



B2B im FM

An den Nutzen für den Kunden denken



In einer Image-Kampagne versucht die Berliner Stadtreinigung ihre „Kunden“ auf ihre Leistungen aufmerksam zu machen

Warum finden Anbieter und Anwender von FM-Leistungen nicht recht zusammen? Trotz eines riesigen prognostizierten Marktvolumens geht die Entwicklung des FM-Marktes nicht so schnell, wie es das Volumen verspricht. Das FM-Denken ist möglicherweise von vielen, vor allem technischen Details geprägt, die manchmal den Blick auf das Wesentliche versperren. Warum sprechen wir sehr viel über phantastische Lösungen und wenig darüber, was unsere (potenziellen) Kunden eigentlich benötigen?

Im Jahr 2000 hat uns die Marktstudie der Helbling Management Consulting bei den Gedanken zur Entwicklung des FM-Marktes sehr weitergeholfen. Helbling hat, verbunden mit der Aussage, dass mit der Bündelung der FM-Leistungen die Konzentration auf große und leistungsfähige Komplettanbieter zunimmt, die FM-Anbieter in 3 Stufen untergliedert:

- 1st Tiers: Integratoren
- 2nd Tiers: Modulanbieter
- 3rd Tiers: Teilanbieter

Dieser Trend ist übrigens seit langem in der Automobilindustrie (engl.: Tiers = Rang, Reihe) und jetzt auch in anderen Branchen zu beobachten, wobei die Anzahl der Lieferanten drastisch reduziert und auch die Fertigungstiefe verringert wird.

Wir machen also im FM nichts Neues, sondern setzen den Trend aus anderen Branchen mit der Konzentration auf wenige, kompetente und zuverlässige Partner einfach fort. Doch warum setzt sich die Umstrukturierung im FM wesentlich langsamer durch? Und warum sind viele Unternehmensführer (noch) so

skeptisch? Wir glauben, einen Teil der Antwort zu kennen.

Bis heute hat die FM-Branche sich sehr damit beschäftigt, sich selbst zu strukturieren. Es gibt dankenswerterweise GEFMA-Richtlinien und andere Hilfen, die uns gedanklichen Halt geben, und immer mehr Details werden in Arbeitsgruppen durchdacht und festgelegt. Eine Frage wird aber recht wenig gestellt: Was bringt FM eigentlich dem, der es einsetzen soll? Was nutzt FM einer Unternehmung?

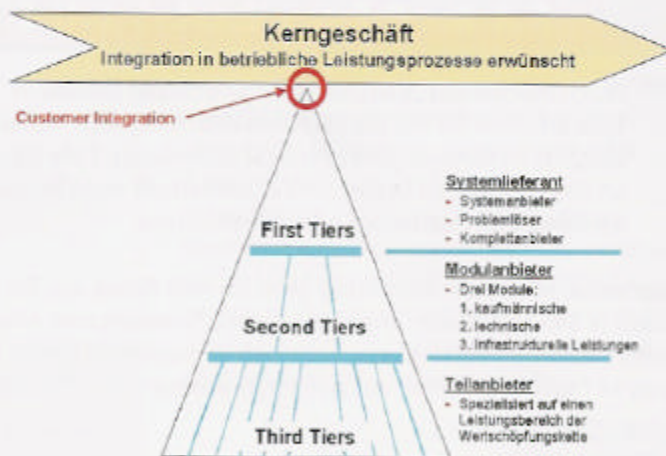
Wenn Sie Geschäftsführer eines Unternehmens mit 5.000 Mitarbeitern wären, was würden Sie von FM erwarten? Die Fragen mögen sich einfach anhören, die Antworten darauf sind es mit Sicherheit nicht. Ein FM-Anwender stellt sich möglicherweise folgende Fragen:

- Wer kann mir genau sagen, was FM eigentlich ist?
- Wie groß ist die durch FM hervorgerufene Veränderung in meinem Unternehmen?
- Wie viel höher ist der Nutzen gegenüber dem für die Veränderung entstehenden Aufwand?

Sind diese Fragen nicht legitim?

