkeit benutzen. In Test für Test, wenn Kunden von Facility-Organisationen über Service befragt werden, demonstrieren die Ergebnisse, dass die Bewertung von Service-Lieferungen auf beiden beruht, der *Wahrnehmung* und der *Erwartung* bzgl. des Service. Sie müssen fähig sein, die Erwartungen der Kunden zu verstehen, genauso wie ihre Wahrnehmung, um Lücken zu vermeiden und eine positive Übereinstimmung zu haben. Damit Sie fähig sind, die negative

Lücke zu verringern zwischen den Erwartungen der Kunden und dem, was ihre Wahrnehmung bzgl. der Wahrheit über Ihren Service ist, müssen Sie zuerst verstehen, was die Grundlage für ihre Erwartungen und Wahrnehmungen ist. Wissend, dass Sie von den Erwartungen Ihrer Kunden wie auch von den Wahrnehmungen beurteilt werden, müssen Sie (1) sie verstehen und (2) fähig sein, sie zu messen.

Kardinalfehler von Kundenservice

**Versprechen Sie Ihren Kunden niemals etwas,
was Sie für sie tun werden,
und machen dann den Fehler,
es nicht zu liefern.**



Abb. 15 Kardinalfehler von Kundenservice

4.8.2 ERWARTUNGEN BZGL. DIENSTLEISTUNGEN

Kunden bringen jeden Tag eine ganze Menge an Erwartungen mit zu ihrer täglichen Arbeit. Experten nennen das einen "psychologischen Vertrag" mit der Arbeitsumgebung. Obwohl das kein schriftlich fixierter Vertrag ist, haben die Kunden ein Wertesystem, mit dem sie die Leistungen und die gesamte FM-Organisation beurteilen. Dabei gibt es folgende Kriterien:

- ▶ Zweck der Dienstleistung
 - Wissen die Kunden genau um den Zweck, den die Leistung erfüllen soll? Wenn sie das nicht wissen, können sie auch nicht gerecht urteilen.
- ▶ Grad der Notwendigkeit
 - Wenn die FM-Leistung eine hohe Auswirkung auf die Erfüllung des Geschäftes der Kunden hat, wird die Notwendigkeit steigen.
- ▶ Grad der Wichtigkeit
 - Wenn die Kunden glauben, dass die FM-Leistung eine hohe Auswirkung auf die Erfüllung ihres Geschäftes hat, wird die Wichtigkeit steigen.
- ▶ Ergebnisse
 - Individuen haben ihre eigene Wahrnehmung bzgl. der Ergebnisse, sie können einen Standpunkt einnehmen, der von der Wahrheit abweicht. Wie sie die Ergebnisse sehen, bestimmt ihre Erwartungen.

- ▶ **Relative Kosten**
 - Auch hier spielt die Wahrnehmung eine Rolle. Manche Kunden nehmen die Kosten als sehr niedrig wahr, wenn sie kundenspezifischen Service, freundlichen Service, Schnelligkeit und Flexibilität mit bedenken. Anderen erscheinen die gleichen Kosten als viel zu hoch, wenn sie auf die Leistungsfähigkeit keinen Wert legen.
- ▶ **Risiken**
 - Wenn Kunden ein Risiko in der Geschäftsbeziehung wahrnehmen, wird ihre Bewertung der Leistung niedriger ausfallen. Wenn andersherum das Risiko dann besteht, wenn die Leistung nicht erbracht wird, wird die Wahrnehmung des Wertes extrem steigen.

4.8.3 WAHRNEHMUNG DER KUNDEN

Wir müssen verstehen lernen, wie die Kunden zu ihren Wahrnehmungen kommen. Es gibt jedoch kein Ranking für Kundenzufriedenheit mit definierten Kriterien, die wir nur zu erfüllen brauchen. Der einzige Weg ist daher, jeden einzelnen Kunden zu fragen. Wenn wir das jedoch tun, werden wir überrascht sein über die Bandbreite der möglichen Wahrnehmungen.

Das Ziel ist herauszufinden, was die Kunden über unsere Leistungsfähigkeit denken und sicherzustellen, dass ihre Erwartungen erfüllt werden. Dafür brauchen wir den Kontakt zu den Kunden auf den verschiedenen Management-Ebenen, vom Mitarbeiter im Büro über die Techniker bis hin zum obersten Facility Manager oder Mitglied der Geschäftsleitung.

**Woher wollen Sie wissen,
was Sie besser machen können?**

**Scheuen Sie sich nicht,
die Kunden zu fragen,
wie sie ihre Services wahrnehmen.**

4.8.4 KUNDEN ERFREUEN

Wenn das erste Feedback von den Kunden bzgl. ihrer Erwartungen und Wahrnehmungen vorliegt, können daraus Rückschlüsse auf die Kundenbedürfnisse gezogen werden.

Der traditionelle Ansatz geht darauf hinaus, Kunden bzgl. ihrer quantifizierbaren Wünsche zu befragen (zukünftiger Flächenbedarf, Anzahl neuer Büromöbel-systeme etc.). Bei komplexen Dienstleistungen, bei denen es auf viele nicht quantifizierbare Faktoren ankommt, ist es etwas schwieriger.

Wir müssen verstehen lernen, warum die Kunden Wert auf Flexibilität, Schnelligkeit, flächendeckenden Service etc. legen. Erst dann sind wir in der Lage, Erwartung und Wahrnehmung im Sinne von zufriedenen Kunden zusammen führen zu können.

Das Zusammenbringen und Managen der Erwartungen und Wahrnehmungen bei den Kunden bzgl. der Performance wird immer mehr zu Basis für Facility Management. Das ist die einzige Meßlatte für die Qualität von Dienstleistungen. In anderen Worten, einen Kunden zufrieden zu stellen, ist in der heutigen Arbeitswelt nicht genug. Der Kunde (nicht nur er, sondern wir eigentlich auch, oder etwa nicht?) möchte erfreut wer-

den, in dem wir seine Erwartungen und Wahrnehmungen erreichen.²¹

- ▶ **Ein erfreuter Kunde ist der, dessen Wahrnehmung seine Erwartungen übertrifft.**

Natürlich können die hier geäußerten Gedanken etwas theoretisch erscheinen. Wenn wir uns jedoch für eine solche Vorgehensweise entscheiden, müssen/können wir eine Art Geschäftsmodell (auch gemeinsam mit Kunden) entwickeln, um die Theorie in die Praxis umzusetzen. Dass diese Art des geschäftlichen Vorgehens nicht nur im B2B-Bereich Verwendung findet, lässt sich an folgendem Zitat ablesen:

**"Wer kein Profil hat,
hinterlässt keine Spuren.
Erfolg ist,
Erwartungshaltungen zu übertreffen."²²**

5 MARKETING-ANSATZ

5.1 NUTZEN VON MARKETING FÜR FM

Allgemein könnte man fragen, warum Marketing für eine FM-Organisation überhaupt sinnvoll ist. Denn es gelten folgende Annahmen:

- ▶ Die Organisationsleitung bestimmt grob das Facility Management-Produkt und knüpft ein strategisch gerechtfertigtes Kostenniveau daran.
- ▶ Die Facility Management-Abteilung ist der einzige Anbieter innerhalb der Organisation und hat demnach keine Konkurrenz zu erwarten.
- ▶ Es gibt ein beständiges Konsumentenprofil, dessen Konsumverhalten durch die Facility Management-Organisation weder determiniert noch beeinflusst werden kann.
- ▶ Es ist weder von einem freien Markt noch von einer Beziehung die Rede, die im wörtlichen oder übertragenen Sinne verpackt werden muss.

**Welchen Nutzen
bringt Marketing dem Facility Management?**

Die Veränderungen der letzten Jahre, sowohl in einzelnen Unternehmen als auch in der Konjunktur, lassen die obigen Annahmen nicht mehr als unumstößlich erscheinen. An FM-Organisationen werden immer mehr die Erwartungen an Professionalität gestellt, die auch im Kerngeschäft gelten. Werden diese Erwartungen nicht oder nicht zeitnah genug erfüllt, werden (wie immer mehr Beispiele zeigen) organisatorische Veränderungen bis hin zum Outsourcing oder dem Wechsel des FM-Lieferanten getroffen. Ein gut funktionierendes Marketing bringt folgenden Nutzen:

²¹ Im Englischen wird der Begriff 'delighted' verwendet. Es gibt in Deutschland sogar eine FM-Organisation, die für die Kundenzufriedenheit ein 'Delight-Management' eingerichtet hat.

²² Bernhard Paul, Circus Roncalli, AZ 04.2001

Nutzen von Facility Value + Service Marketing

- ▶ hohe Kundenbindung (gegenüber externen Konkurrenten)
- ▶ deutliche Unterscheidung zur Konkurrenz und damit Schaffung eines Wettbewerbsvorteils
- ▶ effiziente Prozessabläufe und damit Kostenvorteile
- ▶ Untermauerung der Position als strategische Support-Funktion
- ▶ Sicherung des Budgets bzw. rechtzeitige Reaktionsmöglichkeit auf Änderungen
- ▶ Hochwertige und vor allem passende Produkte / Dienstleistungen

5.2 MARKETING-MIX

Marketing besteht aus mehr als einem Instrument (z.B. der Werbung). Der Marketing-Mix beschreibt die Ausprägung der Marketing-Instrumente, wie sie miteinander in Zusammenhang stehen und sich damit nach Möglichkeit unterstützen. Im Marketing-Mix wird festgelegt, was und wie Anbieter mit den (potenziellen) Kunden physische, soziale und psychische Werte austauschen (wollen). Da die Positionierung der vielen Einzелеlemente schnell überflüssig wird, hat sich in der Praxis eine gedankliche Strukturierung bewährt.

5.2.1 DIE KLASSISCHEN 4 P'S

Der klassische Marketing-Mix umfasst den kombinierten Einsatz der '4 P's':

- ▶ **P**roduct das Produkt
- ▶ **P**rice der Preis
- ▶ **P**lace die Distribution
- ▶ **P**romotion die Kommunikation

1. **P**roduct - Produkt

Das auf zweckmäßigste Weise zu vertretbaren Kosten zur Verfügung Haben und Halten der für das Kontinuitätsstreben einer Organisation benötigten Maßnahmen, Dienste und Mittel. Mit dem Ziel:

- ▶ der Stimulation der Produktivität in der Organisation durch optimale Arbeitsbedingungen, wobei die Vermeidung von Produktivitätsstörungen ein elementares Interessengebiet des Facility Management ist.
- ▶ der Unterstützung der Qualität des Endproduktes der Organisation, wobei demzufolge die Qualitätsnormen für Facility Management-Aktivitäten von den entsprechenden Zielsetzungen der Organisation abgeleitet werden sollten.
- ▶ der Gewährleistung der Kontinuität, wobei das Marketing nach Produkt differenziert beurteilt werden muss. Denn die Gewährleistung der Kontinuität gestaltet sich beispielsweise bei einer Risikomanagementabteilung anders als beim Empfang.
- ▶ des Angebots von angenehmen (sprich stimulierenden) Arbeitsbedingungen.

- ▶ eines verantwortungsvollen Umgangs mit verfügbaren finanziellen Mitteln. (Wobei die Kalkulation der benötigten Mittel für eine richtige Cashflow-Analyse oft von grundlegender Bedeutung ist.)

2. **P**rice - Preis

Das Budget, das eine Organisationsleitung bereit ist, für die Qualität des beabsichtigten Produkts im Rahmen der dafür aufzustellenden Effektivitätskriterien zur Verfügung zu stellen.

Ein wichtiger Aspekt, an dem Marketing interessiert ist, ist die Preisbildung. Man unterscheidet hier in erster Linie fünf Vorgehensweisen:

- ▶ Full cost pricing
 - Der Preis entspricht der optimalen internen Besetzung/Kapazität (regulierende Wirkung).
- ▶ Preis auf Basis variabler Kosten
 - Der Preis ist an die Marktsituation angepasst. Die Frage lautet: Ist es möglich, mit dem Preis, den der Markt zu zahlen bereits ist, die Kosten zu decken?
- ▶ Preisdifferenzierung
 - Unterschiedlichen Abnehmern werden für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise berechnet, um so den Absatz zu regulieren.
 - z.B.: Elektrizitätswerke oder Transportunternehmen.
- ▶ Preisdiskriminierung
 - Unterschiedlichen Abnehmern werden auf Basis von Optionen für das gleiche Produkt unterschiedliche Preise berechnet.
 - z.B.: Ein höherer Einführungspreis, um das „Statusstreben“ der kaufkräftigen Konsumenten zu befriedigen oder infolge von gesetzlichen Bestimmungen.
- ▶ Preisdumping
 - Die Weitergabe von niedrigeren Preisen auf Märkten, auf denen man einen bestimmten Marktanteil erringen (oder die Konkurrenz ausschalten) will.

3. **P**lace – die Distribution

Dienstleistungen müssen i.d.R. da erbracht werden, wo sich die relevanten Facilities der Kunden befinden. Anders als Produkte können Dienstleistungen nicht einfach verpackt und versandt werden.

Die meisten Dienstleistungen werden heute direkt vertrieben. Dienstleistungen erfordern i.d.R. eine lokale/multi-lokale Leistungserstellung, sie sind nicht transportierbar. Möglich ist jedoch, dass der Kunde (bzw. Mitarbeiter seines Unternehmens) oder ein Absatzmittler (z.B. ein Berater) als so genannte Co-Producer auftreten. Wichtig ist in jedem Fall, dass die Leistung von bestimmten Personen an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit erbracht wird, Meffert spricht hier von einem raumzeitlichen Präsenzkriterium²³.

Aus Kundensicht kommt Standortentscheidungen des Anbieters im Dienstleistungsbereich eine größere Bedeutung zu als im Investitionsgüterbereich. Wichtig ist für den Kunden

- ▶ Präsenz und Erreichbarkeit
- ▶ Zugang zum Leistungserstellungsprozess
- ▶ Liefer- bzw. Reaktionszeit
- ▶ Lieferbereitschaft
- ▶ Lieferzuverlässigkeit

²³ Meffert 2000, S. 436

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit einer Online-Distribution, bei der den Kunden ein elektronisches Medium (Telefon, Fax, E-Mail, Internet) zur Verfügung gestellt wird, über das sie ihren Anliegen übermitteln können. Die Leistungserbringung erfolgt innerhalb der vereinbarten Rahmenbedingungen.

Die typische Einteilung der Distributionswege erübrigt sich für interne FM-Abteilungen. Hier ist i.d.R. wegen des hohen Dienstleistungscharakters die Frage nach dem Ort wichtig. Zu entscheiden ist die Frage nach einer zentralen oder einer dezentralen Organisation, wobei in der Praxis zumeist letzteres anzutreffen ist.

4. Promotion - Kommunikation

Ein Teil der Promotion bzw. der Kommunikation sollte darauf ausgerichtet sein, die Unsicherheit der jeweiligen Partei (z.B. Kunde) zu reduzieren (was z.B. durch eine konsequente Markenpolitik erreicht werden könnte). Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen liegt eine weitere Aufgabe der Kommunikation darin, die Leistungen zu visualisieren oder gar zu materialisieren und eine Verbesserung des Image zu erreichen. Alles, was Menschen sehen und anfassen können, erscheint vertrauter und begreifbarer.

5.2.2 DIE ZUSÄTZLICHEN 3 P'S IM DIENSTLEISTUNGSMARKETING

Das Dienstleistungsmarketing²⁴ kennt zusätzlich zu den „4 P's“ noch 3 weitere Elemente, die sich darauf begründen, dass Kunden diese Leistungen ja nicht "anfassen" können und demzufolge oftmals den Wert nicht (genau) einschätzen können.

- ▶ **P**eople die Menschen
- ▶ **P**rocess der Prozess
- ▶ **P**hysical Facilities die Ausstattung

5. People – Menschen

Es sind die Menschen, die die (Dienst-) Leistungen erbringen, sie sind damit quasi der einzige „Produktionsfaktor“. Wenn eine professionelle FM-Service Organisation sich zu dem Satz „Unser Kapital sind unsere Mitarbeiter.“ verpflichtet, dann sollten eben diese Mitarbeiter und damit die ganze Organisation in ihren Fähigkeiten entwickelt werden. Um die gewünschte Handlungskompetenz zu generieren, gehört im Einzelnen dazu:

- ▶ Fachlich (technisch) / Methoden-Kompetenz
- ▶ Management-Kompetenz
- ▶ Kommunikations- und Sozial-Kompetenz
- ▶ Persönliche Kompetenz

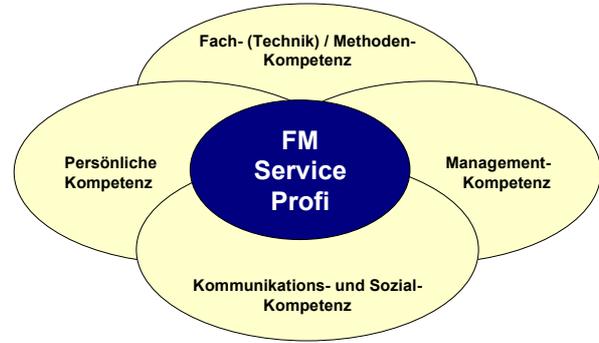


Abb. 16 Kompetenzen für den FM Service Profi

6. Process – Prozess

Meistens ist der Kunde beim Prozess der Erstellung einer Dienstleistung direkt eingebunden. Beurteilt werden jedoch meistens nur die Dinge, die auch wahrgenommen werden. Im Sinne von Qualität werden oft alle Prozesse oder Prozessschritte gleichermaßen behandelt bzw. verbessert, für den Kunden sind jedoch nicht alle gleichermaßen wahrnehmbar. Die Empfehlung lautet:

**Konzentration auf die Prozesse,
die der Kunden wahrnimmt.**

7. Physical Facilities – Ausstattung

Das Ergebnis einer Dienstleistung ist meist unsichtbar. Zur Beurteilung der Qualität suchen Menschen nach sicht- und greifbaren Elementen, an denen oftmals die Qualität fest gemacht wird.

5.3 BESTANDTEILE EINER MARKETING-STRATEGIE

5.3.1 KUNDEN UND FACILITY-ZIELE

Der erste Bestandteil jeder Marketing-Strategie ist ein volles Verständnis von zwei kritischen Zielen:

- ▶ Das Geschäfts-Ziel der Kunden-Organisation
- ▶ Das Marketing-Ziel der Facility-Organisation

**Kenne die Ziele
der Kunden und der FM-Organisation,
bevor Du ein Marketing-Programm machst.**

Ohne die Fokussierung auf diese beiden Ziele tendiert die Marketing-Strategie dazu, in einem Vakuum entwickelt zu werden. Wenn Sie nicht wissen, wie der Kunde geführt wird, können Sie nicht bestimmen, worauf die Facility-Organisation ihre Anstrengungen konzentrieren sollte. Wenn das Ziel-Statement eines Kunden gut geschrieben ist, liefert es exzellente Rahmenbedingungen, um eine Facility Marketing-Strategie zu formulieren. Um Ihnen bei der Entwicklung einer Marketing-Strategie zu helfen, müssen Sie die Ziele der Geschäftspolitik Ihres Kunden ansehen, und die sind:

²⁴ vgl. Meffert 2000, S. 277

- ▶ *spezifisch* in Bezug auf das Kerngeschäft
- ▶ *zeitlich* nachvollziehbar in Bezug auf Parameter bzgl. der Erfüllung
- ▶ *messbar* in Bezug auf die Bestimmung der Leistung

Das Ziel-Statement Ihres Kunden sollte Ihnen eine gute Anleitung geben, was als primärer (Unternehmens-) Fokus gesehen wird.

Das Begleitstück zu den Kundenzielen ist ein volles Verständnis davon, was die Facility-Organisation mit ihren Marketing-Bemühungen zu erreichen versucht. Einer der ernsthaftesten Fehler, die eine Organisation bei der Erstellung eines Marketing-Programms machen kann, ist sich nur auf die eigenen Marketing-Ziele zu fokussieren. Das ist der wichtigste Aspekt einer Marketing-Strategie überhaupt, weil er den Zweck für den Aktionsplan der Organisation liefert.

Haben Sie diese als Ihre Marketing-Ziele bedacht?

Ein gut entwickeltes Marketing-Ziel für eine Facility-Organisation sollte folgendes adressieren:

1. Erhöhen des Bewusstseins für Facility Services

Um das Problem von zu wenig Marketing zu korrigieren, werden Sie eine Marketing-Strategie brauchen, um das Bewusstsein bzgl. der von der Facility-Organisation gelieferten Services zu erhöhen. Die Kunden müssen genau wissen, welche Services geliefert werden.

2. Senken des Widerstands für einen bestimmten Service, die Politik oder ein Set von Prozeduren

Es ist eine Gefahr des FM Business, dass Facility Manager permanent in der Situation sind, ihren Kunden Dinge erzählen zu müssen, die sie gar nicht hören wollen. Eine gute Marketing-Strategie wird es leichter machen, die Kunden bzgl. dieser unerfreulichen, aber für einen effektiven Weg notwendigen Botschaften zu informieren.

3. Verbessern des Image der Facility-Organisation als professionelle Service Firma

Angenommen, es stimmt, dass Facility Manager nicht immer den Ruf des „Herr/Frau Netter-Kerl“ in ihren Firmen haben. Sie müssen eine Marketing-Strategie entwickeln, die ihre kundenorientierte Service-Philosophie promoted und all die Dinge von Rechtzeitigkeit, Angemessenheit und Qualität adressiert. Sie brauchen eine Marketing-Strategie, um ihr Image zu vergrößern als Antwort auf die Dinge, die zu tun sind und sie unpopulär machen,

4. Vergrößern der Kenntnisse Ihrer Kunden bzgl. Facility Services

Es besteht ein großer Unterschied darin, sich der Facility Services bewusst zu sein oder Kenntnisse über sie zu besitzen. Während es für Kunden nicht notwendig ist, Facility Experten zu werden, je mehr sie aber über die Services wissen, die die FM-Organisation liefert, desto einfacher ist es, die Kunden zu bedienen.

Es ist ein Unterschied, sich über FM-Services bewusst zu sein und Kenntnisse davon zu haben.

5. Aufdecken bestimmter Qualifikationen bzgl. Facility Services

Es gibt einen Unterschied zwischen dem *Bewusstsein* und der *Kenntnis* bzgl. der Services und dem Verständnis von speziellen *Qualifikationen*, die erforderlich sind, um diese Services zu erhalten. Der Markt muss wissen, welche Qualifikationen er auf den Tisch legen muss, um einen Service zu erhalten, oder er wird die Facility-Organisation für immer für „Favoriten spielen“ blamieren oder dafür, Leute ungleich zu behandeln. Die Marketing-Strategie sollte diese Punkte behandeln.

Zusammengefasst, sieht das Formular für die Marketing-Strategie in etwa so aus:

Formular für die Marketing-Strategie

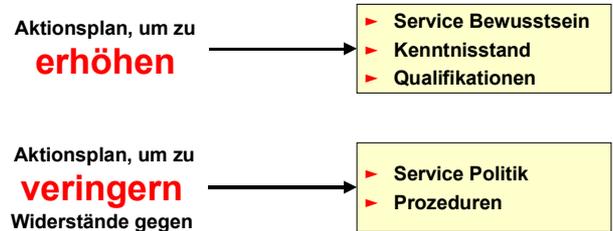


Abb. 17 Formular für die Marketing-Strategie

5.4 ENTWICKLUNG EINES MARKETINGPLANS

Dieser Plan ist ein bedeutender Bestandteil des Erfolgsrezeptes. Ohne einen Aktionsplan kommen alle guten Ideen in Bezug auf Marketing niemals zur Erfüllung.