Aber genau hier scheint eine der Schwierigkeiten zu stecken. Die FM-Anbieter betonen in ihren Botschaften, wie perfekt sie das FM-Geschäft beherrschen und wie gut sie Leistungen organisieren oder sogar selbst erbringen können. Der Kunde möchte aber gerne die Auswirkungen auf seine Unternehmung kennen lernen. Aber genau da steigen die meisten Anbieter gedanklich nicht ein, was aber dringend nötig scheint, um den FM-Markt erst richtig in Schwung zu bringen. FM ist schließlich kein Selbstzweck, und aus diesem Grund haben wir die Pyramide von Helbling um den Kundenwunsch „Integration in betriebliche Leistungsprozesse“ erweitert, also das, was man heute aus Anbietersicht unter Customer Integration versteht.

Dazu einige Beispiele. Nehmen wir ein produzierendes Unternehmen für Computer-Chips. Bei dem heutigen rasanten Technologiefortschritt hat das Marktfenster für den Verkauf der Chips eine Größe von ca. 4-6 Monaten. Hier ist also eminent wichtig, eine möglichst flexible Produktionsstätte zu haben, die in sehr kurzer Zeit für eine neue Chip-Serie umgebaut werden kann. Jeder verlorene Tag kostet möglicherweise



Im Facility Management nimmt die Konzentration auf große und leistungsfähige Komplettanbieter zu



mehr Geld, als es dem Unternehmen lieb sein könnte. Oder sehen wir uns eine Unternehmung an mit 1.000 Standorten, so genannten Point of Sales (PoS), für die innerhalb von 2 Jahren aus gesetzlichen Gründen (Brand-, Umweltschutz) Veränderungen vorgenommen werden müssen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass einige PoS geschlossen werden, was den Umsatz belastet. Und was ist mit pulsierenden Organisationen, die mal mehr und mal weniger Fläche benötigen und ihre Mitarbeiter immer mehr als „Mobile Worker“ beschäftigen. Hier kommt es mehr auf gute und schnelle Kommunikation zwischen den räumlich getrennten Mitarbeitern an. Wie müsste das FM für diese Beispiele gestaltet sein?

B2B beim FM-Einstieg

Alle reden von Kerngeschäft, aber was ist das überhaupt? Nach Amerikas Management-Guru Michael Porter besteht das Kerngeschäft (Primärprozess) aus 5 Bereichen:

- Eingangslogistik
- Operative Bereiche
- Marketing / Vertrieb
- Ausgangslogistik
- Customer Service

Die unterstützenden Aktivitäten (Sekundärprozess) sind für Porter:

- Beschaffung
- Technologie-Entwicklung
- Personalwirtschaft
- Unternehmensinfrastruktur

FM ist nun einmal ein Sekundärprozess, der oft nicht im Fokus der Unternehmensführung liegt. Wenn FM also etwas bringen soll, dann muss es nicht nur sich selbst, sondern vor allem die Primärprozesse verbessern. Dazu müssen die FM-Organisationen den FM-Kunden diesen Sachverhalt

verständlich machen, und zwar in einer Sprache, die das Management versteht. Wenn das gelingt, kann der Stellenwert von FM auch monetär bewiesen werden.

Dabei dürfen ruhig alle Register gezogen werden. Z. B. trägt FM bei zu einer gleich bleibenden und sicheren Miete und damit zur Standortsicherung bei einem weltweit agierenden Unternehmen, dessen interne Geschäftsbereiche genauso in Deutschland wie auch sonstwo auf der Welt eine Produktion in Auftrag geben können. Oder FM verringert ein potenzielles Risiko durch geeignete Vorsorge-Maßnahmen. Wie hat sich wohl der Brand am Düsseldorfer Flughafen auf das Geschäftsergebnis ausgewirkt und wie viel wäre die Verringerung dieses Risikos wert gewesen?