Abb. 18 Move on

Der Marketingplan ist das führende Dokument, um die vielen Aktivitäten zu unternehmen und bei Interaktionen mit den Kunden zur Anwendung zu bringen. Um dies alles zu erledigen, muss es ein ziemlich ambitionierter Plan sein oder gar eine Serie von Plänen. Die Empfehlung ist, einen einzigen Plan zu entwickeln, der die Marketing-Bemühungen für das Unternehmen als Ganzes bestimmt und individuelle Pläne, die darauf basieren, wie der Markt für die Lieferung von Services organisiert sein soll, z.B. per Geschäftsbereich, Abteilung, geografischer Region oder Gebäudekomplex.

Es besteht die Notwendigkeit, die strategischen Ziele der Organisation mit Hinblick auf Marketing zu identifizieren. Folgendes ist hier als minimal aufgelistet:

- ▶ Antizipieren und Treffen der Ziele des gesamten Unternehmens und der Ziele einzelner Geschäftsbereiche
- ▶ Erhöhen des Bewusstseins von Facility Services
- ▶ Vermindern des Widerstands in Bezug auf Service Veränderungen, Politik oder Prozeduren
- ▶ Verbessern des Image der Facility-Organisation
- ▶ Vergrößern des Wissens der Kunden über Facility Services
- ▶ Offen legen bestimmter Qualifikationen bei Facility Services

Diese Ziele sind nachfolgend zusammengefasst und in 4 Hauptaufgaben unterteilt, die für einen Startpunkt zur Entwicklung eines Marketing-Plans als angebracht erscheinen. Unsere Komponenten für einen grundlegenden Marketing-Plan sind:

1. Durchführen einer Marktanalyse

Es braucht harte Fakten darüber, wer die Kunden sind, was ihre Bedürfnisse sind und wodurch sie geführt werden. Sie wollen Informationen über Ihre Kundenpopulation sammeln und aktualisieren, um beides zusammenzustellen, die Profile des Unternehmens und die spezieller Geschäftsbereiche. Das ist der Startpunkt für den Marketingplan. Wenn Sie die demografischen, soziologischen und Marktsegment-Daten nicht haben, wissen Sie nicht genug über Ihre Kunden, um sie jeden Tag adäquat zu bedienen.

Eine andere Komponente der Marktuntersuchung ist die Analyse der Wettbewerber um sicherzustellen, dass an irgendeinem Punkt in der Zukunft keine Überraschungen auf die FM-Organisation warten. Facility Manager werden eine ordentliche Menge darüber lernen, was ihre Wettbewerber anbieten, während sie mit ihren Kunden im Kontakt sind, aber sie müssen zusätzliche Informationen zur Verfügung haben, was im Facility Markt außerhalb Ihrer eigenen Firma angeboten wird.

2. Promoten von Facility Services

Facility Manager müssen pro-aktive Schritte unternehmen, um sicher zu stellen, dass sie und ihre Facility-Organisation sichtbar sind, genauso wie Maßnahmen, die sicher stellen, dass die Kunden Wissen haben über die gelieferten und lieferbaren Services.

3. Kunden informiert halten

Die Kunden wollen Informationen bzgl. neuer oder verbesserter Services, sie wollen im voraus zur Implementierung Information bzgl. Veränderungen in Politik und Prozeduren, sie wollen Informationen über Facility Trends, die den Weg beeinflussen, wie sie ihr Geschäft in der Zukunft machen, und sie wollen Rückmeldungen aus ihren Informationen für Untersuchungen zu Servicelieferungen, die sie Ihnen gegeben haben.

Kunden sind Informations-Junkies!

Als Teil des Marketing-Plans, müssen spezielle Aktionen unternommen werden um sicherzustellen, dass die Kunden alle Informationen haben, die sie wollen und brauchen.

4. Service Leistungen evaluieren

Es ist die Aufgabe für die Wahrung der Integrität des Marketing-Plans und die Aufgabe, die sicherstellt, dass nicht nur qualitativ hochwertige Service geliefert werden, sondern dass das Marketing-Programm ebenfalls von höchster Qualität ist. Die Services müssen evaluiert werden, aber zur gleichen Zeit muss der den Weg evaluiert werden, auf dem sie promoted werden. Die Aufgabe der Evaluierung schließt die Lücke im Marketing-Plan zum einem kontinuierlichen Prozess – eines der grundlegenden Prinzipien von Qualitätsmanagement.

Was ist ein Marketing-Plan?

Ihr Führungs-Dokument

Mit den vier Komponenten des Marketing-Plans als kontinuierlicher Prozess, wird ebenfalls der Qualitätsmanagement-Prozess in Funktion deutlich.

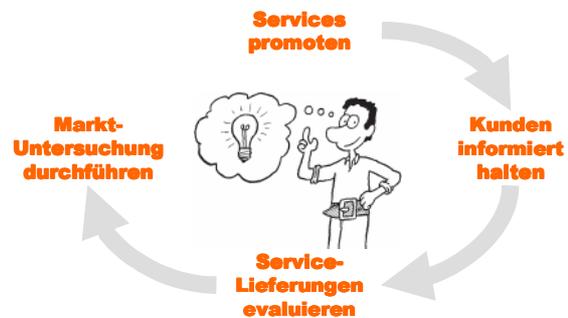


Abb. 19 Die 4 Komponenten des Facility Marketing

6 FACILITY VALUE + SERVICE MARKETING

In diesem Kapitel schlagen wir einen „Weg des Denkens“ und den „Weg des Tuns“ vor. Für Facility Manager (auch für andere „Verkäufer“) ist es gut, das eigene Denken weg von der „produktorientierten“ Denkweise (Was kostet das?) hin zu einer „nutzenorientierten“ und wertbasierten Denkweise (Was hat mein Kunde davon?) zu trainieren.

6.1 FACILITY VALUE

6.1.1 WEG DES DENKENS – DER TOP-DOWN ANSATZ

Das Management der Facilities kann grundsätzlich in 2 verschiedenen Ausprägungen geschehen.

a) Effektivität

- ▶ Was kann FM tun, damit das Kerngeschäft sich in seinem externen Markt besser entwickeln kann?

b) Effizienz

- ▶ Was kann FM tun, damit das Kerngeschäft seine internen Ressourcen besser nutzen kann?

Zumeist wird FM heute als Maßnahme zur Effizienzsteigerung gesehen. Möglicherweise kann der Wert (Value) von FM viel deutlicher gemacht werden, wenn FM als Supportfunktion dem Kerngeschäft zu besseren Wirkungen verhilft.

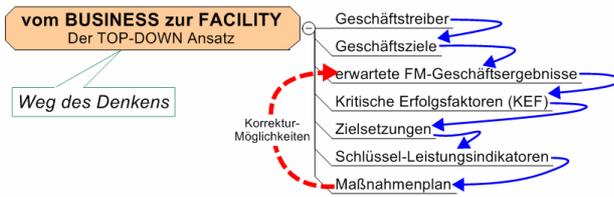


Abb. 20 Weg des Denkens

Ein Facility Manager kann sich deshalb die folgenden Fragen stellen:

- ▶ Welche langfristigen Geschäftstreiber hat das Unternehmen, die in Zukunft das Kerngeschäft zu verändern?
 - Wer oder was soll in 5-8 Jahren sein?
 - Welche Auswirkungen hat das auf die Facilities von morgen?
- ▶ Welche unmittelbaren Geschäftsziele sind werden mittelfristig im Kerngeschäft erwartet?
- ▶ Welche Ergebnisse erwartet das Kerngeschäft vom FM, die dessen Geschäftsziele und die Geschäftszukunft bestmöglich unterstützen?
- ▶ Welche kritischen Erfolgsfaktoren (KEF)²⁵ gibt es, die besonders wichtig für das Erreichen der erwarteten Ergebnisse sind?
- ▶ Welche Zielsetzungen folgen daraus für das FM?
- ▶ Durch welche Schlüssel-Leistungsindikatoren²⁶ (Key Performance Indicators) lässt sich der Erfolg am besten messen?
- ▶ Welche Maßnahmen müssen geplant werden, um die Ziele zu erreichen?
- ▶ Welche evtl. Korrekturmöglichkeiten müssen ergriffen werden, um auf Abweichungen und/oder Veränderungen reagieren zu können?

6.1.2 WERTORIENTIERUNG VON DIENSTLEISTUNGEN²⁷

Dienstleistungs-Denken stellt das Wertkonzept²⁸ in den Mittelpunkt, um operationale Ziele zu bestätigen und spezifische Strategien zu spezifizieren. Der Dienstleister bemüht sich, aus dem finanziellen, materiellen und menschlichen Gesamtvermögen von Anbieter und Nachfrager ein optimales Ergebnis. Sinnvoll für die Arbeit als Dienstleister ist die von „Value Management“ geprägte wertorientierte Denk- und Vorgehensweise. Diese Denkweise vereint folgende Elemente in einem einzigen System:

a) Managementstil

²⁵ Kritische Erfolgsfaktoren sind Faktoren aus strategischen Überlegungen, die für die Kontinuität der Organisation bedeutsam sind.

²⁶ Die Messungen und Messprozeduren, die kritische Erfolgsfaktoren und Ziele meßbar machen, um zu sehen, wie die Organisation sich entwickelt.

²⁷ entnommen aus: VDI 4510

²⁸ VDI 2800, DIN EN 12973, DIN EN-1325-1

Dieser kombiniert die wesentlichen Eigenschaften, um die Anwendung des Wert- und Funktionenkonzepts sicherzustellen. Diese Konzepte umfassen

- ▶ Die Betonung von Teamarbeit und Kommunikation
- ▶ Eine Konzentration darauf, was Dinge tun und weniger darauf, was sie sind
- ▶ Eine Atmosphäre, die zu Kreativität und Innovation ermutigt und ein Schwergewicht legt auf die Anforderungen des Kunden
- ▶ Forderung, Alternativen quantitativ zu bewerten, um Vergleiche + Alternativen zu ermöglichen

b) Menschliche Dynamik/Verhaltensweisen

- ▶ Teamarbeit
 - mit dem Ziel, die Zusammenarbeit von Menschen zu fördern, um gemeinsame Lösungen zu erzielen und Konfrontationen zu vermeiden
- ▶ Zufriedenheit
 - durch Anerkennung und Lob für individuelle Beiträge und Teamergebnisse
- ▶ Kommunikation
 - die ein besseres allgemeines Verstehen fördert und das Zustandekommen besserer Gruppenentscheidungen unterstützt
- ▶ Veränderungen anregen
 - durch in Frage stellen des Status quo mit dem Ziel, eine vorteilhafte Veränderung zu erzielen
- ▶ Eignerschaft
 - an den gemeinsam erarbeiteten Ereignissen von Aktivitäten durch freiwillige Übernahme der Realisierung durch mitgestaltende Personen

c) Umweltfaktoren

- ▶ äußere Bedingungen
 - externe Vorbedingungen als Chancen oder Restriktionen auf die Organisation wirkend, auf der Dienstleister nur geringen oder keinen Einfluss hat
- ▶ Interne Bedingungen
 - die innerhalb der Organisation existieren und durch Dienstleister und/oder Auftraggeber beeinflusst werden können
- ▶ Freiheitsgrade
 - die quantifizierten Grenzen potenzieller Ergebnisse als Ergebnis des Zusammenwirkens aus externen und internen Bedingungen

d) Situativer Einsatz von Methoden und Werkzeugen

Dieser werden im Rahmen der Planung, Entwicklung und Erbringung von Leistungen strukturiert und logisch angewendet. Durch die Anwendung dieser Methoden können Aufgabenstellungen auf allen Ebenen wirksam in Angriff genommen werden. Das an allen Dienstleistungs-Aktivitäten gemeinsame Ziel ist die Optimierung der Beziehung zwischen der Befriedigung von Anforderungen / Bedürfnissen und den Ressourcen, die für diese Befriedigung zum Einsatz kommen, also die Gestaltung eines zwischen Kunden und Dienstleister zu vereinbarenden Wertes

$$\alpha = \frac{\text{Befriedigung von Anforderungen}}{\text{Einsatz von Ressourcen}}$$

6.2 FACILITY SERVICE

Obwohl Dienstleistung oft mit Service gleich gesetzt wird, ist hier zur Verdeutlichung der Unterschied aufgezeigt.

6.2.1 WEG DES TUNS - RATIONALE + EMOTIONALE ASPEKTE

Die Qualität der Arbeit wird immer mehr über Service Level Agreements (SLA's) definiert.

a) Qualität der Arbeit - rationale Aspekte

Das Qualitätsurteil von Kunden bzgl. der Dienstleistung macht sich jedoch wenig an der Erfüllung und/oder Einhaltung der SLA's fest. Hier gelten mehr die rationalen Aspekte. Die vereinbarte Leistung wird schnell zum Standard und ruft keine Begeisterung mehr hervor.

b) Qualität des Service – emotionale Aspekte

Die Qualität des Service macht sich im Urteil der Kunden mehr an den emotionalen Aspekten fest. Dabei werden die Wahrnehmung der materiellen Elemente und die Ausprägung von Zuverlässigkeit, Vermittlung von Sicherheit, Reaktionsfähigkeit und Einfühlungsvermögen beurteilt.

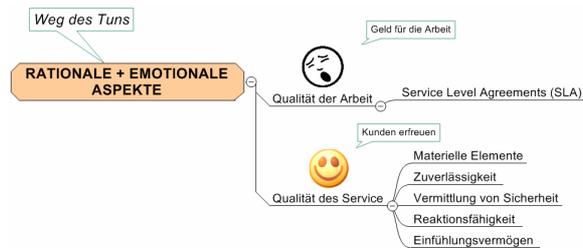


Abb. 21 Weg des Tuns

6.2.2 FACILITY MARKETING

Wenn etwas besser gemacht werden soll, muss im Vorhinein das grundsätzliche Problem²⁹ bei Dienstleistungen klar sein. Ohne ein Problem gibt es eigentlich auch keine Lösung. Beide Worte stehen beim Begriff „Problem-Lösung“ in enger Verbindung.

a) Problem: Qualitätsbeurteilung

Eine Schwierigkeit im Facility Management liegt darin, dass die meisten Leistungen „im Verborgenen“ erbracht werden und dem zufolge nur Teile für den Kunden sichtbar sind. Als Folge daraus werden gewisse (oder sogar die meisten) Leistungen nicht wahrgenommen, was meist zu einem gering ausgeprägten Qualitätsurteil führt. Der Kunde kann eben nur das bewerten, was er auch wahrnimmt.

Die Teile des Prozesses, die der Kunden wahrnimmt, werden oft (zumeist aus Unkenntnis über den Komplexitätsgrad) als banal eingestuft (z.B. Reinigung), was demzufolge ebenfalls zu einem geringen Qualitätsurteil führen kann.

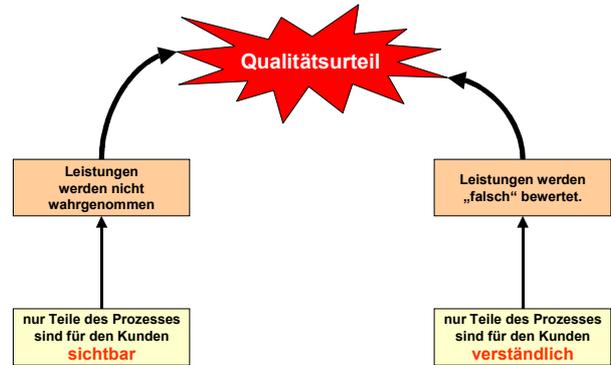


Abb. 22 Problem: Qualitätsbeurteilung bei Dienstleistungen

b) Problem: Kunden-Integration

Eine Dienstleistung kann i.d.R. nicht ohne die Mitwirkung des Kunden erbracht werden. Daher ist die Integration des Kunden in den Erstellungsprozess (meistens) zwingend notwendig. Durch die oft geringen Kenntnisse des Kunden über den Erstellungsprozess ist er sich der Bedeutung zum einen seiner Mitwirkung nicht bewusst (mangelndes Prozessbewusstsein) und zum anderen weiß er oft nicht, welche Leistungen er erbringen soll (mangelnde Prozesstransparenz).



Abb. 23 Problem: Die Mitwirkung des Kunden

c) (Problem-) Lösung: Zentrale Erfolgsfaktoren

Die oft nicht so gute Qualitätsbeurteilung des Kunden ist aus dieser Sicht oft kein böser Wille, die Dinge sind eben so. Damit stellt sich die Frage, wer dafür zuständig ist, diese Situationen aufzulösen und für eine Änderung zu sorgen. Wenn FM den Trends aus anderen Branchen folgt (und es besteht kein Grund anzunehmen, warum das nicht so sein sollte), dann ist in solchen Fällen immer der Anbieter, also die FM-Organisation in der Pflicht. Somit ergeben sich als zentrale Erfolgsfaktoren eine gut durchdachte Kommunikationspolitik (informieren und vor allem zuhören) und eine gute Organisation und Steuerung der Prozesse mit dem Schwerpunkt auf den Teilen des Prozesses, die der Kunde wahrnimmt.

Zentrale Erfolgsfaktoren für FM

**Kommunikationspolitik +
Prozessorganisation und -steuerung**

²⁹ Problem (wissenschaftlich) = Differenz zwischen einer IST-Situation und einer gewünschten SOLL-Situation

7 METHODEN, VERFAHREN, BEST PRACTICES

7.1 METHODEN

7.1.1 DAS KANO-MODELL

Die Kano-Methode stellt ein Verfahren dar, um Kundenanforderungen zu strukturieren und ihren Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden zu bestimmen. Dazu werden die Anforderungen entsprechend dem Kano-Modell in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen eingeteilt.

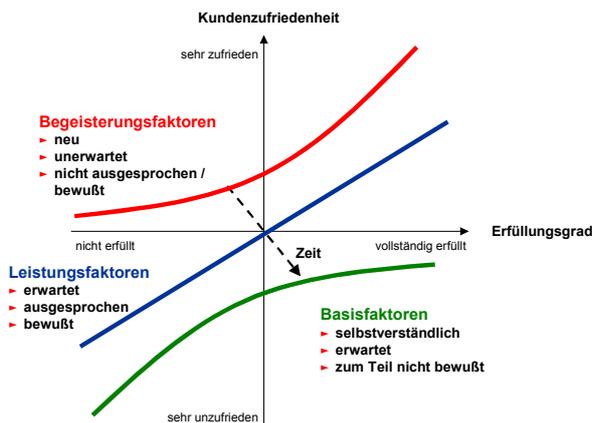


Abb. 24 Das Kano-Modell der Begeisterungsmerkmale

Ziele der Kano-Methode:

- ▶ genauere Abschätzung des Einflusses der Kundenanforderungen auf die Kundenzufriedenheit
- ▶ Entwicklung maßgeschneiderter Leistungspakete für verschiedene Kundensegmente
- ▶ Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz
- ▶ Ableitung von Prioritäten für die Produktentwicklung (Hilfsmittel zum Trade-off)

Die Durchführung der Kano-Methode erfolgt in vier Schritten:

1. Identifikation von Kundenanforderungen

Hierzu stehen die bereits beschriebenen Methoden wie z.B. der Lead-User-Ansatz oder die Fokusgruppenbefragung zur Verfügung. Bei Befragungen sollten in Hinblick auf das Kano-Modell darauf geachtet werden, insbesondere folgende Fragenkomplexe anzusprechen:

- ▶ Was assoziiert der Kunde mit der Verwendung von Produkt X?
- ▶ Welche Probleme/Ärgernisse/Beschwerden verbindet der Kunde mit Verwendung von Produkt X?
- ▶ Welche Kriterien berücksichtigt der Kunde beim Kauf des Produktes X?
- ▶ Welche neuen Eigenschaften oder Serviceleistungen können die Erwartungen des Kunden noch besser erfüllen?
- ▶ Was würde der Kunde am Produkt X ändern?

2. Die Konstruktion des Kano-Fragebogens

Die Formulierung der Fragen hat aus Kundensicht zu erfolgen und gibt eine Beschreibung des zu lösenden Problems wieder. Die Vorgabe einer technischen Lösung würde zum einen die Gefahr bergen, vom Kunden nicht verstanden zu werden und zum anderen die Kreativität in der späteren Phase der Produktkonzeptentwicklung einzuschränken.

Für jede Produkteigenschaft werden zwei Fragen formuliert, zu denen der Befragte jeweils fünf abgestufte Antwortmöglichkeiten hat. Die erste Frage bezieht sich auf die Reaktion des Kunden, wenn die Produkteigenschaft vorhanden ist (funktionale Form der Frage), die zweite auf die Reaktion des Kunden, wenn die entsprechende Produkteigenschaft nicht vorhanden ist (dysfunktionale Form der Frage).

Die Kombination der beiden Antworten wird mit der Auswertungstabelle verglichen und somit die Klassifizierung der Kundenanforderung ermittelt.

3. Die Durchführung der Kundeninterviews

Für die Durchführung von Kundeninterviews stehen mehrere Befragungsformen zur Verfügung. Für Kano-Befragungen eignen sich insbesondere standardisierte, mündliche Interviews. Durch einen standardisierten Fragebogen wird die Einflussnahme des Interviewers reduziert, der Rücklauf ist vergleichsweise hoch und bei eventuellen Verständnisschwierigkeiten kann der Interviewer erklärend eingreifen, da sich durch die neuartige Fragebogentechnik zumeist ein Erklärungsbedarf ergibt.

4. Die Auswertung und Interpretation

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt in drei Schritten. Nachdem die Antworten der funktionalen und dysfunktionalen Frage in der Auswertungstabelle kombiniert wurden, werden die Ergebnisse für die einzelnen Produktkriterien in der Ergebnistabelle aufgelistet. Hieraus ist die Gesamtverteilung der Anforderungskategorien (A,O,M,I) ersichtlich.

- ▶ Die Auswertung der Ergebnisse kann dabei auf unterschiedliche Arten geschehen:
 - nach Häufigkeit
 - kundensegmentspezifisch (Überprüfung der Marktsegmentierung)
 - nach der Auswertungsregel $M > O > A > I$
 - nach dem Zufriedenheitsstiftungskoeffizient (CS-Koeffizient)
- ▶ Vorteile
 - besseres Verständnis der Kundenanforderungen durch Klassifizierung in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen
 - Hilfsmittel bei der Entscheidungsfindung, welche Anforderungen besonders verfolgt werden müssen
- ▶ Nachteile
 - Aufwand ist nur bei komplexen Produkten sinnvoll.
 - Ergebnisse sind stark von der Auswahl und Motivation der Kunden abhängig.

7.1.2 DER SERVICEBLUEPRINT®

Prozesse sind heute in aller Munde und in vielen Unternehmen eingeführt, analysiert und optimiert. Manchmal findet man jedoch, dass die Gedanken bei der Optimierung der Prozesse sich sehr stark nach innen in die eigene Organisation richten und der Kunde von dieser Optimierung nichts bemerkt. Wenn er aber nichts davon merkt, wird er auch nicht bereit sein, die Optimierung zu honorieren, weder in monetärer Form

noch im Sinne von höherer Kundenbindung. Der ServiceBlueprint^{®30} ist eine Methode zur Analyse und Gestaltung von Dienstleistungsprozessen aus Kundensicht.

Dienstleistungen sind ohne die Mitwirkung des Kunden im Dienstleistungsprozess nicht denkbar: Kein Haarschnitt, ohne dass der Kunde nicht "seinen Kopf hinhält", keine Autoreparatur, ohne dass der Kunde nicht das defekte Auto zur Verfügung stellt, keine Unternehmensberatung ohne Informationen zur Unternehmenssituation. Die Mitwirkung des Kunden - auch als Kundenintegration bezeichnet - ist für den Dienstleister von entscheidender Bedeutung, wirft aber gleichzeitig Probleme auf: Kunden wollen nicht immer mitwirken, Kunden können nicht immer mitwirken, Kunden möchten manchmal in stärkerem Maße mitwirken als der Anbieter es vorausgesehen hat und greifen dadurch in die Arbeitsabläufe des Dienstleisters ein.