In unseren Vertriebs- und Marketing-Trainings bekommen wir oft die Aussage, dass FM ja nur über den Preis verkauft wird. Mag ja sein, möglicherweise haben die Vertriebs- und Marketing-ManagerInnen aber auch den Nutzen ihrer Leistungen nicht genügend transportiert und/oder warten mit sub-optimalen Lösungen auf, weil weder ihnen noch den Kunden die Aufgabenstellung richtig klar ist. Wenn wir in Nutzen für unsere Kunden denken, fällt es auch wesentlich leichter, die passende FM-Lösung zu konzipieren, die mal hoch kompliziert, aber manchmal auch recht einfach sein kann. Auch die Frage nach dem Preis für FM-Leistungen bekommt dann ein ganz anderes Gewicht, weil der Nutzen i.d.R. um ein Vielfaches höher ist und so überhaupt erst transparent gemacht wird. Wenn dazu Kunde und Anbieter willens sind, die Geschäftsbeziehung in einer Partnerschaft zu gestalten, gibt es für beide Seiten eigentlich nur Vorteile.

B2B im FM-Betrieb

FM besteht in der Hauptsache aus Dienstleistungen. Aber gerade deren Wert wird vom Empfänger oft nicht erkannt oder als gering eingestuft. Lieferanten (nicht nur im FM) machen oftmals die Dinge, die ihre Kunden gar nicht wahrnehmen, besonders gut, und die, die sie wahrnehmen, nicht mit der gebührenden Sorgfalt. Was sagen Sie als Produktionschef (Kunde) dazu, dass in Ihrer Produktion die Raumtemperatur am nächsten Morgen wieder so ist, wie sie sein sollte, obwohl über Nacht die Steuerungsanlage der Haustechnik ausgefallen ist? Bemerken Sie das überhaupt? Warum glauben Sie, finden wir in guten Hotels auf dem Kopfkissen immer ein kleines Zeichen? Damit wir als Gast das Gefühl haben, dass sich jemand um uns kümmert. Und möchte ein FM-Kunde nicht das gleiche Gefühl haben, dass sich jemand aktiv um sein Geschäft kümmert und nicht nur auf Anweisung reagiert?

Service sichtbar machen, heißt hier das Zauberwort. Gemeint ist nichts anderes, als das etwas nüchtern klingende Dienstleistungsmanagement aus Kundensicht zu strukturieren und Dinge zu tun, die einen Kunden positiv überraschen. Nehmen wir das Beispiel der Berliner Stadtreinigung (BSR). Die BSR hat es geschafft, dem Bürger (Kunden) das Gefühl zu geben, die Stadt sei sauberer und es kümmern sich mehr Leute darum. In Wahrheit ist der Standard gleich geblieben und es sind weniger Leute, die die Arbeiten verrichten. Die BSR hat aber ihre Dienstleistungen für den Bürger transparent gemacht, ja mehr noch, sie hat ihn zum Mithelfen animiert. Auch wenn nicht in jedem FM-Projekt eine solche Werbekampagne

erstellt werden kann, bleibt doch der Grundtenor erhalten: „Tue Gutes und rede darüber.“ Wenn wir diesen Gedanken folgen wollen, müssen wir uns mehr mit der Wahrnehmung der FM-Leistungen durch unsere Kunden beschäftigen. Wahrnehmung heißt jedoch nicht, dass es objektiv richtig sein muss, es kann meilenweit davon entfernt sein.

„Wenn die Deutschen eine Maschine bedienen sollen, funkeln ihnen die Augen. Wenn sie einen Menschen bedienen sollen, sträuben sich ihnen die Haare“, hat Ex-Wirtschaftsminister Günter Rexrodt einmal gesagt. Und Kunden sind auch Menschen, deshalb sollten wir lernen, ihnen zuzuhören, damit wir ihre objektiven Aufgaben besser erfassen, ihre subjektiven Wünsche besser erfüllen und ihnen das vor allen Dingen auch begreiflich machen können.

Christian Harting ■
christian.harting@chct.de



Christian Harting ist Inhaber von CHCT – Christian Harting Consulting + Training, Aachen, und berät in den Bereichen Sales + Marketing im B2B-Bereich für FM sowie Dienstleistungsmanagement und übernimmt auch Personal Coaching und Team Building.