Die Services sichtbar machen, die der Kunde auch wirklich wahrnimmt.

Blueprinting ist ein Verfahren, das es ermöglicht, Dienstleistungsprozesse abzubilden - und zwar nicht, wie häufig üblich, aus der Sicht des Anbieters, sondern aus der Sicht des Kunden. Das Blueprint hilft Antworten zu finden auf die Fragen:

- ▶ Wie wirken die Dienstleistungsprozesse auf den Kunden?
- ▶ Wie bewertet der Kunde die Aktivitäten?
- ▶ Welche Aktivitäten kann er sehen, welche Aktivitäten laufen für ihn im Verborgenen ab?

Nachfolgend wird ein einfaches Beispiel aus einem Restaurant dargestellt. Die so genannte "Line of Visibility" umrandet alle Aktivitäten, bei denen der Kunde in direkten Kontakt mit dem Unternehmen kommt. Die anderen Aktivitäten müssen im Restaurant zwar erbracht werden, haben aber keine direkte Auswirkung auf die Zufriedenheit des Kunden. Was nutzt es also dem Kunden, wenn der Restaurantbesitzer den Einkauf der Waren optimiert? Wird er deswegen mehr bezahlen, weil er eine andere, höherwertigere Leistung verspürt?

Beim ServiceBlueprint geht es also darum, zunächst die für den Kunden relevanten Aktivitäten sichtbar und sich anschließend (nach reiflicher Überlegung aus Kundensicht) an die Optimierung der wichtigen Prozesse zu machen.

Die Services eliminieren, die der Kunde weder wahrnimmt noch braucht.

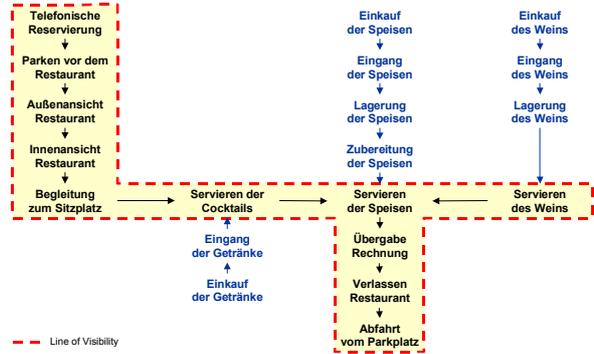


Abb. 25 ServiceBlueprint[®] für ein Restaurant³¹

Das Blueprint stellt - sehr vereinfacht - die Dienstleistungsaktivitäten in chronologischer Reihenfolge dar und ordnet sie verschiedenen Sphären zu. Hierdurch werden Schwachstellen in der Zusammenarbeit mit dem Kunden und der Servicemitarbeiter untereinander aufgedeckt. Gleichzeitig liefert das Blueprint eine Grundlage für die Verbesserung der Dienstleistungsprozesse: mehr Kundenorientierung durch stärkere Kundenintegration, Ansatzpunkte für die Vereinfachung von Abläufen, Verkürzung von Durchlaufzeiten oder Reduktion von Kosten sind erreichbare Ziele. Im B2B-Bereich des Facility Management ist die Sache natürlich etwas komplizierter. Hier können bei der Unterscheidung der Prozesse die folgenden Linien gezogen werden:

- ▶ **Line of Interaction**
 - Hier muss der Kunde gemeinsam mit dem Anbieter in Aktion treten (z.B. um ein neues Projekt zu definieren).
- ▶ **Line of Visibility**
 - Das sind die für den Kunden sichtbaren (oder besser wahrnehmbaren) Aktivitäten (z.B. die Reaktionsgeschwindigkeit, die Freundlichkeit an der Hotline, das Einhalten von Versprechungen etc.).
- ▶ **Line of internal Interaction**
 - Die Aktivitäten sind für den Kunden nicht mehr sichtbar und beziehen sich auf die Zusammenarbeit von Kundenbetreuer und internen Support-Abteilungen.
- ▶ **Line of Order Penetration**
 - Diese Aktivitäten haben nun nichts mehr mit dem einzelnen Kunden zu tun, sondern dienen der Vorbereitung zur Abwicklung eines Kundenauftrages (z.B. Aufbau eines EDV-Systems für die Kundenpflege).
- ▶ **Line of Implementation**
 - Diese Aktivitäten dienen der Beschaffung für die Auftragserfüllung notwendiger Ressourcen.

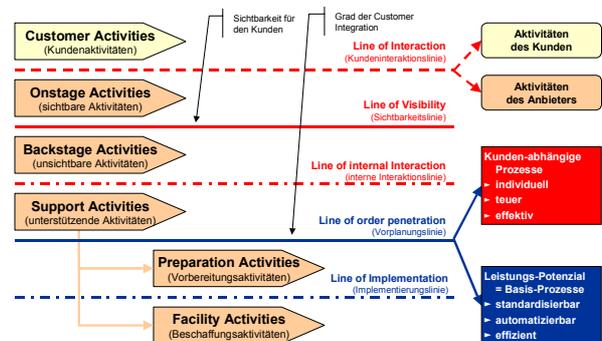


Abb. 26 ServiceBlueprint[®] - allgemein

³⁰ „ServiceBlueprint“ ist ein eingetragenes Markenzeichen von Frau Prof. Dr. Sabine Fließ und Herrn Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp

³¹ Stauss 1995

Für einen Dienstleister geht es darum, die Kunden an sich zu binden und deren Profitabilität zu erhöhen. Dazu muss der Kunde zufrieden gestellt und begeistert werden (oder zumindest keine bessere Alternative haben). Wichtige Schritte sind dabei:

- ▶ Zu erkennen, mit welchen Dienstleistungen Ihr Unternehmen den Kunden begeistern kann.
- ▶ Den Dialog mit dem Kunden dauerhaft zu installieren und zu pflegen. Seine Prozesse zu erkennen und zu verstehen.
- ▶ Immer wieder eigene Ideen für Service zu haben, um die Kunden begeistern.
- ▶ Ein Angebot zu entwickeln, für das der Kunde bereit ist zu bezahlen, oder das ihn an Ihr Unternehmen bindet.
- ▶ Ein darauf abgestimmtes Komplettangebot aus Produkt und Dienstleistung zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern.
- ▶ Die Dienstleistungen auch nutzen, um das eigene Produkt und die Kernleistungen permanent zu verbessern. Einige Dienstleistungen können in das Produkt quasi eingebaut werden. So entdecken Sie neue Ideen für Ihre Produkte.

Dabei können wir die strategischen Eckpfeiler der Servicepolitik analysieren. Folgende Fragen helfen dabei:

- ▶ Ist unser Service etwas Einzigartiges, das den Kunden wirklich begeistert?
- ▶ Hat der Kunde einen entscheidenden Nutzen durch unseren Service?
- ▶ Kommunizieren wir diesen Nutzen ausreichend?
- ▶ Was machen die Wettbewerber?
- ▶ Was sind die Gepflogenheiten am Markt, zum Beispiel bei vergleichbaren Leistungen?

7.1.3 MARKETING-TECHNIKEN

Für die Anwendung in der Praxis sind hier ohne große Aufwendungen einsetzbare Techniken aufgezählt.

a) Technik 1:

Vorsprung vor den Marktbedürfnissen

- ▶ Kundenbedürfnisse voraussehen, bevor die Kunden es sagen
- ▶ Den Point of Sale (Verkaufspunkt) kennen

b) Technik 2:

Markt für Veränderungen vorbereiten

- ▶ Sicherstellen, dass es keine Überraschungen gibt
- ▶ Veränderungen testen, bevor sie jeden betreffen

c) Technik 3:

Marktinteressen für Facility-Aktivitäten stimulieren

- ▶ Kunden gespannt darauf halten, was als nächstes passiert
- ▶ Markt zum Anwalt werden lassen

d) Technik 4:

Möglichkeiten für einen Schaukasten von Facility Leistungen kreieren

- ▶ FM-Leistungen heraus stellen, nicht verstecken
- ▶ Nach Möglichkeiten suchen, um im Rampenlicht zu stehen

7.2 VERFAHREN

7.2.1 REALISIERUNG DER UMSETZUNG

a) Kotler's Law

Philip Kotler hat sehr anschaulich auf die Schwierigkeiten der Verwirklichung im internen Prozess des Unternehmens hingewiesen³².

Auf dem Weg hin zu einer markt- und kundenorientierten Unternehmung, werden einer Organisation drei Hürden begegnen:

- ▶ organisierter Widerstand
- ▶ langsames Lernen
- ▶ schnelles Vergessen

Ein Unternehmen, das sich der Marktorientierung widmen will, wird mit sehr viel Widerstand, ob gewollt oder nicht, rechnen müssen. Mögliche Gründe für diesen Widerstand sind neben dem Nicht-Wissen das Nicht-Wollen, das Nicht-Können und die fehlende Perspektive.

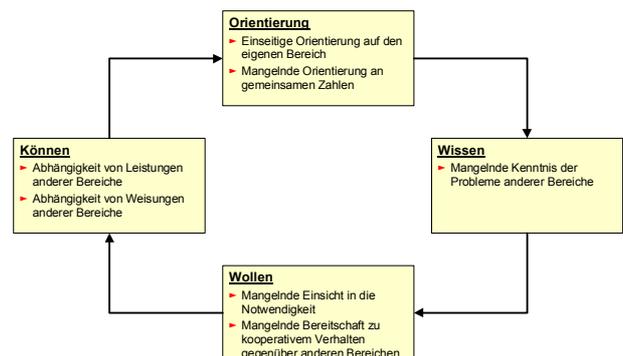


Abb. 27 Hemmnisse abteilungsübergreifender Zusammenarbeit³³

Könnte das bei unseren FM-Kunden auch so sein, die die Vorzüge einer Umorganisation nicht so einfach einsehen wollen? Dann fällt es auch leichter zu erkennen, was bei den einzelnen Punkten getan werden muss:

- ▶ Nicht-Wissen → Aufklärung
- ▶ Nicht-Wollen → Motivation
- ▶ Nicht-Können → Qualifikation
- ▶ Perspektivlosigkeit → Visionen

Wir können Kotlers Aussage natürlich auch auf die Anbieterseite beziehen. Seit vielen Jahren wird schon von der berühmten Kundenorientierung gesprochen, die, fragt man zumindest die Kunden, heute immer

³² vgl. Kotler, 1997, S. 26

³³ Wunderer 1997, S. 272

noch sehr zu wünschen übrig lässt. Doch wer realisiert die Kundenzufriedenheit? Doch nicht optimierte Prozessabläufe oder neue EDV-Systeme, sondern die Mitarbeiter. Und das sind wiederum Menschen, die zum Antrieb ihres Handelns bestimmte Bausteine brauchen. Wer keinen Sinn darin sieht, sich gedanklich in die Position des Kunden zu versetzen und die Welt mit seinen Augen zu sehen, wird es schwerlich zur Kundenorientierung schaffen.

b) Servicedenken im FM-Team - Implementation der Änderung³⁴

Was viele Organisationen noch lernen müssen, ist, dass der Schwerpunkt bei der Verbesserung des Kundenservice im Marketing bzw. im Management liegt. Die Firmen und ihre Mitarbeiter wissen, was guter Service ist, aber wie können sie ihn realisieren? Was muss das Management tun, damit die Mitarbeiter all das ausführen und implementieren, von dem sie wissen, dass sie es eigentlich tun sollten?

- Das Erreichen von Excellence im Kundenservice ist ähnlich wie der Wunsch von Leuten nach dem Aufhören mit Rauchen oder der Abnahme von Gewicht. Sie kennen und wollen das Ziel. Sie glauben, die Mühe ist es wert. Sie wissen, was zu tun ist. Aber sie tun nichts. Es ist schwierig, kurzfristige Unannehmlichkeiten für ein langfristiges Ziel in Kauf zu nehmen. Leute sind erfinderisch in Gründen, um ihre Diät zu verschieben. Sie fühlen sich schuldig, weil sie nichts getan haben. Aber sie ändern sich nicht. Bis sie dazu gezwungen werden.
- Eine Diät einzuhalten erfordert ein gut durchdachtes Programm, ein System. Es reicht nicht aus, einfach den Nutzen zu predigen: Ich akzeptiere ja das Ziel. Es reicht auch nicht, noch ein paar Tipps zu geben: Ich weiß ja, dass das funktioniert. Was ich brauche ist ein Programm, das mir hilft, die Disziplin zu finden, die ich scheinbar in mir selbst nicht finden kann. Schlechtes Gewissen alleine ändert keinen Menschen. Aber das richtige Maß von Beschämung bringt uns in große Verlegenheit. Sagen Sie mir, ich müsste jede Woche zu einem Kurs gehen und immer vor denselben Leuten mein Gewicht bekannt geben und ich würde mehr Selbstdisziplin unter der Woche finden.

Wenn Firmen Excellence im Kundenservice anstreben, muss ein System entwickelt werden - eine unvermeidbare, obligatorische Diät. Nicht ein System, das es dem guten Willen jedes Einzelnen überlässt.

- Das ist, als wenn Sie sagen "Machen Sie Ihre guten Vorsätze für das Neue Jahr. Wir stellen Sie am 31. Dezember auf die Waage. Bis dann." Das wird nicht funktionieren.

Was erforderlich ist, ist ein Monitoring-System, wie eine Diät, das oft unbequem ist, disziplinierte Änderungen im täglichen (Arbeits-) Leben erfordert und das die Mitarbeiter in der Praxis zwingt, nach den Regeln zu agieren, mit denen sie sich bereits verbal einverstanden erklärt haben. Ein solches Programm beinhaltet 5 Aspekte:

- ▶ Messung der Kundenzufriedenheit
 - Der Test für ein geeignetes Feedbacksystem ist nicht, ob es erfolgreich misst, sondern ob es Verhaltensänderungen herbeiführt. Das ist der Unterschied zwischen einem Feedback im Sinne einer Marktforschung oder Feedback eines Management-Werkzeugs. Für ersteres braucht es periodische Methoden mit selektiven Kunden. Für letzteres braucht es ein Programm von obligatorischen Fragebögen.

- ▶ Die Rolle des Management
 - Nach dem Feedback der Kunden zu fragen und dann keine Prozeduren zu haben, um systematisch mit den Antworten und den sich daraus ergebenden Maßnahmen umzugehen, ist offensichtlich ein Desaster. Die Konsequenz daraus ist, dass es kein "stand-alone" Kundenfeedback geben sollte. Entweder ist das ein integrativer Teil eines Total Quality Programms oder es sollte besser unterbleiben. Das Management sollte sich daher die Zeit nehmen, gemeinsam mit den Kundenbetreuern über die Fragebögen zu sprechen und hinter den daraus abgeleiteten Maßnahmen zu stehen (dazu gehört auch, einen unzufriedenen Kunden selbst einmal zu besuchen).
- ▶ Tipps und Tools
 - Das beinhaltet die Entwicklung und Verbreitung von spezifischen und konkreten Ideen, die unter den Kundenbetreuern geteilt werden, um während ihrer Einführung neue Wert für Kunden zu schaffen. Das kann formell oder informell geschehen. Es empfiehlt sich jedoch, die besten Ideen und Methoden zu dokumentieren, so dass jeder Betreuer direkten Zugang dazu hat.
- ▶ Training
 - U.U. kann ein Trainingsprogramm für den Umgang mit Kunden erforderlich sein. Dieses sollte klassische Kundensituationen behandeln wie "Wie sagen wir dem Kunden, dass er falsch liegt?" und "Was machen wir, wenn der Kunde unsere Ideen nicht mag?" Trainingsprogramme können unterteilt werden in Know How Transfer ("Hier sind die Elemente von gutem Service.") und der Entwicklung von Fähigkeiten ("Wir üben den Umgang mit dieser Kundensituation."). Letzteres beinhaltet z.B. existierende Trainings zu "Effektive Gestaltung von Meetings" oder "Überzeugende Präsentationen".
- ▶ Incentives
 - Der letzte Schritt besteht darin, diejenigen zu belohnen, die besondere Leistungen erbringen, und diejenigen, die das nicht tun, in irgendeiner Art und Weise zu bestrafen. Ohne dieses Instrument nehmen die Menschen sehr schnell eine nicht so engagierte Haltung an wie "Dieses Service Quality Zeug ist ja ganz nett, aber es ist nicht das, was uns wirklich weiter bringt."

7.2.2 SICHTWEISEN VON FM-ORGANISATION UND KUNDE

a) Die Einstellung der FM-Organisation

Im Facility Management befinden wir uns in der Hauptsache im Business mit Dienstleistungen, das sehr verschieden von dem Verkauf von physikalischen Investitionsgütern ist. Der Kunde könnte aus verschiedenen Gründen nicht immer Recht haben.

Hat der Kunde immer Recht?

Natürlich hat der Kunde immer Recht.

Er könnte unzureichende Informationen haben, keinen direkten Zugang zu den Leistungen oder nicht verstehen, wie das ganze System funktioniert. Es gibt eine Menge weiterer Gründe. Wir befinden uns aber auch nicht im Verkaufsgeschäft, in dem der Kunde, wenn er etwas überraschend bekommen hat, dazu tendiert, mehr auszugeben. Überraschend bekommen kann er z.B. den Umtausch einer Ware, die er in dem Geschäft gar nicht gekauft hat, oder einen Preisnachlass, den sonst keiner bekommen würde.

³⁴ in Anlehnung an Maister 1993

Das Problem mit der Fragestellung, wer Recht hat ist, dass die Frage impliziert, dass es jemanden geben muss, der Unrecht hat. Wenn der Kunde immer Recht hat, liegt die FM-Organisation falsch, und wenn die FM-Organisation Recht hat, wird der Kunde beschämt. Es kostet eine Menge Energie, die Frage auf diese Art zu klären, und noch mehr, eine Lösung für das Problem zu implementieren. Dem Sinn einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung ist das eher abträglich.

Der Kunde

bleibt immer der Kunde!

Niemand hat bislang einen Streit mit einem Kunden gewonnen. Deshalb scheint es müßig, auf die Frage einzugehen, wer recht und wer Unrecht hat. Die meisten Kunden gehen nicht vorsätzlich vor und erfinden irgendwelche Dinge, mit denen sie uns ärgern können. Nur ihre Wahrnehmung der Realität weicht aus verschiedenen Gründen von der unseren ab. Deshalb haben wir die Pflicht, den Kunden durch welche Instrumente auch immer die Augen zu öffnen und damit ihre Sichtweise zu verändern. Oder wirklich zuzugeben, das etwas schief gelaufen ist, was in unserer Verantwortung liegt. Wir dürfen uns nicht den Kopf darüber zu zerbrechen, wer richtig liegt und wer falsch. Wer will das beurteilen?

Der Kunde bleibt immer der Kunde. Damit sitzt er zumindest in Käufermärkten am längeren Hebel. Gerade bei Dienstleistungen ist nicht immer objektiv beweisbar, was hätte geschehen sollen und was geschehen ist. Deshalb kommt es viel mehr als bei physikalischen Produkten auf die Wahrnehmung an. Und die kann bei jedem unterschiedlich sein.

Die Wahrnehmung ist entscheidend.

Deshalb hat der Kunde immer Recht.

Für das Marketing ergeben sich aus dieser Betrachtung Konsequenzen. Es kommt zumeist nicht darauf an, ob eine Partei (z.B. der Dienstleister) objektiv gesehen recht oder unrecht hat, vielmehr ist der Umgang miteinander entscheidend. Der Kunde möchte, dass der Dienstleister als sein Partner und Freund agiert und für ihn mitdenkt und mit handelt. Der Dienstleister möchte, dass der Kunde ihn nicht ausnutzt und unter Druck setzt. Es kommt darauf an, ein Verständnis für die jeweiligen Positionen zu erzeugen, dieses in eine abgestimmte Vorgehensweise umzusetzen und letztlich eine Art Teamgeist zu entwickeln.

Das ist leichter gesagt als getan. Immer da, wo Menschen mit Menschen zusammen treffen, gibt es Meinungsverschiedenheiten, die z.T. nur aus unterschiedlichen Sichtweisen oder aus Unkenntnis von Sachverhalten hervorgerufen werden. Die Mitarbeiter müssen mit diesen Situationen umgehen können, das wiederum ist aber nicht jedem in die Wiege gelegt. In der Produktion nehmen wir Maschinen in Betrieb, stellen sie auf unsere Bedürfnisse ein, warten und reparieren sie. Das gleiche können wir auch mit dem "Produktionsfaktor Mitarbeiter" tun, auch wenn das etwas schwieriger scheint. Aber letztlich hängt unser Erfolg davon ab. Denn bei der Dienstleistung ist oft das "wie?" entscheidender als das "was?". Und das honoriert der Kunde.

b) Mein Wunsch als Kunde an Sie als Profi

Es ist eine alte Weisheit, dass Mediziner "fasziniert von der Krankheit, aber nicht interessiert am Patienten" sind. Unglücklicherweise ist die Einstellung (und das daraus folgende Verhalten) allzu verbreitet in einem weiten Feld von Berufen. Zu viele Profis sind übermäßig fokussiert auf fachliche Themen und verlieren den Blick für das Essentielle in Beziehungen in professionellen Transaktionen. Das heißt nicht, das fachliche Themen unwichtig sind - natürlich sind sie sind kritisch. Aber fachliche Fähigkeiten sind nur eine notwendige Bedingung für den Erfolg, keine ausreichende. Und vor allem, wonach ich, der Kunde, suche, ist der seltene Profi, der beides hat, fachliche Fähigkeiten und den aufrichtigen Wunsch, mir zu helfen und mit mir und meinem Problem zu arbeiten. Der Schlüssel ist Empathie - die Fähigkeit, in meine Welt einzudringen und sie mit meinen Augen zu sehen.

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, wie

sie mich und mein Business begreifen können

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in diese Position. Zeigen Sie Ihnen, wie sie mein Business begreifen können, in dem sie ihnen Management Kompetenzen vermitteln. Bei der Erstellung ihrer Leistungen sollen sie darauf achten, dass meine Mitarbeiter, die direkt mit dem Ergebnis in Berührung kommen, damit zufrieden sind. Überraschen Sie sowohl meine Mitarbeiter als auch mich mit positiven Meldungen und Ergebnissen. Ich möchte das Gefühl haben, dass sie mehr an mein Wohl als an Ihren Profit denken. Dann bin ich auch bereit, entsprechend dafür zu bezahlen.

7.3 BEST PRACTICES

7.3.1 KOMMUNIKATION MIT KUNDEN - SERVICE PROMOTION

Aus der Intangibilität (Nichtgreifbarkeit) ergibt sich für Unternehmen das Problem, den nicht greifbaren Kundennutzen zu kommunizieren. Insofern müssen vor allem Markierung und Werbung geeignete tangible Surrogate finden. Dazu gehört zum einen die Wahl von Kontaktelementen als Träger der Markierung (z.B. Ausrüstung, Mitarbeiter). Zum anderen gilt es, in Logo und Werbegestaltung tangible Elemente einzusetzen, die vom Kunden als Symbol des intangiblen Nutzens interpretiert werden (z.B. Fels als Symbol der Sicherheit für eine Versicherung).³⁵

Allgemein sprechen wir davon, nicht greifbare Dienstleistungen zu materialisieren und damit für den Kunden (be-) greifbar zu machen.

- Zur Demonstration von Hygiene wird z.B. im Flugzeug das Besteck in Cellophan eingeschweißt.
- Zur Demonstration von Engagement kann der Facility oder Objekt-Manager schon mal selbst auf das nächste Gerüst steigen.

Es geht darum, die für den Kunden besonders wichtigen Dienstleistungen auch in seine Wahrnehmung zu bringen und die für ihn notwendigen, aber nicht so wichtigen Leistungen so effizient wie möglich zu gestalten.

- Bsp.: Die BSR ist zwar seit vielen Jahrzehnten in Berlin tä-

³⁵ Stauss 2002

tig, aber wirklich gekannt hatten sie viele nicht. Und wer etwas sagen möchte, muss sich erst einmal vorstellen. Danach wurde aufgezeigt, was so alles dazu gehört, eine Großstadt wie Berlin sauber und attraktiv zu halten. Und schließlich wurde dann an die Berliner appelliert und gezeigt, wo deren Mitverantwortung liegt. Heute geht es darum, die Wert- und Verhaltensänderungen zu festigen, da diese nicht "über Nacht" erreichbar sind und über sehr lange Zeit "gelernt" wurden.



Abb. 28 We kehren for you!³⁶

7.3.2 REDUZIERUNG VON BESCHWERDEN

Der Facility Manager eines Konzerns hatte die Aufgabe der Kostensenkung und als Maßnahme dazu eine Verlängerung der Reinigungsintervalle eingeführt, was zu einem (vermeintlichen) Qualitätsverlust führte. Infolgedessen gab es von den Mitarbeitern viele Beschwerden, die sich zunächst an die Reinigungskräfte und die zuständigen operativen Facility Manager richteten.

Als Gegenmaßnahme wurde die Information über die beabsichtigten und geplanten Reinigungsintervalle für jeden Mitarbeiter sichtbar ins Intranet gestellt verbunden mit der Erklärung, dass das die beste Alternative sei. Allein diese Information hat zu einem Rückgang der Beschwerden um 80% geführt.

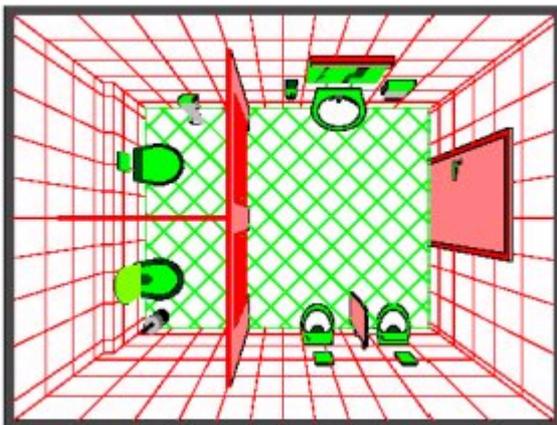


Abb. 29 Reinigungsschema Sanitär³⁷

³⁶ BSR = Berliner Stadtreinigung

³⁷ Boehringer, jetzt Hoffman La Roche

7.3.3 KOMMUNIKATION MIT DEM TOP-MANAGEMENT

Möglicherweise ist die Kommunikation mit dem Top-Management eine der schwierigsten Aufgaben. Die Topmanager kommen in verschiedenen Formen vor: Einige orientieren sich am Real Estate oder am Shareholder Value, andere sind sehr auf Human Resources konzentriert und wieder andere sind finanziell sehr stark an Heller und Pfennig bzw. Euro und Cent interessiert. Es ist für sie nicht einfach, sich vom Kerngeschäft abzuwenden, inne zu halten, zuzuhören und die Gedanken dem Facility Management zuzuwenden.

Trotzdem ist es sehr wichtig, dem Top-Management klar zu machen, was Facility Manager tun und wie wichtig es für die Organisation ist. Jedoch will niemand in der Organisationsleitung hören, wie wichtig aus unserer Sicht der FM-Job ist. Sie wollen wissen, wie FM sich auswirkt auf das, für das sie verantwortlich sind. Anstatt zu beweisen, dass FM eine wichtige Sache für Organisationen ist, müssen wir demonstrieren, wie FM das Kerngeschäft in den verschiedenen Teilprozessen unterstützt. Dafür müssen wir uns mit der Agenda der Personen auseinandersetzen, die für diese Teilprozesse verantwortlich sind.

Die Agenda unseres Publikums

ist meistens (sehr) verschieden.

Facility Manager müssen verstehen lernen, wie die Topmanager "ticken". Eine Präsentation für den Personalvorstand muss anders aufgebaut sein als eine für den Produktionschef. Die Aufgaben und Verantwortungen sind unterschiedlich und damit auch die Agenda der Personen. Deshalb ist es wichtig zu wissen, wie wir mit der FM-Organisation in die jeweiligen Vorstellungen hineinpassen.

- ▶ **Personalvorstand**
 - Ein typischer Personalvorstand ist verantwortlich für personelle Dinge, manchmal auch für Qualitätsmanagement und/oder TQM, die Personalentwicklung, das Qualifikationsprogramm und viele andere Dinge, die rund um das Thema Personal herum sind. Was also liegt näher, als diesem Personalvorstand zu verdeutlichen, welche Auswirkungen FM auf die Arbeitsumgebung der Mitarbeiter hat? Wenn wir für eine solche Person präsentieren, müssen wir uns vergegenwärtigen, dass ihre Interessen möglicherweise mehr fokussiert sind auf den Kundenservice, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter in Bezug auf Umwelteinflüsse und Motivation. Wenn wir hier erfolgreich sein wollen, müssen wir sicherstellen, dass wir Themen aus dem angesprochenen Kontext diskutieren.
- ▶ **Verwaltungsvorstand**
 - Dieses Individuum hat typischerweise eine breite Verantwortung, die sich über Personalwesen, Management Informationssysteme (MIS) bis hin zum Vertragswesen und den Finanzen erstrecken kann. Personen in diesen Rollen sind interessiert, die Verträge zu optimieren, die Vorteile des Outsourcing zu sehen und finanzielle Vorteile zu entdecken.
- ▶ **Vorstand für Real Estate**
 - Die meisten dieser Individuen sind sehr geradlinig strukturiert und wollen z.B. wissen, wie sich die Kosten von FM auf andere Kosten auswirken. Die meisten sind in Vereinigungen oder Verbänden von Immobilienbesitzern und haben möglicherweise etwas Schwierigkeiten mit den Themen Dienstleistung und Value added Services. Ihre Gedanken hängen am

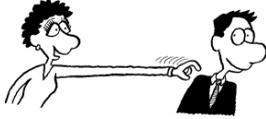
Real Estate, deshalb ist es notwendig, die Präsentation auf dieses Thema auszurichten.

8 CHECKLISTEN, FORMULARE

8.1 MESSUNGEN

8.1.1 KUNDENWAHRNEHMUNG

Um heraus zu finden, was in einer Organisation wichtig ist, kann das folgende Quiz mit einer zufälligen Gruppe von Kunden gemacht werden. Die folgenden Statements sollen ohne irgendwelche Hilfe komplettiert werden. Sie werden amüsiert sein über das breite Spektrum von Wahrnehmungen bzgl. des Service, die Ihnen begegnen.



Wahrnehmung von Kunden

- ▶ Der einzige Weg, einen Parkplatz zu erhalten, ist ...
- ▶ Der einzige Weg, meine Fläche umzugestalten, ist ...
- ▶ Der einzige Weg, einen Stuhl repariert zu bekommen, ist ...
- ▶ Der einzige Weg, die Heizung und Klimaanlage repariert zu bekommen, ist ...
- ▶ Der einzige Weg, eine zufrieden stellende Reinigung zu bekommen ist ...

Anzahl Mitarbeiter am Campus	Anteil Mitarbeiter für Fragebogen
200 oder weniger	100%
201 - 500	50% oder mehr
501 - 1.000	40% oder mehr
1.001 - 2.000	30% oder mehr
mehr als 2.000	20% oder mehr

- ▶ Fragebogen
Beachten Sie bitte, dass in jeder Sektion Kriterien zur Wichtigkeit angegeben sind.
- ▶ Anschreiben
Dem Fragebogen sollte ein Anschreiben vorausgehen, das den Sinn und Zweck erklärt und die Mitarbeiter zum Ausfüllen motiviert. Die folgenden Punkte sollten enthalten sein.
 - Erklärung, was mit den Ergebnissen geschieht
 - Auswahl der Befragten nach dem Zufallsprinzip
 - Unterschrift nicht notwendig, Ergebnisse werden vertraulich behandelt
 - Frist zur Abgabe des Bogens (ca. 2 Wochen)
 - Instruktionen, wohin und wie der Bogen zurückgesandt werden soll
- ▶ Verteilung
Damit die Rücklaufquote zu mindestens 30% ausfällt, wird empfohlen, den Fragebogen besser zum Arbeitsplatz zu senden als an die Privatadresse. Erinnerungen per Voice oder E-Mail oder andere Instrumente erhöhen die Quote weiter.
- ▶ Auswertung
Die Auswertung kann in der gleichen Form geschehen, wobei sowohl die Frequentierung jeder Frage als auch die durchschnittliche Bewertung festgehalten wird.

8.1.2 KUNDENZUFRIEDENHEIT

a) Hintergrund

Nachfolgend ist ein Standard-Fragebogen³⁸ aufgezeigt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den FM-Services zu messen und zu verfolgen. Der Fragebogen erfragt sowohl das 'wie' bei der Erbringung der Leistungen als auch die Interaktion mit dem FM-Team.

Der Fragebogen kann auf zweierlei Art eingesetzt werden:

- ▶ in seiner Standard-Form
- ▶ als Startbasis für eigene Fragebögen, die der jeweiligen Situation besser genügen.

Der Vorteil beim Einsatz des Standards ist die leichtere Vergleichbarkeit mit Anderen in Form von Benchmarking.

b) Verwendung des Fragebogens

Die folgenden Instruktionen sollten beim Einsatz des Fragebogens beachtet werden.

- ▶ Stichprobe
Es ist nicht zwingend notwendig, dass alle Mitarbeiter den Fragebogen erhalten. Nach der folgenden Skala kann die Anzahl der Mitarbeiter ausgewählt werden, wobei diejenigen, die den Fragebogen erhalten sollen, nach dem Zufallsprinzip ausgewählt werden sollten.

³⁸ IFMA, übersetzt aus dem Englischen

c) Fragebogen

► Allgemeines

Allgemeines			
Diese Fragen sind ausschließlich zu Gruppierungszwecken. Bitte kreuzen Sie die Zahl an, die am besten Ihr Aufgabengebiet beschreibt, oder wählen Sie 'Andere', wenn Ihr Verantwortungsgebiet nicht einem aufgelisteten Begriff entspricht.			
Geschäftsführung	1	Technischer Spezialist	4
Management	2	Fachlicher Spezialist	5
Verwaltung	3	Andere	6
Wie oft haben Sie mit der FM-Organisation zu tun?			
mehr als einmal in der Woche	1	4-6 mal im Jahr	4
ca. 2 mal im Monat	2	1-2 mal im Jahr	5
ca. 1 mal im Monat	3	nie	6
Geschlecht			
männlich	1	weiblich	4
Wie lange sind Sie schon an diesem Standort?			
weniger als 1 Jahr	1	6-10 Jahre	4
1-2 Jahre	2	mehr als 10 Jahre	5
3-5 Jahre	3		

► Mitarbeiter im Facility Management

1. Mitarbeiter im Facility Management															
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit den Mitarbeitern im FM an. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.															
	Zufriedenheit						Wichtigkeit								
	sehr unzufrieden	1	2	3	4	5	6	k.A.	nicht sehr wichtig	1	2	3	4	5	6
Technische Kompetenz	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Know How bzgl. Gebäude und Gebäudeausstattung	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Verfügbarkeit	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Vertrauen	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Reaktionszeit	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Auftreten	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Höflichkeit	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Verstehen der Bedürfnisse/Anforderungen	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Über alles gesehen, wie zufrieden sind Sie mit dem FM-Mitarbeitern?	1	2	3	4	5	6									
Anmerkungen:															

► Gebäude und Arbeitsumgebung

2. Gebäude und Arbeitsumgebung															
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit dem Gebäude und der Arbeitsumgebung an. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.															
	Zufriedenheit						Wichtigkeit								
	sehr unzufrieden	1	2	3	4	5	6	k.A.	nicht sehr wichtig	1	2	3	4	5	6
Standort	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Verfügbarkeit von Parkplätzen	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Verfügbarkeit öffentlicher Transportmittel	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Sicherheit	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Attraktivität der Erscheinung	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Grundstück / Landschaft	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Beschilderung (zu Zielen um den Standort)	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Temperatur	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Lichtverhältnisse	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Geräuschpegel	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Luftqualität im Gebäude	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Möblierung	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Innenausstattung	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Telefonsystem	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Voice Mail System	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Beeinträchtigte Zugänglichkeit	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Aufenthaltsräume	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Lounge / Gemeinschaftszonen	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
wenn verfügbar:															
Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Fitness Center	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Snack bar / Kantine	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	
Über alles gesehen, wie zufrieden sind Sie mit dem Gebäude und der Arbeitsumgebung?	1	2	3	4	5	6									
Anmerkungen:															

► Gebäudeausstattung

3. Gebäudeausstattung													
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit der Gebäudeausstattung an. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.													
	Zufriedenheit					k.A.	Wichtigkeit						
	sehr unzufrieden	1	2	3	4		5	6	nicht sehr wichtig	1	2	3	4
Aufzüge	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Rolltreppen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Rohrleitungen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Heizung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Klimaanlage	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Ventilation	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Über alles gesehen, wie zufrieden sind Sie mit der Gebäudeausstattung?	1	2	3	4	5	6							
Anmerkungen:													

► Dienstleistungen

4. Dienstleistungen														
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit den Dienstleistungen an. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.														
	Zufriedenheit					k.A.	Wichtigkeit							
	sehr unzufrieden	1	2	3	4		5 <th>6 <th>nicht sehr wichtig</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5 <th>6 </th></th></th>	6 <th>nicht sehr wichtig</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5 <th>6 </th></th>	nicht sehr wichtig	1	2	3	4	5 <th>6 </th>
Qualität														
Reinigung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Instandhaltung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Reparaturen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Änderungen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Pünktlichkeit														
Instandhaltung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Reparaturen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Häufigkeit der Reinigung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
Über alles gesehen, wie zufrieden sind Sie mit den Dienstleistungen?	1	2	3	4	5	6								
Anmerkungen:														

► Abläufe

5. Abläufe													
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit den Abläufen an, die Sie durchlaufen müssen, um eine Leistung von der FM-Organisation zu erhalten. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.													
	Zufriedenheit					k.A.	Wichtigkeit						
	sehr unzufrieden	1	2	3	4		5 <th>6 <th>nicht sehr wichtig</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5 <th>6 </th></th></th>	6 <th>nicht sehr wichtig</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5 <th>6 </th></th>	nicht sehr wichtig	1	2	3	4
Leichtigkeit der Geschäftsabwicklung	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Reaktion auf einzigartige Anforderungen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Flexibilität	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Rückmeldungen	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Effektivität der Kommunikation	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Über alles gesehen, wie zufrieden sind Sie mit den Abläufen?	1	2	3	4	5	6							
Anmerkungen:													

► Zufriedenheit mit allen FM-Leistungen

6. Zufriedenheit mit allen FM-Leistungen												
Bitte geben Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit allen Leistungen der FM-Organisation an. Geben Sie bitte zusätzlich an, wie wichtig Ihnen der jeweilige Punkt ist.												
	Zufriedenheit					k.A.						
	sehr unzufrieden	1	2	3	4		5 <th>6 </th>	6				
	1	2	3	4	5	6						
Anmerkungen:												

8.1.3 KUNDENBEGEISTERUNG

Eine zufällige Gruppe von FM-Kunden wird gebeten, die folgenden Fragen über eine spezielle FM-Leistung zu beantworten, die bereits geliefert wurde (Beispiel hier: Flächenmanagement).

Erreichen von Kundenbegeisterung³⁹

5. Meine Wahrnehmung bzgl. der Ausführung des Flächenmanagement durch die FM-Organisation für mein letztes Projekt war:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

6. Meine Erwartungen für das Flächenmanagement durch irgendeine FM-Organisation beinhalten:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

7. Ich war überrascht und erfreut, als die FM-Organisation im Flächenmanagement für mein letztes Projekt folgendes geleistet hat:

- a.
- b.
- c.
- d.
- e.

8.2 FACILITY MARKETING WERKZEUG PAKET

a) Was brauchen wir in unserem Marketing-Paket?

- ▶ Karten von Gebäuden
- ▶ Lokation der organisatorischen Geschäftseinheiten (oder Abteilungen) in jedem Gebäude
- ▶ Facility Service-Verzeichnis
- ▶ maßgebende Facility Telefonnummern
- ▶ Kontaktdaten für Kundenservice / Help Desk / Hotline
- ▶ Telefonnummern für die Zeit nach der Arbeitszeit
- ▶ Notfallnummern
- ▶ Service-Standards
- ▶ Beispiele oder Hardcopies von Formularen
 - ...
- ▶ Kurzbeschreibungen von speziellen Programmen
 - Ergonomie
 - Arbeitsstationen
 - System-Mobiliar
 - Luftqualität in Gebäuden
 - Recycling-Programme
 - Energiemanagement
 - ...
- ▶ andere Kurzbeschreibungen
 - ...

- ▶ Auswertung von Kundendaten
 - Untersuchungen / Befragungen
 - Antwortkarten
 - Ergebnisse von Fokus-Gruppen
 - Interviews
 - ...
- ▶ Andere Informationen
 - ...

b) Wir verteilen wir das Marketing-Paket?

- ▶ Persönliche Meetings
- ▶ Online
- ▶ Orientierung für neue Mitarbeiter
- ▶ Spezielle Stellen in Gebäuden
- ▶ Andere
 - ...

c) Wie sollten wir mit Kunden kommunizieren?

- ▶ Video
- ▶ Television für einen geschlossenen Benutzerkreis
- ▶ Messen
- ▶ Newsletter
- ▶ Mitteilungen „Zu Ihrer Information“
- ▶ Persönliche Besuche
- ▶ Gebäude-Begehungen
- ▶ Mitarbeiter-Meetings
- ▶ Andere
 - ...

8.2.1 MARKETING-PLAN

Für diesen Beispielplan sind Aktionsschritte aufgelistet, die angemessen sind für eine hypothetische Facility-Organisation.

a) Markt-Untersuchung durchführen

- ▶ Fokus-Gruppen
- ▶ Untersuchungen
- ▶ Interviews
- ▶ Jahresberichte
- ▶ Analyse für Branchentrends
- ▶ Wettbewerbsanalyse

b) Services promoten

- ▶ Marketing-Paket
- ▶ Mitarbeiter-Orientierung
- ▶ Videos
- ▶ Television für einen geschlossenen Benutzerkreis
- ▶ Besuche
- ▶ Präsentationen
- ▶ Events
- ▶ „Wandere und spreche“

³⁹ am Beispiel Flächenmanagement

c) Kunden informiert halten

- ▶ Newsletter
- ▶ „Zu Ihrer Information“
- ▶ Ausstellungen
- ▶ Fokus-Gruppen
- ▶ Besuche
- ▶ Presse-Konferenzen

d) Service-Lieferungen evaluieren

- ▶ Telemarketing
- ▶ Untersuchungen
- ▶ Antwortkarten
- ▶ Interviews
- ▶ Fokus-Gruppen

8.2.2 MARKETING ZUM TOP-MANAGEMENT

a) Markt-Untersuchung durchführen

- ▶ Vizepräsident / Vorstand / Direktor
 - Verwaltung
 - Real Estate
 - Property Management
 - Personal
 - Finanzen
- ▶ Andere
 - ...

b) Der Hintergrund des Individuums ist:

▶

c) Die wichtigsten Themen bzgl. der Agenda dieses Individuums beinhalten:

- ▶ TQM
- ▶ Downsizing
- ▶ Outsourcing
- ▶ Luftqualität in Gebäuden
- ▶ Kundenservice

- ▶ Mitarbeiter Beziehungen
- ▶ Verhandlungen mit Vereinigungen
- ▶ Andere
 - ...

d) Die Vorlieben des Individuums für Kommunikation / Präsentation beinhalten:

- ▶ Budget-Information / harte Fakten und Bilder
- ▶ Instruktionsbücher / Memos
- ▶ Memos in Aufzählungsform
- ▶ Wöchentliche Meetings unter 4 Augen
- ▶ informelle Konversation am Telefon, um sich über „Themen“ zu unterhalten
- ▶ strukturierte Berichte
- ▶ Verhandlungen mit Vereinigungen
- ▶ Andere
 - ...

e) Ich treffe mich oder spreche mit diesem Individuum:

- ▶ einmal
 - am Tag
 - in der Woche
 - im Monat
 - im Quartal
 - alle 6 Monate
 - im Jahr
- ▶ Andere
 - ...

f) Meine Strategie zur Verstärkung meiner Fähigkeit für die Kommunikation / Marketing zu diesem Individuum beinhaltet:

- ▶ ...
- ▶ ...
- ▶ ...
- ▶ ...

9 KONTAKTADRESSE

Die Richtlinie wurde von Dipl.-Ing. MBM BBA Christian Harting, Aachen Tel. 0241/9513192, Fax 0241/9513193 und Betriebswirt (BdH) Fachwirt FM Lutz Lehmann, Dossenheim, Tel. 06221/8723696 verfasst.

10 ANHANG

10.1 LITERATUR

- ▶ Bruhn, Manfred (1997). ‚Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden‘. 2. Auflage, Berlin Heidelberg, New York
- ▶ Ederer, Günter / Seiwert, Lothar J. (1998). ‚Das Märchen vom König Kunde‘ Gabal Verlag. Offenbach.
- ▶ FMH Education & Training (1997). ‚Marketing des Facility Management‘. Eigendruck. Amersfort.
- ▶ Friday, Stormy / Cotts, David G. (1995). ‚Quality Facility Management - A Marketing & Customer Service Approach‘. John Wiley & Sons Inc. New York.
- ▶ GEFMA (2004). Richtlinien zum Facility Management. Eigendruck. Bonn.
- ▶ Grönroos, Christian. (1990). ‚Service Management and Marketing – Manageing the Truth in Service Competition‘. Lexington‘
- ▶ Kleinaltenkamp, Michael / Wulf, Plinke (2000). ‚Technischer Vertrieb - Grundlagen des Business-to-Business Marketing‘. Springer-Verlag. Berlin, Heidelberg.
- ▶ Maister, David H. (1997). ‚Managing the professional Service Firm‘. Free Press Paperbacks. New York.
- ▶ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2000). ‚Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden‘. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- ▶ Peter, J. Paul / Donnelly, Jr., James H. (1991). ‚A Preface to Marketing-Management‘. John Wiley & Sons Inc. New York.
- ▶ Peters, Thomas Jr. (1988). ‚Thriving on Chaos - Handbook for a Management Revolution‘. Harper & Row. New York.
- ▶ Peters, Thomas Jr. (1982). ‚In Search of Excellence‘. Harper & Row. New York.
- ▶ Verein Deutscher Ingenieure (1990). ‚Vertriebsmanagement‘. VDI Verlag GmbH. Düsseldorf.
- ▶ Whiteley, Richard (1995). ‚Ihr Kunde ist der Boss - Die kundenorientierte Firma‘. Droemersch Verlaganstalt. München.

10.2 LINKS

- ▶ www.facility-excellence.de
 - CHCT – Facility excellence
- ▶ www.facility-excellence.de/FVSM/index.html
 - Facility Value + Service Marketing
- ▶ www.service-qualitaet.com
 - TÜV Süd
- ▶ www.cenorm.be
 - [CEN/TC 348](http://www.cenorm.be/CEN/TC_348)
 - CEN = comité européen de la normalisation
- ▶ www.DIN.de
 - Value Management
 - DIN EN 12973
- ▶ www.bsr-online.de
 - Berliner Stadtreinigung